



ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با رویکرد آینده

لیلا سادات قاسمی رام

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد امارات متحده عربی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

افسانه زمانی مقدم (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

زین العابدین امینی سابق

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

سید عبدالله سجادی جاغرق

استادیار گروه مدیریت اجرایی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سید احمد هاشمی

دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۶

چکیده

آینده نگاری و تبدیل بدیل‌ها و سناریوهای محتمل در زمینه آینده منابع انسانی در صنعت بانکداری هدف اصلی این پژوهش است. در واقع پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با رویکرد آینده انجام شده است. این پژوهش به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات آینده‌پژوهی تحلیلی، (آینده‌پژوهی اکتشافی) توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ ماهیت، از نوع تحقیقات توصیفی از شاخه تحلیلی-پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین از نظر نحوه گردآوری و نوع داده‌ها از نوع ترکیبی می‌باشد. در مرحله نخست پژوهش که مبتنی بر روش کیفی است، جامعه آماری کلیه خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (کارشناسان سازمانی و دانشگاهی) است که نهایتاً ۱۰ نفر به عنوان گروه خبره با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی برگزیده شدند. در مرحله کمی جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و برنامه‌ریزان بانک رفاه کارگران در استان تهران بزرگ تشکیل دادند که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان تعداد ۳۳۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده در مرحله کیفی از روش تحلیل محتوای جهت دار و به صورت قیاسی و در ادامه مبتنی بر روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی به شیوه تطبیقی و در مرحله کمی با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج تحقیق نشان داد الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران دارای سه سطح و دوازده مولفه می‌باشد که استراتژی‌های فردی شامل نگرش سبز، دانش سبز و انگیزش سبز، استراتژی‌های تیمی شامل مشارکت تیمی سبز، ایجاد تیم‌های سبز، رهبری تیمی سبز، درگیرسازی تیمی سبز و استراتژی‌های سازمانی شامل جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت عملکرد سبز، انضباط سبز و محیط کاری سبز می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، منابع انسانی سبز، استراتژی منابع انسانی سبز.

مقدمه

موضوعی است که در سال‌های اخیر در تمام سازمانها از جمله بانکها مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، امروزه وجود مسائل و مشکلاتی نظیر آلودگی محیط زیست، مشکل رفع پسماندها، بحران انرژی، بحران مصرف کاغذ و منابع تجدید ناپذیر و غیره، لزوم توجه به امر حفاظت از محیط زیست و سازگاری با آن را به عنوان پیش شرط-های لازم برای پایداری برنامه‌های رشد و توسعه بانکها نشان می‌دهد (فرخی و همکاران، ۱۳۹۶). اگر چه به نظر نمی‌رسد بانکها تاثیرات مستقیم بر روی محیط زیست داشته باشند اما این چنین نیست. بانکها نقش بسیار مهمی را در جامعه به عنوان تامین کننده مالی پروژه های توسعه‌ای اصلی ایفا می‌کنند. نقش تاثیرات آنها در جامعه بر محیط زیست قابل چشم پوشی نیست. تاثیرات مستقیم بانکها با عملیات داخلی آنها مرتبط است که امکان دارد باعث افزایش انتشار گازهای گلخانه‌ای بشود و یا مانند مصرف انرژی برای روشنایی، استفاده از کامپیوترها و دستگاه‌های خودپرداز، آب، دفع زباله، سفرهای کاری و غیره، در آلودگی‌های زیست محیطی از طرف بانکها موثر باشد. هدر رفت کاغذهای استفاده شده در محیط زیست نیز کمتر از سایر حوزه ها نیست؛ در واقع، بخش بانکداری حوزه‌ای وسیع است و تاثیرات آن بر محیط زیست به عنوان یک بخش اصلی قابل چشم پوشی نمی‌باشد. با این وجود، بانکداری و ارتباط آن با مسائل زیست محیطی، مسئله‌ای نوپا است که بایستی از طرف مدیران و مسئولان بانکها به عنوان یک مساله مهم قلمداد گردد، به ویژه زمانی که بانکها با آلودگی‌ها و خطرات زیست محیطی مختلفی در هر بخش رو به رو می‌شوند، باید به دنبال سبزشازی فرآیندهای بانکی باشند (سجادی و رزاق زاده، ۱۳۹۵). بنابراین سبزشازی یک فرآیند کلی است که هدف آن استفاده بهتر از انرژی، ضایعات پایین و بازیافت است و تمام سازمانها از جمله بانکها باید در جهت آن برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند. سبز بودن اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمانها است. امروزه از سازمانها و مدیران آنها انتظار می‌رود تا در راستای

آینده‌پژوهی در دنیای پرشتاب امروزی، اهمیت بیشتری پیدا کرده و در واقع عدم اطمینان، ویژگی غالب محیط در قرن بیست و یکم است. (روستک^۱، ۲۰۱۹). آینده‌پژوهی از سال ۱۹۹۰ تاکنون برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی و شناسایی بحران‌های پیش رو مورد استفاده قرار گرفته است. (سان^۲، ۲۰۱۵). آینده اساساً قرین عدم قطعیت است و این امر در محیط بانکداری نیز مشهود است. بیش از ۷۰ درصد از محیط زیست (سطح زمین) ممکن است تحت تأثیر جاده‌ها، معادن، شهرها و تحولات زیرساختی دیگر در ۳۰ سال آینده قرار بگیرد؛ مگر اینکه اقدامات فوری انجام شود. آمریکای لاتین و منطقه‌ی کارائیب با بیش از ۸۰ درصد از اراضی آسیب دیده احتمالاً بیشترین ضربه به محیط زیست را خورده است و بعد از آنها آسیا و منطقه اقیانوس آرام با اختلاف بسیار ناچیز قرار دارند. بیش از ۷۵ درصد از زمین‌ها، ممکن است به وسیله‌ی اختلالات زیستگاهی و دیگر آسیب‌های زیست محیطی که در نتیجه‌ی رشد سریع و ضعیف زیر ساخت‌های برنامه‌ریزی شده است، تحت تأثیر قرار بگیرند. در همین حال، اگر قدرت‌های تجاری برنامه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کره زمین را هدایت کنند؛ ممکن است تا سال ۲۰۳۲ بیش از نیمی از مردم جهان در مناطق پر استرس آبی زندگی کنند. انتظار می‌رود غرب آسیا که مناطقی مانند شبه جزیره عربستان را شامل می‌شود بیشترین آسیب را داشته باشد چرا که احتمال می‌رود، تا سال ۲۰۳۲، بیش از ۹۰ درصد از جمعیت اش در مناطقی با “افت فشار شدید آب” زندگی کنند. با این حال، به نظر می‌رسد نسبت افراد گرسنه در جهان در حال کاهش است. تحت یکی از سناریوهای آینده (مطابق با اهداف توسعه هزاره سازمان ملل)، گرسنگی تا سال ۲۰۳۲، به کمتر از ۵/۲ درصد از جمعیت جهانی کاهش خواهد یافت. (آکوا، ۱۳۹۸) محیط زیست و حفاظت از آن

^۱ Rostek
^۲ Son

زیست می‌باشد تحت تأثیر قرار دهند. در واقع، مدیریت زیست محیطی مناسب در سازمان‌ها نیازمند حمایت مدیریت منابع انسانی سبز است، این امر در سایه کارآمدی و اثربخشی استراتژیهای منابع انسانی سبز اتفاق می‌افتد (ارنست و یانگ^۷، ۲۰۱۳). این حوزه مدیریتی تمایل زیادی برای مشارکت رو به جلو اهداف زیست محیطی دارد. با توجه به اینکه شیوه‌های زیست محیطی تبدیل به هدف سازمانی شده‌اند پشتیبانی از استراتژی‌های منابع انسانی سبز برای اتخاذ شیوه‌های زیست محیطی ضروری است (جابور و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارت دقیق‌تر، در ادبیات سبز، مفهوم توسعه پایدار زیست محیطی در درون سازمان‌ها مبتنی بر استراتژی‌های منابع انسانی سبز تعیین می‌گردد که می‌تواند به عنوان تعادل بین رشد صنعتی برای ایجاد ثروت و حفظ محیط طبیعی تعریف شود تا نسل‌های آینده بتوانند زندگی موفق داشته باشند (بن^۸ و همکاران، ۲۰۱۸). تعیین استراتژی‌های منابع انسانی سبز نگرانی‌های جهانی در زمینه محیط زیست و توسعه استاندارد در سازمان‌ها است که نیاز به کسب و کار را برای اتخاذ برنامه‌هایی که در آن کارکنان باید الهام بخش، توانمند و آگاه از مسائل زیست محیطی به منظور اجرای طرح‌های مدیریت سبز باشند را مورد توجه قرار می‌دهد (لاونا و همکاران، ۲۰۱۶). در کشور ما نیز همانند سایر کشورهای جهان بحث حفظ محیط زیست و حرکت به سوی توسعه پایدار از برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران آغاز و در برنامه‌های دوم و سوم توسعه تداوم یافته است (مزارعه زاده و همکاران، ۱۳۹۴). از نظر تحقیقات تجربی نیز این مساله به عنوان یک موضوع اساسی در تحقیقات اخیر مورد توجه قرار گرفته است. شاکریان در تحقیقی که انجام داد گنجاندن تعدادی از وظایف و مسئولیت‌های زیست محیطی در هر شغل را با ضریب اهمیت ۷۷ درصد از مهمترین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز در

