

مدل مدیریت منابع انسانی سبز در نظام بانکی کشور (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)

لیلا سادات قاسمی رام^۱ - افسانه زمانی مقدم^{۲*} - زین العابدین امینی سابق^۳ - سید عبدالله سجادی جاغرق^۴ - سید احمد هاشمی^۵

چکیده

زمینه و هدف: 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. پژوهش حاضر با هدف آرایه مدل مدیریت منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران انجام گرفته است.

روش: پژوهش حاضر با روش آمیخته (کیفی - کمی) انجام گرفته و جامعه پژوهش در بخش کیفی عبارت بودند از اساتید، متخصصان و خبرگان در این حوزه و در بخش کمی، کلیه اساتید، کارکنان، مدیران و متخصصان در حوزه استراتژی منابع انسانی سبز. تعداد نمونه در بخش کیفی که به صورت هدفمند انتخاب شد، ۱۲ نفر از اساتید، متخصصان و خبرگان و در بخش کمی، با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۲ نفر از مدیران و معاونین بانک رفاه کارگران، انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل؛ مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته. در بخش کیفی به روش دلفی و از طریق کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) با استفاده از نرم افزارهای SPSS 16 و Smart PLS انجام گرفته است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد همانگونه که ملاحظه شد، از مولفه‌هایی که معرف شاخص‌های استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران بود، به دلیل آنکه هیچ یک از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰.۳ نداشت، از روند تحلیل عاملی حذف نگردیدند و با توجه به اینکه کلیه گویه‌های باقیمانده بزرگتر از ۰/۶ بود، مدل مطلوب است.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که، برنامه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی سبز به طور فزاینده‌ای برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سبز و شیوه‌های مدیریت محیطی سازمان‌ها ضروری تلقی می‌شود و در این الگو تایید شده‌اند. در این الگو، استراتژی منابع انسانی مبتنی بر سه سطح فردی، تیمی و سازمانی تایید شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت، استراتژی منابع انسانی، منابع انسانی سبز، بانک رفاه کارگران

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
afz810@gmail.com

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

^۴ استادیار گروه مدیریت اجرایی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۵ دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.

مقدمه

محیط به عنوان یک مانع اصلی رشد اقتصادی می- باشد و یکی از مباحث مهم، پایداری محیطی در کشورهای مختلف است. بانک‌ها نقش بسیار مهمی را در جامعه به عنوان تامین کننده مالی پروژه‌های توسعه- ای اصلی ایفا می‌کنند. نقش تاثیرات آن‌ها در جامعه بر محیط‌زیست قابل چشم‌پوشی 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 حوزه‌ها نیست؛ در واقع، بخش بانکداری حوزه‌ای وسیع است و تاثیرات آن بر محیط‌زیست به عنوان یک بخش اصلی قابل چشم‌پوشی نمی‌باشد. با این وجود، بانکداری و ارتباط آن با مسائل زیست محیطی، مسئله- ای 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 سبب‌سازی فرآیندهای بانکی باشند (سجادی و رزاق زاده، ۷، ۱۳۹۵). بنابراین سبب‌سازی یک فرآیند کلی است که هدف آن استفاده بهتر از انرژی، ضایعات پایین و بازیافت است و تمام سازمان‌ها از جمله بانک- ها باید در جهت آن برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند. 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 (اوجو رامان^۱، ۱۴۳، ۲۰۱۹). 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، رنویک و استوارت^۲، ۲۱۱، 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، اوچدو و فادا^۳، ۴۳، ۲۰۱۶). اصولاً دانش استراتژی‌های سبز بسیار نوین است. آن به عنوان یک علم، همگام با طرح مدیریت استراتژیک در اواخر دهه ۷۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت. البته با پیشرفت‌های اتفاق افتاده و روند گسترش مفاهیم جدید در این حوزه و نیز با اهمیتی که منابع انسانی در حل مسائل و مشکلات مربوط به محیط زیست در سال‌های اخیر پیدا کرده، مفهوم جدیدی به صورت استراتژی منابع انسانی سبز شکل گرفته است (بن، زاید و جرن^۴، ۷۷، ۲۰۱۸). 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 (مزارعه‌زاده، امام‌وردی و سریرافرا، ۱۶، 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 سازمان‌های ایرانی مطرح نمود (شاکریان، ۱۰۲، ۱۳۹۷). همچنین جعفری و معمارزاده بیان کردند اگر نگاه ما به منابع انسانی نگاه عملیاتی باشد باید مفاهیم زیست محیطی را وارد فرایندهای ارزیابی عملکرد نمود که این مساله

های جبران ناپذیری به آن وارد ساخته است (قاسمی و همکاران، ۱۴، ۱۳۹۵).

حمایت‌های مدیران سازمانی از مسایل زیست محیطی با توجه به مسائل قانونی و الزامات اخلاقی به وجود آمده، مشروعیت گرفته و تبدیل به یک فرصت رقابتی برای سازمان‌ها گردیده است. پشتیبانی مدیریت از مسایل محیط زیستی و انجام اقدامات سبز و استفاده از استراتژی‌های مدیریتی می‌تواند تهدیدات ناشی از مسایل محیط زیستی را به فرصت‌های رقابتی برای سازمان تبدیل نماید (فراج، مارتینز و ماتوت، ۸۶، ۲۰۱۳). مدیران ارشد نقش مهمی را در توسعه استراتژی‌های زیست محیطی اجرا می‌کنند. آنها نقش بسیار مهمی را در ایجاد هنجارهای یک سازمان و ایجاد محیطی برای پرورش نوآوری و خلاقیت ایفا می‌کند. همچنین مطرح شده است میزان نگرانی مدیران ارشد از اقدامات سبز، به دامنه و سرعت پاسخ آنها در برابر مسایل زیست محیطی مرتبط است (ایادت و همکاران^۱، ۲۰۹، ۲۰۰۸). پشتیبانی مدیران ارشد را می‌توان به عنوان، رهبری و انگیزهای که برای مدیران تلاش و کوشش را فراهم می‌کند، تعریف نمود. حمایت مدیران ارشد برای اجرای استراتژی و اقدامات سبز امری حیاتی است و نگرانی در مورد محیط طبیعی را با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان ادغام می‌کنند. حمایت مدیریت ابزاری برای موفقیت یک ایده جدید است که با توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک هدف واحد ارتباط دارد و برای مصرف کنندگان بیشتر از هر کس دیگری قابل رویت است. زمانی که سازمان گرایشات زیست محیطی را با استراتژی بازاریابی خود ادغام کند حرف‌های خود را به عمل مثبت تبدیل می‌کند که تأثیر مثبتی بر نگرش مصرف کنندگان دارد (ریچی^۲، ۳۱۱، ۲۰۱۴).

در عصر حاضر، بقاء، مزیت رقابتی، و استمرار رشد سازمان‌ها به نحو فزاینده‌ای منوط به داشتن منابع انسانی با دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب

در سازمان‌های ایرانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (جعفری و معمارزاده، ۱۱، ۱۳۹۶).

توجه به مسائل زیست محیطی را می‌توان به چهل سال بعد از جنگ جهانی هنگامی که گسترش صنعت باعث آسیب‌هایی به محیط زیست شده بود مرتبط دانست. در واقع، صنعتی شدن دلیل اصلی نگرانی نسبت به مدیریت زیست محیطی می‌باشد، زیرا تمامی منابع طبیعی مثل هوا، آب، موارد معدنی زمین، گیاهان و حیوانات به طرز هشدار دهنده‌ای در حال اتمام می‌باشند. 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 برده‌اند (آقایارزاده و یارمحمدزاده، ۱۱، 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 می‌باشد. متأسفانه در سال‌های اخیر رشد و پیشرفت صنایع مختلف نگرانی‌هایی را در خصوص تخریب محیط زیست ایجاد کرده است و به دلیل محدودیت‌هایی که کره زمین با آن مواجه می‌باشد خطرات جدی در نابودی طبیعت بروز کرده و آسیب‌های جبران‌ناپذیری بر آن وارد شده است (جابور، جابور، لاتن، تکسیرا و اولیویرا^۳، ۸۸، ۲۰۱۲). متأسفانه پس از انقلاب صنعتی در اروپا و رشد و توسعه بی‌حدومرز فن‌آوری‌های تخریب کننده طبیعت، محیط زیست در معرض خطر جدی واقع شده که این امر مایه نگرانی جهانیان شده است. امروزه محیط زیست به سبب سودجویی‌های ظالمانه و خودکامگی‌های قدرت‌های جهان بیشتر از هر زمانی در معرض خطر و نابودی قرار گرفته است. آلودگی‌های فزاینده خاک، آب و هوا بیش از پیش محیط زیست را تهدید نموده و آسیب-

منابع انسانی مشخص می‌شوند. قابل توجه است که استراتژی منابع انسانی مفهومی گسترده و دارای الگوهای متنوعی است. لذا در ادامه به چند الگو مهم در خصوص آن اشاره می‌گردد.

