

مدل جامع مدیریت منابع انسانی (با استفاده از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز) در صنعت بانکداری ایران

امیر عباچی^۱، مجتبی طبری^{۲*}، تورج مجیبی^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۲۳، تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۲۵)

چکیده

زمینه: سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بانکداری، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمانی فراهم می‌آورد. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها برای رقابت‌پذیری و حفظ حیات، از مفاهیمی نظیر ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز و ترکیب آن‌ها به اشکال مختلف سود می‌برند. از آن جایی که پیاده‌سازی رویکردهای فوق، مستلزم بکارگیری آن‌ها در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است، هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی است که بتواند به‌طور هم‌زمان از پنج رویکرد ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری ایران استفاده نماید.

روش: پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته بود. در بخش کیفی جامعه آماری خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و اساتید دانشگاه بودند که ۱۲ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند، برای مطالعه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از روش تحلیل تم، مورد تحلیل قرار گرفته‌است. در بخش کمی از همان جامعه و نمونه بخش کیفی استفاده شد و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه تهیه‌شده در بخش کیفی جمع‌آوری و با روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل تم نشان داد مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد ۵ گانه دارای ۲۷۳ کدهای اولیه، ۴۵ تم نهایی اصلی و ۹۲ تم‌نهایی فرعی است. همچنین تحلیل سلسله‌مراتبی فازی نشان داد به ترتیب مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب آور، ناب، چابک و سبز، در صنعت بانکداری ایران دارای اولویت هستند.

نتیجه‌گیری: مدیریت منابع انسانی برای هدایت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و ایجاد نفوذ در محیط نیازمند تدوین استراتژی‌های متناسب و ترکیب رویکردهای مختلف است در این راه توجه به اصول و رویکردهای اخلاقی در کنار سایر رویکردها از اهمیتی ویژه برخوردار است.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی، رویکرد ناب، رویکرد اخلاقی، رویکرد چابک، رویکرد تاب آور، رویکرد سبز

سر آغاز

برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر خلق ارزش، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمانی فراهم می‌آورد (۵). مشاغل صنعت بانکداری در ظاهر تکراری و شبیه به هم به نظر می‌رسند، لیکن واحدهای بانک‌ها از مشاغل گوناگونی تشکیل شده‌اند (۶). که با توجه به وجود تفاوت در شیوه انجام و نتایج مورد انتظار، مستلزم داشتن کارکنانی ماهر در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی می‌باشند (۷).

توسعه بازارهای مالی و بانکی یکی از کلیدهای دستیابی به رشد اقتصادی است (۱ و ۲). در صنایع خدماتی - نظیر بانکداری - فرایند و ماهیت کسب و کار، بیش از منابع مشهود، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است (۳). بر این اساس، سرمایه انسانی^۱ به عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی (۴) با

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: tabarimojtaba372@gmail.com

دکتر مجتبی طبری و همکاران: مدل جامع مدیریت منابع انسانی (با استفاده از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز)...

ایجاد سیستم موفق و با کیفیتی که منطبق با تقاضای مشتری و با کمترین ضایعات، محصولات و خدمات نهایی را تولید می کند، انجام می شود (۲۹). سیستم های ناب نمی توانند بدون توجه به مسائل مرتبط با منابع انسانی، مورد استفاده قرار گیرند (۳۰). یک دیدگاه کاری ناب، به شدت به انعطاف پذیری و مشارکت افراد بستگی دارد (۳۱). با توجه به تاثیر متغیر انسان بر تسهیل و موفقیت فرایند ناب سازی (۳۲ و ۳۳) و تعالی سازمانی ناشی از هم افزایی ناب سازی با رویه های منابع انسانی، پیاده سازی روش های ناب، زمانی امکان پذیر است که مدیریت منابع انسانی بر اساس این روش ها اجرا گردد (۳۴). برخی محققان نشان داده اند که پیش نیاز سیستم تولید و خدماتی ناب، اقدامات مدیریت منابع انسانی ناب است (۳۵).

رویکرد اخلاقی در مدیریت منابع انسانی بر ضرورت در نظر گرفتن مسائل اخلاقی^۱ در کسب و کار و به ویژه در ارتباط با نیروی انسانی تاکید دارد. عدم توجه به اخلاق در سازمان و مدیریت منابع انسانی در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش های اخلاقی^۲ غنی و از سوی دیگر با کشورهای پیشرفته فاصله قابل توجهی دارد می تواند معضلات بزرگ برای سازمان ها به وجود آورد (۳۶). آرایه گزارشات غلط کارکنان به مدیران، تقلب در معاملات، رشوه، تنظیم اسناد جعلی، تبلیغات غیرواقعی، دزدی، درگیری در محل کار و ... همگی عواقب ناشی از نبود اصول اخلاقی در سازمان است (۳۷). مدیریت منابع انسانی باید با ترکیب کردن اصول اخلاقی با قوانین امروزی، فرهنگ کار با محوریت اخلاق را در سازمان گسترش دهد تا با ایجاد یک ارتباط موثر بین مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان، در حرکت و تولید خود با مشکلی روبرو نشوند و به اهداف راهبردی سازمان دست یابند (۳۸).