مسئولیت اجتماعی خود و حفاظت از محیط زیست، به سمت ایجاد سازمان سبز حرکت نمایند (جابور^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). سازمان سبز، سازمانی است که مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌سازد تا هم افراد و سایر سازمان‌های موجود و هم نیازهای آیندگان از منابع محدود مخدوش نشود (استفانو و فیرونتینو^۲، ۲۰۱۴). برای تبدیل شدن به سازمان سبز نیاز به فعالیتهای انسانی در سازمانها در راستای پرورش و تربیت منابع انسانی با بینش و رویکرد سبز است که اصطلاحاً به آن مدیریت منابع انسانی سبز می‌گویند (میلر^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی سبز به دنبال استفاده بهینه از منابع کمیاب محیطی است و تأکید آن بر فلسفه، خط‌مشی و فعالیت‌هایی است که سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف سبز یاری می‌رساند (اولسون^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). آن به معنی تدوین و اجرای راهبردهایی، برای آگاهی کارکنان و مدیران از اعمال سبز جهت ارتقاء و پیگیری فعالیت‌های پایدار محیطی می‌باشد که به سازمان‌ها در ایجاد یک سازمان سبز یاری می‌رساند (داگلاس^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). به طور کلی، مدیریت منابع انسانی سبز شامل مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی مانند جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، عملکرد سبز، مشارکت سبز و غیره می‌باشد که هر کدام از این فعالیت‌ها، نقش مهمی در توسعه و حرکت منابع انسانی به طرف ایجاد تعهد و آگاهی بیشتر نسبت به مسائل زیست محیطی دارد که تعیین استراتژی‌های منابع انسانی سبز یکی از مهمترین این فعالیت‌ها می‌باشد (لاونا^۶ و همکاران، ۲۰۱۶). استراتژی منابع انسانی سبز ابزارها و شیوه‌هایی هستند که توسط آنها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهای‌شان و نیل به اهداف سازمانی که طرفدار محیط

۱- Jabbour, Ch.

۲- Stefano, G., & Fiorentino, R.

۳- Millar, J.

۴- Olson, M. J.

۵- Douglas, W. S.

۶- Laveena, D. M.

۷- Ernest, M., & Young, H.

۸- Bon, A. T.

برنامه‌ها و طرح‌های بهبود در منابع انسانی به طور یکپارچه در قالب استراتژی‌های منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران به اجرا گذاشته شود که در این تحقیق این مساله به عنوان یک دغدغه برای محقق مطرح گردید که الگوی مناسب استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران چیست؟

تعاریف

برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه ریزی منابع انسانی، نوعی برنامه ریزی برای نیازهای آینده منابع انسانی در حال حاضر است (کوروسکی و میلز، ۲۰۰۵: ۴). برنامه ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل تنظیم اهرم‌هایی است که بر عرضه و تقاضای قابلیت‌های موردنیاز منابع انسانی در حال حاضر در آینده تأثیر می‌گذارند (اسمیت، ۲۰۱۳: ۱). آینده‌پژوهی: آینده پژوهی مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر با ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها می‌پردازد و منعکس‌کننده آن است که چگونه از دل تغییرات امروز، واقعیت فردا متولد می‌شود و درصدد متعددی دارد که یکی از پرکاربردترین آنها سناریو پردازی است. برنامه‌ریزی سناریو: مطالعات آینده مترادف با پیش‌بینی راهبردی با برنامه ریزی سناریو خوانده می‌شود (سردار^۱، ۲۰۱۰؛ ارسمان^۲، ۲۰۱۳). فرض اساسی برنامه ریزی سناریویی این است که به جای «چه می‌شود اگر ۳»، هدف از این رویکرد، کشف مناسب‌ترین پاسخ‌ها به عواقب عدم قطعیت است. (دونکر^۴ و گریگ^۵، ۲۰۰۷) سناریو نگاری به عنوان یک ابزار قوی میان‌روش‌های آینده پژوهی می‌تواند با درک نیروهای پیش‌ران و عدم قطعیت‌ها و در قالب روایت‌ها و داستان‌های چندگانه از آینده، کمک زیادی برای روشن شدن فضای مبهم آینده

سازمانهای ایرانی مطرح نمود (شاکریان، ۱۳۹۷). همچنین محمدنژاد شورکائی و همکارانش بیان کردند اگر نگاه ما به منابع انسانی نگاه عملیاتی باشد باید مفاهیم زیست محیطی را وارد فرایندهای ارزیابی عملکرد نمود که این مساله در سازمانهای ایرانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (محمدنژاد شورکائی و همکاران، ۱۳۹۵). با این حال در کشور ما برای این موضوع مهم تلاش‌های عملی محدودی صورت گرفته است و لازم می‌باشد هر کدام از سازمان‌ها به نوبه خود کلیه شرایط پایه یک سازمان سبز را دارا باشند. از مهمترین سازمان‌ها در این حوزه بانک‌ها می‌باشند. تحولات فضای کسب و کار بانکی، حرکت به سمت رویکردی متفاوت با مسئولیت اجتماعی توسط بانکداران را طی سال‌های گذشته رقم زد که باعث گردیده توجه به مسائل و مشکلات مشتریان در کنار مسائل و مشکلات زیست محیطی از اهداف اصلی بانکداری نوین مورد توجه قرار گیرد. در واقع، در نظام بانکداری نوین ایجاد ارزش و تضمین مسئولیت اجتماعی بانک‌ها و حرکت به سمت سبز شدن به نحو فزاینده‌ای به نقش منابع انسانی به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، تجارب، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها وابسته است. برای دستیابی به چنین جایگاهی، مدیران و مسئولان بانک‌ها از جمله مدیران بانک رفاه کارگران ناگزیرند متناسب با منابع انسانی خود استراتژی‌های منابع انسانی سبز داشته باشند تا در جذب، پرورش، انگیزش و نگهداری چنین سرمایه‌ای به کار گیرند. از طرفی سازمان حفاظت محیط زیست تفاهم نامه‌ای با بانک مرکزی منعقد کرده است تا تسهیلات ویژه‌ای برای فناوری‌های سازگار با محیط زیست در نظر گرفته شود که این مساله بدون توجه به استراتژی‌های منابع انسانی سبز ممکن نمی‌گردد و بانک رفاه کارگران به عنوان یک بانک عامل با تعریف استراتژی منابع انسانی سبز به عنوان مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان یافته و منسجم می‌تواند به عنوان بانک پیش‌رو در این زمینه شناخته شود. لذا ضرورت دارد مجموعه‌ای از

^۱ Sardar

^۲ Ehresmann

^۳ What if

^۴ Duinker

^۵ Greig

گسترش ارتباطات مجازی و سایر ابزارهای دیجیتال و رسانه های نوظهور در تحول فرایندهای ارتباطی و هماهنگی های درون سازمانی (بیچلر و وودورد ^۸ ، ۲۰۰۹)	
مهاجرت داخلی و جابه جایی و تحرک نیروی انسانی (حمیدی و سرفرازی، ۱۳۹۰)، نرخ مهاجرت خارجی (صانعی، ۱۳۸۳)، تغییر الگوی خانواده ها و تحول توزیع نقش در اجتماعی خانواده (لودبرگ ^۹ ، ۲۰۱۱)؛ افزایش والدین مجرد (دارسی و همکاران ^{۱۰} ، ۲۰۱۲)، افزایش نرخ مشارکت زنان، تک فرزندی و زندگی مجردی (گاتریج و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۰۸) و تغییرات سازمانی (یادی و سین، ۲۰۱۴)	اجتماعی

در سال های اخیر پژوهش های زیادی به بحث آینده منابع انسانی در کشورها و صنایع مختلف پرداخته اند. از جمله این تحقیقات می توان به تحقیقی با عنوان سناریوهای فعلی و چالش های آتی منابع انسانی در بنگلادش (محمود و آسارا، ۲۰۱۵)، مقاله مفهوم سازی آینده مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی (بنداروک و برستر، ۲۰۱۶) چالش های منابع انسانی در عصر جهانی سازی (اگروال و الگوی تاهی، ۲۰۱۷) و تغییر پارادایم در سناریوی فعلی منابع انسانی (یادی و سین، ۲۰۱۴) اشاره کرد. همچنین در ایران پیش از این، پژوهشی با محوریت دانش آینده پژوهی و مبتنی بر یک رویکرد تعالی مدار، تحت عنوان طراحی الگوی آینده در توسعه منابع انسانی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی صورت گرفته و عوامل و مؤلفه های اثرگذار بر آماده سازی توسعه منابع انسانی برای آینده سپاه تعیین شده است (حسین هاشمی، علی اکبری، بازرگانی، نادری خورشیدی، ۱۳۸۹). با این حال در هیچ یک از پژوهش های نامبرده از روش سناریونویسی برای تجسم آینده مدیریت منابع انسانی در صنعتی خاص، استفاده نشده است. بنابراین، این تحقیق برای اولین بار به آینده پژوهی منابع انسانی در صنعت پویا و در حال تغییر بانکداری می پردازد.

برای برنامه ریزان و تصمیم گیران سازمان ها باشد (پاورزاده و آذری یکتا، ۱۳۹۳).

مبانی نظری پژوهش

برای ترسیم سناریوهای آینده منابع انسانی در مرحله اول باید روندهای آینده منابع انسانی به درستی تشخیص داده شود. گروهی از چالش های مدیریت منابع انسانی ریشه در محیط کسب و کار دارند. این چالش ها ناشی از عوامل بیرونی هستند که در خارج از محیط سازمان وجود دارند و می توانند بر عملکرد مدیران سازمان اثر بگذارند و باید با شیوه های پیشگیرانه با آنها مقابله کرد. در این پژوهش از روش تجزیه و تحلیل پستل^۱، نیروهای عمده شکل دهنده آینده منابع انسانی (نیروهای پیشران) شناسایی شدند. پیشرانهای اصلی آینده منابع انسانی به شرح جدول ۱ شناسایی شده است.