طی سال‌های اخیر، به دلیل آلودگی‌های محیطی فراوان، که رابطه مستقیمی با ساخت صنعتی در دنیا دارند، جوامع بشری پی به جایگاه سازمان‌ها و پیامدهای محیطی آنها برده است (چن، تاین، چن و لی^{۱۰}، ۳۰۹، ۲۰۱۲). در واقع، کاربرد فزاینده منابع طبیعی و ایجاد آلودگی‌های زیست محیطی، صدمات جبران ناپذیری را بر طبیعت وارد کرده و مشکلات فراوانی را بر زندگی بشری تحمیل نموده است (گوسی و کارلو^{۱۱}، ۴۲، ۲۰۱۶). در این راستا، فراتر از فعالیت‌های انفرادی در قبال محیط زیست، سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت بهینه منابع نقش چشمگیرتری در کاهش چالش‌های زیست محیطی داشته باشند (جعفری و معمارزاده، ۱۴، ۱۳۹۶). بنابراین، سازمان‌ها موظف هستند تا فعالیت‌های خود را بر استانداردهای حفاظت زیست محیطی اجرا نمایند و با آگاهی از شرایط جدید محیطی پیش روند. در چنین شرایطی سازمان‌ها بیشتر و بیشتر مسئولیت کم‌ضررتر بودن نسبت به محیط زیست را می‌پذیرند و متعهد پذیرفتن مسئولیت‌های خود می‌شوند تا ملاحظات استراتژیک خود را لحاظ کنند (چن و همکاران، ۳۱۱، ۲۰۱۲). سازمان‌ها با داشتن استانداردهای مناسب زیست محیطی و یا با ایجاد چنین استانداردهایی می‌توانند مدیریت سبز را به همراه داشته باشند که نهایتاً منجر به کاهش قیمت‌ها، افزایش تولید کنندگی و یا رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها می‌شوند (ارنست و یانگ^{۱۲}، ۵۲، ۲۰۱۳). مدیریت سبز در سازمان‌ها، بعنوان فعالیت‌ها، فرایندها، رویکردها و یا مفاهیم مدیریتی است که می‌تواند در رسیدن به اهداف محیطی به سازمان‌ها کمک کند؛ زیرا این تاثیرات محیطی هستند که می‌توانند منجر به پیش‌بینی عملکردها شوند، و سازمان‌ها می‌توانند از طریق

کاربرد می‌باشد. دستیابی به چنین شرایط برتری ممکن نخواهد شد مگر اینکه سازمان‌ها ابزاری برای جذب، انگیزش، پرورش و بهسازی چنین سرمایه‌ای به کار گیرند، که از آن به عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌گردد (ساگر، شولر، فلدمن و لاتروپ^{۱۳}، ۲۲۴، ۲۰۱۷). استراتژی منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال ضرورت توجه به آن به دلیل اهمیت استراتژی منابع انسانی در یکپارچه‌سازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی آشکار می‌گردد (شفیعی سورک و میر فخرالدینی، ۳۳، ۱۳۹۴). استراتژی منابع انسانی همچون بیشتر مفاهیم علوم اجتماعی به اشکال مختلف تعریف شده است. در برخی از تعاریف استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان تعریف شده است. در برخی دیگر، استراتژی منابع انسانی به عنوان الگوی تصمیم‌گیری که به رشد حرفه‌ای کارکنان منجر می‌شود تعریف شده است. آن به عنوان مجموعه فعالیت‌های یکپارچه مرتبط با منابع انسانی سازمان است که نتیجه آن می‌تواند به صورت رشد فکری، نگرشی، دانشی و یا رفتاری کارکنان باشد (کادول و اندرسون^۹، ۱۴۶، ۲۰۱۴).

استراتژی‌های منابع انسانی آنچه را که سازمان قصد دارد درباره جنبه‌های مختلف سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش بکار بندد، معین می‌نمایند. استراتژی‌های منابع انسانی شالوده‌های برای طرح‌های راهبردی فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازند که پیشرفت را اندازه‌گیری کنند و بازده‌ها را با توجه به اهداف، مورد ارزشیابی قرار دهد. استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای

متغیرهای تحقیق بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت معنادار دارند که عوامل به ترتیب اهمیت عبارتند از: آموزش زیست محیطی کارکنان تعهد مدیریت ارشد به مدیریت محیط زیست پاداش زیست محیطی به کارکنان مشارکت کارکنان کار گروهی کارکنان برنامه‌های زیست محیطی.

اشرف کاشانی و همکاران (۱۳۹۹)، به تحلیل اثرات نوآوری سبز بر محیط و عملکرد شرکت‌ها، نوآوری سبز در سازمان منجر به بهبود عملکرد زیست محیطی سازمان می‌شود. نوآوری سبز منجر به افزایش محبوبیت میان مشتریان می‌شود.

عظیمی و قاسمی زاد (۱۳۹۸)، در بررسی مدیریت سبز، رویکردی در جهت مدیریت زیست محیطی پایدار به مدیریت سبز برای حفاظت از محیط زیست از عناصر کلیدی می‌باشد. مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان ابزاری قوی که نقش عوامل انسانی را به عهده دارد و می‌تواند به سازمان‌ها برای انجام مسیولیت‌های اجتماعی خویش در راستای حفظ محیط زیست کمک شایانی نماید.

توکلی و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد ترتیب میزان اثرگذاری برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از: نگهداری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی و رابطه بین این سیستم‌ها با مدیریت منابع انسانی سبز معنادار است. کیم^{۱۷} (۲۰۱۹) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان هتل و عملکرد زیست محیطی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، تعهد سازمانی کارکنان رفتار سازگار با محیط زیست آنها و عملکرد زیست محیطی هتل را تقویت می‌کند. اوجو و رامان^{۱۸} (۲۰۱۹) به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر کارآفرینان فناوری اطلاعات محیط زیست پرداختند.

مدیریت سبز برای کاهش استهلاک و آلودگی، و کمک به اجرایی شدن استانداردهای محیطی تاثیرگذار باشند و راه‌های مثبتی را برای بهره‌برداری از مزیت فرصت-های تجاری در توسعه محیطی بیابند تا به سودمندی فعالیت‌های خود برسند. به طور کلی، مدیریت سبز با تمرکز بر سبز شدن فرآیندهای سازمانی به اهداف راهبردی در جهت سبز شدن سازمان کمک می‌کند (مارکوس و فرمت ۱۳، ۷، ۲۰۰۹). یکی از مهمترین نقش‌های مدیریت سبز کمک به سازمان در جهت ایجاد و عملی نمودن تفکر سبز در کارکنان است (اوپادا و آرولارجاه^{۱۴}، ۲۱، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، مدیریت سبز 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 می‌کند (اولسون و همکاران، ۱۴۳، ۲۰۱۴). آن به معنی تدوین و اجرای راهبردهایی، برای آگاهی کارکنان و مدیران از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیت‌های پایدار محیطی می‌باشد که به سازمان‌ها در ایجاد یک سازمان سبز یاری می‌رساند (داگلاس و همکاران^{۱۵}، ۲۱۴، ۲۰۱۳).

به طور کلی، مدیریت سبز یعنی، استفاده مناسب و صحیح از منابع سازمانی برای بهبود و ارتقای اقدامات زیست محیطی سازمان و ایجاد تعهد و آگاهی بیشتر در کارکنان نسبت به مسائل زیست محیطی که منجر به ایجاد نوعی نگرش در آنها می‌گردد که کارکنان را نسبت به فعالیت‌های حفاظت زیست محیطی هماهنگ می‌نماید (لوید^{۱۶} و لامیر، ۲۰۱۶).

خاکپور و قیاسوند (۱۳۹۷) به ارزیابی و رتبه‌بندی موانع و محرک‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد در بین محرک‌های ارزیابی شده، مزیت رقابتی و فشار جامعه به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در مدیریت منابع انسانی سبز دارند. بانسی و زایر پور (۱۳۹۷) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که تمامی

نتایج این بررسی نشان داد آموزش و توسعه سبز تأثیر قابل توجهی بر توانمندسازی و مشارکت دارد. فام و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۹) به بررسی مدیریت منابع سبز و تعهد کارکنان نسبت به محیط پرداختند. نتایج نشان داد که سه معیار آموزش پاداش و فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مهم می‌باشند که بر کارکنان نسبت به تعهد فعالیت‌های زیست محیطی آنها تأثیر می‌گذارد. روسکر^{۲۰} (۲۰۱۹) به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز و عوامل فرهنگ سازمانی سبز بر تقویت عملکرد محیطی شرکت برای توسعه پایدار پرداختند. یافته‌ها نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل استخدام، آموزش، ارزیابی و انگیزشی از توسعه توانمندسازان فرهنگ سازمانی پشتیبانی می‌کند. راوشده^{۲۱} (۲۰۱۸) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی عملکرد محیطی سازمانی در سازمان‌های خدمات بهداشتی اردن پرداخت. یافته‌ها نشان داد که اجرای گروهی از کارهای سبز در سطح متوسط بود و رابطه آماری مثبتی نیز بین کارهای HRM سبز به صورت فردی و عملکرد زیست محیطی وجود داشت. قوی‌ترین همبستگی با کار استخدام و انتخاب سبز بود، در حالی که ضعیف‌ترین همبستگی با آموزش و توسعه بود.

