



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Green Human Resource Management System Model with an Organizational Excellence Approach

Faranak Eskandariordaklou¹, Yahya Dadashkarimi², Farhad Nejad Irani³

Abstract

Background & Purpose: Today, one of the key strategies of organizations in the direction of growth and excellence based on sustainable development is the establishment of a green human resource management system. Therefore, the main goal of this research is to design a green human resource management system model with an organizational excellence approach.

Methodology: Based on the result, this research is developmental, in terms of practical purpose and in terms of data type, it is a mixed-exploratory method. The statistical population in the qualitative section includes 20 academic and executive experts in the social security organization, and in the quantitative section, it includes 190 managers, heads of units, and supervisors of the social security organization. The data collection tool was semi-structured interviews in the qualitative part and questionnaires in the quantitative part. For data analysis, theme analysis was used in the qualitative part and structural equation modeling (PLS software) was used in the quantitative part.

Findings: The results of the research in the qualitative part indicated the identification of 7 main themes (stakeholders, situational factors, green training, green recruitment and hiring, green performance evaluation, green rewards, green consequences), 19 sub-themes and 102 primary codes. Also, the results of the quantitative analysis indicated the confirmation of the research model and its appropriate fit.

Conclusion: The excellence of the social security organization with a sustainable development approach requires focusing on the drivers, processes and consequences of which the subsystems and policies of the green human resources management system form its central pillar.

Keywords: *Human Resources, Green Human Resources Management, Organizational Excellence, Social Security Organization.*

Citation: Eskandariordaklou, Faranak; Dadashkarimi, Yahya Jafar and Nejad Irani, Farhad.(2023). Designing a Green Human Resource Management System Model with an Organizational Excellence Approach. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(19), 151-174.

1. PhD Student in Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: Eskandari.franak@gmail.com

2. Assiatant Prof. of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: Dadashkarimi_2006@yahoo.com

3. Assiatant Prof. of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab,Iran. E-mail: Farhadirani90@yahoo.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۶، شماره ۱۹
بهار ۱۴۰۲
صص ۱۵۱-۱۷۴

طراحی مدل نظام مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی

فرانک اسکندری اوردکلو^۱، یحیی داداش کریمی^۲، فرهاد نژاد ایرانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: یکی از استراتژی‌های کلیدی سازمان‌ها در جهت رشد و تعالی مبتنی بر توسعه پایدار استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز است. از این رو هدف اصلی این تحقیق طراحی مدل نظام مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی است.

روش‌شناسی: این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده‌ها از شیوه آمیخته -اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی سازمان تامین اجتماعی و در بخش کمی نیز شامل مدیران، رییس واحدها و سرپرستان سازمان تامین اجتماعی به تعداد ۱۹۰ نفر است. ابزار گردآوری داده‌های در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تحلیل تم و در بخش کمی از معادلات ساختاری (نرم‌افزار پی‌ال‌اس) استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌ها تعداد ۷ تم اصلی (ذینفعان، عوامل موقعیتی، آموزش سبز، جذب و استخدام سبز، ارزیابی عملکرد سبز، پاداش سبز، پیامدهای سبز)، ۱۹ تم فرعی و ۱۰۲ کد اولیه شناسایی شد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل کمی بر تایید الگوی تحقیق و برازش مناسب آن دلالت داشت.

نتیجه‌گیری: تعالی سازمان تامین اجتماعی با رویکرد توسعه پایدار مستلزم تمرکز بر پیشران‌ها، فرآیندهای و پیامدهایی است که زیرسیستم‌ها و سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی سبز رکن محوری آن را تشکیل می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز، تعالی سازمانی، سازمان تامین اجتماعی.

استناد: اسکندری اوردکلو، فرانک؛ داداش کریمی، یحیی و نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۲). طراحی مدل نظام مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۱۹)، ۱۵۱-۱۷۴.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه: Eskandari.franak@gmail.com
۲. استادیار مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه: Dadashkarimi_2006@yahoo.com
۳. استادیار مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه: Farhadirani90@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۹

نویسنده مسئول مقاله: یحیی داداش کریمی

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.404722.1600

مقدمه

در سال‌های اخیر، وخامت وضعیت محیط زیست جهانی از یک سو و ظهور طرفداران محیط زیست از سوی دیگر باعث ایجاد یک نیروی قدرتمند شده است که خواستار تغییر مفاهیم مدیریت زیست محیطی و ایجاد یک سیستم مدیریت سبز شده است، این سیستم شامل تولید سبز، تکنولوژی سبز، حسابداری سبز و مدیریت منابع انسانی سبز است (محمدزاده خلیل آبادی و رضانی، ۱۳۹۴). در عصر جهانی شدن که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است، به باور بسیاری از صاحب‌نظران، داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود (کرامر^۱، ۲۰۱۳). در حقیقت، آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی، نظام مدیریت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی سازمان به توسعه نقش اساسی دارد (هاچ و دایر^۲، ۲۰۰۴). مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سرمایه انسانی و برنامه‌های مدیریت محیط زیست و ادغام آنها در فعالیت‌های خود، مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی و امکانات و شرایط مناسبی را برای تمامی فعالان و سرمایه‌گذاران فراهم می‌آورد تا با مشارکت در این برنامه‌ها ضمن بهبود عملکرد زیست محیطی سازمان، رابطه‌ای سودمند را برای خود خلق نماید (رنجبریان، ۱۳۹۷). از طرفی، افزایش نگرانی‌ها در مورد هشدارهای محیطی، تولیدکنندگان را مجبور به تلاش برای کاربرد راه‌کارهایی در زمینه مدیریت زیست محیطی و مدیریت سبز نموده است. مدیریت سبز، روشی است که سازمان‌ها محیط‌شان را با توسعه استراتژی‌های زیست محیطی مدیریت می‌کنند (لی^۳، ۲۰۰۸). یکی از قدم‌های اساسی برای کاهش بحران‌ها و حل مسائل زیست محیطی، توجه ویژه به سازمان‌ها و منابع انسانی سازمان و مدیریت کردن صحیح آنهاست. مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند (امبیاک و آنا^۴، ۲۰۱۸).

مدیریت منابع انسانی سبز، استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای استفاده پایدار از منابع سازمان است. مدیریت منابع انسانی سبز، مسئول ایجاد محیط کاری سبزی است که در آن کارکنان، اهمیت مسائل زیست محیطی را درک کنند (احمد، ۲۰۱۵) این امر به کارآیی

¹. Kramer

². Hatch and Dyer

³. Lee

⁴. Bombiak and Anna

بالاتر و کاهش هزینه‌ها در سطوح فردی، سازمان و محیطی منجر می‌شود (رانجان و گوسوامی^۱، ۲۰۱۵).

مدیریت منابع انسانی سبز به معنی انجام استراتژی‌هایی برای آگاهی از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیت‌های تجاری پایدار است که به سازمان‌ها در زمینه هدایت یک محیط صمیمانه کمک می‌رساند (آبیانگی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز، بخشی از فلسفه، سیاست‌ها و اقدامات مدیریت سبز است که برای حفاظت از محیط زیست و حفظ تعادل زیست محیطی توسط سازمان اجرا می‌شود (گوسوامی و رنجان، ۲۰۲۱). اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، برنامه‌ها، فرایندها و تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی سبز حقایقی هستند که به منظور کاهش اثرات منفی زیست محیطی و یا افزایش اثرات مثبت زیست محیطی سازمان اجرا می‌شوند. همچنین، هدف نهایی اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، بهبود عملکرد زیست محیطی پایدار سازمان است (آرولراجا و همکاران، ۲۰۱۵). شیخ (۲۰۱۰) در پژوهش خود تایید می‌کند که منابع انسانی سبز نقش اساسی در سازمان برای پشتیبانی از مسائل زیست محیطی دارد که این اقدامات به کارایی بالاتر، هزینه‌های پایین‌تر و مشارکت و حفظ کارکنان منجر می‌شود. مدیریت منابع انسانی سبز به الگوهای قابل شناسایی و منحصر به فرد تصمیم‌گیری و رفتاری سبز مدیران منابع انسانی بستگی دارد (جکسون و همکاران^۲، ۲۰۱۱). به زعم زوگا^۳ (۲۰۱۱) مدیریت منابع انسانی سبز به استفاده از سیاست‌ها، فلسفه‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی در حیطه کسب و کار سازمان به منظور ارتقای استفاده پایدار از منابع و جلوگیری از آسیب‌های زیست محیطی اشاره دارد.