رویکرد چابک در مدیریت منابع انسانی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی است (۳۹). تعاریف ارائه شده از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم کرده اند (۴۰). چرا که سازمان ها به منظور رقابت در بازار پویای جهانی و برای پاسخ به تغییرات، بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییرات در چنین محیطی، نیازمند چابکی هستند (۴۱). روش های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان، به مبارزه با بی-ثباتی ها می پردازد (۴۲). برخی محققان یکی از دلایل ناتوانی سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیط را فقدان چابکی منابع انسانی معرفی نموده اند (۴۳). در سازمان های چابک، نیروی انسانی عامل جلب رضایت مشتریان و منبع بهره وری می باشند (۴۴). از این رو چابکی سازمان، مستلزم همبستگی میان استراتژی های کسب و کار و مدیریت منابع انسانی می باشد. از نظر محققان، اساس چابکی نیروی انسانی، توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت نیروی انسانی و متعاقب آن آموزش نیروی انسانی جهت تسلط کامل بر دانش و مهارت ها است (۴۵). به اعتقاد برخی صاحب نظران نیروی انسانی چابک از طریق تاثیر بر چهار استراتژی هزینه ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع، منجر به چابک سازی سازمان می شود (۴۶). محققان نشان داده اند چابکی سازمان در محیط های پویا تابعی از مدیریت منابع انسانی چابک است (۴۷).

بنابراین می توان بیان نمود منابع انسانی بانک ها به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت، به طور مستقیم بر عملکرد صنعت بانکداری و به طور غیرمستقیم بر توسعه بازارهای مالی و در نتیجه رشد اقتصادی موثر می باشند (۸). دیدگاه منبع محور، هدف کلیدی مدیریت منابع انسانی را حداکثرسازی ارزش منابع انسانی در راستای اهداف سازمانی عنوان می نماید (۹). بر این اساس طراحی و به کارگیری موثر راهبردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان منابع حیاتی، پیامدهای مثبت محسوس و نامحسوس را برای سازمان به همراه داشته (۱۰) و موجب ارتقای سطح کیفی خدمات و محصولات، بهبود عملکرد و مزیت رقابتی پایدار می گردد (۱۱). در سال های اخیر، تغییرات سریع و متنوع در محیط های کسب و کار همچون نیاز به حضور در بازارهای جهانی، ظهور فناوری های نوین^۲، تغییر در نوع و ماهیت کار، و همراه شدن با پیچیدگی ها، راهبردهای مدیریت منابع انسانی را نیز همانند دیگر ارکان مهم سازمان ها متفاوت ساخته و ابعاد جدیدی از نقش و تاثیر مدیریت منابع انسانی بر ارتقای عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است (۱۴-۱۲). بدین سان دیگر اتکای صرف به یک دیدگاه خاص در مدیریت منابع انسانی پاسخ گو نخواهد بود (۱۵). معرفی و به کارگیری مفاهیمی همچون ناب^۳ (کاهش ضایعات و اتلاف منابع)، اخلاقی^۴ (رعایت اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی^۵ برای افزایش مشروعیت سازمان) چابک^۶ (توانایی پاسخ گویی سریع به تغییرات تقاضا)، تاب آور^۷ (ارتقا سطح توانمندی در مقابل تهدیدات و رویدادهای غیر قابل کنترل) و سبز^۸ (حفظ محیط زیست و جلوگیری از تخریب آن) در سازمان ها به منظور حفظ حیات، موفقیت و رقابت پذیری و ترکیب مفاهیم مذکور به اشکال مختلف، علیرغم عدم همگرایی در برخی جهات (۱۶) و با هدف^۱ (پاسخ به نیازهای مختلف، ۲) بهره گیری از مزایای یکایک رویکردها و پوشاندن کاستی های آن ها به صورت هم زمان، (۳) کسب مزیت رقابتی غیر قابل تقلید از سوی رقبای، و مهم تر از همه انتقال آن ها از مدیریت زنجیره تامین و مدیریت تولید و عملیات به مدیریت منابع انسانی، گواهی بر این مدعاست (۱۷-۲۱) لذا ورود این مفاهیم به ادبیات مدیریت منابع انسانی از یک سو و تنوع در یکپارچه سازی این مفاهیم در ادبیات مدیریت از سوی دیگر، نیاز به تمییز در مدل ها و ساختارهای پیشین مدیریت منابع انسانی و انتخاب رویکرد مناسب برای آن را (۲۲) به عنوان هسته اصلی مزیت رقابتی پایدار، بی اندازه مهم ساخته است. ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان داده است که پیاده سازی مفاهیم فوق در مدیریت سازمان، مدیریت تولید و مدیریت زنجیره تامین، مستلزم به کارگیری آنها در مدیریت منابع انسانی است (۲۳-۲۵).

رویکرد ناب در مدیریت منابع انسانی رویکردی است که به مفهوم ایجاد یک جریان ارزش از طریق حذف کلیه اتلاف ها اعم از زمان، موجودی یا هزینه های غیر ضروری است (۲۲). رویکردی که از طریق آن می توان با صرف کمترین منابع، بیشترین کار را به انجام رساند (۲۶). و برای ذینفعان مختلف ارزش آفرینی نمود (۲۷ و ۲۸). برخی محققان رویکرد ناب را مجموعه اقداماتی می دانند که به طور همپارانه برای



به روز بودن و بکارگیری فناوری های نو ظهور (۶۴) و ارتقای سطح مسئولیت پذیری اجتماعی (۶۵) قرار دارد، که این چالش ها لزوم توجه به رویکردهای مدیریتی و عملیاتی به منظور پاسخ گویی به ذینفعان و مدیریت ریسک های مترتب را برای بانک ها، بیش از پیش، مهم و ضروری ساخته است.