جدول ۱. نیروهای پیشرانهای اصلی آینده منابع انسانی پیشرانهای کلان

پیشران های کلان محیطی	متغیرهای جزئی استخراج شده از ادبیات پژوهش محیطی
سیاسی	لغو/ اعمال تحریم ها، کاهش اعزام نیروی کار به خارج (نادمی و صداقت، ۱۳۹۷)، رکود و بیکاری ناشی از تعطیلی پروژه ها (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹)، افزایش نیاز کشور به نیروی انسانی متخصص (اگروال و الگوی تاهی ^۲ ، ۲۰۱۷)
اقتصادی	در آمد سرانه و قدرت اقتصادی خانوارها (آنوس ^۳ ، ۲۰۱۵) و افزایش روند خصوصی سازی (یادی و سین ^۴ ، ۲۰۱۴)
قانونی	تحولات کار کردگرایانه در قوانین کار و بیمه و قوانین مالیاتی (غلام زاده و روانا ^۵ ، ۲۰۱۵)، مشارکت های اجتماعی و نقش نهادهای مدنی (مو کلی ^۶ ، ۲۰۱۵)
زیست محیطی	خشکسالی، رشد صعودی ابتلا به بیماری ها، افزایش آلودگی هوا، فرسایش بیش از حد خاک (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹)
فناوری	تخصصی تر شدن مشاغل (بنداروک و برستر ^۷ ، ۲۰۱۶).

^۷ Bondarouk & Brewster
^۸ Beechler & WoodWord
^۹ Lodberg
^{۱۰} Darcy et al.,
^{۱۱} Guthridge et al

^۱ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, law
^۲ Agarwal & Al Qouyatahi
^۳ Anous
^۴ Yadav & Singh
^۵ Gholamzadeh & Ravana
^۶ Muckelli

تاریخچه توجه به مسائل زیست محیطی

توجه به مسائل زیست محیطی را می توان به چهل سال بعد از جنگ جهانی هنگامی که گسترش صنعت باعث آسیب هایی به محیط زیست شده بود مرتبط دانست. در واقع، صنعتی شدن دلیل اصلی نگرانی نسبت به مدیریت زیست محیطی می باشد، زیرا تمامی منابع طبیعی مثل هوا، آب، موارد معدنی زمین، گیاهان و حیوانات به طرز هشدار دهنده ای در حال اتمام می باشند. استفاده از منابع طبیعی منجر به مسائل جدی مثل تخریب لایه اوزن، هشدارهای جهانی و افزایش CFC و CO₂ در هوا گشته است. برای رفع مشکلاتی که به واسطه صنعتی شدن بر جامعه تحمیل شده است؛ سازمانها روشهای طرفداری از اکولوژیک و مدیریت محیط زیست را به کار برده اند (آقایارزاده و یارمحمدزاده، ۱۳۹۶). یکی از موضوعات مورد توجه جهان معاصر که در سالهای پس از ۱۹۷۰ میلادی به بعد، روز به روز بر اهمیت آن افزوده گشته توجه به محیط زیست و مسائل زیست محیطی می باشد. متأسفانه در سالهای اخیر رشد و پیشرفت صنایع مختلف نگرانی هایی را در خصوص تخریب محیط زیست ایجاد کرده است و به دلیل محدودیتهایی که کره زمین با آن مواجه می باشد خطرات جدی در نابودی طبیعت بروز کرده و آسیبهای جبران ناپذیری بر آن وارد شده است (جابور و همکاران، ۲۰۱۲). از سال ۱۹۹۲، به دنبال برپایی کنفرانس ریو که در آن بر ضرورت توجه و کمک بخشهای صنعت و تجارت به ارزیابی عملکردهای زیست محیطی و توسعه روشهای مدیریت محیط زیست تأکید شد، شعله های بحث و گفتگو درباره دستیابی به چارچوبی برای برنامه ریزی و استقرار سیستمهای مدیریت زیست محیطی در سازمانهای صنعتی زبانه کشید (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه نیز، برنامه مدیریت زیست محیطی که در طرح های توسعه بیشتر کشورها اجرا می گردد، یکی از ابزارهای توانمند در جهت کاهش اثرات سوء و راهکاری برای تداوم سازگاری سیاست های بخش صنعت و خدمات با محیط زیست می باشد. سیستم مدیریت زیست محیطی مجموعه

اقدامات مدیریتی است که این امکان را می دهد تا سازمان تاثیر فعالیت هایش بر محیط زیست را شناسایی و ارزیابی کرده و تحت کنترل درآورد و در نهایت عملکرد زیست محیطی خود را بهبود بخشد. این سیستم می تواند به سازمان در برآورده کردن الزامات حفاظت محیط زیست و همچنین صرفه جویی در مصرف مواد و انرژی کمک نماید (جلیل و مهدوی نیا، ۱۳۹۶). همچنین سیستم مدیریت زیست محیطی می تواند کنترل بیشتری روی عملیات های سازمان اعمال نموده و در نتیجه منجر به کاهش ضایعات و افزایش کارایی سازمان شود. ISO ۱۴۰۰۰ مجموعه ای از استانداردهای بین المللی می باشد که شامل استانداردهایی برای مدیریت زیست محیطی، ممیزی زیست محیطی، ارزیابی عملکرد زیست محیطی و غیره می باشد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳). در کشور ما نیز نظام مدیریت زیست محیطی به طور رسمی در ماده های ۶۵ و ۶۶ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به طور صریحاً مورد تأکید قرار گرفت و مسائل مختلف محیط زیست و سازگاری با آن از جمله مصرف بهینه، حفاظت از منابع پایه ای، سیاستگذاری بر ارزیابی استانداردهای زیست محیطی و برنامه ریزی جهت حفظ محیط زیست مورد توجه قرار گرفت.

جایگاه استراتژی منابع انسانی سبز در مسائل زیست محیطی

آلودگی زیست محیطی و بحران انرژی در سده بیستم، زمینه های پیدایش رویکردهای مختلف برای مدیریت منابع انسانی را ایجاد نمود. علی رغم نادیده انگاشتن نقش انسان در برخی از این رویکردها، استراتژی منابع انسانی سبز با تطبیق حوزه های مدیریت منابع انسانی و مدیریت زیست محیطی باعث شکل گیری چارچوب جدید در فرآیندهای سازمانی شده است که تأثیرات عمیقی بر سازمانها دارد که در ادامه به چند مورد از تأثیرات استراتژی منابع انسانی سبز بر سازمانها اشاره می گردد

(جابور و جابور^۱، ۲۰۱۶): - جلوگیری از غفلت افراد نسبت به محیط: با توجه به اینکه استراتژی منابع انسانی سبز رویکردی محیط محور است و چارچوبهای تعامل با محیط در آن مورد تاکید قرار گرفته است لذا استراتژی منابع انسانی سبز باعث می شود تا سازمانها و منابع انسانی نسبت به محیط بی تفاوت نبوده و وظیفه خود را منحصر به درون سازمان ندانند. - کمک به مدیریت اثربخش در سازمان: با توجه به اینکه نقش سازمان در جوامع امروزی در تعامل با محیط معنی پیدا می کند و بدون توجه به تغییرات محیطی نمی توان به صورت موثر در سرنوشت سازمان تاثیر گذاشت؛ لذا، استراتژی منابع انسانی سبز باعث شناخت فرآیندهای سازمانی در تعامل با محیط می شود که منجر به اثربخشی سازمان می گردد. - برجسته کردن مشارکت کارکنان: تعیین اهداف زیست محیطی و آگاهی از آن نمی تواند موفقیت برنامه های سازمان در تعامل با محیط طبیعی را تضمین نماید؛ بلکه تعهد کارکنان نسبت به نتایج سیاستگذاریها در زمینه حفاظت محیط زیست عامل اساسی محسوب می شود. در واقع، استراتژی منابع انسانی سبز منجر به افزایش تعهد کارکنان و تغییر نگرش آنها نسبت به مسئولیتهای اجتماعی سازمان می شود. - مصرف بهینه منابع: منابع سازمانی مهمترین دارایی های هر سازمانی محسوب می شوند و استراتژی منابع انسانی سبز اشاره به این موضوع تاکید دارد که می باید منابع انسانی را به گونه ای بازطراحی یا مهندسی مجدد نمود که نسبت به قوانین، سیاستها، منابع، درست مصرف کردن، اسراف نکردن و تخصیص مناسب منابع احساس تعهد نمایند.