تعالی سازمانی کاربرد دانش علوم رفتاری در گستره سیستم برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت راهبردها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است (وودال و وینستلی^۴، ۱۹۹۸). تعالی سازمانی، مجموعه‌ای از تئوری‌ها، ارزش‌ها، راهبردها و فنون علوم رفتاری است که به سوی تغییر برنامه‌ریزی شده ترتیبات کاری سازمانی، با توجه به ایجاد تغییرات شناختی در اعضای سازمان هدف‌گیری شده است تا به تغییرات رفتاری و از این طریق، ایجاد تناسبی بهتر میان قابلیت‌های سازمان و تقاضاهایی محیطی فعلی آن، و یا ترویج و پیشبرد تغییرات مهیا کننده سازمان برای تناسب بهتر با محیط‌های آینده پیش‌بینی شده منجر شود (سامیریول و همکاران^۵، ۲۰۰۵). از این رو، در تحقیق حاضر مدیریت منابع

¹. Goswami and Ranjan

². Jackson Et Al

³. Zooga

⁴. Woodall and Winstanley

⁵. Somerville

انسانی سبز به عنوان یک راهبرد در جهت دستیابی به تعالی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است.

علی‌رغم انجام تحقیقاتی در حوزه بازاریابی سبز، حسابداری سبز و مدیریت سبز، هنوز هم شکاف قابل توجهی در حوزه منابع انسانی سبز مشهود است (ساراسوات^۱، ۲۰۲۰). از طرف دیگر، هنوز مطالعه‌ای جامع درباره اثرات زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی به عنوان یک کل بر روی پیامدهای زیست محیطی و یا معیارهای عملکردی گسترده‌تر منابع انسانی انجام نشده است (رنویک، ردمن و مگوئیر^۲، ۲۰۱۹). بنابراین، نیاز به انجام تحقیقات بیشتر بر روی مدیریت منابع انسانی سبز در ارتباط با توسعه پایدار به منظور روشن نمودن نقش فعالیت‌های منابع انسانی در حمایت و تحریک ابتکارات زیست محیطی احساس می‌شود. به ویژه این که ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز، آمار به طور گسترده‌ای درباره جوامع غربی فراهم می‌آورد (یوسف و همکاران^۳، ۲۰۱۸) و این موضوع نیز شکاف تحقیقاتی دیگری را در کشور نمایان می‌سازد. از این رو، تحقیق حاضر به دنبال طراحی نظام مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی است و سوال اصلی تحقیق چنین بیان می‌شود که مدل مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟.

پیشینه پژوهش

سازمان سبز، مدیریت سبز، مدیریت منابع انسانی سبز؛ مطالعات سبزشازی سازمان‌ها در دهه ۱۹۹۰ شدت گرفت. نخستین نشانه‌های این تشدیدسازی گسترش سیستم‌های مدیریت محیطی، به کارگیری استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ به عنوان پرکاربردترین استاندارد زیست محیطی در دنیا بود (شولر و جکسون^۴، ۲۰۱۴). مدیریت سبز مفهوم جدیدی است که ترکیبی از آرمان‌های حفاظت از محیط زیست با اهداف سازمان، طراحی محصول، توسعه محصول، بازاریابی، مالی و متغیرهای دیگر در مدیریت کسب و کار است (کاپیل^۵، ۲۰۱۵). مدیریت سبز به انجام اقدامات جامع در سرتاسر فرآیند کسب و کار اشاره دارد (عبدالرضا و همکاران^۶، ۲۰۱۵). مدیریت سبز روشی است که به وسیله آن، سازمان‌ها محیط زیست را با ایجاد و

¹. Saraswat

². Renwick and et al.

³. Yusoff

⁴. Schuler and Jackson

⁵. Kapil

⁶. Abdull Razab

توسعه استراتژی‌های مربوط به محیط زیست مدیریت می‌کنند(آرگسون کوربا و همکاران^۱، ۲۰۱۳).

سازمان سبز، سازمانی است که نسبت به محیط زیست حساس بوده و در کوشش برای استفاده کارا از منابع و ایجاد مسئولیت اجتماعی است(جینگ و یوسف^۲، ۲۰۱۶). سازمان سبز دارای ویژگی‌هایی همچون محیط کاری مجازی، ساختمان‌های سبز، کاهش استفاده از منابع و کاهش ضایعات است(جفری^۳، ۲۰۱۵). سازمان‌های سبز توانایی مشاهده جهان به صورت واقعی و هدفمند را دارند و برای بهبود ردپای اکولوژیک سازمان و در حالت کلی "محیط زیست جهانی"^۴ اقداماتی انجام می‌دهند(صباری^۵، ۲۰۱۵). یک سازمان سبز، سازمانی است که محصولات و خدماتی را ارائه می‌کند که با هدف استفاده مؤثرتر از منابع، تولید منابع تجدیدپذیر انرژی، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و به حداقل رساندن تأثیر محیط زیستی، همراستا است(آرمن و همکاران^۶، ۲۰۱۰). از دیدگاه دیف^۷(۲۰۱۱) هفت ویژگی سازمان سبز عبارتند از: آگاهی، رهبری، مشارکت اجتماعی، تمرکز بر مشتری، تمرکز بر کارکنان، کارآمدی و اثربخش منابع و مسئولیت پذیری. ژان و همکاران(۲۰۱۶) معتقدند که سازمان‌های سبز را در عمل بر اساس شش معیار یادگیری و هدایت نوآوری، ایجاد شراکت سبز، موفقیت پایدار از طریق مسئولیت‌پذیری، کسب نتایج از طریق ایجاد توازن، رهبری مبتنی بر رویکرد سبز و توسعه فرایندهای سبز ارزیابی کرد.

محققان بر این باورند که سیستم مدیریت سبز تنها در صورتی مؤثر است که سازمان، افراد مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب را در اختیار داشته باشد. موفقیت و کارایی در هر نوآوری سبز، به در دسترس بودن و توانایی منابع انسانی بستگی دارد. افزایش زیست‌گرایی، سازمان‌ها را به سمت توسعه شایستگی‌های کارکنان‌شان به منظور تولید محصولاتی هدایت می‌کند که با قوانین سخت‌گیرانه زیست‌محیطی انطباق داشته باشند. در اجرای برنامه سبز، واحدهای مختلف سازمان از جمله واحد منابع انسانی می‌تواند نقش بسیار فعالی ایفا کند و با فعالیت‌های مناسب و اثربخش کارکنان را تشویق کند تا اهداف مدیریت سبز را محقق سازند(پالی و همکاران^۸، ۲۰۱۴).

1. Aragon-Correa

2. Jing and Yusoff

3. Jafri

4. The Global Environment

5. Sabari

6. Amran et al

7. Deif

8. Pallie et al

تعاریف متعددی از مدیریت منابع انسانی سبز ارائه شده است. در یکی از این تعاریف، مدیریت منابع انسانی سبز فعالیتی است که به دنبال بهینه‌سازی استفاده و حمایت از منابع کمیاب طبیعی است. این رویکرد به طور مستقیم مسئول پرورش نیروی کاری است که محیط زیست را درک کند و قدرشناس آن باشد (دوتا، ۲۰۱۲). برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده در مورد مدیریت منابع انسانی سبز در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت منابع انسانی سبز