مدیریت و ارزیابی عملکرد سبز شامل یک سیستم ارزیابی فعالیت‌های کارکنان در فرآیند مدیریت زیست محیطی است (جابور و همکاران ۲۲، ۴۲، ۲۰۱۸). پذیرش استاندارد مدیریت عملکرد سبز به عنوان یک اولویت سازمان‌های مختلف است. مدیریت عملکرد سبز شاخص‌های عملکرد سبز را برای ایجاد یکسری معیارهای سبز برای همه اعضا در ارزیابی عملکرد فراهم می‌کند و موضوعاتی مانند حوادث محیطی، مسئولیت‌های زیست محیطی، کاهش انتشار کربن و برقراری ارتباط نگرانی‌ها زیست محیطی و سیاست‌ها را پوشش می‌دهد (زوگا ۲۳، ۱۲، ۲۰۱۸). ارزیابی عملکرد سبز مهم می‌باشد، زیرا هنگامی که یک رفتار برای

اندازه‌گیری یک فرد محاسبه می‌شود، ارزش ادراک شده آن و تلاش برای تطابق با آن افزایش می‌یابد. هرمان ۲۴ (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که برای مدیران و کارکنان مهمترین جنبه‌های مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است که بر روند و اثربخشی پاداش و جبران آن تأثیر می‌گذارد. ارزیابی نتایج سبز بر نقش منابع انسانی در مدیریت زیست محیطی تأکید دارد که می‌تواند منجر به مسئولیت بیشتر در عملکرد مدیریت زیست محیطی شود. شناسایی نتایج سبز و تشویق برای پاسخگویی به عملکرد زیست محیطی ضروری است.

همچنین بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد استراتژی منابع انسانی سبز در سازمان‌ها می‌تواند به عنوان راهنمایی برای تداوم یا توقف برنامه‌های سازمانی جهت هدایت مسئولیت اجتماعی و ابزاری برای مقایسه عملکرد سازمان با استانداردهای زیست محیطی باشد. با توجه به آثار استراتژی منابع انسانی سبز، ضرورت وجود یک چارچوب عملی و تجربی در سازمان‌های کشورمان به ویژه در نظام بانکی به چشم می‌آید که این تحقیق به این مساله در بانک رفاه کارگران توجه نموده است. از طرف دیگر، در مقطع حاضر در کشور ما، بانک‌ها از جمله بانک رفاه کارگران با تغییرات اساسی مواجه هستند که اگر چارچوب مشخصی از استراتژی‌های منابع انسانی سبز نداشته باشند باعث می‌شود خسارتهای جبران ناپذیری به بانک و محیط زیست وارد شود که بقاء نظام بانکی و زندگی نسل‌های آینده را با خطرات مختلف مواجه می‌نماید که این مساله در تحقیق حاضر مورد توجه قرار گرفته است.

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل استراتژی منابع انسانی در بانک‌های ایرانی با رویکرد توجه به محیط زیست (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران) است از نظرهدف کاربردی و از بعد ماهیت و روش توصیفی

جا که محتوای پرسشنامه، مولفه‌هایی را نشان می‌دهد که دارای بالاترین ضریب اهمیت می‌باشند، با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. در ابتدا جهت انجام آزمون‌های آماری، جهت تأیید قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه کرونباخ آلفا محاسبه شده است. کرونباخ آلفا برای سنجش میزان تک‌بعدی بودن نگرش‌ها، قضاوت-ها و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست به کار می‌رود. هر قدر همبستگی مثبت بین سوالات بیشتر شود، میزان کرونباخ آلفا بیشتر خواهد شد و بالعکس هر قدر واریانس میانگین سوالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب آلفای کل پرسشنامه ۰/۹۸ می‌باشد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام می‌شود. در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده می‌گردد. و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد.

یافته‌ها و پژوهش

در پژوهش ارایه مدل مدیریت منابع انسانی سبز در نظام بانکی کشور (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران) از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری استفاده شده است. در بخش کیفی پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی از ۵ سؤال اصلی در مصاحبه استفاده شد؛ با توجه به اینکه بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، عوامل اصلی

پیمایشی انجام شده است. و نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کمی و کیفی) صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه با خبرگان با انجام مصاحبه‌های تخصصی و در بخش کمی نیز از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده‌ها و استفاده از تحلیل عاملی، برای تحلیل داده‌های پرسشنامه و ارائه نتایج استفاده خواهد شد. همانطور که بیان شد، پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی و کمی) انجام می‌گیرد. در بخش کیفی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند انتخاب شده است. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان منابع انسانی سبز در سیستم بانکداری بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. در مرحله اصلی تحقیق کیفی که از روش گروه کانونی استفاده می‌شود، ابتدا تعداد ۹ نفر صاحب‌نظر در بحث گروه کانونی مشارکت داده شدند اما چون مفاهیم کافی بر اساس نظرات کارشناسان استخراج نگردید به همین منظور تعداد مصاحبه شونده‌گان جهت دستیابی به اشباع نظری به تدریج به ۱۲ نفر افزایش یافت. در بخش کمی، نمونه‌گیری از طریق توزیع متوالی پرسشنامه محقق‌ساخته و جمع‌آوری و بازنگری و اصلاح آن انجام گرفته است. لذا جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش، کارکنان بانک رفاه کارگران که جمعاً تعداد ۲، ۴۳۰ نفر را تشکیل می‌دهد، بوده است. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پر کاربردترین روش‌ها یعنی فرمول کوکران استفاده شد. لذا بر همین اساس، حجم نمونه به تعداد ۳۳۲ نفر در این پژوهش همکاری کردند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی (اینترنتی) و همچنین دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. از آن

و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار شدند و پژوهشگر استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به سؤالات پاسخ داده شد. در نهایت جمع‌بندی نظرات تخصصی خبرگان و صاحب نظران را به تفکیک ابعاد و مولفه‌های مختلف شد، مصاحبه‌ها متوقف گردید. شایان‌ذکر است که با ملاحظه می‌کنید:

جدول ۱: جدول کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)

کد محوری (مقوله)	کد باز	کد ها
نگرش سبز	ایجاد علاقه و تمایل افراد به مسائل زیست محیطی	G1- I1- J1
	ایجاد دیدگاه مثبت کارکنان	D19- E3- F1
	احترام به ارزش‌های سبز کارکنان	B15- C13- D1
	دغدغه‌های زیست محیطی	A19- B1- C6
	افزایش آگاهی‌های زیست محیطی کارکنان	B24- C10- H13
	افزایش آگاهی از مسئولیت اجتماعی زیست محیطی	G7- I2- J7
دانش سبز	شرکت کارکنان در سمینارها و کنفرانس‌های مسائل زیست محیطی	E12- G8- H1
	فراهم کردن اطلاعات درباره ارزش‌های سبز	B20- C14- D17
	به اشتراک گذاری دانش و تجربیات سبز در بین کارکنان	E5- D10- A8- B4
کسب مهارت	یادگیری مهارت‌های حمایت از محیط زیست	C16- D13- E6
	توسعه و ایجاد قابلیت‌ها و توانایی زیست محیطی	A17- B25- C15- C15
ایده‌های سبز	خلاقیت و نوآوری اقدامات زیست محیطی	C1- D2- E4
	حمایت مدیران از خلاقیت‌های سبز کارکنان	A9- B2- H12- I13
فرهنگ سبز	ارتباطات مناسب با نهادهای غیرانتفاعی دوستدار محیط زیست	E1- F2
	حضور در انجمن‌های فعال زیست محیطی	H11- I4- J4
	رفتارهای داوطلبانه و اجتماعی کارکنان	H2- I14- J5
انگیزش سبز	حمایت‌های مالی جهت خرید محصولات سبز	D16- F15- G12
	حمایت از فرآیند‌های دور کاری	C20- D14
	حمایت‌های زیست محیطی از کارکنان	A18- D3- B21
	مشوق‌هایی برای اقدامات زیست محیطی	D4- C21- E2- F3
مشارکت تیمی سبز	مشارکت در تصمیمات استراتژیک زیست محیطی	B23- C22- D15- E13
	ایجاد هماهنگی‌های لازم برای مشارکت در پایداری زیست محیطی	A1- B22- I15- J6
	ایجاد فضایی حمایتی و مشارکتی برای رعایت مسائل زیست محیطی	G13- H14- I16
	ایجاد فرصت برای کارکنان جهت مشارکت و ارائه پیشنهاد طرح‌های سبز	E14- F4- G11
	بکارگیری تیم‌های چندوظیفه‌ای به منظور مدیریت زیست محیطی	C23- D18- E18
	تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده‌سازی اهداف زیست محیطی	B16- C17
پاداش تیمی سبز	ترغیب کارکنان در فعالیت‌های سبز تیمی	A2- B14- J2
	پاداش در جهت عملکرد سبز تیمی	D5- I17- J3
	پاداش برای کسب مهارت‌های سبز	A3- B19- C24
اقدامات تیم	پیاده‌سازی اقدامات و برنامه‌های مدیریت زیست محیطی	A4- B5- C2
	عجین شدن و درگیر شدن با مسائل سبز در غالب تیم	D6- E7
انتخاب سبز	وارد کردن معیارهای زیست محیطی در جذب و نگهداری	E15- F5- G6- H3
	جذب و استخدام از طریق IT	A5- I6- J8
	مدیریت ایمنی و سلامت سبز	A6- B6- C5- B13
	شایستگی‌های زیست محیطی کارکنان	C4- E20- F6