روش

این پژوهش براساس هدف، توسعه ای و کاربردی، بر اساس ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و بر اساس نوع داده ها، آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی جامعه آماری جامعه آماری این پژوهش خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و اساتید دانشگاه در قلمرو زمانی، سال های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ و قلمرو مکانی، بانک های ایرانی بودند. از میان جامعه مورد نظر ۱۲ نفر از آنها به روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند، برای مطالعه به عنوان نمونه انتخاب شدند ویژگی های آنها در جدول ۱ ارایه شده است. با توجه به اهمیت اشباع نظری در مطالعات کیفی و تاثیر آن بر تعداد مصاحبه شوندگان، از آن جایی که در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه ی یازدهم، مفهوم جدیدی به مفاهیم شناسایی شده اضافه نشد، لذا با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و همچنین دانشگاهی (اساتید) مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. برای بررسی روایی و به منظور اطمینان پژوهشگران از تحلیل و طبقه بندی صحیح از داده ها، از روش بررسی اعضا استفاده شد. در این روش، پس از استخراج تم ها، نظر مشارکت کنندگان در خصوص میزان مقبولیت و تایید نتایج به دست آمده از تحلیل تم، اخذ گردید. برای بررسی پایایی نیز از روش بازآزمایی استفاده شد. برای انجام روش بازآزمایی، شش مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی پانزده روز، کدگذاری شدند. تعداد کل کدها، در فاصله ی زمانی ۱۵ روزه، برابر ۲۳۴، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان، برابر ۹۱ و تع داد کل عدم توافقات (توافقاتی که انتظار می رود تصادفی باشند) در این دو زمان، برابر ۴۸ است. بر این اساس، پایایی باز آزمون مصاحبه ها، برابر ۷۸ درصد بوده و با توجه به اینکه از حداقل قابل قبول (۶۰ درصد) بیشتر است، لذا پایایی کدگذاری ها مورد تایید قرار می گیرد. به منظور تحلیل مصاحبه ها نیز از روش تحلیل تم استفاده شد. فرایند تحلیل داده ها به روش مذکور، عبارتست از:

۱. آشنایی با داده ها: متن مصاحبه ها به صورت متنی پیاده سازی و آشنایی اولیه نسبت به آنها حاصل شد.
۲. ایجاد کدهای اولیه: کدگذاری اولیه انجام شد.
۳. جستجوی تم ها: بر اساس کدهای اولیه و بازبینی آن ها، تم هایی استخراج شد.
۴. بازبینی تم ها: مجموع تم های شناسایی شده در مرحله قبل بررسی، بازبینی و تایید قرار گرفت.

رویکرد تاب آور در مدیریت منابع انسانی بر این امر تاکید دارد که تاب آوری، ظرفیت افراد و سیستم ها به گونه ای است تا روابط کارکردی سازمان را با وجود آشفتگی ها حفظ نموده و عملکرد آن را تسهیل نماید (۴۸) تحمل شوک ها و سازگاری، توانایی بازگشت به حالت اول، حفظ عاملیت در طول زمان و پایداری در شرایط بحرانی و بقاء، از مولفه های مبین تاب آوری هستند (۴۹ و ۵۰). تحقیقات حاکی از موفقیت سازمان هایی است که دائما ظرفیت سازگاری خود را بهبود بخشیده اند (۵۱). ایجاد چنین ظرفیتی در سازمان، متکی بر وجود منابع ساختاری، شناختی، ارتباطی و عاطفی است (۵۲). محققان به تاثیر شیوه های منابع انسانی بر تاب آوری و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته اند (۵۳). بر این اساس، تاب آوری سازمان مستلزم مشارکت فعال و سازنده افراد در محیط پیرامون خود (۵۴) و توانایی آن ها در جهت سازش یافتگی مجدد در برابر شرایط نامطلوب می باشد (۵۵). محققان بیان نموده اند سازمانی که می خواهد تاب آور باشد لازم است در وهله نخست یک سیستم مدیریت منابع انسانی تاب آور که کارکنانی تاب آور را پرورش دهد، داشته باشد (۵۶).

رویکرد سبز در مدیریت منابع انسانی بر این امر تاکید دارد که سازمان سبز، سازمانی است که در راستای مسئولیت های اجتماعی خود مأموریتها، اهداف و وظایفش را به نحوی محقق می سازد تا ضمن تامین نیازهای امروز افراد و سازمان ها، نیازهای آیندگان از منابع محدود، مخدوش نشود (۵۷). این امر مستلزم به کارگیری مؤثر منابع مادی و انسانی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست (مدیریت سبز) است (۵۸) در این میان، رفتار سبز کارکنان، عنصر اساسی در پایداری محیطی سازمان تلقی می شود (۵۹). سبز نمودن ابعاد عملکردی مدیریت منابع انسانی نظیر: شرح شغل، استخدام، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش ها به عنوان مدیریت منابع انسانی سبز است. از دیدگاه محقق دیگر مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص عوامل محیطی بوده و موجب ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آن ها می شود (۶۰). به طوری که آن ها بتوانند به اهداف محیطی سازمان دست یابند و در نهایت بتوانند سهم قابل توجهی در تدوام محیطی داشته باشند (۶۱). این فعالیت ها، مزایایی را در سطوح فردی، سازمانی و محیطی به دنبال دارد (۶۲).

بر این اساس هدف اصلی این پژوهش طراحی مدلی است که بتواند به طور هم زمان از پنج رویکرد مطرح شده یعنی: ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز، در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری^{۱۱} ایران استفاده نماید. ضرورت طرح مسئله پژوهش، مبتنی بر دو عامل بنا نهاده شده است: ۱) طراحی و تدوین مدلی کاربردی در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری بر اساس شرایط فعلی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ایران و ۲) ارائه نوآوری در جهت گسترش ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی. از یک سو صنعت بانکداری کشور در سال های اخیر در معرض تهدیدات و آسیب های ناشی از تحریم ها (۶۳)، فضای رقابتی (۶۴)،

۰	۰	لیسانس	تحصیلات
۳۳/۳	۴	فوق لیسانس	
۶۶/۷	۸	دکتری	سابقه کاری
۸/۳	۱	۱۰-۱	
۶۶/۷	۸	۲۰-۱۱	
۲۵	۳	۳۰-۲۱	
۱۰۰	۱۲	مجموع	

۵. تعریف و نام گذاری تم ها: مجموع تم های شناسایی شده نام گذاری و دسته بندی شد. این دسته بندی در خصوص رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در قالب ابعاد، مولفه ها و شاخص ها بود.