ردیف	نویسنده	سال	تعریف
۱	محمد و همکاران ^۲	۲۰۱۷	استفاده از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای ترویج استفاده بهینه از منابع در سازمان با هدف پایداری محیطی.
۲	نجاتی و همکاران ^۳	۲۰۱۷	برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی در جهت شکل‌گیری نگرش سبز در کارکنان
۳	سیدی تورانلو و همکاران ^۴	۲۰۱۷	تلاش در جهت ایجاد و پایداری منابع محیط زیست برای استفاده بهینه از منابع
۴	سنوبر و همکاران ^۵	۲۰۱۶	استفاده از سیاست‌های منابع انسانی در جهت تبدیل شدن کارکنان سازمان به سفیران سبز
۵	غلامی و همکاران ^۶	۲۰۱۶	فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت دوستداری محیط زیست است که به کارآمدی بهتر، هزینه کمتر و سطوح تعهد بیشتر کارکنان منجر می‌شود.
۶	شارما و گاپتا ^۷	۲۰۱۵	مجموعه اقداماتی که با تراز کردن اقدامات خود در راستای اهداف مدیریت محیط‌زیستی به بهبود استفاده از منابع تجدید ناپذیر منجر می‌شود.
۷	گوسوامی و رانجان	۲۰۱۵	به تمام فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که در زمینه توسعه، اجرا و حفاظت مستمر یک سیستم سعی دارد کارکنان سازمان را دوستدار محیط زیست کند.
۸	جبار و عبید ^۸	۲۰۱۴	مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی است که این امکان را به سازمان می‌دهد تا تاثیر فعالیت‌هایش بر محیط زیست را شناسایی، ارزیابی و تحت کنترل درآورد.
۹	کوچر ^۹	۲۰۱۴	سیاست‌های منابع انسانی برای ایجاد توانایی‌های جمعی و فردی جهت بروز رفتارهای سازمانی سبز
	پیل و همکاران ^{۱۰}	۲۰۱۳	مدیریت سبز منابع انسانی، رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می‌کند.
۱۰	مستر و اسریدر ^{۱۱}	۲۰۱۱	استفاده از افراد و مدیریت کارکنان برای ایجاد سازمانی سبز

1. Dutta

2. Mohamad et al

3. Nejadi et al

4. Sayyadi Tooranloo

5. Sanober et al

6. Gholami et al

7. Sharma and Gupta

8. Jabbar and Abid

9. Kochar

10. Paille et al

11. Muster and Schrader

هدف مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد، تقویت و حفظ بصیرت به وجود آمده در کارکنان سازمان است به طوری که بتوانند بیشترین سهم را در حفاظت از محیط زیست داشته باشند (رن و همکاران، ۲۰۱۷). از دیدگاه ویدال و همکاران (۲۰۱۲) با اجرای مدیریت منابع انسانی سبز مزایای زیر حاصل می‌شود؛ افزایش انگیزه، افزایش وفاداری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، قادر ساختن متخصصان به تشخیص مسئولیت اجتماعی سازمان و افزایش نوآوری در سازمان. از نظر روس (۲۰۱۵) مزایای مدیریت منابع انسانی سبز شامل موارد زیر است؛ افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، کاهش جابه‌جایی شغلی و افزایش سلامت کاری.

سازمان متعالی به سازمانی گفته می‌شود که کیفیت خروجی‌های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، تامین‌کنندگان و جامعه قرار داشته باشد. از نظر جامعه، سازمان متعالی سازمانی است که فعالیت‌های آن بر جامعه اثر مثبت بگذارد. به عبارت دیگر سازمان متعالی سازمانی است که مسئولیت اجتماعی داشته باشد و در تبادل جامعه به وظایف خود عمل نماید (جلوداری، ۱۳۸۴، ۴).

تعالی سازمانی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند (آشنا، ۱۳۸۷). مدل تعالی، ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی بر پاسخ به دو سوال متکی است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می‌شود و چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس‌های کمی و قابل اندازه‌گیری تجزیه و تبدیل می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۹). بسیاری از سازمان‌ها مدل تعالی سازمانی را به عنوان چارچوبی برای ارزیابی کیفیت خود انتخاب کرده‌اند، برخی از سازمان‌ها این رویکرد را به صورت آزمایشی در فعالیت‌های خود اجرا می‌کنند و برخی دیگر هم برای فرایند تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌کنند (جرج، ۱۹۸۶).

پیشینه تجربی

در راستای سبز نمودن سازمان نیاز است که اقدامات منابع انسانی به صورت استراتژیک در راستای اهداف استراتژیک زیست‌محیطی سازمان انجام شود (السون و همکاران^۱، ۲۰۱۵).

^۱. Olson

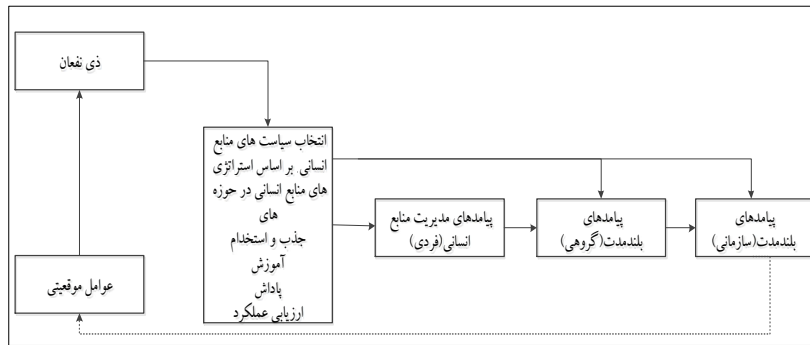
چارچوب هاروارد یکی از مدل‌های منابع انسانی است که می‌تواند به عنوان مدلی جامع بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان ارتباط دوسویه برقرار کند. مهمترین ویژگی مدل هاروارد برقراری ارتباط دوطرفه بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است. در این پژوهش از این چارچوب استفاده شده است. از دیدگاه رن و همکاران^۱ (۲۰۱۷) پژوهشگران تاکنون در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز همانند سایر موضوعات در مباحث مدیریت به مدل جامع مقبول دست نیافته‌اند. کرامر^۲ (۲۰۱۴) معتقد است چون مدل جامعی برای مدیریت منابع انسانی سبز به دلیل جدید بودن موضوع آن وجود ندارد، یکی از پیشنهادها برای تدوین مدل در حوزه منابع انسانی سبز، استفاده از مدل‌های معمول در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

با بررسی بین مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، به دلیل جامعیت و تایید مدل هاروارد توسط پژوهش‌های متعدد این مدل به عنوان مدل مبنایی پژوهش مدنظر قرار گرفت. هال و لنگنیک^۳ (۱۹۸۸) در تدوین استراتژی منابع انسانی این الگو را توصیه می‌کنند که بین تدوین استراتژی سازمان و تدوین استراتژی منابع انسانی یک مسیر دو طرفه و رابطه متقابل وجود دارد. مهمترین ویژگی مدل هاروارد برقراری ارتباط دوطرفه بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین در برگیرنده اکثر مولفه‌های مدل‌های مدیریت منابع انسانی است (علامه و همکاران، ۱۳۹۴). چارچوب اولیه پژوهش بر اساس مدل هاروارد در شکل ۱ نشان داده شده است. فرآیندهای منابع انسانی بر طبق مدل هاروارد در چهار حوزه کلی شامل جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش قابل طبقه‌بندی است (سلطانی، ۱۳۹۴). با توجه به شکل ۱ در مدل پیشنهادی اولیه پژوهش طبق الگوی هاروارد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در قالب فعالیت‌های جذب و استخدام، آموزش، پاداش و ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که در مدل هاروارد دستاوردهای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در قالب دو دستاورد درونی در داخل سازمان و دستاوردهای بلندمدت تقسیم‌بندی شده‌اند اما در مدل پیشنهادی اولیه نتیجه دستاوردهای منابع انسانی در قالب تاثیر بر سه بخش فردی، گروهی و سازمانی در نظر گرفته شده‌اند که پژوهشگر به دنبال توسعه این مدل در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز است.