پیشینه تجربی پژوهش

استراتژی منابع انسانی سبز مجموعه فعالیتها و برنامه های سازمانی در خصوص منابع انسانی است که شیوهها و رویکردهای تخصیص منابع در بخشهای مختلف سازمان در خصوص مسائل زیست محیطی را تعیین می

کند. آن می تواند با رویکرد تبلیغاتی و یا پیشگیرانه باشند و نیز می تواند الگوهای رفتاری حال نگر یا آینده نگر باشد. به طور کلی، استراتژیهای منابع انسانی سبز منتج شده از اهداف و اراده های مدیران منابع انسانی در سازمانها است که به دنبال تحقیق پایداری محیطی و حرکت رو به جلو سازمان در پیشگیری و جلوگیری از آسیبهای زیست محیطی است که در این زمینه تحقیقات متعددی انجام و الگوهای مختلفی ارائه شده است. شارما و گوپتا^۲ (۲۰۱۴) تحقیقی در راستای ادغام تفکرات مدیریت زیست محیطی و مدیریت منابع انسانی انجام دادند. آنها مبتنی بر چهار اصل نهضت سبز، یعنی محیط زیست، پایداری، عدم خشونت و عدالت اجتماعی تلاش کردند، تا الگوی کارکردی در سازمانها به ویژه در زمینه حسابداری سبز، بازاریابی سبز، مدیریت زنجیره تامین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. آنها مطرح کردند مدیریت منابع انسانی سبز شامل فرایندها، وظایف، مدلها و مفاهیم مدیریت منابع انسانی با نگاهی به حفاظت از پایداری محیط زیست می باشد که دارای مولفه های جذب و نگهداری سبز، تعیین پارامترهای سبز و اندازه گیری عملکرد، توسعه استعدادها برای سبز کردن سازمان، طراحی مشاغل سبز، رفتار شهروندی سبز، حمایت مدیران ارشد از مدلسازی سبز و تسهیم اطلاعات و توانمندسازی سبز است (شارما و گوپتا، ۲۰۱۴). رن^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود بیشتر بر روی عوامل بسترساز، اندازه گیری و پیامدهای استراتژیهای منابع انسانی سبز در سازمانهای مدرن متمرکز شدند. آنها دو مساله را به عنوان عوامل پایه ای این تفکر معرفی کردند که شامل درک کارکنان از عرصه های تصمیم گیری و زمینه های فرهنگی سازمان است. همچنین آنها بیان کردند؛ برنامه ها و استراتژیهای منابع انسانی سبز به طور فزاینده ای برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سبز و شیوه های مدیریت محیطی ضروری تلقی می شود.

۲ - Sharma, R., & Gupta, N.

۳ - Ren, Sh.

۱ - Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L.

نهایتاً آنها، استراتژیهای منابع انسانی سبز را مبتنی بر رویکرد رفتارگرایی و در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی مطرح کردند (رن و همکاران، ۲۰۱۷):

حال در ادامه به شرح مختصر نتایج برخی از تحقیقات داخلی و خارجی که مرتبط با موضوع پژوهش حاضر می باشد، پرداخته شده است.

جدول ۱: پیشینه تجربی تحقیق

نام محقق (سال)	عنوان تحقیق	دستاوردها
آل مامون ^۱ (۲۰۱۹)	تجزیه و تحلیل آگاهی کارکنان در زمینه استراتژی منابع انسانی سبز: شواهد از بنگلادش	دانش مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان استراتژی منابع انسانی سبز برای دستیابی به عملکرد سازمانی عالی ضروری می باشد
چادھاری ^۲ و همکاران (۲۰۱۹)	اقدامات منابع انسانی سبز و تأثیر آن بر رضایت شغلی کارمندان - یک مطالعه موردی در بنگلادش	بین اقدامات منابع انسانی سبز و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. و اقدامات منابع انسانی سبز مطمئناً آفق جدیدی را در زمینه شیوه های بانکداری بنگلادش ایجاد می کند.
ساکوا ^۳ (۲۰۱۸)	عوامل موثر بر اجرای اقدامات منابع انسانی سبز در بخش عمومی کنیا	اقدامات منابع انسانی سبز مبتنی بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی های سازمان در خصوص محیط زیست تعیین می گردد این اقدامات منوط به آینده نگری مدیران و مشارکت فعال کارکنان به نتیجه می رسند و اگر در سازمانها بخش عمومی قوانین و استانداردها درست تعیین گردند بسترهای لازم فراهم بوده و استراتژیهای منابع انسانی سبز در عمل نیز موفقیت آمیز خواهد بود.
رن و همکاران (۲۰۱۷)	تحقیقات مدیریت منابع انسانی سبز در حال ظهور: بررسی و جهت گیری های آینده	مفهوم سازی و الگوی اندازه گیری مدیریت منابع انسانی سبز یکی از ضرورت های تحقیقاتی در سالهای اخیر است و ارائه یک مدل یکپارچه از مقدمات، پیامدها و احتمالات مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز باید در آینده مورد توجه قرار گیرد.
دشوال ^۴ (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی سبز: یک استراتژی سازمانی سبز	مدیریت منابع انسانی سبز شامل دو عنصر اصلی یعنی استراتژی منابع انسانی سازگار با محیط زیست و استراتژی حفظ سرمایه دانش است که به کارکنان کمک می کند تا از مشاغل اجتماعی خود به نحوی بهتر آگاهی یابند.
یعقوبی و همکاران (۱۳۹۷)	استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی	مدیریت منابع انسانی، مدیریت محیط زیست، سیاست، عوامل فنی و قوانین عوامل موثر بر استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی هستند.
شاکریان (۱۳۹۷)	شناسایی و تعیین اولویت اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی	مهمترین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز، برنامه منابع انسانی سبز، استخدام سبز، انتخاب سبز، ارزیابی عملکرد سبز، آموزش سبز، مدیریت پاداش سبز، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز می باشند.
رجب پور (۱۳۹۶)	تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست محیطی	کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، مزایا و پاداش، مسیر ارتقای و روابط کارکنان بر اتخاذ مدیریت زیست محیطی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فرخی و همکاران (۱۳۹۶)	ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد	مدیریت منابع انسانی سبز بر پیامدهای فردی، سازمانی، گروهی و با توجه به ضرورت درونی شدن و تغییر نگرش کارکنان و مدیران فولاد مبارکه در حوزه مسائل محیط زیست، مهمترین راهکار جهت تغییر نگرش در این شرکت آموزش و افزایش دانش در حوزه محیط زیست است.

منبع: مطالعه محقق

۱ - Al-Mamun, M. A.

۲ - Chowdhury, S. H.

۳ - Sakwa, S. M.

۴ - Deshwal, P.

روش شناسی پژوهش

قاعده حاکم بر روابط بین پدیده و رویدادها در علوم انسانی به شکل پیچیده‌ای بر روش‌های پژوهش در این حوزه تاثیرگذار بوده و نشان دهنده سختی کار در علوم انسانی است. با این وجود، طبقه‌بندی‌های مشخصی از روش‌های تحقیق در چنین علمی و بر اساس معیارها و چارچوب‌های متعددی انجام شده است. هدف پژوهش و ماهیت روش پژوهش از پر کاربردترین معیارها در این حوزه است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف از تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی محسوب می‌شود. چرا که طراحی مدل استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران به عنوان یک مدل جدید توسعه دهنده مدل‌های قبلی بوده و هم می‌تواند به عنوان چارچوب مفهومی برای مدیران و مسئولان بانک رفاه کارگران کاربرد داشته باشد. از لحاظ ماهیت روش پژوهش نیز، پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی از شاخه تحلیلی - پیمایشی محسوب می‌شود. چرا که پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است که در بخش کیفی، شیوه‌های کیفی گردآوری داده‌ها به کار گرفته می‌شود و شناسایی و تعیین شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد بر مبنای تحلیل و تفسیر گزاره‌های مصاحبه و پرسشنامه‌ها انجام شده است و در بخش کمی نیز با اتکاء بر خروجی‌های مرحله کیفی، با استفاده از پرسشنامه بسته پاسخ به نگرش سنجی از مدیران و برنامه ریزان بانک رفاه کارگران در خصوص وضعیت موجود بانک رفاه کارگران بر مبنای شاخص‌های به دست آمده پرداخته می‌شود که از روش پیمایشی تبعیت می‌کند. نهایتاً تحقیقات از لحاظ نحوه گردآوری و نوع داده‌ها در یکی از سه دسته کیفی، کمی و ترکیبی (کیفی-کمی) قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، ابتدا از طریق روش‌های کیفی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران شناسایی، و سپس از طریق روش‌های کمی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند؛ لذا پژوهش حاضر از نظر نحوه

گردآوری و نوع داده‌ها از نوع ترکیبی محسوب می‌شوند. بدین منظور و در راستای هدف اول پژوهش، از روش تحلیل محتوای جهت دار و به صورت قیاسی و کمک از پیشینه‌ها و نظریه‌های قبلی انجام شده است و در ادامه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به شیوه تطبیقی، یعنی پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها صورت گرفت. داده‌ها از ابتدا از طریق پرسیدن سوالات ساده‌ای نظیر چه، که، چگونه، چقدر تجزیه و تفکیک از ۱۰ نفر جمع آوری شدند. متعاقباً داده‌ها مقایسه شده و رویدادهای مشابه با یکدیگر گروه بندی و به عنوان مفهومی مشابهی لحاظ گردید. همچنین تست و برازش الگوی طراحی شده توسط مدیران و برنامه ریزان بانک رفاه کارگران، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و به روش حداقل مربعات جزئی با نرم افزار Smart PLS انجام شده است. همچنین در پژوهش حاضر در هر یک از مراحل کیفی و کمی، جامعه و نمونه مورد مطالعه متفاوت می‌باشد. در مرحله نخست پژوهش که مبتنی بر روش کیفی است، جامعه آماری کلیه خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی (کارشناسان سازمانی و دانشگاهی) است که با صنعت بانکداری آشنایی دارند که مبتنی بر سه ویژگی زیر تعیین شده‌اند: - عضو هیات علمی دانشگاه و متخصص در حوزه منابع انسانی (حداقل یک مقاله یا کتاب)؛ - مدیر یا کارشناس در حوزه بانکداری و دارای سابقه اجرایی (حداقل ۵ سال) در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ - تمایل به مشارکت در فرایند پژوهش. در نهایت ۱۰ نفر به عنوان گروه خبره با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی برگزیده شدند. در مرحله دوم پژوهش که مبتنی بر روش کمی است، جامعه آماری کلیه مدیران و برنامه‌ریزان بانک رفاه کارگران در استان تهران بزرگ به تعداد ۲۷۸۴ نفر می‌باشد که نمونه آماری از بین آنها مبتنی بر روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و به تعداد ۳۳۸ نفر مبتنی بر جدول مورگان انتخاب شده است.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر یافته‌های پژوهش در دو مرحله قابل بیان می‌باشد که مرحله اول مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است که بر اساس روش تحلیل محتوای جهت‌دار و به صورت قیاسی و با کمک گرفتن از پیشینه‌ها و نظریه‌های قبلی و نیز کدگذاری باز، محوری و انتخابی به شیوه تطبیقی صورت گرفته است. در مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها کمی است که بر اساس پرسشنامه و با نظرسنجی از مدیران و برنامه‌ریزان بانک رفاه کارگران در استان تهران بزرگ جمع آوری گردیده و مبتنی بر تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. همچنین با توجه به اینکه از روش‌های تحلیلی و اکتشافی علم آینده پژوهی، استفاده شد، به این منظور، پویای محیطی^۱ صورت گرفته است و از روش تجزیه و تحلیل پستل برای شناسایی ابعاد مختلف نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌های کلیدی استفاده شده است. روندهای اصلی مؤثر بر آینده مدیریت منابع انسانی با مطالعه ادبیات تحقیق استخراج شده است. از میان این روندها و با آراء خبرگان عرصه منابع انسانی این صنعت ۱۵ روند، شناسایی و استخراج شد که در جدول ذیل گزارش شده است:

جدول روندهای آینده منابع انسانی و اثرگذاری آنها بر موضوع تحقیق

روندهای آینده	اثرگذاری روندهای آینده بر موضوع پژوهش
نیروهای فناورانه	
تخصصی تر شدن مشاغل	افزایش نیروی متخصص که در آمد بیشتری نیز دارد، از افزایش حقوق کارکنان نیمه ماهر و کارکنان ساده خیلی بیشتر خواهد بود و این امر شکاف طبقاتی را در جامعه سیب خواهد شد. این موضوع همچنین ضرورت مدیریت استعدادها را مطرح می کند.
گسترش ارتباطات مجازی و سایر ابزارهای	نقش رسانه ها می تواند در جلب توجه کارجویان، افزایش مهارت های نیروی کار و خود آموزی، آموزش های از راه دور و مواردی از این دست، خودنمایی کند. ضمن اینکه پیرو توسعه رسانه ها، روابط اجتماعی افراد نیز تحولانی را مشاهده خواهد کرد که سبب باز تولید توازن بین کار و زندگی برای کار کتان خواهد بود. این موضوع همچنین جابه جایی نیروی کار را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد
نقش رسانه های نوظهور در تحول فرایندهای ارتباطی و هماهنگی های درون سازمانی	همان طور که در بخش نیروهای فناورانه عنوان شد، این رسانه ها می توانند سبک زندگی، انتظارات فرد از خویشتن و چشم اندازهای زندگی فرد را تحت تأثیر قرار داده و ارتباط فرد با شغلش را نیز متحول کنند. مجازی شدن مشاغل و دور کاری، نمونه پیامدهای این روند است که می تواند هم در تعادل کار و زندگی افراد اثر گذار باشد و هم اثرات منفی در کمیت و کیفیت ارتباطات اجتماعی و حرفه ای کار کتان بگذارد.
نیروهای اجتماعی	
مهاجرت داخلی و جابه جایی و تحرک نیروی	نتیجه چنین پیشامدی، گسترش شهرنشینی خواهد بود که نتیجه آن تقاضای بالاتر برای مشاغل خواهد بود. همچنین تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های مختلف افزایش یافته و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوت ها به گونه ای احسن استفاده کند
نرخ مهاجرت خارجی به ویژه مهاجرت نخبگان	مهاجرت و به ویژه مهاجرت نخبگان، از جهت کاهش حجم و تنوع بازار کارجویان، می تواند بر اقدامات کارفرماها اثرگذار باشد: آنها مجبور به اعمال تلاش بیشتر و هزینه بیشتر برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد خواهند شد.
تغیر الگوی خانواده ها و تحول توزیع نقش از خانواده؛ افزایش والدین مجرد، افزایش نرخ مشارکت زنان، تک فرزندی و زندگی مجردی	این موضوع سبب می شود کار کنانی که مسئولیت تربیت فرزندان با نگهداری والدین شان را برعهده دارند، یا به طور کلی افرادی که علاوه بر کارمند بودن، نقش های متعدد دیگری در خانواده دارند، می تواند در کیفیت کاری آنها اثرگذار بوده و توازن کار و زندگی آنها را متحول کند
نیروهای فناورانه	

^۱ Environmental Scanning

<p>تحولات سازمانی با هر عنوان و در هر حوزه ای، کارفرمایان را به این سمت سوق خواهد داد که انعطاف پذیری بالایی در قبال مسائل محیطی و بیرونی از خود نشان دهنده و موضوع جذب نیروی انسانی نیز از این امر مستی نخواهد بود.</p>	<p>تغییرات سازمانی، من جمله گسترش فرهنگ سازمانی غیررسمی، مسطح تر شدن سازمانها و تغییرات مدیریت نیروی انسانی در سازمانها</p>
<p>نیروهای سیاسی</p>	
<p>ممکن است با افزایش سیاستهای دولت مبنی بر پیوستن به جامعه جهانی، الزاماتی به شرکت های دولتی اعم از داخلی و خارجی تحمیل شود که این امر از یک سو افزایش مهارت های کارجویان و از سوی دیگر ایجاد فرصت های شغلی از سوی کارفرمایان را مطالبه خواهد کرد</p>	<p>طی کردن گام های جهانی شدن توسط کشور و الزامات آن: مثلا پیوستن به سازمان تجارت جهانی و التزام به حفظ قوانین مالکیت فکری و غیره</p>
<p>این موضوع نیز قدرت چانه زنی کارکنان و به ویژه کارکنان متخصص در حوزه بانکداری را افزایش خواهد داد؛ از این جهت که کارفرمایان حالا رقبایی خواهند داشت که باید برای جذب نیروی کار با آنها رقابت کنند.</p>	<p>ورود سرمایه ها و شرکت های خارجی به کشور در شرایط پسابرجام</p>
<p>موضوعاتی پیرامون ثبات سیاسی و تحریم ها نیز می توانند کارفرمایان را با عدم قطعیت های مواجه کنند که از پی آن، موضوعاتی نظیر آینده منابع انسانی در درجه دوم اهمیت و بعد از تلاش این شرکت ها برای بقاء قرار گیرند</p>	<p>اثبات سیاسی منطقه</p>
<p>نیروهای اقتصادی</p>	
<p>این موضوع عرصه کارایی را به اقیانوس قرمز تبدیل می کند، در صورت کاهش قدرت خرید خانوارها، نیاز به بقا در محیط کار برای کار جویان بالاتر رفته و آن ها محکوم به پذیرش شرایط کارفرمایان خواهند بود. همچنین از سوی دیگر این موضوع می تواند کیفیت کار نیروها را مخدوش نموده و هنرنمایی کارفرمایان برای حفظ بهره وری نیروی کار، بیشتر ملموس خواهد بود از یک سو کارفرمایان اولویتی برای جذب و ارضای خلاق ترین نیروی کار نخواهند داشت و از سوی دیگر نیزه کارجویان نخواهند توانست برای انتخاب بهترین کارفرما، چاته برتاد. بنابراین، این موضوع اولویت سازمانها و شرکتها نخواهد بود.</p>	<p>در آمد سرانه و قدرت اقتصادی خانوارها</p>
<p>این تحولات می توانند اهمیت منابع انسانی را پررنگ تر از قبل نموده و تلاش های کارفرمایان را معطوف به این موضوع بنمایند. البته از سوی دیگر، ممکن است پیاده سازی بی کیفیت این است منجر شود که عواملی به جز شایسته سالاری در استخدام نیروهای کاری اثرگذار باشند و در این صورت می توان آینده های متفاوت برای مدیریت منابع انسانی</p>	<p>خصوصی سازی</p>
<p>نیروهای زیست محیطی</p>	
<p>این موضوع ابتدای ساکن می تواند مهاجرت های اقلیمی را سبب شود که در بخش مهاجرت های داخلی بررسی شله از سوی دیگر، کاهش مشاغلی که از خشکسالی اثرپذیر هستند (مانند کشاورزی و دامپروری) طبیعت تقاضا برای مشاغل به روزتر و نوین تر (مانند حوزه فاوا) افزایش خواهد یافت و این موضوع می تواند هم برای کارفرمایان و هم برای کارجویان محیط بازی را تغییر دهد.</p>	<p>کاهش نزولات آسمانی، خشکسالی و اثرگذاری آن در زندگی روستایی و شهری</p>
<p>قوانین و مقررات</p>	
<p>به طور کلی، قوانین و مقررات و تحولات آتی آنها، یک نیروی بیرونی و تحمیلی به کارفرمایان و کارجویان بوده و گزینه ای برای تصمیم گرفتن پیش روی این دو گروه قرار ندارد. به بیان دیگر، کارفرمایان و کارجویان تنها گزینه ای که پیش رو خواهند داشت، انعطاف پذیری و پیاده سازی این قوانین است. نمونه ای از این تغییرات نرخ مشارکت اقتصادی زنان است که می تواند تحت تأثیر سیاست های دولتی تغییر کند</p>	<p>تحولات کار کردگرایانه در قوانین کار و بیمه، و قوانین مالیاتی مشارکت های اجتماعی و نقش نهادهای مدنی که می تواند منجر به امنیت شغلی و افزایش نرخ مشارکت زنان و غیره شود</p>