کد محوری (مقوله)	کد باز	کد ها
	آموزش های مرتبط با مدیریت زیست محیطی	F7- G2- H4- I3
آموزش و توسعه	آموزش مبتنی بر تکنولوژی آموزشی	A7- B7- I5- J9
سبز	تجزیه و تحلیل و شناسایی نیازهای آموزشی زیست محیطی	B8- C18
	افزایش توانایی های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف زیست محیطی	D11- E8- F8- F8
	وارد کردن معیارهای زیست محیطی برای ارزیابی عملکرد	C9- F9- G3- H5
ارزیابی عملکرد	پیاده سازی و ممیزی الزامات زیست محیطی (ایزو ۱۴۰۰)	C8- F14- G10- I12
سبز	ارائه بازخوردهای دوره ای به کارکنان جهت دستیابی به اهداف زیست محیطی	A12- B17- C12- D7- I11
	تجزیه و تحلیل عملکرد سبز	D8- E11
	نظام جبران خدمت کارمندان سبز	B9- E9- I18- J12
	بهینه سازی مصرف انرژی	A13- B18- G14
انضباط سبز	استفاده درست از مواد	C11- G1- H9
	استمرار و تناوب در اقدامات زیست محیطی	A14- B3
	اعلام قوانین زیست محیطی	F12- G4- H10- I10
	فضای کاری سبز (گل و گیاه)	B10- D9- I7- J11
	طراحی داخلی سبز	A10- B11- C3
محیط کاری سبز	نصب و بکارگیری تجهیزات در جهت کاهش منابع	F11- G2- H6
	تفکیک زباله ها	A11- B12- E19- F10
	کاهش آلودگی	C19- H8- I9
	الزامات زیست محیطی در شرح شغل	H7- I8
طراحی مشاغل سبز	طرح وظایف و مسولیت های زیست محیطی	C7- D12- J10- E16
	شایستگی های زیست محیطی در تصدی شغل	A15- E17- F13- G5
	گردش شغلی سبز	A16- E10- G9

فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت

جدول ۲: کدگذاری انتخابی استخراج شده از مقوله

های استراتژی منابع انسانی سبز در بانک

ابعاد	مولفه ها
سطح فردی	نگرش سبز کارکنان
	دانش سبز کارکنان
	کسب مهارت های سبز
	ایده های سبز
	فرهنگ سبز
	انگیزش سبز
سطح تیمی	مشارکت تیمی سبز
	ایجاد تیم های سبز
	پاداش تیمی سبز
	اقدامات تیم
سطح سازمانی	انتخاب سبز
	آموزش و توسعه سبز
	ارزیابی عملکرد سبز
	انضباط سبز
	محیط کاری سبز
	طراحی مشاغل سبز

در نهایت بر اساس نظر صاحب نظران و خبرگان

مولفه های: مولفه نگرش سبز، مولفه دانش سبز، مولفه کسب مهارت، مولفه ایده های سبز، مولفه فرهنگ سبز، مولفه انگیزش سبز، مولفه مشارکت تیمی سبز، مولفه ایجاد تیم های سبز، مولفه پاداش تیمی سبز، مولفه اقدامات تیم، مولفه انتخاب سبز، مولفه آموزش و توسعه سبز، مولفه ارزیابی عملکرد سبز، مولفه انضباط سبز، مولفه محیط کاری سبز، و در نهایت مولفه طراحی مشاغل سبز؛ به عنوان مولفه ها و شاخص های استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران، جهت ارزیابی در بخش کمی، مورد تأیید قرار گرفت.

۰/۹ درصد پاسخ‌دهندگان (۳ نفر) دارای تحصیلات دیپلم، ۲/۷ درصد پاسخ‌دهندگان (۹ نفر) دارای تحصیلات لیسانس، ۷۰/۵ درصد پاسخ‌دهندگان (۲۳۴ نفر) دارای تحصیلات فوق‌لیسانس، و در نهایت ۲۵/۹ درصد پاسخ‌دهندگان (۸۶ نفر) دارای تحصیلات دکتری، می‌باشند.

سابقه خدمت

بررسی انجام‌شده در زمینه سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۱۴/۸ درصد پاسخ‌دهندگان (۴۹ نفر) زیر ۵ سال، ۵۳ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۷۶ نفر) بین ۶ تا ۱۲ سال، ۲۱/۴ درصد پاسخ‌دهندگان (۷۱ نفر) بین ۱۳ تا ۲۰ سال، ۶/۶ درصد پاسخ‌دهندگان (۲۲ نفر) بیش از ۲۱ سال، و در نهایت ۴/۲ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۴ نفر) سابقه خدمت نامشخص دارند.

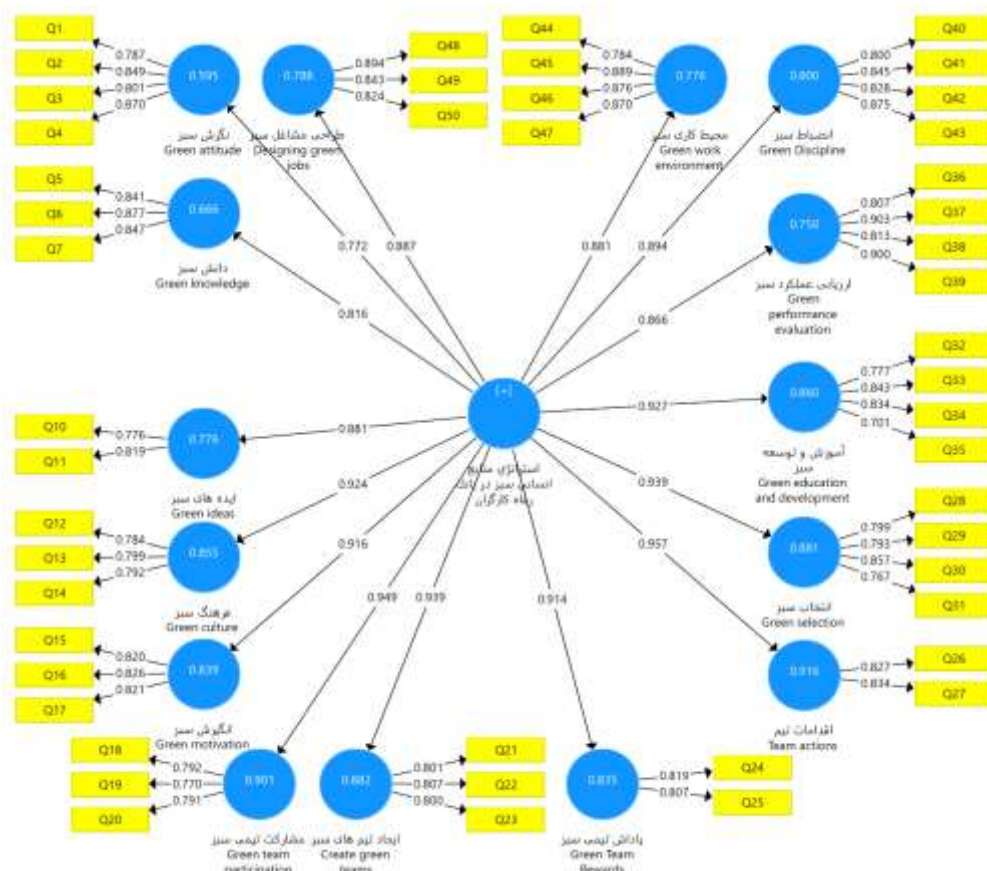
جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای تعیین مدلی برای منابع انسانی سبز در سیستم بانکداری، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

جنسیت

بررسی انجام‌شده در زمینه جنسیت پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد ۲۷/۱ درصد (۹۰ نفر) پاسخ‌دهندگان مرد، ۷۲/۶ درصد (۲۶ نفر) پاسخ‌دهندگان زن و در نهایت ۰/۳ درصد (۱ نفر) پاسخ‌دهندگان نامشخص هستند؛ بنابراین پاسخ‌دهندگان زن فراوانی بیشتری در این پژوهش دارند.

سطح تحصیلات

بررسی انجام‌شده در زمینه سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد:



نمودار ۵: مدل تحلیل عاملی شاخص‌های منابع انسانی سبز در سیستم بانکداری

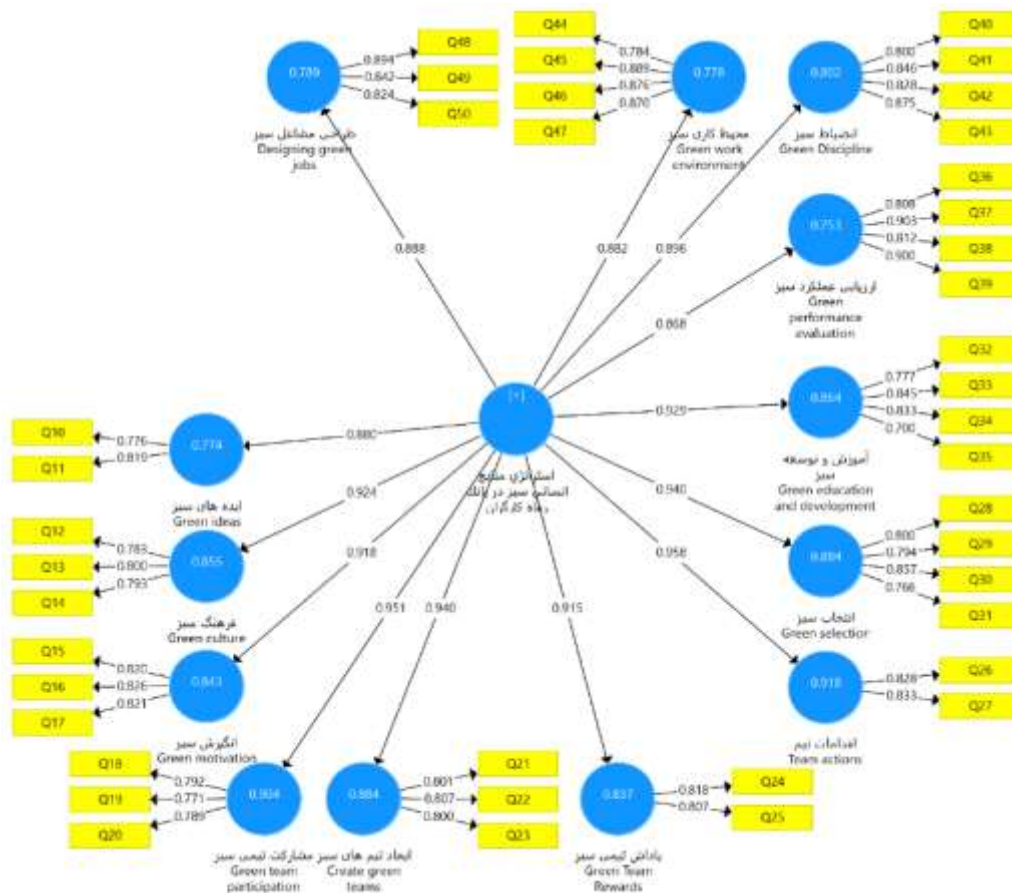
جدول ۳: معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر مولفه‌های منابع انسانی سبز در سیستم بانکداری