۶. تهیه گزارش: مفاهیم و تم ها بر اساس دریافت پژوهشگر تشریح و گزارش شد.

در بخش کمی به منظور اولویت بندی رویکردها، از همان جامعه و نمونه بخش کیفی استفاده شد و داده ها با استفاده از پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی فازی (چانگ) که توسط خبرگان موصوف تکمیل گردید، جمع آوری شد. جهت تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (AHP فازی) استفاده شد که بر اساس آن رویکردهای مدیریت منابع انسانی ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز بر اساس ابعاد و مولفه های مدل جامع، وزن دهی و اولویت بندی شدند.

یافته ها

یافته های پژوهش مبتنی بر دو بخش کلی است، بخش اول مربوط تحلیل تم و شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی در هر یک از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران بود. بخش دوم مربوط رتبه بندی این عوامل با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی بود.

بخش اول: تحلیل تم

در جدول ۲ تعداد کدهای اولیه و تم های اصلی و فرعی در هر یک از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز که توسط خبرگان در مصاحبه ها مطرح شده بود ارایه شده است و در جدول ۳ محققان تم های استخراج شده را در سه بعد فردی سازمان و محیطی برای هر یک از رویکردها طبقه بندی کردند.

جدول ۱: مشخصات و ویژگی های مصاحبه شوندگان

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۲
	زن	۰
سن	۳۱-۴۰	۱
	۴۱-۵۰	۸
	بالتر از ۵۰	۳

جدول ۲: تعداد کدهای اولیه و تم های نهایی تحقیق

داده های مربوط به / تعداد	کدهای اولیه	تم های نهایی اصلی	تم های نهایی فرعی
مدیریت منابع انسانی ناب	۶۶	۸	۲۲
مدیریت منابع انسانی اخلاقی	۴۲	۸	۱۳
مدیریت منابع انسانی چابک	۵۴	۸	۲۰
مدیریت منابع انسانی تاب آور	۴۳	۸	۱۷
مدیریت منابع انسانی سبز	۶۸	۸	۲۰
مجموع	۲۷۳	۴۵	۹۲

جدول ۳: نام گذاری تم های استخراج شده مدیریت منابع انسانی (ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز)

ابعاد	مولفه ها (تم های اصلی)	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی ناب	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی اخلاقی	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی چابک	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی تاب آور	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی سبز
فردی	شخصی	خلاقیت	صداقت	هوش هیجانی	احساس تعلق به سازمان	سبک زندگی شخصی
		تطبیق پذیری	مسئولیت پذیری	احساس نیاز به چابکی	دانش و مهارت	نگرش نسبت به محیط زیست
میان فردی	ارتباطات بین کارکنان	تعهد به ارزش های سازمان	چند مهارتی	شایستگی های چند گانه	ویژگی های شخصیتی	ارتباطات
		ارتباطات میان کارکنان	ارتباطات اخلاقی میان کارکنان	ارتباطات کارکنان با مشتریان	صمیمیت و اعتماد میان کارکنان	محیطی کارکنان
سازمانی	کارکنان	آموزش های چند وظیفه ای	حقوق کاری	آموزش های مستمر عمومی و تخصصی	آموزش اصول تاب آوری	آموزش و آگاهی های زیست محیطی به کارکنان
		مدیریت عملکرد بر مبنای	خدمات مشاوره ای	استقلال کارکنان در تصمیم گیریها	تفویض اختیار کار گروهی و مشارکت	پاداش مبتنی بر رفتار



داوطلبانه سبز مشارکت کارکنان در برنامه های سبز	در امور	ارزیابی عملکرد بر اساس چابکی کار تیمی گردش شغلی غنی سازی شغلی		اصول ناب گردش شغلی تیم های کاری خودگردان تناسب حجم کار با تعداد کارکنان	
فرایندهای سازمانی سبز یکپارچگی در فرایندهای سبز	انعطاف در فرایندها و ساختارها	یکپارچگی فرایندها از نظر چابکی پیچیدگی فرایندها و رویه های الزام آور	اخلاقی بودن فرایندها و جلوگیری از تبعیض و پارتی بازی	ساده سازی فرایندها استاندارد سازی فرایندها مستند سازی فرایندها	فرایندی
تعهد مدیران در قبال محیط زیست حمایت مدیران از ایده- ها و فعالیت های سبز فرهنگ سازمانی سبز تامین بودجه و منابع کافی نوع و تمرکز فعالیت ها چشم انداز و سیاست- های زیست محیطی	الگوی تلاوم کسب و کار در شرایط بحرانی فرهنگ مدیریت ریسک حمایت مدیران از نوآوری اشتراک گذاری دانش و اطلاعات پیش بینی ذخایر احتیاطی کلیدی	نظام فناوری اطلاعات پشتیبانی مدیران از چابکی فرهنگ توانمندسازی الگو برداری از سازمان های موفق	امنیت شغلی فرهنگ سازمانی اخلاق مدار شایسته سالاری	مشارکت کارکنان در ایده ها و برنامه های ناب حمایت مدیران از اصول ناب اطلاع رسانی و ارائه بازخورد به کارکنان فرهنگ بهبود مستمر	راهبردی
فرهنگ زیست محیطی جامعه استقبال جامعه از طرح های زیست محیطی بانک	میزان اعتماد جامعه به بانک تاب آوری اجتماعی	سطوح نیاز و چابکی مورد انتظار	رویکرد جامعه نسبت به اخلاق عدالت اقتصادی	رویکرد جامعه نسبت به اتلاف منابع	اجتماعی
عملکرد سبز رقبا و سایر سازمان ها همکاری های سبز میان رقبا و سایر سازمان ها	همکاری میان رقبا و سایر سازمان ها	میزان چابکی رقبا و سایر سازمان ها	عملکرد رقبا و سایر سازمان ها از بعد اخلاقی	عملکرد رقبا و سایر سازمان ها در به کارگیری اصول ناب	رقابتی
حمایت قانونی از سازمان های سبز الزام قانونی بانک به رعایت و کسب استانداردهای سبز	حمایت دولت و نهادهای ناظر از بانک	منابع و اختیارات قانونی بانک	اخلاق مداری نهاد های ناظر	نوع مالکیت و ترکیب سهامداری بانک الزامات و انتظارات دولت و نهادهای ناظر بانکی	حاکمیتی