با آراء خبرگان عرصه منابع انسانی این صنعت، پرسشنامه ای مشتمل بر ۱۵ روند، برای سنجش میزان پیش‌بینی‌ناپذیری (عدم قطعیت) و اثرگذاری هر روند بر مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری، طراحی شد، روایی محتوایی و اعتبار پرسشنامه موصوف مورد سنجش و تأیید قرار گرفت. تعداد ۲۶ خبره صنعت بانکداری پرسشنامه مربوط به شدت اهمیت و میزان اثرگذاری هر یک از روندها بر آینده منابع انسانی در این صنعت را پر کرده و نظرات آنها فضاهای سناریوهای آینده را شکل داد. در نهایت مهم ترین روندها از تجمیع آراء خبرگان و با اتکا بر روش شوارتز استخراج شد. بدین صورت که روندهایی که بیشترین سطح از عدم قطعیت را داشته و در عین حال بیشترین اثر گذاری بر آینده موضوع را داشتند، به عنوان دو عدم قطعیت کلیدی انتخاب شدند. در انتها به منظور تدوین منطق سناریوها و سازگاری درونی آنها، از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با مدیران حوزه منابع انسانی، بازاریابی و مدیران راهبردی صنعت بانکداری، استفاده شد. تحلیل روندها به استخراج عدم قطعیت های کلیدی منجر شد. تجمیع خبرگانی متشکل از مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری، مشخص نمود که کدام یک از این عدم قطعیت‌ها، سازنده سناریوها خواهند بود. بدین

صورت که خبرگان، شدت و اهمیت بروز این عدم قطعیت ها را ارزیابی کردند. داده های گردآوری شده، با مشخص کردن آن دسته از روندهای که بیش از سایرین پیش‌بینی‌ناپذیر بوده (عدم قطعیت‌ها) و در عین حال اهمیت زیادی بر موضوع تصمیم دارند، فضاهای سناریوها را تشکیل دادند. پرسشنامه ای که برای این منظور تدوین شد، برای تأیید روانی در اختیار تعدادی آینده‌پژوه که در صنعت بانکداری مشغول به فعالیت هستند و همچنین تعدادی متخصص منابع انسانی فرار گرفت و نظرات تکمیلی متخصصین نامبرده بر پرسشنامه اعمال شد. در پرسشنامه توزیع شده، میزان نامشخص بودن (قطعی بودن یا نبودن) روندها و میزان تأثیری که هر روندی بر آینده منابع انسانی دارد؛ در طیف های لیکرتی پنج تایی، مورد سنجش قرار گرفته است. یافته های کیفی پژوهش: در مرحله اول از تجزیه و تحلیل کبفی، برای شناسایی بخشی از مقوله‌های فرعی که شامل مولفه‌های الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران می باشد از روش تحلیل محتوای جهت دار و به صورت قیاسی و کمک از پیشینه ها و نظریه های قبلی استفاده شده است که نتیجه آن در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: مولفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی شده از طریق مرور ادبیات نظری تحقیق، منبع: مطالعه محقق

مؤلفه	منبع احصاء
نگرش سبز	ازمی و همکاران (۲۰۱۸)
انگیزش سبز	بومیباک و مارچنیوک-کلوسکا (۲۰۱۸)
مشارکت تیمی سبز	شارانیا و رادهیکا (۲۰۱۶)، آل ممون (۲۰۱۹)
ایجاد تیم های سبز	شارانیا و رادهیکا (۲۰۱۶)
پاداش تیمی سبز	آل ممون (۲۰۱۹)
انتخاب سبز	شارما و گوپتا (۲۰۱۴)، بربر و آلکسیز (۲۰۱۶)، بومیباک و مارچنیوک-کلوسکا (۲۰۱۸)
آموزش و توسعه سبز	بربر و آلکسیز (۲۰۱۶)، ازمی و همکاران (۲۰۱۸)، بومیباک و مارچنیوک-کلوسکا (۲۰۱۸)
طراحی مشاغل سبز (محیط کاری)	شارما و گوپتا (۲۰۱۴)، شارینا و رادهیکا (۲۰۱۶)، بومیباک و مارچنیوک-کلوسکا (۲۰۱۸)

در ادامه برای شناسایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران از کدگذاری باز، محوری و انتخابی به شیوه تطبیقی، یعنی پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها صورت گرفت. در این فرآیند در ابتدا داده‌ها از طریق پرسیدن سوالات از

خبرگان جمع آوری شدند. متعاقباً داده‌ها مقایسه شده و رویدادهای مشابه با یکدیگر گروه‌بندی و عنوان مفهومی مشابهی می‌گیرند. در ادامه، در جداول ۳ قسمتی از کدگذاری باز نشان داده شده است.

جدول ۳: قسمتی از فرآیند کدگذاری باز

نشانگر	کد اولیه	گزاره های کلامی (A)
A۱	ایجاد هماهنگی های لازم برای مشارکت در پایداری زیست محیطی	در تیم های ایجاد شده، هماهنگی ها و همکاری ها بین افراد تیم برای مشارکت در مسائل زیست محیطی ایجاد شود تا بتوان به نتیجه بهتری دست یافت.
A۲	ترغیب کارکنان در فعالیت های سبز تیمی	مدیران بانک ها می توانند از طریق ترغیب کارکنان خود به فعالیت های زیست محیطی آن ها را در تیم های سبز جمع آوری کنند.
A۳	پاداش برای کسب مهارت های سبز	افرادی که انتظار پاداش را دارند، بهتر می توانند به فعالیت های زیست محیطی بپردازند و در این زمینه تلاش بیشتری می کنند.
A۴	پیاده سازی اقدامات و برنامه های مدیریت زیست محیطی	افراد تیم برای اجرای فعالیت های زیست محیطی باید درگیر شوند و از خود انگیزه نشان دهند. مدیران بانک نیز باید از آن ها حمایت کنند و راه را به آن ها نشان دهند.
A۵	حمایت مدیران از خلاقیت های سبز کارکنان	کارکنان دارای ایده و خلاقیت های سبز اطمینان خاطر داشته باشند که مدیران از ایده های سبز آن ها حمایت می کنند تا بهتر بتوانند به ایده پردازی بپردازند.

که در حال بررسی آن هستیم قرار می دهیم. چنین مقوله- ای باید مقوله محوری باشد؛ یعنی اینکه همه مقوله های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و باید به کرات داده ها ظاهر شده باشد. این بدان معناست که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می کنند. در جداول ۴ نتیجه مرحله کدگذاری محوری نشان داده شده است.

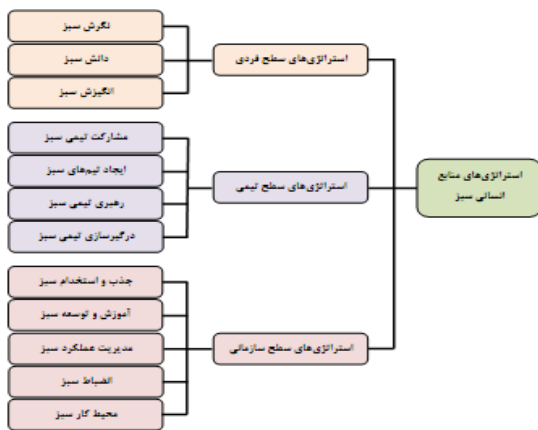
در مرحله کدگذاری باز که به شناسایی و برجسته کردن عبارات و گویه ها با معنی خاص به عنوان کدهای مستخرج اولیه اقدام گردید در مجموع ۱۴۸ مفهوم و گزاره معنادار به عنوان شاخص های الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران احصاء گردیده است. در مرحله کدگذاری محوری یک مقوله ی مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی

جدول ۴: کدگذاری محوری

کد محوری (مقوله)	کد اولیه	کد محوری (مقوله)
توسعه سبز	ایجاد علاقه و تمایل افراد به مسائل زیست محیطی	درگیرسازی تیمی سبز
	ایجاد دیدگاه مثبت کارکنان	
	احترام به ارزش های سبز کارکنان	
	دغدغه های زیست محیطی	
دانش سبز	افزایش آگاهی های زیست محیطی کارکنان	پایه سازی اقدامات و برنامه های مدیریت زیست محیطی
	شرکت کارکنان در سمینارها و کنفرانس های مسائل زیست محیطی	
	فراهم کردن اطلاعات درباره ارزش های سبز	
انگیزش سبز	به اشتراک گذاری دانش و تجربیات سبز در بین کارکنان	عجین شدن و درگیر شدن با مسائل سبز در غالب تیم
	حمایت های مالی جهت خرید محصولات سبز	
	حمایت از فرآیند های دور کاری	
	حمایت های زیست محیطی از کارکنان	
مشارکت تیمی سبز	مشوق هایی برای اقدامات زیست محیطی	وارد کردن معیارهای زیست محیط در جذب و نگهداری
	مشارکت در تصمیمات استراتژیک زیست محیطی	
	ایجاد هماهنگی های لازم برای مشارکت در پایداری زیست محیطی	
	ایجاد فضایی حمایتی و مشارکتی برای رعایت مسائل زیست محیطی	
	ایجاد فرصت برای کارکنان جهت مشارکت و ارائه پیشنهاد طرح های سبز	
بکارگیری تیم های چند وظیفه ای به منظور مدیریت زیست محیطی	بکارگیری تیم های چند وظیفه ای به منظور مدیریت زیست محیطی	آموزش و توسعه سبز
	آموزش مبتنی بر تکنولوژی آموزشی	
	تجزیه و تحلیل و شناسایی نیازهای آموزشی زیست محیطی	
	افزایش توانایی های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف زیست محیطی	
	وارد کردن معیارهای زیست محیطی برای ارزیابی عملکرد	
مدیریت عملکرد سبز	پیاده سازی و ممیزی الزامات زیست محیطی (ایزو ۱۴۰۰)	مدیریت ایمنی و سلامت سبز
	ارائه بازخوردهای دوره ای به کارکنان جهت دستیابی به اهداف زیست محیطی	
	تجزیه و تحلیل عملکرد سبز	
	جبران خدمت کارمندان سبز	
	بهبود سازی مصرف انرژی	