ردیف	مؤلفه	بارعاملی	معناداری
۱	مؤلفه نگرش سبز	۰,۶۰۰	
۲	مؤلفه دانش سبز	۰,۶۷۰	
۳	مؤلفه کسب مهارت	۰,۵۹۸	
۴	مؤلفه ایده های سبز	۰,۷۷۷	
۵	مؤلفه فرهنگ سبز	۰,۸۵۵	
۶	مؤلفه انگیزش سبز	۰,۸۳۸	
۷	مؤلفه مشارکت تیمی سبز	۰,۹۰۰	
۸	مؤلفه ایجاد تیم های سبز	۰,۸۸۲	معنادار
۹	مؤلفه پاداش تیمی سبز	۰,۸۳۴	
۱۰	مؤلفه اقدامات تیم	۰,۹۱۵	
۱۱	مؤلفه انتخاب سبز	۰,۸۸۰	
۱۲	مؤلفه آموزش و توسعه سبز	۰,۸۵۹	
۱۳	مؤلفه ارزیابی عملکرد سبز	۰,۷۵۰	
۱۴	مؤلفه انضباط سبز	۰,۷۹۹	
۱۵	مؤلفه محیط کاری سبز	۰,۷۷۴	
۱۶	مؤلفه طراحی مشاغل سبز	۰,۷۸۷	

در حال حاضر کلیه مولفه ها، با بارعاملی بالای ۰,۶، نشان دهنده این است که مدل مطلوب است. در ادامه، بارعاملی مدل به تفکیک مولفه ها در جدول ذیل آمده است.

همانگونه که ملاحظه شد، از مولفه‌هایی که معرف شاخص‌های استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران بود، به دلیل آنکه هیچ یک از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰,۶۳ نداشت، از روند تحلیل عاملی حذف نگردیدند و با توجه به اینکه کلیه گویه‌های باقیمانده بزرگتر از ۰,۶ بود، مدل مطلوب است. در ادامه محقق با حذف مرحله‌ای مولفه‌های با بارهای عاملی ۰,۸ و کمتر، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد.

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت

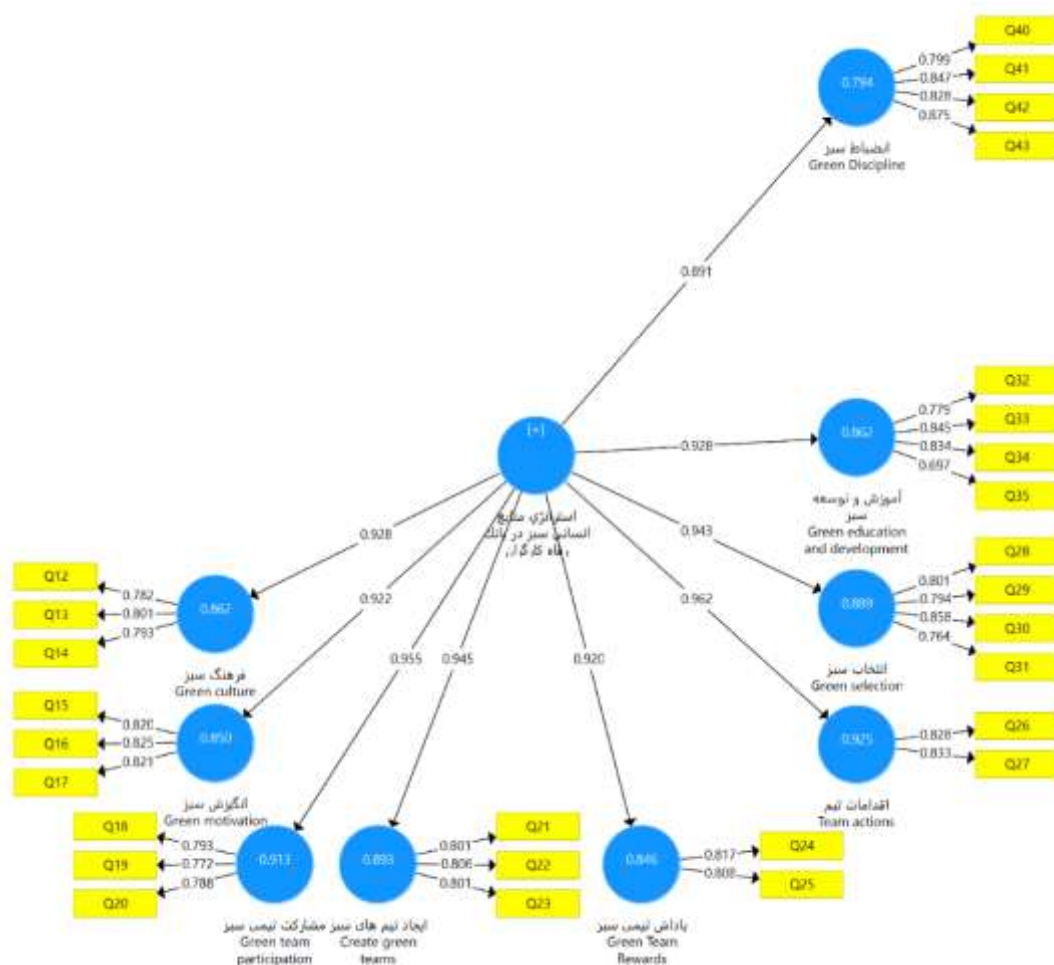


نمودار ۶: مدل تحلیل عاملی (تأییدی مرحله اول) متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز

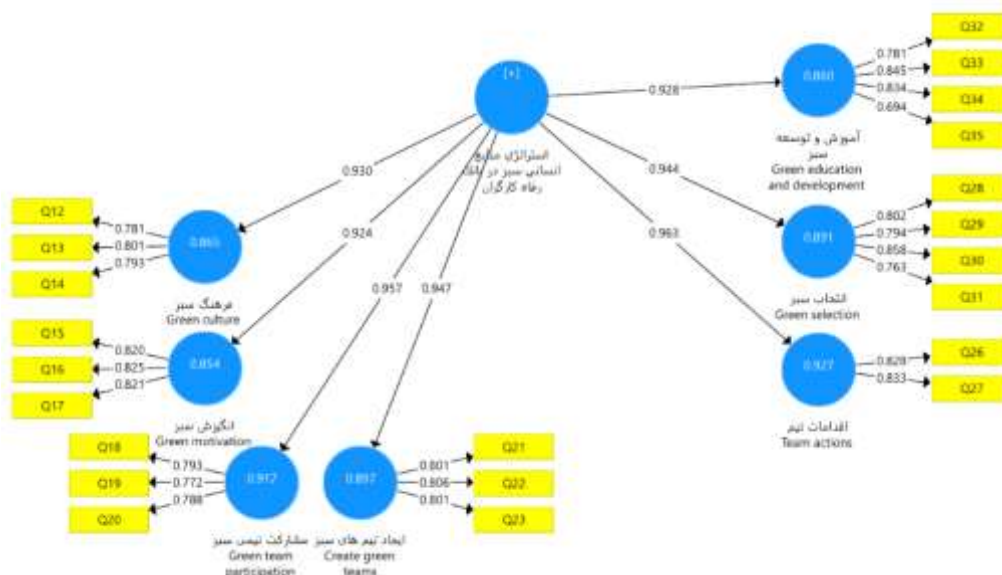
در سیستم بانکداری، با حذف بارهای عاملی ۰,۷۵ و کمتر

جدول ۴: ضریب مسیر خروجی حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی به تفکیک مولفه‌ها

ردیف	مسیر	ضریب مسیر
۱	مولفه اقدامات تیم <<< مولفه مشارکت تیمی سبز	۰،۹۵۷
۲	مولفه مشارکت تیمی سبز <<< مولفه ایجاد تیم های سبز	۰،۹۴۹
۳	مولفه ایجاد تیم های سبز <<< مولفه انتخاب سبز	۰،۹۳۹
۴	مولفه انتخاب سبز <<< مولفه آموزش و توسعه سبز	۰،۹۳۹
۵	مولفه آموزش و توسعه سبز <<< مولفه فرهنگ سبز	۰،۹۲۷
۶	مولفه فرهنگ سبز <<< مولفه انگیزش سبز	۰،۹۲۴
۷	مولفه انگیزش سبز <<< مولفه پاداش تیمی سبز	۰،۹۱۶
۸	مولفه پاداش تیمی سبز <<< مولفه انضباط سبز	۰،۹۱۴
۹	مولفه انضباط سبز <<< مولفه طراحی مشاغل سبز	۰،۸۹۴
۱۰	مولفه طراحی مشاغل سبز <<< مولفه ایده های سبز	۰،۸۸۷
۱۱	مولفه ایده های سبز <<< مولفه محیط کاری سبز	۰،۸۸۱
۱۲	مولفه محیط کاری سبز <<< مولفه ارزیابی عملکرد سبز	۰،۸۸۱
۱۳	مولفه ارزیابی عملکرد سبز <<< مولفه دانش سبز	۰،۸۶۶
۱۴	مولفه دانش سبز <<< مولفه نگرش سبز	۰،۸۱۶
۱۵	مولفه نگرش سبز	۰،۷۷۲