جدول ۴: اوزان ابعاد و مولفه ها

ابعاد	وزن	مولفه ها	وزن
فردی	۰/۳۳	شخصی	۰/۱۴
		میان فردی	۰/۱۱
سازمانی	۰/۳۶	کارکنان	۰/۱۵
		فرایندی	۰/۱۳
		راهبردی	۰/۱۷
محیطی	۰/۳۱	اجتماعی	۰/۰۸
		رقابتی	۰/۱۱
		حاکمیتی	۰/۰۹

با توجه به اوزان به دست آمده در مراحل قبل و اعمال آن در اوزان رویکردها نسبت به یکدیگر، اوزان نهایی رویکردها به شرح جدول ۵ به دست آمد

بخش دوم: اولویت مدیریت منابع انسانی ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران چگونه است؟

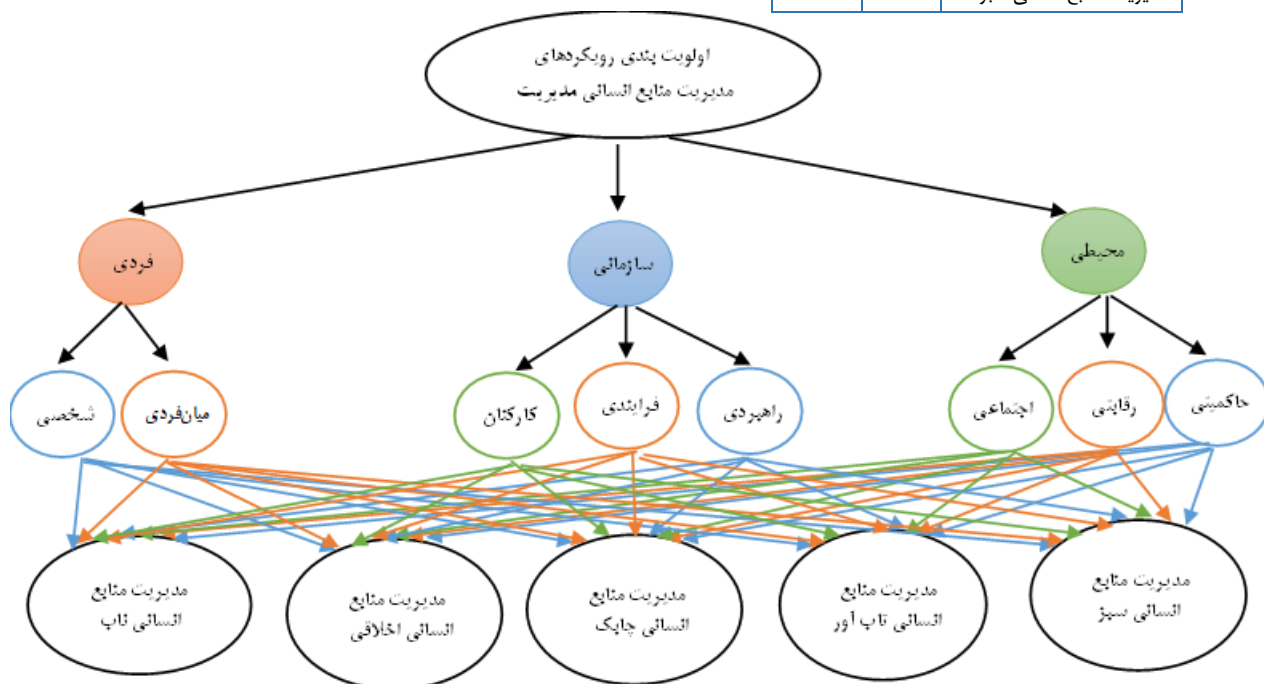
برای پاسخ گویی به این سؤال با استفاده از روش AHP فازی، ابتدا نمودار تحلیل سلسله مراتبی به نگاره اترسیم شد. پس از تکمیل و جمع آوری پرسشنامه ها، به شرح گام های زیر اقدام گردید:

- جهت تجمیع نظرات خبرگان، از مقایسات زوجی پاسخ دهندگان میانگین هندسی گرفته و با استفاده از نرم افزار اکسل، ماتریس مقایسات زوجی برای ابعاد و مولفه های مدل تشکیل شد
- ماتریس های به دست آمده، نرمال و از حالت فازی خارج شده و وزن ابعاد و مولفه های هر یک از ابعاد به شرح ذیل احصا گردید (جدول ۴)

همانگونه که ملاحظه می شود، از نظر خبرگان، به ترتیب مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب آور، ناب، چابک و سبز، در صنعت بانکداری ایران دارای اولویت هستند.