¹. Ren et al

². Ceramer

³. Hal and Lengnick



شکل ۱. چارچوب اولیه مدل پژوهش بر اساس مدل هاروارد

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه، توسعه‌ای و از نظر نوع استفاده پژوهشی کاربردی و از نظر نوع داده نیز از نوع آمیخته-اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی در سازمان تامین اجتماعی بود. نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند و از نوع گلوله برفی انجام شد. پس از انجام بیست مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق استفاده شد. روایی مصاحبه‌ها از طریق تطبیق‌پذیری توسط مصاحبه‌شونده‌ها، بررسی همکار(استفاده از دو نفر از دانشجویان دکتری برای بررسی کدها)، بررسی زوجی(بررسی و اظهار نظر روی کدهای استخراجی توسط دو تن از اساتید دانشگاه) و مشارکت دادن سه نفر از مصاحبه‌شونده‌ها در فرایند کدگذاری انجام شد. برای پایایی مصاحبه‌ها نیز از روش بازآزمون (ضریب کاپای کوهن) استفاده شد که طی آن سه مورد از مصاحبه‌ها در بازه زمانی دو هفته تکرار شد و ضریب به دست آمده برابر با ۰.۸۷ محاسبه گردید. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از راهبرد تحلیل تم (کلارک و برون، ۲۰۰۶) استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران، رییس واحدها و سرپرستان سازمان تامین اجتماعی به تعداد ۱۹۰ بودند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۲۳ به عنوان حجم نمونه تعیین گردید که از این تعداد به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۰۹ نفر در تکمیل پرسشنامه‌ها مشارکت داشتند. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شده بود و مشتمل بر ۸۵ گویه بود. برای سنجش گویه‌ها از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از معیارهای روایی ظاهری و روایی محتوا تایید شدند. روایی ظاهری و روایی محتوایی ابزار تحقیق از طریق دریافت نظرات گروه خبرگان، اساتید راهنما و مشاوران و تعدادی از کارشناسان در چند نوبت و انجام اقدامات اصلاحی لازم مورد تأیید قرار گرفت. برای تأیید پایایی ابزار تحقیق نیز از ضریب آلفای

کرونباخ استفاده شد. این ضریب به میزان ۰/۸۹۵ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی به روش تحلیل تم و کدگذاری سه مرحله‌ای، کدهای اولیه (مضامین پایه)، تم‌های فرعی (مضامین سازمان دهنده) و تم‌های اصلی (مضامین فراگیر) شناسایی شدند که یافته‌های حاصل از آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های حاصل از تحلیل تم

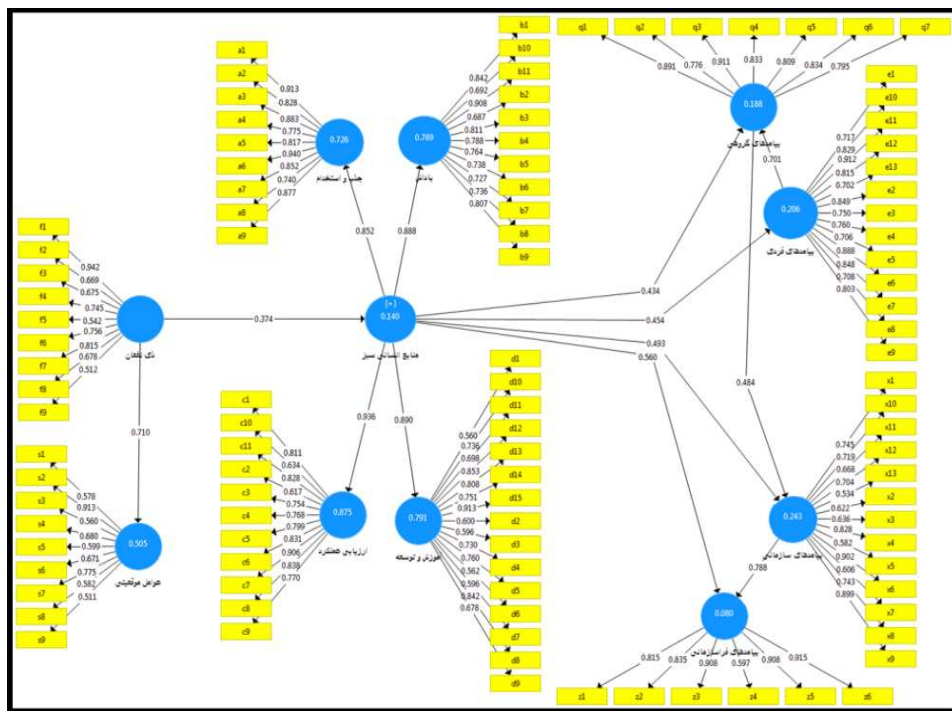
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	ردیف
عوامل موقعیتی	عوامل موقعیتی درونی	رفتارهای سبز کارکنان سازمان	۱
		تشکیل گروه‌های کاری برای اهداف سبز	۲
		اخذ گواهینامه‌های زیست محیطی	۳
		تخصیص بودجه‌های حمایتی از اقدامات سبز کارکنان	۴
		شهرت سازمان در برنامه‌های سبز کارکنان	۵
	عوامل موقعیتی بیرونی	حمایت و تسهیلات دولت	۶
		قوانین و الزامات قانونی داخلی (ایزوها، مقررات داخلی و...)	۷
		مقررات و معاهدات بین المللی	۸
		فشارهای سیاسی و افراد ذی نفوذ	۹
		مطالبه عمومی	۱۰
		فشار نهادهای مردم نهاد و طرفداران محیط زیست	۱۱
ذی نفعان	ذی نفعان داخلی	انتظارات کارکنان	۱۲
		انتظارات مدیران	۱۳
		انتظارات سهامداران	۱۴
	ذی نفعان خارجی	انتظارات سازمان‌های همکار	۱۵
		منابع موجود در طبیعت	۱۶
		انتظارات عموم جامعه	۱۷
		انتظارات خانواده کارکنان	۱۸
		انتظارات مشتریان	۱۹
		انتظارات رقبا	۲۰
		انتظارات سرمایه گذاران	۲۱
		انتظارات دولت	۲۲
		کارمندیابی الکترونیکی	۲۳
جذب و	روش		

استخدام سبز	کارمندیابی	۲۴	برگزاری آزمون به صورت الکترونیکی	
		۲۵	توجه به ارزشهای زیست محیطی در ارزیابی داوطلبان استخدام	
	جامعه‌پذیری	۲۶	توجه به دانش و آگاهی داوطلبان در زمینه توسعه پایدار	
		۲۷	آشناسازی متقاضیان استخدام با ویژگی‌های سازمان سبز در مرحله گزینش و استخدام	
آموزش سبز	نیازسنجی	۲۸	استفاده از استانداردهای زیست‌محیطی داخلی و بین‌المللی در مرحله نیازسنجی آموزش	
		۲۹	تاکید بیشتر بر شناسایی نیازهای تخصصی خاص شغل فرد در زمینه سبز، در نیازسنجی‌های آموزشی	
	اهداف آموزشی	۳۰	قرار دادن کاهش مصرف انرژی به عنوان هدف آموزش‌ها در کوتاه‌مدت	
		۳۱	در نظر گرفتن فرهنگ سازی در حوزه مسائل زیست محیطی به عنوان هدف آموزش‌ها در بلندمدت	
	روش آموزش	۳۲	استفاده از روش آموزش به صورت آموزش در حین کار	
			برگزاری آموزش‌ها به صورت مجازی	
	برنامه‌ریزی آموزشی	۳۳	قرار دادن مباحث زیست محیطی به عنوانی جزئی از آموزش در تمام دوره‌های تخصصی و عمومی	
		۳۴	اجرای آموزش‌های سبز به صورت استاد-شاگردی	
		۳۵	برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف تغییر رفتار فردی کارکنان و ایجاد نگرش سبز	
		۳۶	تلاش برای بروز رفتارهای شهروندی سبز به عنوان هدف آموزش	
		۳۷	برگزاری آموزش‌ها به صورت دوره ضمن خدمت	
			کاهش مصرف انرژی	
	پاداش سبز	معیارهای اعطای پاداش	۳۸	کاهش مصرف انرژی
			۳۹	کاهش مصرف کاغذ
۴۰			کاهش ضایعات	
۴۱			نحوه مدیریت پسماند	
۴۲			مصرف بهینه منابع	
۴۳			پیشنهادات سازنده با قابلیت کاربردی	
۴۴			دفتر کار سبز	
۴۵			رفتارهای داوطلبانه	
۴۶		حذف فرآیندهای کاغذی		
نحوه پاداش دهی		۴۷	پاداش بر اساس درصدی از میزان صرفه جویی	
		۴۸	پاداش به صورت گروهی	
	۴۹	پاداش بر اساس سهم بهره‌وری		
	۵۰	اعطای پاداش به صورت حضور در جمع		
	۵۱	اضافه نمودن معیار پاداش سبز در فیش حقوقی		