نمودار ۸: مدل تحلیل عاملی (تائیدی مرحله دوم) شاخص های منابع انسانی سبز در سیستم بانکداری، با حذف بارهای عاملی ۰،۶ و کمتر

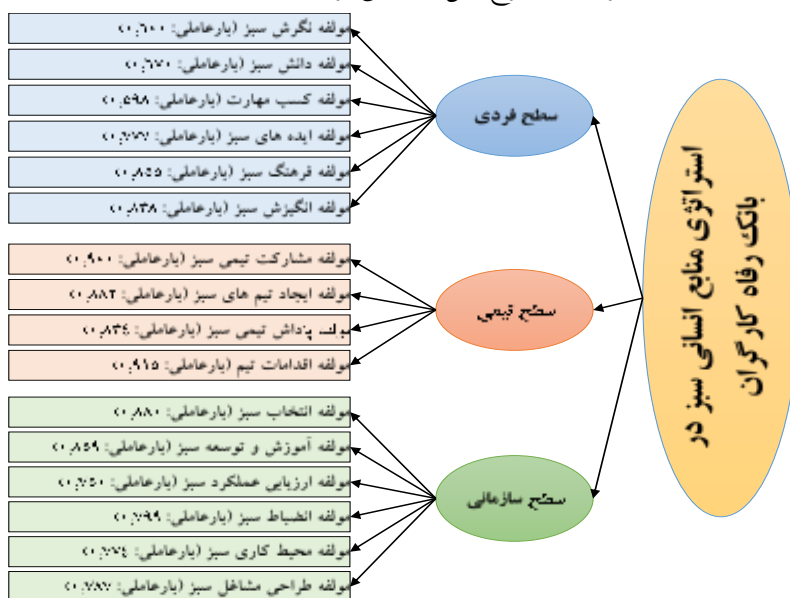


شکل ۹: مدل تحلیل عاملی (تائیدی مرحله سوم) استراتژی منابع انسانی در بانک‌های ایرانی با رویکرد توجه به محیط زیست (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)، با حذف بارهای عاملی ۰/۷ و کمتر

جدول ۵: اولویت بندی مولفه‌ها بر اساس تحلیل عاملی تائیدی مرحله دوم

ردیف	اولویت بندی	مؤلفه	بارعاملی
۱	اولویت اول	مؤلفه اقدامات تیم	۰.۹۲۷
۲	اولویت دوم	مؤلفه مشارکت تیمی سبز	۰.۹۱۷
۳	اولویت سوم	مؤلفه ایجاد تیم های سبز	۰.۸۹۷
۴	اولویت چهارم	مؤلفه انتخاب سبز	۰.۸۹۱
۵	اولویت پنجم	مؤلفه فرهنگ سبز	۰.۸۶۵
۶	اولویت ششم	مؤلفه آموزش و توسعه سبز	۰.۸۶۰
۷	اولویت هفتم	مؤلفه انگیزش سبز	۰.۸۵۴

در نهایت با توجه به تحلیل عاملی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران در شکل ۵، «مدل مدیریت منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران»، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:



شکل ۱: مدل مدیریت منابع انسانی سبز در بانک‌های ایرانی با رویکرد توجه به محیط زیست (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)

جدول ۶: شاخص‌های برازش الگو

شاخص	دامنه قابل قبول	نگرش سبزی	دانش سبزی	کسب مهارت	ایده‌های سبزی	فرهنگ سبزی	انگیزش سبزی	مشارکت تیمی سبزی	ایجاد تیم‌های سبزی
خی دو (X2)	-	۸.۷	۱۰.۳۹۷	۳.۳۴۴	۴.۰۱۷	۲.۳۶۸	۲.۵۴۸	۸.۹۴۳	۱۱.۳۱
درجه آزادی	-	۲۹	۳۷	۱۹	۱۳	۳۷	۲۸	۳۳	۳۶
X2/df	$3 \leq$	۰/۳۰۰	۰/۲۸۱	۰/۱۷۶	۰/۳۰۹	۰/۰۶۴	۰/۰۹۱	۰/۲۷۱	۰/۳۱۴
RMSEA	$0.08 \leq$	۰/۰۳۸	۰/۰۹۷	۰/۰۱۳	۰/۰۷۳	۰/۰۲۲	۰/۰۲۸	۰/۰۰۷	۰/۰۴۳
RMR	$0.08 \leq$	۰/۰۱۹	۰/۰۴۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳۵	۰/۰۲۷	۰/۰۰۹	۰/۰۳۳	۰/۰۵۱
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۵
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۳
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۵

شاخص	دامنه قابل قبول	پاداش تیمی سبزی	اقدامات تیم	انتخاب سبزی	آموزش و توسعه سبزی	ارزیابی عملکرد سبزی	انضباط سبزی	محیط کاری سبزی	طراحی مشاغل سبزی
خی دو (X2)	-	۱۳.۵۲	۴.۳۵	۵.۲۲	۳.۰۸	۳.۳۱	۱۱.۶۳	۱۲.۰۹	۱۴.۶۴
درجه آزادی	-	۴۵	۲۶	۲۰	۴۴	۳۵	۴۰	۴۳	۴۸
X2/df	$3 \leq$	۰/۳۰۰	۰/۱۶۷	۰/۲۶۱	۰/۰۷۰	۰/۰۹۵	۰/۲۹۱	۰/۲۸۱	۰/۳۰۵
RMSEA	$0.08 \leq$	۰/۰۶۲	۰/۰۵۶	۰/۰۶۸	۰/۰۲۳	۰/۰۴۸	۰/۰۷۷	۰/۰۵۹	۰/۰۶۸
RMR	$0.08 \leq$	۰/۰۳۹	۰/۰۳۹	۰/۰۷۹	۰/۰۲۳	۰/۰۴۸	۰/۰۵۶	۰/۰۷۸	۰/۰۶۷
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۹
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۸
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۹
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۵

سبزی، مولفه اقدامات تیم، مولفه انتخاب سبزی، مولفه آموزش و توسعه سبزی، مولفه ارزیابی عملکرد سبزی، مولفه انضباط سبزی، مولفه محیط کاری سبزی، و در نهایت مولفه طراحی مشاغل سبزی) به عنوان متغیرهای مشاهده شده ۱ و متغیر استراتژی منابع انسانی سبزی در بانک رفاه کارگران به عنوان متغیر مکنون ۲ در نظر گرفته شده است. شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، برازش الگو را تأیید می‌نمایند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبزی در بانک رفاه کارگران مورد بررسی قرار

همانگونه که ملاحظه شد RMSEA، RMR، NFI، CFI و در نهایت AGFI محاسبه شده برای کل مدل، نشان از برازش مدل دارد. در پایان لازم به توضیح است که مقدار RMSEA ۰.۲۵ و RMR کمتر از ۰/۸، NFI ۰/۹۰ و AGFI ۰/۲۸ بالای ۰/۹۰ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند. در الگوی حاضر مؤلفه‌های الگوی استراتژی منابع انسانی سبزی در بانک رفاه کارگران (مولفه نگرش سبزی، مولفه دانش سبزی، مولفه کسب مهارت، مولفه ایده‌های سبزی، مولفه فرهنگ سبزی، مولفه انگیزش سبزی، مولفه مشارکت تیمی سبزی، مولفه ایجاد تیم‌های سبزی، مولفه پاداش تیمی

۰۳ نداشت، از روند تحلیل عاملی حذف نگردیدند و با توجه به اینکه کلیه گویه‌های باقیمانده بزرگتر از ۰/۶ بود، مدل «خیلی مطلوب» است. در ادامه محقق با حذف مرحله‌ای مولفه‌های با بارهای عاملی ۰،۸ و کمتر، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد.

از این رو، منابع انسانی از مهمترین عوامل مدیریت زیست محیطی است و باید در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، مشارکت داده شود. اولین گام روش ارزیابی عملکرد که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بهتر است به صورت الکترونیکی انجام شود که این موضوع در پژوهش رن ۲۹ (۲۰۱۷) نیز دیده می‌شود. پیشنهاد می‌شود بانک رفاه کارگران با الکترونیکی کردن فرایند ارزیابی کارکنان حداکثر تلاش خود را در اجرای وظیفه بررسی شاخص‌های منابع انسانی سبز بردارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که به منظور آموزش و توسعه از سرفصل‌های زیست محیطی در دوره‌های کوتاه مدت ضمن خدمت استفاده شود. این یافته پژوهش با تحقیق احمد (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

باتوجه به نتایج پژوهش، می‌توان گفت که سازمان‌هایی که از لحاظ کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارآمدتر و مؤثرتر هستند، توانایی آنها در پیاده‌سازی و اتخاذ نظام‌های مدیریت زیست محیطی بیشتر خواهد بود. بنابراین، به پژوهشگران و محققین علاقه مند به این حوزه پیشنهاد می‌شود که درباره این مفاهیم بیشتر مطالعه نموده و آمادگی سازمان‌ها را از لحاظ مدیریت منابع انسانی برای اتخاذ مدیریت زیست محیطی بررسی و ارزیابی نمایند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش رنویک ۳۰ (۲۰۱۹) و جابور (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