جدول ۵: اوزان نهایی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران

اولویت	وزن	رویکرد
۱	۰/۳۹۸	مدیریت منابع انسانی اخلاقی
۲	۰/۳۹۵	مدیریت منابع انسانی تاب آور
۳	۰/۳۶۱	مدیریت منابع انسانی ناب
۴	۰/۳۴۲	مدیریت منابع انسانی چابک
۵	۰/۲۱۳	مدیریت منابع انسانی سبز



نگاره ۱: نمودار تحلیل سلسله مراتبی مربوط به رویکردهای مدل جامع مدیریت منابع انسانی

سازمانی را در بر گرفته و کمتر به ابعاد خارج از سازمان پرداخته شده، لیکن عمده شاخص های شناسایی شده در این پژوهش، با نتایج مطالعات انجام شده در خصوص منابع انسانی ناب (۳۳ و ۶۷-۶۹)، منابع انسانی اخلاقی (۳۶) منابع انسانی چابک (۱۲ و ۷۰ و ۷۱)، منابع انسانی تاب آور (۵۴ و ۶۳ و ۷۲) و منابع انسانی سبز (۲۳، ۶۶، ۷۳ و ۷۴) سازگاری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده به ترتیب مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب آور، ناب، چابک و سبز، در صنعت بانکداری ایران دارای اولویت هستند. این نتیجه نشانگر اهمیت توجه به رویکرد اخلاق مدار در مدیریت منابع انسانی است و با نتایج پژوهش هایی که بر اهمیت مدیریت منابع انسانی اخلاق مدار در سازمان اشاره دارند همسو و همخوان است (۳۷)

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر پیشنهاد می شود لازم است ضمن باز تعریف عملیات بانک بر اساس فرایندها و مدیریت مبتنی بر فرایندها (فرایند محوری)، سیاست های چندگانه ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز بر اساس فرایندها و محصولات مختلف و واحدهای درگیر، تدوین و اولویت بندی شود. طبعاً رویکردهای چندگانه

بحث

در حالی که در سال های اخیر، معرفی و به کارگیری تلفیقی رویکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ها و زنجیره های تامین مورد توجه محققان واقع شده است (۱۸-۲۰)، مطالعات، عمدتاً به صورت منفرد به رابطه میان رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی همچون ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در سازمان ها پرداخته اند. لذا در این پژوهش ضمن شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی ناب، مدیریت منابع انسانی اخلاقی، مدیریت منابع انسانی چابک، مدیریت منابع انسانی تاب آور و مدیریت منابع انسانی سبز، مدلی تحت عنوان مدل جامع مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران ارائه شده که چارچوبی متشکل از این ۵ رویکرد را ارائه می نماید. در خصوص رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی، شاخص های شناسایی شده در این پژوهش، در ابعاد فردی (شامل مولفه های شخصی و میان فردی)، سازمانی (شامل مولفه های کارکنان، فرآیندی^{۱۲}، راهبردی^{۱۳}) و محیطی (شامل مولفه های اجتماعی^{۱۴}، رقابتی^{۱۵} و حاکمیتی) دسته بندی و ارائه شده است. اگرچه در بیشتر مطالعات پیشین، شاخص های احصا شده عمدتاً ابعاد فردی و

واژه نامه

1. Human capital	سرمایه انسانی
2. Modern technologies	فناوری های نوین
3. Lean approach	رویکرد ناب
4. Ethical approach	رویکرد اخلاق مدار
5. Social responsibility	مسئولیت اجتماعی
6. Agile approach	رویکرد چابک
7. Resilient approach	رویکرد تاب آور
8. Green approach	رویکرد سبز
9. Ethical issues	مسائل اخلاقی
10. Ethical values	ارزش های اخلاقی
11. Bank industry	صنعت بانکداری
12. Process components	مولفه های فرایندی
13. Strategic components	مولفه های راهبردی
14. Social components	مولفه های اجتماعی
15. Competitive components	مولفه های رقابتی

References

- Hosseini Nejad SB, Mohseni A. (2017). A study of the role of banks in economic and social development. *Social Science Studies Quarterly Journal*; 3: 81-89. (In Persian)
- Dejpsand F, Bukharai R. (2016). A study of the relationship between financial development and economic growth in Iran based on the post-keynesian macroeconomic model. *Quarterly Journal of Financial Economics and Development*; 10(34): 59-92. (In Persian)
- Rahimi S, Vahdati H, Sepahvand R, Esmaili M. (2016). Designing a model of sustainable competitive advantage based on the competence of human capital in the insurance industry. *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*; 8(23): 179-208. (In Persian)
- Lari Dasht Bayaz M, Hajizadeh F, Sufi H. (2017). A study of the relationship between strategic human capital and improving financial performance in the banking industry. *Monetary-Banking Research Quarterly*; 10(32): 265-247. (In Persian)
- Bhattacharya M, Gibson DE, Doty DH. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*; (31): 622-640.
- Hassanpour A, Abdollahi B, Jafarinia S, Memari M. (2019). Designing a talent management model in the banking industry using foundation data theory. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*; 28(93): 93-129. (In Persian).
- Abbasgholipour M. (2010). Factors affecting improving the performance of banks, *Banking and Economy*; 106: 24-35. (In Persian)

به ساختارها و رویه های موقت و منعطف نیاز دارند. به گونه ای که بتوانند به موازات تغییر شرایط و بر اساس رویکردهای مورد نیاز اصلاح شوند.

از آن جایی که بانک ها در شبکه ها و زنجیره‌هایی متشکل از اجزای بالادستی و پایین دستی خدمات قرار گرفته اند. لذا تعامل مستمر و استفاده موثر از پتانسیل‌های موجود در زنجیره های تامین خدمات بانکی در خصوص به کار گیری رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز، می تواند ضمن تقویت عملکرد و تثبیت جایگاه بانک ها در زنجیره ها، منجر به ایجاد ارزش برای بانک شود.

پیشنهاد می شود از طریق شناسایی تکیه گاه‌ها و عملکردهای اهرمی، تحقق رویکردهای مذکور در بانک تقویت و تسهیل گردد.