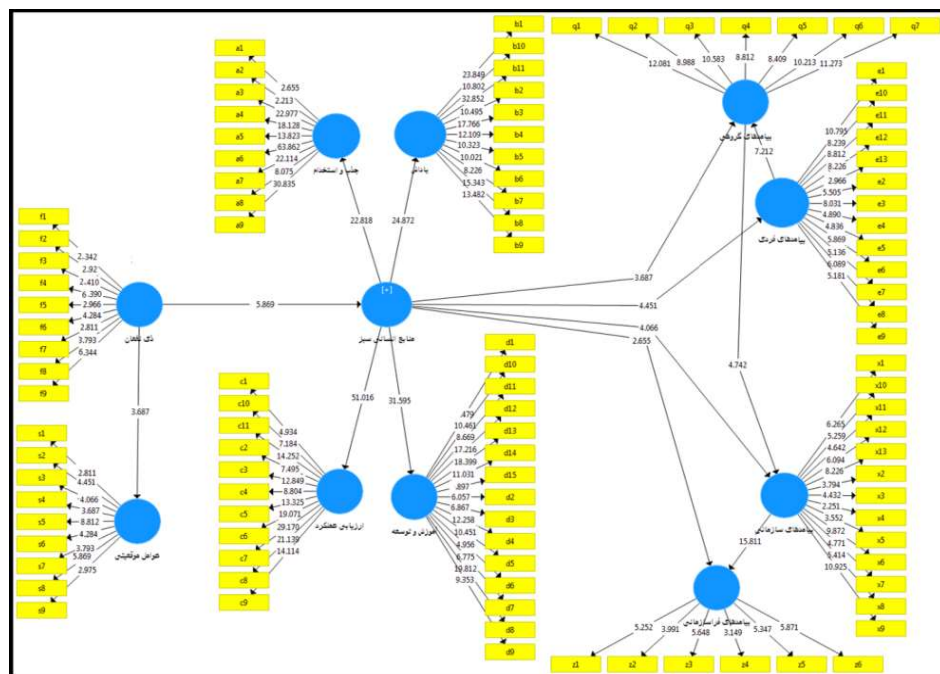
		اعطای پاداش به صورت جایزه یا مدال سبز سالانه	۵۲
ارزیابی - عملکرد سبز	شاخص‌های عمومی	میزان مصرف کاغذ	۵۳
		میزان استفاده از فرآیندهای الکترونیکی	۵۴
		مصرف انرژی (برق، آب و...)	۵۵
		انجام وظایف بر طبق زمان بندی انجام شده	۵۶
		میزان مشارکت در طرح‌های زیست محیطی	۵۷
		ثبت تجربیات در سیستم مدیریت دانش	۵۸
		کاهش ضایعات	۵۹
	شاخص‌های تخصصی	مدیریت صحیح پسماند	۶۰
		تعریف شاخص‌های تخصصی بر اساس ماهیت شغل ها	۶۱
		ارزیابی بر اساس نظرخواهی از سرپرست (در واحدهای ستادی)	۶۲
	نحوه ارزیابی عملکرد	ارزیابی ۳۶۰ درجه (بیشتر در بخش‌های تولید و...)	۶۳
		تهیه چک لیست‌های سبز بر اساس ماهیت هر شغل	۶۴
	پیامدهای فردی	احساس شادی و نشاط فردی در کارکنان	۶۵
کاهش استرس و فشارهای روانی		۶۶	
کاهش بیماری‌ها و افزایش سلامت جسمی پرسنل		۶۷	
افزایش اشتیاق شغلی		۶۸	
بهبود روحیه کارکنان		۶۹	
افزایش انگیزش		۷۰	
افزایش حمایت سازمانی ادراک شده		۷۱	
کسب پرستیژ اجتماعی در بین افراد جامعه		۷۲	
افزایش بهره‌وری فردی		۷۳	
کاهش فرسودگی شغلی		۷۴	
بهبود کیفیت زندگی کاری		۷۵	
کسب نگرش سبز		۷۶	
تغییر سبک زندگی فردی		۷۷	
پیامدهای سبز		افزایش درخواست جهت عضویت در گروه	۷۸
	کاهش استرس و فشارهای روانی اعضای گروه	۷۹	
	افزایش تعلق خاطر کاری در گروه	۸۰	
	بهبود بهره‌وری در کارهای گروهی	۸۱	
	افزایش همدلی در بین اعضا	۸۲	
	کسب پاداش گروهی	۸۳	
	بهبود وجهه گروه در بین سایر گروه‌های کاری در سازمان	۸۴	

پیامدهای سازمانی	کاهش هزینه‌های سازمان تامین اجتماعی	۸۵
	افزایش درآمدهای سازمان تامین اجتماعی	۸۶
	کسب مشروعیت اجتماعی	۸۷
	بهبود انجام مسئولیت اجتماعی	۸۸
	بهبود برند سازمان تامین اجتماعی	۸۹
	تبدیل شدن به سازمانی پیشرو در تامین اجتماعی	۹۰
	کاهش جرائم مالی در حوزه محیط زیست	۹۱
	بهبود وجهه شرکت در جامعه و کسب پرستیژ اجتماعی (کسب شهرت سازمانی)	۹۲
	بهبود هویت سازمانی	۹۳
	تسهیل شدن ارتباط با سایر نهادهای دولتی و غیر دولتی	۹۴
	کسب حمایت مردمی از سازمان تامین اجتماعی	۹۵
	بهبود سرمایه اجتماعی	۹۶
	افزایش بهره‌وری سازمانی	۹۷
	کاهش ترک خدمت کارکنان	۹۸
پیامدهای محیطی	کاهش آلودگی‌های زیست محیطی	۹۷
	کاهش مصرف منابع تجدید ناپذیر	۹۸
	بهبود سلامت افراد جامعه و کاهش بیماری‌ها	۹۹
	کاهش مشکلات ناشی از استرس و مسائل روانی	۱۰۰
	کاهش هزینه‌های دولت و بهبود رفاه اجتماعی	۱۰۱
	افزایش نشاط اجتماعی	۱۰۲

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود براساس کدگذاری انجام شده، ۱۰۲ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان دهنده و ۷ مضمون فراگیر شناسایی گردید. به منظور اعتبارسنجی یافته‌های بخش کیفی، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. شکل شماره ۲ و ۳ مدل اندازه‌گیری تحقیق را در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل اندازه گیری تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل اندازه گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری

شاخص‌های برازش مدل؛ تمامی اعداد معناداری به دست آمده در شکل ۳ در سطح شاخص‌ها و مولفه‌ها بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است، بنابراین وجود تمامی شاخص‌ها در مدل تایید شده و هیچ شاخصی از مدل حذف نگردید.

برای بررسی پایایی مدل از معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی طبق جدول ۳ استفاده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمام مقادیر به دست آمده در هر دو معیار بزرگ‌تر از ۰.۷ است و لذا پایایی مدل تایید می‌شود. برای بررسی روایی مدل از روایی واگرا (شاخص فورنل لارکر) و روایی همگرا استفاده شد (جدول ۴). از آنجایی که مقادیر به دست آمده برای تمامی متغیرهای مدل بیشتر از ۰/۵ است، پس روایی همگرای مدل تایید می‌شود.