استفاده درست از مواد		تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده‌سازی اهداف زیست محیطی	رهبری تیمی سبز
استمرار و تناوب در اقدامات زیست محیطی		ترغیب کارکنان در فعالیت های سبز تیمی	
اعلام قوانین زیست محیطی		تعیین اهداف و مأموریت‌ها زیست محیطی	
فضای کاری سبز (گل و گیاه)	محیط کار سبز	ارزیابی فعالیت‌های تیمی و مشارکت سبز	
طراحی داخلی سبز		ارتباطات تیمی	
نصب و بکارگیری تجهیزات در جهت کاهش منابع		وجود راهبردهای تسهیل مشارکت کارکنان و توسعه تیمی سبز	
تفکیک زباله ها			
کاهش آلودگی			

حال با توجه به مولفه‌ها و ابعاد استخراج شده از مفاهیم تحقیق، متغیرهای تحقیق به صورت شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱: متغیرهای الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران

– یافته های کمی پژوهش: در این بخش، به تحلیل داده‌ها برای تعیین وضعیت موجود بانک رفاه کارگران بر مبنای الگوی استراتژی منابع انسانی سبز پرداخته شده است. در حقیقت تست و برازش الگوی طراحی شده توسط خبرگان، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و به روش حداقل مربعات جزئی با نرم افزار Smart PLS انجام شده است. برای اعتبارسنجی مدل ساختاری ارائه شده از مرحله قبل و تعیین ضرایب مسیر بین متغیرهای موجود در مدل و تبیین میزان پیش بینی متغیرهای ملاک از پیشایندهای آنان، پرسشنامه‌ای ۴۷ سوالی با طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم و در بین جامعه آماری توزیع گردید. پس از جمع آوری داده‌ها، مدل ارزیابی شد و خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس شامل مدل تحلیل عاملی تاییدی و الگوی ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد برای مدل اصلی به دست آمد که نتیجه آن در شکل ۲ آورده شده است.

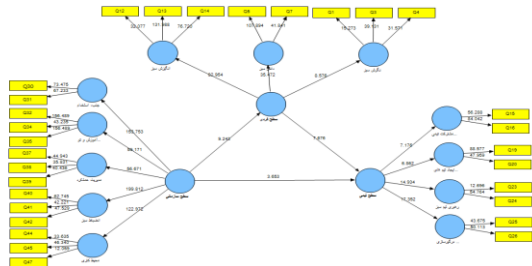
لازم به توضیح است که در مرحله کدگذاری محور، کدهای اولیه با مشابهت معنایی و مفهومی با یکدیگر دسته‌بندی و تجمیع شدند و کار پالایش صورت گرفت؛ به طوری که ۱۴۸ مفهوم و گزاره معنادار مرحله اول به ۴۷ کد اولیه کاهش یافت و نیز در ادامه تلاش محقق بر این بود که مقوله‌ها دارای هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی باشند. بدین صورت که حداقل تفاوت بین واحدهای معنایی در درون مقوله‌ها و حداکثر تفاوت بین مقوله‌های مختلف وجود داشته باشد. حال در ادامه برای تشکیل یک دیدگاه، مقوله‌ها یکپارچه خواهند شد. به طوری که نتایج تحقیق به صورت یک دیدگاه نو نمود پیدا کند. به عبارت دیگر کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها جهت تشکیل دیدگاه‌های جدید است. در جداول ۵ نتیجه مرحله کدگذاری انتخابی نشان داده شده است.

جدول ۵: کدگذاری انتخابی استخراج شده از مقوله های استراتژی

منابع انسانی سبز در بانک

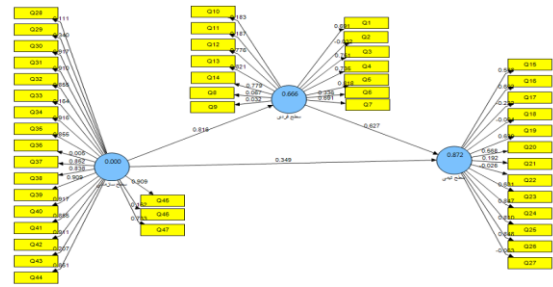
کد انتخابی (ابعاد یا سطح)	کد محوری (مقوله یا مولفه)
سطح فردی	نگرش سبز
	دانش سبز
	انگیزش سبز
سطح تیمی	مشارکت تیمی سبز
	ایجاد تیم های سبز
	رهبری تیمی سبز
	درگیرسازی تیمی سبز
سطح سازمانی	جذب و استخدام سبز
	آموزش و توسعه سبز
	مدیریت عملکرد سبز
	انضباط سبز
	محیط کار سبز

شکل ۴ الگوی ساختاری همراه با متغیرهای درون زا و برون زا را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب برای مدل نشان می دهد.



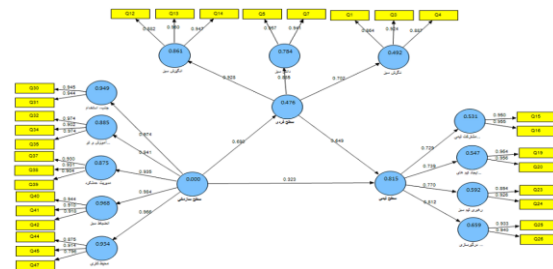
شکل ۴: مدل اصلاح شده الگوی ساختاری در حالت تخمین ضرایب معناداری

بر طبق الگوی ساختاری در شکل ۴، ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشد و مقدار آماری t از ۱/۹۶ بیشتر می باشد و الگوی ساختاری مورد تایید می باشد. برای برازش مدل اندازه گیری، میانگین واریانس (AVE)، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ، شاخص اعتبار افزونگی یا CV-Red، ضریب تعیین (R^2) و شاخص نیکویی برازش کل مدل (GOF) به دست آمد که نتیجه آن در جدول شماره ۶ به صورت خلاصه آورده شده است.



شکل ۲: بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل و روابط میان متغیرهای پژوهش

در این بخش شاخص سوالات ۲، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۳، ۳۶، ۴۳ و ۴۶ به دلیل دارا بودن بار عاملی کمتر از ۰/۵ از مدل حذف می شوند. پس از حذف سوالها، مدل اصلاح شده برازش شد و بار عاملی تمام مولفهها تایید و بیشتر از ۰/۵ گردید. شکل ۳ مدل اصلاح شده را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می دهد.



شکل ۳: مدل اصلاح شده الگوی ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۶: شاخصهای برازش الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران

GOF	R^2	CV-Red	پایایی		روایی همگرا	متغیرها
			آلفای کرونباخ	CR	AVE	
۰/۶۷۳	۰/۴۷۶	۰/۲۵۹	۰/۹۰۰	۰/۹۲۲	۰/۶۰۲	سطح فردی
			۰/۸۶۰	۰/۸۹۱	۰/۵۰۶	سطح تیمی
			۰/۹۷۷	۰/۹۸۰	۰/۷۷۶	سطح سازمانی

مقدار شاخص اعتبار افزونگی یا CV-Red مثبت بوده و در مقدار مورد تایید قرار دارد. ضریب تعیین نیز نشان دهنده قدرت تعیین کنندگی هر کدام از متغیرها است و در نهایت شاخص نیکویی برازش کل مدل (GOF) که نشان می دهد مقدار آن هر چقدر به ۱ نزدیک باشد نشان دهنده برازش مناسب مدل کلی است که مقدار حداقل آن ۰/۴ می باشد که در این تحقیق ۰/۶۷۳ به دست آمد و در بازه متوسط به بالا قرار دارد.

بر اساس نظر حیر^۱ (۲۰۱۳) مقدار میانگین واریانس (AVE) هر یک از متغیرهای اصلی باید بیش از ۰/۵ و مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید بالاتر از ۰/۷ باشد تا مدل تایید گردد. بر اساس نتایج جدول ۶، تمامی شاخصها مد نظر برای الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران در بازه مورد قبول قرار گرفته و برازش مدل مناسب ارزیابی می گردد. همچنین

۱ - Hair

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با رویکرد آینده انجام گرفت که یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی نشان داد، مدیران بانک رفاه کارگران باید در راستای کاربرد و پرورش منابع انسانی سبز به استراتژی‌های فردی شامل نگرش سبز، دانش سبز و انگیزش سبز، استراتژی‌های تیمی شامل مشارکت تیمی سبز، ایجاد تیم‌های سبز، رهبری تیمی سبز، درگیرسازی تیمی سبز و استراتژی‌های سازمانی شامل جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت عملکرد سبز، انضباط سبز و محیط کاری سبز توجه نمایند. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان چنین بیان کرد که سازمان‌ها در دنیای امروز تحت تاثیر مسائل زیست محیطی هستند. در واقع، توجه به مسائل زیست محیطی به تدریج و با آشکار شدن ضعف تفکر انسان و پیدایش مشکلات و چالش‌های زیست محیطی، به طور چشم‌گیری جدی گرفته شد. ارتقاء آمادگی کاری و بلوغ سازمانی کارکنان، ایجاد فرآیند پیشگیرانه، تغییر در الگوی مصرف و استفاده بهینه از منابع، کاهش سطح ریسک‌های زیست محیطی و نهادینه کردن اصول توسعه پایدار از جمله مواردی است که به عنوان نمودی از حاکمیت مدیریت زیست محیطی در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. استراتژی‌های زیست محیطی، بیانگر سیاست‌های کلی سازمان‌ها و سنگ بنایی برای تعیین اهداف خرد و کلان و راهنمایی جامع برای تصمیم‌گیری و برنامه‌های دستیابی به اهداف زیست محیطی است. استراتژی‌های منابع انسانی سبز به عنوان بخش مهمی از استراتژی‌های زیست محیطی سازمان‌ها مجموعه فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی در خصوص منابع انسانی است که شیوه‌ها و رویکردهای تخصیص منابع در بخش‌های مختلف سازمان را تعیین می‌کند؛ در واقع، تعیین نوع استراتژی منابع انسانی سبز تأییدی است بر اینکه الگوی تصمیم‌گیری و رفتارهای مدیران و کارکنان بستگی به استراتژی‌های منابع انسانی