با توجه به اهمیت بعد اخلاقی در مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می شود نهاد های ناظر بر عملکرد بانک ضمن پایبندی خودشان به اخلاق حرفه ای، حدود و نحوه پیاده سازی رویکرد اخلاقی را در بانک ها رصد کنند.

نتیجه گیری

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت خدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مفهوم مدیریت منابع انسانی مطرح می شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می گیرد.

اثر بخشی مدیریت منابع انسانی در این است که بتواند نوعی از ویژگی ها و رفتار ها را در کارکنان خود ایجاد نموده و پرورش دهد که برای موفقیت سازمان ضروری هستند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید قدرت هدایت نگرش ها و رفتارهای کارکنان برای ایجاد نفوذ در محیط را داشته باشد. برای دست یابی به این هدف، سازمان ها چاره ای به جز تدوین استراتژی های متناسب با منابع انسانی ندارند و مدیریت منابع انسانی باید بتواند به طور هم زمان از رویکردهای مطرح و موفق استفاده کند. ۵ رویکرد مطرح در رابطه با مدیریت منابع انسانی عبارتند از: رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز. در این پژوهش سعی شد با تلفیق این ۵ رویکرد در قالب یک مدل جامع مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران استفاده نماید، قابلیت سازگاری با محیط پیچیده امروزی و توانایی بکارگیری اثربخش منابع انسانی را در سیستم بانکی افزایش دهد.

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندانگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته اند.

- Journal of Production Research; 50(17): 4830-4845.
21. DoRosário Cabrita M, Duarte S, Carvalho M, Cruz Machado C. (2016). Integration of lean, agile, resilient and green paradigms in a business model perspective: theoretical foundations. IFAC-PapersOnLine; 49(12): 1306-1311
 22. Wickramasinghe V, Wickramasinghe GLD. (2017). Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. The International Journal of Human Resource Management; 31(11): 1467-1512.
 23. Jabbour CJC. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. Industrial and Commercial Training; 43(2): 98 -105.
 24. Cheema S, Javed F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. Cogent Business & Management; 4
 25. Paille P, Boiral O, Chen Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. International Journal of Human Resource Management; 24(18): 3552-3575.
 26. Womack JP, Daniel TJ. (2003). Lean thinking, eradicating waste and creating value in organizations, translated by Azadeh Radnejad. 3rd ed. Isfahan: Doozeh. (In Persian).
 27. Schuler RS, Jackson SE. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance; 1: 35-55.
 28. Sparrow P, Otaye-Ebede L. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital. The International Journal of Human Resource Management. 25(21): 2892-2910.
 29. Shah R, Ward PT. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management; 21: 129-149.
 30. Sohal AS, Ramsey L, Samson D. (1993). JIT manufacturing: industry analysis and a methodology for implementation. International Journal of Operations and Production Management; 13(7): 22-56.
 31. Tortorella G, Fogliatto F. (2014). Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. International Journal of Production Research; 52(15): 4623-4645.
 32. Gollan P, Kalfa S, Xu Y. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing. Asia Pacific Journal of Human Resources; 53:144-162.
 33. Bonavia T, Marin-Garcia JA. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. 8. Barghandan A, Barghandan K, Sotoudeh S, Pazand M. (2010). The effect of human capital on economic growth in Iran; Quarterly Journal of Economic Modeling; 4(12): 39-56. (In Persian)
 9. Gutierrez-Gutierrez LJ, Barrales-Molina V, Kaynak H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. International Journal of Operations & Production Management; 38(1): 43-66.
 10. Ananthram S, Nankervis A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. Asia Pacific Journal of Human Resources; 51: 454-470.
 11. Wikhamn W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. Journal of Hospitality Management; 76: 102-110.
 12. Esmaili M, Heydari A. (2013). Identification and prioritization of factors affecting human resource agility in Iran's automotive industry. Public Management Perspective; 15: 117-95. (In Persian)
 13. Martin G, Farndale E, Paauwe J, Stiles PG. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. European Management Journal; 34(1): 22-35.
 14. Tzabbar D, Tzafir S, Baruch Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. Human Resource Management Review; 27(1): 134-148.
 15. Guerci M, Decramer A, Van Waeyenberg T, Aust I. (2018). Moving beyond the link between hr and economic performance: a study on the individual reactions of hr managers and professionals to sustainable HRM. Journal of Business Ethics; 160(4):1-18.
 16. Zanjirchi SM, Mohammadi KH. (2017). Studying possibility of making LARG supply chain by compiling four paradigms of lean, agile, recessive and green. Andisheh Amad; 15(56): 81-105. (In Persian).
 17. Maleki M, Espadinha-cruz P, Valente R, Cruz-Machado V. (2011). Supply chain integration methodology: larg supply chain, ENEGI2011 ConferencePortugal: University of Minho. 57-66.
 18. Azevedo S, Carvalho H, Cruz-Machado V. (2011). A proposal of larg supply chain management practices and a performance measurement system. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning; 1(1): 7-14.
 19. Carvalho H, Duarte S, Cruz Machado V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergences and synergies. International Journal of Lean Six Sigma; 2(2): 151-179.
 20. Cabral I, Grilo A, Cruz-Machado V. (2012). A decision-making model for Lean, Agile, Resilient & Green supply chain management. International