جدول ۳. مقادیر پایایی و روایی همگرا

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
جذب و استخدام سبز	۰/۸۸۸	۰/۹۱۲	۰/۶۵۴
آموزش سبز	۰/۸۹۷	۰/۹۱۳	۰/۵۶۵
پاداش ارزیابی	۰/۹۲۸	۰/۹۴۳	۰/۷۴۴
ارزیابی عملکرد سبز	۰/۹۲۳	۰/۹۳۵	۰/۶۰۱
ذی نفعان	۰/۸۷۵	۰/۸۹۰	۰/۵۷۲
عوامل موقعیتی	۰/۸۵۴	۰/۹۰۱	۰/۸۵۴
پیامدهای فردی	۰/۸۶۵	۰/۸۹۱	۰/۷۰۱
پیامدهای گروهی	۰/۹۲۹	۰/۹۴۲	۰/۵۴
پیامدهای سازمانی	۰/۸۸۵	۰/۹۰۲	۰/۷۰۱
پیامدهای محیطی	۰/۹۰	۰/۹۳۲	۰/۵۸۷
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۹۵۷	۰/۹۶۹	۰/۶۲۱

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

عوامل موقعیتی	ذی نفعان	پیامدهای محیطی	پیامدهای سازمانی	پیامدهای گروهی	پیامدهای فردی	پاداش سبز	ارزیابی عملکرد سبز	آموزش سبز	جذب و استخدام سبز	شاخص‌های پژوهش
									۰/۷۵۱	جذب و استخدام سبز
								۰/۸۶۲	۰/۵۲۱	آموزش سبز
							۰/۷۵۶	۰/۲۵۱	۰/۳۶۲	ارزیابی عملکرد سبز
						۰/۷۷۵	۰/۵۵	۰/۵۲۱	۰/۲۱۱	پاداش سبز
					۰/۹۲۴	۰/۳۵۴	۰/۶۵۲	۰/۶۲۱	۰/۵۶۸	پیامدهای فردی

				۰/۱۳۷	۰/۷۵۸	۰/۶۴۲	۰/۵۴	۰/۳۶۵	۰/۶۸۴	پیامدهای گروهی
			۰/۷۳۴	۰/۶۷۴	۰/۸۱۱	۰/۵۶۵	۰/۳۶۱	۰/۳۸۴	۰/۷۴۵	پیامدهای سازمانی
		۰/۱۳۷	۰/۷۰۲	۰/۵۶۳	۰/۶۹۸	۰/۴۵۲	۰/۵۲۵	۰/۴۵۸	۰/۶۰۲	پیامدهای محیطی
	۰/۷۶۶	۰/۶۵۸	۰/۶۳۸	۰/۶۰۹	۰/۵۸۴	۰/۴۹۵	۰/۶۳۵	۰/۵۰۲	۰/۶۰۰	ذی نفعان
۰/۷۸۸	۰/۴۵۹	۰/۶۳۹	۰/۷۱۲	۰/۷۸۸	۰/۵۲۱	۰/۷۰۶	۰/۳۵۴	۰/۴۸۶	۰/۵۰۹	عوامل موقعیتی

برای بررسی روایی واگرایی مدل از روش فورنل و لارکر استفاده شد. در این روش روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. مطابق با مقادیر به دست آمده در جدول ۴ تمامی متغیرهای مرتبه اول (قطر اصلی) بیشتر از حداکثر همبستگی بین آن‌ها با متغیرهای پنهان دیگر است که حاکی از روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرها را می‌سنجد. شاخص حشو یا افزونگی که به آن Q2 استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری کیفیت مدل ساختاری را برای هر متغیر دورنزا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول بودن مدل اندازه‌گیری و ساختاری هستند. شاخص دیگر نیکویی برازش است که به صورت میانگین هندسی و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

جدول ۵. شاخص‌های بررسی اعتبار اشتراک، حشو و GOF

GOF	Redundancy (Q2)	R2	Communality	متغیرها
۰/۳۶۷	برونزا	برونزا	۰/۶۴۶	ذی نفعان
	۰/۱۰۸	۰/۵۰۵	۰/۵۶۵	عوامل موقعیتی
	۰/۲۱۵	۰/۱۴۰	۰/۵۵۸	منابع انسانی سبز
	۰/۳۱۵	۰/۷۸۹	۰/۴۸۸	پاداش سبز
	۰/۲۵۴	۰/۸۷۵	۰/۵۷۴	ارزیابی عملکرد سبز
	۰/۱۴۴	۰/۷۲۶	۰/۵۱۴	جذب و استخدام سبز
	۰/۲۳۵	۰/۷۹۱	۰/۶۳۵	آموزش سبز
	۰/۴۱۱	۰/۲۰۶	۰/۵۲۹	پیامدهای فردی
	۰/۱۸۵	۰/۱۸۸	۰/۵۴۷	پیامدهای گروهی
	۰/۱۲	۰/۲۴۳	۰/۶۵۲	پیامدهای سازمانی
	۰/۱۰۱	۰/۰۸	۰/۵۱۰	پیامدهای محیطی
	۰/۲۰۷	۰/۴۵۴	۰/۵۶۵	میانگین

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = 0.367$$

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف مدل نظام مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی در تامین اجتماعی انجام گرفت. نتایج تحقیق حاکی از شناسایی هفت مضمون اصلی شامل عوامل موقعیتی، ذی‌نفعان محوری، جذب و استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز، پاداش سبز و پیامدهای سبز بود.

بر اساس یافته‌های بخش کیفی مهمترین عوامل موقعیتی که عامل حرکت در سازمان تامین اجتماعی به سمت موضوع توجه به محیط زیست شده است شامل دو عامل دورنی و بیرونی است. عوامل دورنی دربرگیرنده، کارکنان، مدیران، گروه‌های داخلی، استفاده مدیران از امتیازات مختلف برای سازمان مانند تسهیلات بانکی و...، حفظ اعتبار آن و اخذ گواهینامه‌های مختلف زیست محیطی برای بهبود چهره سازمان در جامعه است. عوامل خارجی شامل دولت، فشارهای سیاسی، فشار افراد ذی‌نفع، فشار اهالی بومی، فشار گروه‌های اجتماعی، قوانین زیست محیطی داخلی و بین‌المللی و ترس از جریمه شدن است. این بخش از یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات لوید (۲۰۱۶)، جفری (۲۰۱۵)، سانا (۲۰۱۶) و جبار و عبید (۲۰۱۴) مطابقت دارد.

نتایج نشان داد مهمترین ذی‌نفعان توجه به مدیریت منابع انسانی سبز را در قالب دو دسته ذی‌نفعان داخلی و خارجی جای می‌گیرند. ذی‌نفعان داخلی شامل: کارکنان، مدیران و سهامداران و ذی‌نفعان خارجی شامل اهالی بومی منطقه، خانواده کارکنان، دولت، منابع موجود در طبیعت، مشتریان، رقبا، سرمایه‌گذاران و عموم جامعه می‌باشد. این یافته پژوهش با مطالعات میلر و همکاران (۲۰۱۶) و چربل و لوپز (۲۰۱۶) مطابقت دارد.

بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید برای جذب و استخدام سبز، روش کارمندیابی بهتر است به روش‌های الکترونیکی و مجازی با استفاده از اینترنت و شبکه‌های مجازی انجام شود. همچنین برای القای اهمیت مسائل زیست محیطی در سازمان تامین اجتماعی به داوطلبان ورود به این سازمان در آگهی استخدامی باید موضوع داشتن دانش و مهارت‌های زیست محیطی درج شود. همچنین در بخش نحوه برگزاری آزمون نتایج نشان داد که در سرفصل‌های آزمون استخدامی مباحث زیست محیطی معرفی شود و جز یکی از موارد آزمون قرار گیرد و آزمون به صورت الکترونیکی برگزار شود. برای برگزاری جلسات مصاحبه نیز بهتر است موضوعات مرتبط با محیط زیست با توجه به ماهیت شغل جزیی از مصاحبه استخدامی باشد و برای این کار از متخصصان در این حوزه در جلسات مصاحبه استفاده نمود و با استفاده از آزمون‌های مختلف نگرش سبز داوطلبان نیز در کنار سایر آزمون‌های شخصیت و روانشناسی سنجیده شود. همچنین نتایج نشان داد برای جذب و استخدام سبز سازمان باید در

شرح شغل افراد بازننگری‌های لازم را انجام و در آن وظایف عمومی و تخصصی زیست محیطی را درج نماید و در بخش شرایط احراز شغل، شایستگی‌ها و دانش زیست محیطی را در نظر بگیرد. همچنین نتایج نشان داد در دوره اجتماعی سازی قبل از ورود به سازمان آموزش‌های عمومی و تخصصی زیست محیطی مرتبط، به افراد داده شود. این یافته پژوهش با مطالعات رن و همکاران (۲۰۱۷)، روس (۲۰۱۵) و اوپتا و آرجا (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