سبز دارد. آن می‌تواند با رویکردهای مختلفی به دنبال تحقیق توسعه پایدار محیطی و حرکت رو به جلو سازمان خود در پیشگیری و جلوگیری از آسیب‌های زیست محیطی باشد که در این تحقیق یک الگوی کاربردی برای بانک رفاه کارگران ارائه گردید. در این الگو سطح فردی که رویکرد کارمندمحور می‌باشد و بر توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی منابع انسانی در جهت مشارکت در مسائل زیست محیطی تمرکز می‌نماید شامل سه استراتژی نگرش سبز، دانش سبز و انگیزش سبز است. در حقیقت، این استراتژی‌ها باید فرصتی را برای تغییر نگرش کارکنان در خصوص اهمیت مسائل زیست محیطی، ارتقاء سطح دانش آنان و نهایتاً تقویت انگیزه افراد برای انجام وظایف سبز ایجاد نمایند. استراتژی‌های سطح تیمی که برای تعاملات و ارتباطات کارکنان متمرکز بوده و مشارکت کارکنان به طور جمعی را فرصتی جهت رفتارهای داوطلبانه نسبت به محیط زیست در نظر می‌گیرد؛ این استراتژی‌ها چارچوبی برای مشارکت فعال کارکنان با رفتارهای داوطلبانه نسبت به محیط زیست در سطح تیمی را معرفی کرده و زمینه مشارکت فعال افراد را فراهم می‌آورند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند با انتخاب و یا توسعه رهبران تیم که تمایل به رفتار با روش‌های مسئول محیط زیست دارند بر نتایج زیست محیطی سطح تیم تأثیر بگذارد. نهایتاً، سطح سازمانی نتیجه طراحی و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی سبز را منوط به داشتن کارکردهای اساسی و پایه‌ای در سطح سازمانی در نظر می‌گیرد. در واقع، هر نوع استراتژی نباید به صورت انحصاری و یا خاص یک فرد یا گروه در نظر گرفته شود. بلکه مجموعه‌ای از افراد، روابط و برنامه‌ریزی‌ها در سطح سازمان مطرح هست که مدیران باید به مجموعه عوامل موثر توجه داشته باشند. مبتنی بر تحلیل روابط به دست آمده در الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران و بررسی تحقیقات پیشین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات آل ممون (۲۰۱۹)، از می و همکاران (۲۰۱۸)، بومبیک و مارچنیوک-کلوسکا (۲۰۱۸)، شارانیا

بانک برقرار نمایند. در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد از طریق تحقیقات اکتشافی روش‌های بهبود و اجرای الگوی استراتژی منابع انسانی سبز که در این پژوهش معرفی گردید را مورد مطالعه قرار داده و از طریق عوامل مختلف سازمانی در جهت ارتقاء آن در سازمانها راهکارهای علمی ارائه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده شناسایی و رتبه‌بندی مجدد مولفه‌ها و ابعاد الگوی استراتژی منابع انسانی سبز را در سایر سازمانها و بانکها و با استفاده از نظرهای کارشناسان آن سازمانها مد نظر قرار دهند.

و رادهیکا (۲۰۱۶)، بربر و آلکسیز (۲۰۱۶) و شارما و گوپتا (۲۰۱۴) همخوانی دارد. حال با توجه به نتایج حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و مسئولان بانک رفاه کارگران پیشنهاد می‌گردد راهکار اجرایی و الگوی پیشنهادی در این پژوهش که در قالب الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی برای بانک رفاه معرفی گردید، در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود مد نظر قرار دهند و نیز پیشنهاد می‌گردد با برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه طرز فکر و نحوه نگرش مدیران و کارکنان برای ترویج یک فرهنگ جهت اجرای استراتژی‌های زیست محیطی در

منابع:

مدیریت سبز و عملکرد سازمان (مطالعه موردی: سازمان بنادر و دریانوردی استان خوزستان - مجتمع بندری امام خمینی (ره))، دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران: موسسه سفیران فرهنگی مبین.

یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود و ملیحه امیدوار. (۱۳۹۷)، استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی، پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۱۵۰-۱۳۱.

Al-Mamun, M. A. (۲۰۱۹). An analysis of employee awareness on green human resource management practices: Evidence from Bangladesh, *Human Resource Management Research*, ۹(۱), PP: ۱۴-۲۱.

Bon, A. T., Zaid, A. A., & Jaaron, A. (۲۰۱۸), Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia*.
Chowdhury, S. H., Roy, S. K., Arafin, M., & Siddiquee, S. (۲۰۱۹), Green HR practices and its impact on employee work satisfaction - A case study on IBBL, Bangladesh, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, ۳ (۳), PP: ۱۲۹-۱۳۸.

Deshwal, P. (۲۰۱۵), Green HRM: An organizational strategy of greening people, *International Journal of Applied Research*, ۱(۱۳), PP: ۱۷۶-۱۸۱.

Douglas, W. S., Renwick, T., & Stuart, M. (۲۰۱۳), Green human resource management, A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, ۱۵, PP: ۱ - ۱۴.

Ernest, m., & Young, H. (۲۰۱۳), Successful core banking, Report of Research, EPGM Limited, PP: ۲۰ - ۲۶.

Jabbour, Ch., Jabbour, A., Teixeira, A., & Freitas, W. (۲۰۱۲), Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management, *Environmental Development*, ۳, PP: ۱۳۷ - ۱۴۷.

Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. (۲۰۱۶), Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, ۱۱۲, PP: ۱۸۲۴-۱۸۳۳.

آقایارزاده، نگین و پیمان یارمحمدزاده. (۱۳۹۶)، ارزیابی ظرفیت نوآورانه و نقش آن در توسعه پایدار منابع انسانی سبز در شرکت‌های مستقر در منطقه آزاد ماکو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماکو، دانشکده علوم انسانی. جلیل، ناصر و سیدمحمد مهدوی نیا. (۱۳۹۶)، بررسی رابطه مدیریت زیست محیطی با بهره‌وری نیروی انسانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر شدت سرمایه در شرکتهای تولیدی استان کهگیلویه و بویر احمد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گجساران، دانشکده علوم انسانی.

رجب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست محیطی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱، صص ۷۳ - ۵۱.

رضائی، زهرا؛ بردبار، غلامرضا؛ نادری بنی، محمود و محمد صالح اولیاء. (۱۳۹۳)، مطالعه تأثیر مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد محیط زیستی (مطالعه موردی: کارخانجات منتخب کاشی و سرامیک استان یزد)، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه یزد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری.

سجادی، سید عبدالخالق و علیرضا رزاق زاده. (۱۳۹۵)، بانکداری و ارتباط آن با محیط زیست، نشریه نامه فرهنگ، شماره ۳، صص ۷-۴.

شاکریان، حامد. (۱۳۹۷) شناسایی و تعیین اولویت اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۶، صص ۱۵۲ - ۱۴۳.

فرخی، مجتبی؛ نصر اصفهانی، علی و علی صفری. (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۴، صص ۱۷۹ - ۱۵۳.

محمدنژاد شورکانی، مجتبی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ شاه حسینی، محمدعلی و عباسعلی حاج کریمی. (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۱۰ - ۶۹۱.

مزارعه زاده، رضا؛ پرنیان، یاسر و معصومه حبیبی نژاد. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر آگاهی مدیریت سبز بر استراتژی

Laveena, D. M., Manjush, H. H., & Monteiro, M. (۲۰۱۶), A study on the green human resource management at Gateway Hotel, Mangalore, International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME), ۱ (۱), PP: ۸۴۳ - ۸۵۲.

Millar, J., Chandana, S. M., & Müller, C. (۲۰۱۶), Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation, International Journal of Human Resource Management, ۲۷ (۲): PP: ۱۹۲ - ۲۱۱.

Olson, M. J., Fielding, K. S., & Iyer, A. (۲۰۱۴), Diary methods and workplace pro-environmental behaviors, In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), The psychology of green organizations, PP: ۹۵ - ۱۱۶.

Ren, Sh., Tang, G. & Jackson, S. E. (۲۰۱۷), Green human resource management research in emergence: A review and future directions, Asia Pacific Journal of Management, ۳۲ (۱), PP: ۱-۳۷.

Sakwa, S. M. (۲۰۱۸), Factors affecting implementation of green human resource practices in the civil service in Kenya, International Journal of Research in management and business, ۲ (۳), PP: ۲۴-۳۸.

Sharma, R., & Gupta, N. (۲۰۱۴), Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability, Twelfth AIMS International Conference on Management.

Stefano, G., & Fiorentino, R. (۲۰۱۴), An integrated framework to support the process of green management adoption, Business Process Management, ۲۰ (۲): PP: ۶۸ - ۸۹.