47. Hansen NK, Güttel WH, Swart J. (2017). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-32.
48. Rose Adam Z. (2009). Economic resilience to disasters. University of Southern California. Published Articles and Papers.
49. Wilkinson S, Yan Chang R, Sapeciay A, Costello Z, Seosamh B. (2016). Improving construction sector resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*; 7(2): 173-185.
50. Walklate S, McGarry R, Mythen G. (2014). Searching for resilience: a conceptual excavation. *Armed Forces & Society*; 40(3): 408-427.
51. McAslan A. (2010). The concept of resilience: Understanding its origins, meaning and utility. Adelaide: Torrens Resilience Institute; 1-13.
52. Richtner A, Sodergren B. (2008). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*; 4(3): 257-275.
53. Cooper L, Liu Y, Tarba SY. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*; Special Issue. 2466-2471.
54. Conner M, Davidson JRT. (2003). Development of a new resilience scale: the Conner- Davidson Resilience Scale (CD_RISC). *Depression and Anxiety*; 18: 76-82.
55. Resnick B. (2010). The relationship between resilience and motivation. In Rensick, B. Gwyther, L. P., & Roberto, K. A. (Eds), *Resilience in aging: Concepts, research and outcomes*; 199-215.
56. Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*; 21: 243-255.
57. Sanober T, Jan M, Ahmad M. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*; 50(1): 237-269.
58. Sudin S. (2011). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. *International Conference on Sociality and Economics Development*; 79-83.
59. Ones DS, Dilchert S. (2012a). Employee green behaviors, managing human resources for environmental sustainability. San Francisco, CA: Jossey – Bass; 85-116.
60. Ahmad S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management*; 2(10): 1-13.
61. Renwick D, Redman T, Maguire S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research International Journal of Manpower; 32 (8): 923-938.
34. Thirkell E, Ashman I. (2014). Lean towards learning: connecting lean thinking and human resource management in UK higher education. *International Journal of Human Resource Management*; 25(21): 2957-2977.
35. Martinez-Jurado P, Moyano-Fuentes J, Jerez-Gomez P. (2014). Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry. *RQ Business Research Quarterly*; 17: 47-68.
36. Alvani SM, Hassanpour A, Davari A. (2010). Analysis of organizational ethics using the ethics circle model. *Ethics in Science and Technology*; 5(3, 4): 25-35. (In Persian).
37. Khani Jazani J. (2008). Work ethic and work conscience in entrepreneurship. *Ethics in Science and Technology*; 3(3, 4): 91-96. (In Persian).
38. Nayeb-Pour M, Saeedi F, Raeesi S. (2012). Identify and prioritize ethical standards in human resource management. *Ethics in Science and Technology*; 4(2). (In Persian).
39. Nikpour A, Selajgeh S. (2010). The study of the relationship between organizational agility and job satisfaction of employees of government organizations in Kerman. *Management Research*; 3: 169-184. (In Persian)
40. Khodami S, Khodadad Hosseini SH, Meshbaki A, Azar A. (2012). Customer agility model design with dynamic organizational capabilities approach: investigating the role of it competence, entrepreneurial awareness and market wisdom. *Journal of New Marketing Research*; 2 (4): 1-24. (In Persian).
41. Sharifi H, Zhang Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International journal of Production Economics*; 62: 7-22.
42. Cockburn A, Highsmith J. (2001). Agile software development 2: the people factor. *Computer*; 34(11): 131-133.
43. Nagel RN, Dove R. (1991). 21st Century manufacturing enterprise strategy: an industry led view. Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem, PA.
44. Goldman SL, Nagel RN, Preiss K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. New York: Van Nosteand Reinhold.
45. Gunasekaran A, Yusuf Y. (2002). Agile manufacturing, taxonomy of strategic and technological imperatives. *Int J Prod Res*; 40(6): 1357-1385.
46. Hopp W, Tekin E, Van Oyen M. (1995). Benefits of skill chaining in serial production lines with cross-trained workers. *Management Science*; 50(1): 83-98.

69. Feghhi Farahmand N. (2017). A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique. *Productivity Management*; 10(40): 212-258. (In Persian).
70. Breu K, Hemingway CJ, Strathern M, Bridger D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*; 17: 21-31.
71. Sherehiy B, Karwowski W, Layer J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, framework, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 37: 445-460.
72. Khan Z, Rao-Nicholson R, Akhtar P, Tarba SY, Ahammad MF, Vorley T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-28.
73. Mohammadnejad Shourkaei M, Seyed Javadin SR, Shah Hosseini MA, Haj Karimi A. (2016). Presenting a framework for green human resource management, public administration. *University of Tehran*; 8(4): 691-710. (In Persian)
74. Seyed Javadin SR, Roshandel Arbatani T, Nobari A. (2016). Green human resource management "an investment approach and sustainable development". *Journal of Investment Science*; 5(20): 297-327. (In Persian)
75. .
62. Goswami GT, Ranjan KS. (2015). Green HRM: approach to sustainability in current scenario. *Journal for Studies in Management and Planning*; 1(4): 250-259.
63. Ebrahimi A, Safari S. (2012). Measuring the competitiveness of banks in the Iranian banking system. *Business Research Journal*; 16(64): 187-221. (In Persian)
64. Khadivar A, salemi S. (2017). Presenting an acceptance model of location-based services (LBS) in Iranian banks. *ORMR*; 7 (2): 21-38. (In Persian)
65. Azizi N, Mohseni R, Tajuddin M. (2018). Internal and external activities of social responsibility of organizations in the banking system and its relationship with social capital. *Sociology of Social Institutions*; 5 (11): 340-311. (In Persian)
66. Charbel J, Lopes H. (2015). Green human resource management and green supply chain management, linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*; 12(3): 1824-1833.
67. Basu P, Ghosh I, Dan PK. (2018). Using structural equation modelling to integrate human resources with internal practices for lean manufacturing implementation. *Management Science Letters*; 8: 51-68.
68. Onwughalu OO, Okeke KE, Henry-Chibor E. (2017). Lean production and its effect in organizations: A study of selected manufacturing firms in Nigeria. *Scholarly Journal of Science Research and Essay*; 6(4): 85-98.