نتایج در مورد مولفه‌های آموزش سبز نشان داد برای نیاز سنجی آموزشی به عنوان اولین مرحله می‌توان نیازهای آموزشی سبز را بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای احراز شغل شناسایی نمود و در این زمینه می‌توان از تیم‌های تخصصی با دانش و مهارت زیست محیطی استفاده نمود. همچنین برای نیازسنجی آموزش می‌توان از استانداردهای داخلی و بین‌المللی زیست محیطی متناسب با ماهیت کارها استفاده نمود. نتایج نشان داد که هدف آموزش سبز در دو دوره کوتاه مدت و بلند مدت قابل تقسیم‌بندی است. در کوتاه مدت آموزش‌ها با هدف کاهش مصرف انرژی، کاهش تولید ضایعات و مدیریت صحیح پسماند انجام شود. در بلندمدت، هدف آموزش تلاش برای ایجاد نگرش سبز در بین کارکنان و مدیران، ایجاد فرهنگ سبز و تغییر رفتار و بروز رفتارهای شهروندی سبز است. بر اساس نتایج پژوهش دوره‌های آموزشی می‌تواند به صورت روش‌هایی مانند استاد-شاگردی و حین کار (برای مشاغل فنی) و ضمن خدمت (برای مشاغل ستادی) برگزار شود. بر اساس نتایج پژوهش برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره‌های آموزشی سبز برای رسیدن به اهداف بلندمدت باید به صورت مستمر و دائمی در طی سال برگزار شود. برای سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی بهتر است بر شواهد عینی مانند میزان کاهش مصرف انرژی منابع، کاهش تولید ضایعات و مدیریت صحیح پسماند تمرکز شود. این موضوع در مطالعات سیرام و سوبا (۲۰۱۷) و جابور (۲۰۱۱) مورد تاکید قرار گرفته است.

نتایج پژوهش نشان داد برای ارزیابی عملکرد سبز که می‌توان به وسیله آن میزان تحقق اهداف سبز را سنجید، ابتدا باید شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین نمود. برای تدوین شاخص بهتر از دو دسته شاخص عمومی و تخصصی استفاده شود. شاخص‌های عمومی مانند میزان کاهش مصرف انرژی، کاهش مصرف کاغذ، تعداد پیشنهادات سبز کاربردی و ثبت تجربیات در سیستم مدیریت دانش سبز استفاده نمود و شاخص‌های تخصصی سبز بر اساس ماهیت مشاغل تدوین شود. برای روش ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج پژوهش می‌توان از سه روش با توجه به ماهیت مشاغل و کار افراد استفاده نمود. نتایج نشان داد روش ۳۶۰ درجه، نظرخواهی از سرپرست و چک لیست می‌تواند در روش ارزیابی موثر باشد. این یافته نیز با مطالعات میتا و چاگن (۲۰۱۵) و آرواجو همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

نتایج در مورد مولفه‌های پاداش سبز نتایج نشان داد معیارهای پاداش شامل مواردی از قبیل رفتارهای داوطلبانه، میزان کاهش مصرف انرژی، کاهش مصرف کاغذ، کاهش ضایعات، نحوه مدیریت پسماند، ارائه پیشنهادات سازنده زیست محیطی، میزان تلاش برای ایجاد دفتر کار سبز و حذف فرآیندهای کاغذی است. بر اساس نتایج بخش کیفی بهتر است پاداش‌ها به صورت درصدی از سهم بهره‌وری، درصدی از سهم حاصل از صرفه‌جویی به صورت اعلام عمومی در حضور همه کارکنان باشد. همچنین همانند جایزه بهره‌وری اعطای سالانه جایزه سبز به کارکنان می‌تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان شود. نتایج نشان داد برای تشویق کارکنان بهتر است که در فیش‌های حقوقی پاداش سبز گنجانده شود. این یافته با نتایج پژوهش آرواجا و همکاران (۲۰۱۵) و رن و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

در این پژوهش پیامدها و نتایج مثبت حاصل از اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز در قالب چهار پیامد فردی، گروهی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی شدند. در بین پیامدهای فردی می‌توان به مواردی مانند کاهش بیماری و افزایش سلامتی کارکنان، احساس شادی و نشاط فردی در کارکنان کاهش استرس و فشارهای روانی، افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، افزایش انگیزه، افزایش حمایت سازمانی از پرسنل، کسب پرستیژ اجتماعی در بین افراد جامعه، افزایش بهره‌وری فردی، کاهش فرسودگی شغلی، بهبود کیفیت زندگی کاری، کسب نگرش سبز و تغییر سبک زندگی فردی اشاره نمود. بر اساس نتایج پژوهش مهمترین پیامدهای گروهی شامل افزایش درخواست جهت عضویت در گروه، کاهش استرس و فشارهای روانی اعضای گروه، افزایش تعلق خاطر کاری در گروه، بهبود بهره‌وری در کارهای گروهی، افزایش همدلی در بین اعضا گروه، کسب پاداش گروهی و بهبود وجهه گروه در بین سایر گروه‌های کاری در سازمان بودند. بر اساس نتایج پژوهش مهمترین پیامدهای سازمانی عبارتند از کاهش هزینه‌های سازمان، افزایش درآمدهای سازمان، کسب مشروعیت اجتماعی، بهبود انجام مسئولیت اجتماعی، بهبود رویکرد تعالی سازمان، تبدیل شدن به سازمان پیشرو در تامین اجتماعی، کاهش جرائم مالی در حوزه محیط زیست، بهبود وجهه رویکرد تعالی سازمانی در جامعه و کسب پرستیژ اجتماعی (کسب شهرت سازمانی)، بهبود هویت سازمانی، تسهیل شدن ارتباط با سایر نهادهای دولتی و غیر دولتی، کسب حمایت مردمی از سازمان تامین اجتماعی، بهبود سرمایه اجتماعی، افزایش بهره‌وری سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان. بر اساس نتایج پژوهش مهمترین پیامدهای محیطی عبارتند از کاهش آلودگی‌های زیست محیطی، کاهش مصرف منابع تجدید ناپذیر، بهبود سلامت افراد جامعه و کاهش بیماری‌ها، کاهش مشکلات ناشی از استرس و مسائل روانی، کاهش هزینه‌های دولت و بهبود رفاه اجتماعی و افزایش نشاط اجتماعی. این بخش از

یافته‌های تحقیق نیز با مطالعات نورتون و همکاران (۲۰۱۵)، فیاضی (۱۳۹۳)، رن و همکاران (۲۰۱۷)، خان (۲۰۱۵)، محمدنژاد شورکایی و همکاران (۱۳۹۵)، احمد (۲۰۱۵) و گورسی و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. بر اساس نتایج حاصل از سوالات پژوهش پیشنهادات زیر جهت استفاده مدیران سازمان تامین اجتماعی و مدیران سایر سازمان‌ها ارائه می‌شود؛

- برای فرهنگ‌سازی در بخش حفاظت و صیانت از محیط زیست به پاک‌سازی و رفع آلودگی‌های زیست‌محیطی در محل کارخانه و دفاتر بخش‌های ستادی و کل سازمان تامین اجتماعی اهتمام بیشتری داشته باشند و سعی کنند قبل از برنامه ریزی برای پاسخ‌گویی به دغدغه‌های عوامل بیرونی دغدغه‌های عوامل داخلی یعنی کارکنان، مدیران بخش‌ها و سهامداران خود را برطرف نمایند.

- تدوین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مدیریت سبز برای هر کدام از ذی‌نفعان و ابلاغ آن به بخش‌های مختلف.

- ایجاد فضای مناسب همکاری توسط واحد مدیریت منابع انسانی برای مشارکت ذی‌نفعان در بحث‌های زیست‌محیطی سازمان.

- در راستای فرهنگ‌سازی و تغییر تفکر کارکنان موجود و همچنین انتقال این فرهنگ به افراد جدیدی که به سازمان جذب می‌شوند پیشنهاد می‌شود که شرح شغل‌های موجود مورد بازنگری قرار گیرد و یک سری وظایف عمومی برای همه کارکنان و مدیران و یک سری وظایف تخصصی با توجه به شرایط هر شغل به شرح شغل‌های موجود اضافه شود.

- پیشنهاد می‌شود همانند جایزه بهره‌وری که هر ساله به کارکنان و واحدهای مختلف بر اساس آیین‌نامه مشخص اعطا می‌شود، برای فرهنگ‌سازی و تشویق بیشتر کارکنان و مدیران به رعایت موضوع محیط زیست جایزه‌ای تحت عنوان مدال سبز، کارمند سبز و مدیر سبز به طور سالانه در نظر گرفته شود و به افراد و گروه‌های برتر اعطا شود.

- در راستای دستیابی به اهداف کلان زیست‌محیطی سازمانی، شاخص‌هایی را جهت ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران طراحی کنند.

- پیشنهاد می‌شود در جهت رضایت شغلی سبز کارکنان و احساس مثبت از روند سبزگرایی در سازمان، مدیران با استفاده از طرح‌های مختلف مانند طرح پاداش و بسته‌های حمایتی دیگر و.... حمایت‌های خود را از کارکنان افزایش داده و این موضوع را به کارکنان منعکس کنند که تمام این موارد در راستای توجه آنان به موضوع محیط زیست می‌باشد.

- شاخص‌هایی همچون بهره‌وری سبز، کاهش استرس گروهی، میزان تقاضا برای عضویت در گروه‌ها و میزان روحیه افراد در گروه‌ها به طور مستمر سنجیده شود و ملاکی برای ارزیابی عملکرد گروه‌ها در بخش عملکرد زیست‌محیطی آنها باشد.

- پیشنهاد می‌شود در راستای پاسخگویی مناسب و انجام مسئولیت اجتماعی کارگروه‌های زیست محیطی در تمام بخش‌ها تشکیل شود و انتظارات مختلف از هر واحد و کل مجموعه سازمان شناسایی شود، سپس برای پاسخگویی به آنها مسئولیت‌های هر بخش در قالب فعالیت‌های منابع انسانی سبز مشخص شود.

- باتوجه به تاثیرپذیری اقدامات محیط‌زیستی سازمان تامین اجتماعی بر کل جامعه پیشنهاد می‌شود این سازمان به طور سالانه عملکرد خود را در این حوزه در اختیار عموم، سازمان‌ها و نهادهای زیربنا قرار دهد تا آنها از روند فعالیت‌های سازمان تامین اجتماعی مطلع شوند.

- برای بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های طراحی شده در الگو، تیم‌های تخصصی تشکیل دهند و میزان امکان‌پذیری و اجرای آنها را در سازمان تامین اجتماعی بررسی نمایند.

منابع

علامه، سید محسن؛ صالح زاده، رضا و حسینی پور، سعید. (۱۳۹۵). مباحث نوین در مدیریت منابع انسانی با رویکرد انتقادی، اصفهان: جهاد دانشگاهی.

سلطانی، ایرج. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اصفهان: انتشارات اردکان.

فیاضی، مرجان و افشار، زهرا. (۱۳۹۳). مدیریت سبز منابع انسانی، ابزاری نوین در خدمت اچ اس ای صنعت نفت، دومین کنفرانس ملی مدیریت بحران و HSE در شریان‌های حیاتی، صنایع و مدیریت شهری، تهران..

عباسی، طیبه و جمالی، قاسمعلی و آذری، حسین. (۱۳۹۵). نقش آفرینی سازمان‌های دولتی در بهره‌وری سبز؛ از نگاه مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی، سومین کنفرانس بین المللی اقتصاد سبز، بابلسر.

رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید و شهرآیینی، سعید. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد مدیریت مالی، ۲(۴)، ۳۳-۵۷.

محمدنژاد شورکایی، مجتبی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ شاه‌حسینی، محمدعلی و حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد تعالی سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۶۹۱-۷۱۰.

Abdull Razab, M.F., Mohamed Udin, Z. and Osman, W.N.(2015). Understanding the Role of GHRM towards Environmental Performance. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(6), 118-125.

Ahmad, T..(2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 2152-1034.

- Apil, P.(2015). Green HRM- Engaging Human Resource in Reducing Carbon Footprint and Enhancing Environment Sustainability: A case study based Approach. *IJETS*, 12(6),19-35.
- Aragon, J., Martin-Tapia, I. and Hurtado-Torres, N. E.(2013). Proactive Environmental Strategies and Employee Inclusion: the Positive Effects of Information Sharing and Promoting Collaboration and the Influence of Uncertainty. *Organization & Environment*, 26,139-161.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H. and Nawaratne, N.N.H.(2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. Sri Lankan. *Journal of Human Resource Management*, (5)1, 120-138.
- Deif, A.M.(2011). A System Model for Green Manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1553-1559.
- Dutta, S.(2012). Greening People: a Strategic Dimension. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2), 45-62.
- Gholami, H., Rezaei, G.H., Zameri, D. and Zakuan, N.(2016). State-Of-The-Art Green HRM System: Sustainability In The Sports Center In Malaysia Using A Multi-Methods Approach And Opportunities For Future Research. *Journal of Cleaner Production*, 124(7), 162-163.
- Goswami, G. T. and Ranjan, K. S.(2015). Green HRM: Approach to Sustainability in Current Scenario. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(4), 250-259.
- Jabbar, M. and Abid, M.(2014). GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance. *MAGNT*, 6(2), 29-40.
- Jabbour, C. J. C. and Santos, A. C. F.(2008), Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: proposal of a Model. *Journal of Cleaner Production* 16(1), 51-58
- Jabbour, C.J.C.(2011). How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98 -105.
- Jafri, M. (2015). Increasing Employee Performance through Improved Sense of Ownership and Fulfillment of Expectations. *Management Today*, 5(2),152-169.
- Khan, M.(2015). Green Human Resource Management- a Prerequisite for Sustainable Environment. *Progress in Science and Engineering Research Journal*, 3(2), 24-30.
- Kochar, A.(2014). Green HRM: Practice and Policies Towards a Sustainable World. *International Journal of Human Resource Research Review*, 16(5), 263-280.
- Kramar, R.(2014). Beyond Strategic Human Resource Management: is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Millar, J., Chandana, S. and Michael, Müller, C.(2016). Green Human Resource Management: a Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211.
- Mohamad, A., Zainuddin, A., Sharifah, R. and Wan, A.(2017). Sustainable Green Management System (SGMS); An integrated Approach towards

- Organisational Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 146(10), 158-172.
- Muster, V. and Schrader, Ulf.(2011). Green Work Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Norton, T., Stacey, L.P., Hannes, Z. and Neal, M.A.(2015), Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
- Olson, M. J., Fielding, K.S. and Iyer, A.(2015), Diary Methods and Workplace Pro-Environmental Behaviors. in J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 95-116). New York, NY: Oxford University Press.
- Opatha, H. and Arulrajah, A.(2014). Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Ren, Sh., Guiyao, T. and Jackson, E.(2017). Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(5),1-35.
- Rogrrs, H.(2010). The Greening of Capitalism?, *International Socialist Review*, 10(2), 125-140.
- Russ, E.S.(2015). The Contours of Green Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 1-15.
- Sanober, T., Farzand, A. and Muhammad, Sh.(2016), Green Employee Empowerment: a Systematic Literature Review on state-of-art in Green Human Resource Management, *Qual Quant*, 50:237–269.
- Sayyadi Tooranloo, H., Azadi, M.H. and Sayyahpoor, A.(2017). Analyzing Factors Affecting Sustainable Human Resource Management (SHRM) Using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162(3), 1252-1265.
- Schuler, R. and Jackson, S.(2014). Human Resource Management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 35-55.
- Sharma, R. and Gupta, N.(2015). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability, *Twelfth AIMS International Conference on Management* .
- Sriram, V.P. and Suba, M.(2017). Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 14(5), 386-394.
- Vidal, M., Cordon-Pozo, E. and Ferron-Vilchez, V.(2012), Human Resource Management and Developing Proactive Environmental Strategies: The Influence of Environmental Training and Organizational Learning, *Human Resource Management*, 51(6), 905–934.
- Zoogah, D. B.(2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors : a Cognitive Social Information Processing Approach, *Zeitschrift für Personalforschung*, 25,117–139.