در این الگو، استراتژی منابع انسانی مبتنی بر سه سطح فردی، تیمی و سازمانی تایید شده است. سطح فردی که رویکرد کارمندمحور و فرد می‌باشد، بر توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی منابع انسانی در جهت

گرفته است. در این پژوهش به منظور شناخت بهتر موضوع و همچنین شناسایی ابعاد و مولفه‌های آن، از طریق تکنیک دلفی با نظرسنجی از خبرگان و صاحب‌نظران، متخصصین و افراد آگاه در زمینه استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران می‌پردازند. در پژوهش حاضر معیار اعتبار پذیری تا حد امکان رعایت شد. بدین شکل که پژوهشگر در تمام مراحل پژوهش، هدف و سؤال پژوهش را در نظر داشت و خطمشی خود را بر اساس آن تعیین کرد تا دسترسی به اطلاعات معتبر از خبرگان را مقدور سازد؛ پژوهشگر طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها دیدگاه و استراتژی خود را مورد بازبینی قرار داد. همچنین، در این پژوهش نیز تلاش شد تا اصل اعتماد تا حد امکان رعایت شود. مراحل انجام پژوهش و تحلیل داده‌ها به روشنی توصیف شد تا هر خواننده و منتقدی بتواند آن را مورد حسابرسی قرار دهد. در نهایت شاخص‌ها شناسایی شد که به صورت پرسشنامه محقق ساخته در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد. در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تکنیک دلفی بود و در بخش کمی نیز در قسمت استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS نیز بهره گرفته شد. با توجه به هدف تحقیق، الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با سه بعد اصلی و ۱۶ مولفه تدوین شد. برنامه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی سبز به طور فزاینده‌ای برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سبز و شیوه‌های مدیریت محیطی سازمانها ضروری تلقی می‌شود و در این الگو تایید شده‌اند. از مولفه‌هایی که معرف شاخص‌های استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران بود، به دلیل آنکه هیچ یک از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از

- مشارکت در مسائل زیست محیطی در بانک رفاه تمرکز می‌نماید. در سطح تیمی که بر مشارکت کارکنان به طور جمعی جهت رفتارهای داوطلبانه نسبت به حل مسائل محیط زیست در نظر گرفته است. نهایتاً، سطح سازمانی نتیجه طراحی و اجرای استراتژی های منابع انسانی سبز را منوط به داشتن کارکردهای اساسی و پایه‌ای در سطح سازمانی می‌باشد. همانگونه که الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران نشان می‌دهد، با ارائه برنامه ریزی های مناسب توسط مدیران در سطح سازمان، می‌توان رفتارهای کارکنان و مشارکت آن‌ها را در قالب تیم جهت پرداختن به مسائل زیست محیطی تغییر و بهبود دهد. علاوه بر این، وزن و اولویت مولفه‌های تشکیل دهنده هر بعد نیز آمده است که برنامه‌ریزی بر اساس آن صورت گیرد.
- به طور کلی می‌توان گفت اجرای شیوه‌های سبز مزایایی همچون کاهش هزینه‌ها، پایداری بیشتری و تمرکز مجدد بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را در پی دارد در نتیجه باعث افزایش اعتبار سازمان و بهبود سلامت و ایمنی جامعه می‌شود. با انتشار موفقیت‌آمیز ایدئولوژی‌ها و استانداردهای زیست محیطی از طریق بسته‌های مدیریت منابع انسانی سبز انگیزه‌ها و مهارت‌های مبتنی بر مدیریت زیست محیطی کارمندان را می‌توان تقویت نمود. از این طریق فرصت‌هایی ایجاد می‌شود که کارکنان بتوانند به درستی در توسعه محیط زیست سازمان خود شرکت کنند.
- با توجه به آنچه تا کنون گفته شد، از جمع‌بندی مطالعات و پژوهش‌های پیشین و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات و نیز بررسی عوامل و مولفه‌های الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران، از جمله سازوکارهای مناسب برای ارتقاء استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران را بر اساس مولفه‌های تأیید شده در الگو، می‌توان چنین برشمرد. بر اساس نتایج به مدیران و سازمان‌ها می‌توان پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در استراتژی بلندمدت سازمان در نظر گرفته شوند.
 - برای ایجاد طرز فکر سبز در داوطلبان در آگاهی استخدامی داشتن توانایی‌ها، شایستگی‌ها و دانش محیط زیستی جزء معرفی شغل برای جذب باشد.
 - برگزاری آزمون‌های استخدامی به صورت الکترونیکی (مجازی) جهت ایجاد این نگرش که برای سازمان موضوعات مرتبط با محیط زیست اهمیت زیادی دارد.
 - علاوه بر سنجش دانش زیست محیطی داوطلبان از طریق آزمون کتبی نیاز است که دانش و مهارت افراد جدید در حوزه محیط زیست به صورت شفاهی و بیان نقطه نظرات آنها مورد بررسی قرار گیرد به همین جهت پیشنهاد می‌شود که در مصاحبه‌ها، یکی از مصاحبه‌های تخصصی افراد در بخش مسائل زیست محیطی باشد و همچنین از افراد متخصص در حوزه محیط زیست در تیم‌های مصاحبه استفاده شود.
 - برای کسب توانایی‌های زیست محیطی و اهمیت قائل شدن برای آنها از سوی داوطلبان پیشنهاد می‌شود که جزء شرایط احراز شغل‌ها، شایستگی‌های زیست محیطی لحاظ شود.
 - در راستای فرهنگسازی و تغییر تفکر کارکنان موجود و همچنین انتقال این فرهنگ به افرادی که جذب سازمان می‌شوند، پیشنهاد می‌گردد که شرح شغل‌های موجود مورد بازنگری قرار گیرد و یکسری وظایف عمومی سبز برای همه کارکنان و مدیران و یکسری وظایف تخصصی سبز با توجه به شرایط هر شغل به شرح شغل‌های موجود اضافه شود.
 - اهداف و مسئولیت‌های سبز خاص کارکنان به آنها اطلاع‌رسانی شود.
 - آموزش‌های سبز در جهت تغییر نگرش کارکنان ارائه شود.

منابع و مأخذ

- اشراف کاشانی، امیرحسین، تمجیدیا مچلو، علیرضا، کیانی، کیومرث (۱۳۹۹)، تحلیل اثرات نوآوری سبز بر محیط و عملکرد شرکت‌ها (مطالعه موردی: شرکت صنعت غذایی کورش برند اوپلا، زیر مجموعه گروه صنعتی گلرنگ)، فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۱۱.
- اصغرزاده شیرازی فرد، رقیه؛ عباس‌نژاد، طیبه و رضا احمدی کهنعلی. (۱۳۹۴)، نقش مدیریت منابع انسانی سبز در موفقیت طرح‌های زیست محیطی، همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- 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، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماکو، دانشکده علوم انسانی.
- باقری، ربابه و امیر بابک مرجانی. (۱۳۹۴)، بررسی عوامل حیاتی موثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی البرز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
- باقری، زهرا و ناصر صفایی. (۱۳۹۴)، نقش و جایگاه استراتژی‌های منابع انسانی در دستیابی به تعالی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه صنعتی خواجه نصرالدین طوسی.
- توکلی، عبدالله، هاشمی، علیرضا، ثابت، عباس، رازقی، سعید. (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۹، جباری فر، نیلوفر؛ میرغفوری، حبیب‌الله و حامد فلاح. (۱۳۹۷)، تبیین نقش سرمایه‌های اجتماعی و سرمایه‌های فکری در توسعه پایدار گردشگری استان یزد بر اساس
- مدلسازی معادلات ساختاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر، دانشکده علوم انسانی.
- جعفری، امیر معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۶). شناسایی مولفه‌های موثر بر بهره‌وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی. فصلنامه طب جنوب، ۱۹ (۳)، ۲۳۴-۲۴۴.
- 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 کهگلویه و بوئیه احمد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گجساران، دانشکده علوم انسانی.
- چهرآقی، لیلا؛ فارس‌جان‌یف حسن و احمدرضا قاسمی. (۱۳۹۶)، نقش مدیریت منابع انسانی سبز در مدیریت زنجیره تأمین سبز (مورد مطالعه شرکت تولیدی نورد و لوله صفا)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارشد دماوند.
- حمای بلدی، الهام؛ قدیری، محمود و حسن حکمت نیا. (۱۳۹۷)، ارزیابی راهبردی توسعه پایدار زیست محیطی شهر یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز رضوان شهر صدوق.
- حمیدی امامی، هادی؛ حسین پور، داوود؛ شریف زاده، فتاح و رضا واعظی. (۱۳۸۹)، طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در جهاد دانشگاهی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- دورپناه کیاسرای، فاطمه؛ حقیقی نسب، منیژه و حمیدرضا یزدانی. (۱۳۹۴)، تأثیر حمایت مدیریت ارشد از اقدامات زیست محیطی بر استراتژی بازاریابی سبز و عملکرد زیست محیطی کسب و کارهای صنعتی در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س)، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد.
- ربیعی موغاری، جواد؛ بابائیان احمدی، علی و نادر مظلومی. (۱۳۹۰)، عوامل موثر بر استراتژی روابط با

- کارکنان (مورد مطالعه: گروه شرکت‌های همکاران سیستم)، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- 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.
- رحیم نیا، فریبرز و نسرین نیکزاد. (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر استانداردهای سیستم مدیریت زیست محیطی (مطالعه موردی: صنایع کوچک و متوسط)، فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط زیست، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۱۰۵-۹۱.
- 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.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر و علیرضا نوبری. (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی سبز: یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار، فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری، سال ۵، شماره ۲۰، صص ۳۲۷ - ۲۹۷.
- 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.
- شفیعی سورک، ابراهیم و سیدحیدر میر فخرالدینی. (۱۳۹۴)، تحلیل مقایسه ای وضعیت موجود و مطلوب اجرای استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: اداره
- کل راه آهن یزد)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، دانشکده علوم انسانی.
- صیبری، امیر و محمود صارمی. (۱۳۹۵)، تدوین و رتبه بندی استراتژی های منابع انسانی شرکت برق منطقه ای خوزستان بر اساس مدل SWOT و ANP فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- طاهری، جعفر. (۱۳۹۳)، معماری، سبک زندگی و اندیشه سبز، نخستین کنفرانس ملی ساختمان، سبز، مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
- عظیمی، محسن، قاسمی زاد، علیرضا (۱۳۹۸). مدیریت سبز منابع انسانی: رویکردی در جهت مدیریت زیست محیطی پایدار، کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی.
- مزرعه زاده، نازی، امام وردی، قدرت الله، و سریرافراز، محمد (۱۳۹۴) «رتبه بندی شاخص های رفاه شهری مناطق مختلف شهر تهران»، پژوهش و برنامه ریزی شهری، ۱ (۱) ۱۱-۲۹.
- Ahmad, S. (2015), Green human resource management: policies and practices, Cogent Business & Management, 2, PP: 1 - 13.
- Almada, L., & Borges, R. (2018), Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management, RAC, Rio de Janeiro, 22 (3), PP: 424-442.
- Al-Mamun, M. A. (2019). An analysis of employee awareness on green human resource management practices: Evidence from Bangladesh, Human Resource Management Research, 9 (1), PP: 14-21.
- Armstrong, M. (2010), Strategic human resource management, A Guide to Action, kogan page, London and Philadelphia.
- Ashraf, F., Ashraf, I., & Anam, W. (2015), Green HR for businesses, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5 (8), PP: 148-156.
- Azmi, F. R., Musa, H., Shahbodin, F., Hazmilah, H., & Fam, S. (2018), Green human resource management: A case of Malaysia, IOSR Journal of Business and Management, 20 (3), PP: 77-80.
- Berber, N., & Aleksic, M. (2016), Green human resource management: organizational readiness

- Ezmi A, Andalib Ardakani N, Andalib Ardakani D. (2019) [The impact of leadership styles on Organizational forgetting: new approach in knowledge management]. *Journal of Health Administraon* ; 14 (44):41-53
- Ernest, m., & Young, H. (2013), Successful core banking, Report of Research, EPGM Limited, PP: 20 - 26.
- Fam, J., Shen, J., & Deng, X. (2019). Effects of green HRM practices on employee
- Fraj, E., Martí'nez, E., & Matute, J. (2013), Green marketing in B2B organizations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (5), PP: 396-410.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). Principles of human resource development, Cambridge: Perseus Books, 2, PP: 12-13.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context, *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2), PP: 212 - 238.
- Jabbour, A., Jabbour, C., Latan, H., Teixeira, A., & Oliveira, J. (2014), Quality management, environmental management maturity, Green supply chain practices and 48.green performance of Brazilian companies with ISO 14001 certification: Direct and indirect effects, *Transportation Research Part E*, 67, PP: 39-51.
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. (2016), Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, 112, PP: 1824-1833.
- Louid, K. B., & Larimer, C. W. (2016). *The Public Policy Theory Primer*. Boulder-CO. In: Westview Press.
- Kim, Y. J. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance, *International Journal of Hospitality Management*, 76: 83-93.
- Lavna, G., Uccheddu, B., & Fadda, P. (2016) "The performance of an urban road system using Data Envelope Analysis", *WIT Transactions on The Built Environment*, 130, 67-77
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). Role of Green HRM Practices in Employees' Proenvironmental IT Practices. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 678-688). Springer, Cham.
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations, *Management Science Letters*, 8 (10): 1049-1058.
- for sustainability, *International Scientific Conference: The Priority Directions of National Economy Development*, PP: 271-283.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018), Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises, *Polish Young Company Experience, Sustainability*, 10, PP: 2-22.
- Bon, A. T., Zaid, A. A., & Jaaron, A. (2018), 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*.
- Boubekri, M. (2008), *Day lighting, Architecture and Health: Building Design Strategies*, London: Routledge.
- Caldwell, C., & Anderson, V. (2018), Strategic human resource management, *Management Science- Theory and Applications*, PP: 1-253.
- Fancello, G., Uccheddu, B., & Fadda, P. (2013) "The performance of an urban road system using Data Envelope Analysis", *WIT Transactions on The Built Environment*, 130, 67-77.
- Charbel, J., & Lopes, H. (2015), Green human resource management and green supply chain management, linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, Vol: 12 (3), PP: 1824 - 1833.
- Chen, Ch. J., Huang, J. W. (2009), Strategic human resource practices and innovation performance, the mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Vol: 62, PP: 104 - 114.
- Chen, S. Y., Tien, P. W., Chen, K. C., & Lee, I. U. (2012). The influence of environmental commitments on green intellectual capital, *Business and Information*, 10, PP: 283-308.
- Chowdhury, S. H., Roy, S. K., Arafin, M., & Siddiquee, S. (2019), 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)*, 3 (3), PP: 129-138.
- Deshwal, P. (2015), Green HRM: An organizational strategy of greening people, *International Journal of Applied Research*, 1 (13), PP: 176-181.
- Douglas, W. S., Renwick, T., & Stuart, M. (2013), Green human resource management, A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15, PP: 1 - 14.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., & Eyadat, H. (2008), Green and competitive?, An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy, *Journal of World Business*, 43, PP: 131-145.

- Renobek, H. (2019). Green human resource management: a simplified introduction, hr dialogue, department of hrm, faculty of management studies and commerce,
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development, *Business Strategy and the Environment*, 12 (3):34-49. University of Sri Jayewardenepura.: 22-41
- Saker, J. R., Shore, C., Feldman, G., & Lathrop, S. (2017). Toward an anthropology of public policy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 600, 219-231

یادداشت‌ها

- ¹ Ojo&Raman
- ² Duglas, Renwick & Stuart
- ³ Lavna, Uccheddu & Fadda
- ⁴ Bon, Zaid & Jaaron
- ⁵ Jabbor ., Jabbour, Latan., Teixeira, & Oliveira
- ⁶ Fraj, Martı´nez & Matute
- ⁷ Richi
- ⁸ Saker, ., Shore., Feldman& Lathrop
- ⁹ Kadol &Anderson
- ¹⁰ Chen., Tien., Chen& Lee
- ¹¹ Guerci, M. & Carollo, L.
- ¹² Ernest &Young
- ¹³ Marcus, A., & Fremeth, R.
- ¹⁴ Opatha, H., & Arulrajah, A. A.
- ¹⁵ Dugllas etal
- ¹⁶ Liloyd &Lamyer
- ¹⁷ Kim
- ¹⁸ Ojo &Raman
- ¹⁹ Fan etal
- ²⁰ Rosker
- ²¹ Ravshede
- ²² Jabour etal
- ²³ Zoka
- ²⁴ Herman
- ²⁵ Root Mean Square Error of Approximation
- ²⁶ Root Mean Square Residual
- ²⁷ Goodness of Fit Index
- ²⁸ Adjusted Goodness of Fit Index
- ²⁹ Ren
- ³⁰ Renobek



Presenting a Green Human Resource Management Model in the Banking System of the Country (Case Study: Workers' Welfare Bank)

Leila Sadat Ghasemi Ram¹ - Afsaneh Zamani Moghadam^{2*} - Zainol-Abedin AminiSabegh³ - Seyed Abdullah Sajjadi Jagharq⁴ - Seyed Ahmad Hashemi⁵

Abstract

Background and Aim: Green human resource management seeks to make optimal use of scarce environmental resources and its emphasis is on philosophy, policy and activities that help organizations achieve green goals. The present study aimed to present a green human resource management model in the Workers' Welfare Bank.

Method: The present research was conducted by mixed method (qualitative-quantitative) and the research community in the qualitative section consisted of professors, specialists and experts in this field and in the quantitative section, all professors, staff, managers and specialists in the field of human resources strategy. Green. In the qualitative section, which was purposefully selected, 12 professors, specialists and experts were selected, and in the quantitative section, 332 managers and deputies of the Workers' Welfare Bank were selected using the Cochran's formula. Research tools include; Semi-structured interview and researcher-made questionnaire. In the quality part, it has been done by Delphi method and through coding (open, axial and selective) using SPSS 16 and Smart PLS software.

Results: The findings showed that, as observed, one of the components that represented the indicators of green human resources strategy in the Workers' Welfare Bank, because none of the components had a factor load of less than 0.3, was removed from the factor analysis process. They were not, and considering that all the remaining items were larger than 0.6, the model is desirable.

Conclusion: The results showed that green human resource plans and strategies are increasingly essential for the successful implementation of green strategies and environmental management practices of organizations and in this model Confirmed. In this model, the human resources strategy is approved based on three levels: individual, team and organizational.

Keywords: Management, Human Resources Strategy, Green Human Resources, Workers' Welfare Bank

¹ PhD student in Business Administration, Islamic Azad University of Science and Research, Tehran, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Islamic Azad University, Science and Research Branch of Tehran, Department of Educational Management, Tehran, Iran. (Corresponding Author) afz810@gmail.com

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

⁴ Assistant Professor, Department of Executive Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

⁵ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran.