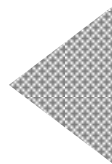


# تدوین نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران



کوروش شافعی دیگه سرا<sup>۱</sup>

سعید باقر سلیمی<sup>۲</sup>

حسین گنجی نیا<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۳/۲۲ - تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۱۱/۸)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## چکیده

**زمینه:** رویکرد مدیریت سبز برآمده از توجه به توسعه پایدار و به تبع آن، پایداری با رویکردهای اجتماعی و انگیزه‌های اقتصادی، سلامت و ایمنی جامعه کارکنان و نیز نشر تصویر عمومی مطلوب سازمانی در افق زمانی بلندمدت است.

**هدف:** این پژوهش تدوین نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور، با رویکرد تحلیلی و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و شناخت عوامل بوده که از حیث روش‌شناسی، نوع تحقیقات کاربردی و پیمایشی است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر پس از واکاوی سوابق، از روش کیفی و مصاحبه عمیق روی ۱۰

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

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)

baghersalimi@gmail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

نفر از مدیران سازمان تأمین اجتماعی کشور با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با نمونه-گیری نظری به اشباع نظری رسیده و سپس اطلاعات به دست آمده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و مدل پارادایمی ساخته شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد از شناسایی عوامل توسعه در مدیریت منابع سبز در کارکنان تأمین اجتماعی کشور شامل آموزش و توسعه سبز، جذب و استخدام سبز، نگهداری سبز و به کارگیری سبز است.

**نتیجه‌گیری:** بررسی‌های صورت گرفته بر اساس نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز نشان از وجود عامل‌های توسعه در سیستم بوده که این عوامل نشان از کارآمدی تدوین درست نظام توسعه مدیریت سبز در سیستم‌سازمانی کشور است.

**کلیدواژه:** توسعه مدیریت، مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان تأمین اجتماعی.

## ۱- مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین و مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها شمرده می‌شود که با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش محور، نیروی انسانی به‌عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. از این رو نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد. نگاهی گذرا به وضعیت محیط‌زیست در سطح جهانی مبین این واقعیت است که در چند دهه اخیر در نتیجه فعالیت‌های بشر، کره زمین متحمل صدمات به‌شدت جبران‌ناپذیری شده است (مدلل کار و رضایی کلیدبری، ۱۴۰۰: ۲) و از آنجا که در اکثر این موارد، انسان‌ها مسبب اصلی مشکلات زیست‌محیطی هستند، در صورت عدم تغییر رفتار، اثرات تخریب‌های غیرقابل برگشت انسانی، حیات در کره زمین را به خطر خواهد انداخت (جانعلی‌زاده قزوینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۴)؛ لذا مدیریت مؤثر سبز، در چارچوب حفاظت از محیط‌زیست به طور شایان توجهی نیازمند منابع انسانی بوده و مدیریت منابع انسانی، برای دستیابی به توسعه پایدار پتانسیل بسیار خوبی دارد (برزگر و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۰). منابع انسانی در هر سازمان، بخش مهمی از حیات آن را تشکیل می‌دهد و ادغام آن با مدیریت زیست‌محیطی، سبب ارتقا

پایداری و موفقیت زیستی سازمان می‌گردد (ژهیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۲). بنابراین لزوم توجه به نظام مدیریت منابع انسانی سبز مطرح می‌گردد که یک زمینه مطالعاتی جدید بوده و هدف آن بررسی حفاظت از محیط‌زیست سازمانی از طریق اجرای مدیریت منابع انسانی است (مینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳: ۳). شرایط پرتلاطم محیطی و تغییرات شگرف امروزه، منجر به پیچیدگی بیشتر فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها و نهایتاً سبب شکل‌گیری نظام‌های مختلف در سازمان‌ها شده است که یکی از مهم‌ترین این نظام‌ها، نظام مدیریت منابع انسانی است (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۰) که باتوجه به افزایش هزینه‌های ناشی از آسیب‌های زیست‌محیطی و ارتقا سطح آگاهی و دانش منابع انسانی و همچنین نگرانی‌های سازمان‌ها و نهادها در مورد اثرات سوء فعالیت‌های اقتصادی بر منابع طبیعی و به تبع آن بدتر شدن کیفیت زندگی در جوامع، سازمان‌ها را بر آن داشته است که در ارائه الگوهای توسعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی خود بازنگری داشته و به نظام مدیریت منابع انسانی سبز روی آورند. مدیریت منابع انسانی سبز در کنار سایر شاخه‌های مدیریت سبز از قبیل تولید سبز، سرمایه‌گذاری سبز و بازاریابی سبز، محور اصلی در زمینه مطالعات مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی سبز گشته است (عموزاده مهدیرجی و رضایی راد، ۱۴۰۰: ۱۱۱-۱۱۰). ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز زمانی معنادار می‌شود که بتوان آن‌ها را در یک چارچوب نظری فراگیر ترکیب نمود که اثرات آن‌ها را بر همکاری‌های زیست‌محیطی توضیح دهد. نظریه توانایی‌انگیزه-فرصت به ما این امکان را می‌دهد که سه عامل اساسی مدیریت منابع انسانی سبز را در یک ساختار ادغام کنیم. دیدگاه توانایی-انگیزه-فرصت در مدیریت منابع انسانی سبز به مقیاس اندازه‌گیری نیاز دارد که ابعاد توانایی، انگیزه و فرصت را ترکیب کند. تفکیک عوامل توانایی‌انگیزه-فرصت در ساختارهای مختلف در یک مدل تحقیقاتی، تفسیر نادرستی از اثرات آن‌ها بر مشارکت کارکنان در طرح‌های همکاری محیطی به دست می‌دهد (یو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۵). محققان افزودند که مدیریت منابع انسانی سبز شامل مجموعه‌ای از اهداف بلند مدت است که به عملکرد پایدار و همچنین اثربخشی اجتماعی و

---

۱ Zhu et al

۲ Meng et al

۳ Yu et al

اقتصادی سازمان‌ها کمک می‌کند. به همین ترتیب، علاقه سازمان به اتخاذ مدیریت منابع انسانی سبز، ادراک کارکنان را از خطرات زیست محیطی افزایش می‌دهد و انگیزه سبز را افزایش می‌دهد و تعهد کارکنان را به اهداف و ابتکارات زیست محیطی افزایش می‌دهد (عبدالله حمید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۳). مهم‌ترین کار در مدیریت امور، ایجاد انگیزه در سایرین است. این وظیفه شامل توانایی برای برقراری ارتباط، الگو شدن، تلاش، تشویق، به دست آوردن بازخورد، درگیر شدن، تقسیم مسئولیت‌ها، توسعه و آموزش، اطلاع‌رسانی، ارائه کارها و فراهم نمودن پاداش مناسب می‌باشد (جانعلی زاده قزوینی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۸). اما هیچ یک از توانایی‌ها، انگیزه‌ها یا فرصت‌ها نمی‌توانند عملکرد را به تنهایی تضمین کنند. از این منظر، محققان برای پرداختن به روابط بین توانایی، انگیزه و فرصت، ساختارهای مختلفی مانند مدل افزایشی، مدل ترکیبی و مدل ضربی را پیشنهاد نموده‌اند (فام و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۲).

در حقیقت، توسعه رهبری سبز، موجب تقویت نظام مدیریت منابع انسانی سبز می‌شود. نظام مدیریت منابع انسانی سبز یکی از مهم‌ترین ابعاد سیستم‌های منابع انسانی محیط‌زیست است. اکنون، زمانی است که کسب و کارهای گوناگون برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی چشمگیری نیازمند به‌کارگیری راهبردهای محیط‌زیستی هستند. موفقیت این راهبردها ارتباط مستقیمی با اقدامات و تصمیم‌گیری صحیح رهبری سبز دارد. در این فرایند، آنچه سازمان را به سوی موفقیت هرچه بیشتر سوق می‌دهد، میزان آگاهی کارکنان از محیط‌زیست، حفاظت از آن و البته مسئولیت‌پذیری نسبت به آن است (خاک‌نژاد خواجه، ۱۴۰۱: ۱۲۸). بنابراین نظام مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی بوده و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آن‌ها را فراهم نموده و به گونه‌ای آن‌ها را هدایت می‌نماید که آن‌ها به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند (جانعلی زاده قزوینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۵). از طرفی وجدان اجتماعی قدرتمند شرکت‌ها، یک احساس مسئولیت سبز در آن‌ها ایجاد می‌کند، زیرا مصرف‌کنندگان امروزی صلاحیت‌های اخلاقی و زیست محیطی را به عنوان اولویت اصلی خود

۱ Abdelhamied et al

۲ Pham et al

قرار می‌دهند. بنابراین، دستور کار اجتماعی و تجاری با یکدیگر همسو می‌گردد (بوس و بیسواس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۱). بدین جهت، پیوند محکمی میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان برقرار می‌گردد؛ چراکه در مأموریت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای پرورش، ایجاد انگیزه و مهیا نمودن فرصت‌هایی برای کارکنان جهت نشان دادن رفتارهای شغلی برتر که به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر شرکت کمک می‌کند، حیاتی است (بانسیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳: ۳). واضح است که نگرانی‌های پایداری و مسائل سبز برای عملیات سازمان‌های معاصر، امری حیاتی است. بنابراین، شرکت‌های بیشتری به مسائل زیست محیطی علاقه مند شده، توجه خود را به آن معطوف نموده و دریافته‌اند که حفاظت از محیط زیست به سود آن‌هاست. مدیریت منابع انسانی سبز ممکن است نقش اساسی در مدیریت زیست محیطی ایفا کند؛ چراکه عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار محسوب می‌گردد (بومباکیا و مارسینیو-کلیوکسا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۴) در این میان، صنعت خدمات نباید در حاشیه این نگرانی‌ها و ابتکارات زیست محیطی قرار گیرد. در واقع، این صنعت باید مسئولیت مشارکت در تخریب محیط زیست و مشکلات ناشی از مسائل سبز را بیشتر بر عهده بگیرد (بوییدا-گراسیا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲: ۳۲) سازمان‌تأمین اجتماعی با بیش از نیم قرن سابقه فعالیت به واسطه بیشترین ارتباط با بدنه جمعیتی کشور گسترده‌ترین نهاد در عرضه نظام بیمه‌های اجتماعی محسوب می‌شود. این سازمان طیف وسیع کمی و کیفی خدمات خود را از طریق دو بخش بیمه‌ای و درمانی به بیمه‌شدگان اصلی و افراد تحت پوشش آن‌ها عرضه می‌نماید و لذا نقش مهمی در مسائل زیست محیطی ایفا می‌کند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴۸). اما در راه استقرار هر سیستم و نظریه‌ای، موانع و چالش‌هایی وجود دارد؛ که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌تأمین اجتماعی نیز از این قاعده مستثنی نیست. سازمان‌تأمین اجتماعی در راه رسیدن به مدیریت منابع انسانی سبز و عملیاتی ساختن آن با موانع و محدودیت‌های بسیاری مواجه است. محققان و صاحب‌نظران این موانع را در ابعاد موانع فرهنگی، ابهام ارزش سبز، فقدان فرهنگ سبز؛ موانع فنی پیچیدگی و

۱ Bose & Biswas

۲ Bancea et al

۳ Bombiak & Marciniuk-Kluska

۴ Úbeda-García et al

دشواری پذیرش فناوری های سبز، عدم پشتیبانی فنی، فقدان زیر ساخت های مدیریت منابع انسانی سبز؛ موانع مدیریتی فقدان یک برنامه جامع برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز، عدم پشتیبانی و حمایت توسط مدیریت، هزینه اجرا و موانع کارکنان، عدم درک سیاست های سبز، عدم آگاهی و دانش لازم، مقاومت کارکنان شناسایی و طبقه بندی نموده اند (سید مدلل کار و رضایی کلیدبری، ۱۴۰۰: ۳).

نظام مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک سیستم مدیریتی جدید، هدف آن حفاظت از محیط زیست و ترویج رشد پایدار سازمان خدماتی است، در این سیستم، مدیریت منابع انسانی با برنامه ریزی دقیق و هوشمندانه، به سمت یک سازمان سبز و پایدار حرکت می کند که برای پیاده سازی نظام مدیریت منابع انسانی سبز، باید ابتدا از تحلیل محیط طبیعی شروع کرد و مشخص کرد که چگونه فعالیت های سازمان می تواند تأثیرات منفی بر محیط زیست را کاهش دهند. سپس، باید استراتژی ها و راهکارهایی را ارائه داد که به فعالیت های سازمان کمک نموده تا به صورت پایدار و سبز اداره شوند. در این سیستم مدیریتی، نیاز است که با توجه به وضعیت محیط زیست، سیاست ها و اصولی را در نظر گرفته شود که به منظور حفظ محیط زیست، از انگیزش های مالی و مکافات های رقابتی بین کارکنان صرف نظر شده و به جای آن از انگیزه های اخلاقی و اجتماعی برای تشویق کارکنان به عملکرد پایدار و سبز استفاده شود که در آن، از مدیریت دوره حیات کامل کارکنان برای به حداکثر رساندن کارایی و بهره وری سازمان استفاده می شود. در این راستا، باید از ابتدای استخدام تا پایان فعالیت کارکنان، مسئولیت های محیط زیستی را به آن ها آموزش داده شود تا برای رسیدن به هدف، باید در جو سازمانی فضایی را برای پذیرش ایده های جدید و دستیابی به اهداف سبز و پایدار فراهم نمود. این نظام، با تأکید بر حفظ منابع طبیعی و بهره وری بهینه از آنها، به دنبال ارتقای عملکرد سازمانی و بهبود شرایط زیست محیطی است. برای تدوین نظام مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان ها، لازم است که اهداف و سیاست های سبز سازمان تعیین شود. این اهداف و سیاست ها باید با مأموریت و ارزش های سازمان سازگار داشته باشند و در راستای تحقق توسعه پایدار و حفظ محیط زیست قرار گیرند، سپس، برای اجرای این سیاست ها، باید فرایندهای منابع انسانی سازمان با توجه به معیارهای منابع انسانی سبز تدوین شود. این فرایندها شامل جذب کارکنان، آموزش و پرورش، برنامه ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی و ترکیب کار و زندگی است. به طور

خلاصه، تدوین نظام مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها، به دنبال حفظ محیط‌زیست، بهینه‌سازی منابع و ارتقای عملکرد سازمانی است. برای تحقق، شناخت دقیق از وضعیت فعلی سازمان و محیط‌زیست لازم است.

## سؤال اصلی

۱. مدل نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران چیست؟

## سؤالات فرعی

۱. عوامل علی تأثیرگذار بر نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران چیست؟
۲. عوامل محوری تأثیرگذار بر نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران چیست؟
۳. عوامل میانجی تأثیرگذار بر نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران چیست؟
۴. عوامل راهبردی تأثیرگذار بر نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران چیست؟
۵. پیامدهای مدل نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران چیست؟

## ۲- پیشینه تحقیق

### ۲-۱- پیشینه تحقیق خارجی

جایاسکارا و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی سبز: مطالعه یک دانشگاه دولتی سریلانکا» انجام دادند. هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی سبز شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، رهبری و شخصیت اخلاقی بود. جامعه آماری شامل هیئت علمی یک دانشگاه دولتی بود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری مستقیماً بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر می‌گذارد و تأثیری بر سایر عوامل ندارد.

منگ و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «سبک زندگی سبز: پیوندی بین شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز» انجام دادند. هدف مطالعه فوق، بررسی تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز، با نقش میانجی سبک زندگی سبز، نوآوری سبز و ارزش مشترک سبز بود. نمونه آماری شامل ۳۴۷ کارمند صنعت هتل داری در چین بوده و از روش مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی برای تأیید روابط فرضیه استفاده شد. یافته ها نشان می دهد که شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبت و معناداری بر سبک زندگی سبز و رفتار شهروندی سازمانی دارد. به علاوه، یافته ها نشان می دهد که سبک زندگی سبز به طور مثبت رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز را تعدیل می کند.

سیمبالیوک و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «شیوه های استخدام سبز و سازگاری در مدیریت منابع انسانی سبز» انجام دادند. هدف از پژوهش فوق، ارزیابی گسترش شیوه های استخدام سبز و سازگاری کارکنان در اوکراین بوده و مدل نظری اجرای شیوه های سبز در فرایندهای استخدام و سازگاری کارکنان را توسعه بخشید. نمونه آماری شامل ۲۰۴ مدیر و متخصص منابع انسانی در بازه زمانی آوریل تا آگوست ۲۰۲۱ بود. یافته های این نظرسنجی نشان داد که کمتر از یک سوم سازمان ها خود را به عنوان کارفرمایان سبز معرفی می کنند و پیشنهادهای ارزش آفرین کارفرمای سبز را توسعه می دهند که برای افراد دارای رفتار سبز جذاب است.

ستیانگروم و معافی (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت زنجیره تأمین سبز، سبک زندگی سبز: تأثیر آنها بر پایداری کسب و کار با نقش میانجی مهارت های دیجیتال» انجام دادند. هدف مطالعه فوق، تجزیه و تحلیل تجربی نقش مدیران منابع انسانی سبز و مدیریت زنجیره تأمین سبز و سبک زندگی سبز بر پایداری کسب و کار با نقش واسطه مهارت های دیجیتالی بود. جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران لجستیک در شرکت های تولیدی در DKI جاکارتا و غرب جاوا، اندونزی بود که این دو استان دارای بزرگ ترین شرکت های تولیدی در اندونزی هستند. داده ها از ۲۵۰ پرسش نامه به دست آمد. سپس از کل داده ها، ۲۱۸ پرسش نامه در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. یافته ها حاکی از آن بود که با همه گیری فعلی کووید ۱۹، مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت زنجیره تأمین سبز در پایداری کسب و کارها به شدت مورد نیاز است. مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیر مثبتی بر پایداری



کسب و کار دارد.

چاودوری و گوش (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز در توسعه پایدار» انجام دادند. هدف مطالعه فوق، توصیف ایده مدیریت منابع انسانی سبز، رویکرد شرکت‌ها نسبت به آن و همچنین مزایا، سیاست‌ها و عملکردهای آن بود. این مطالعه که مبتنی بر دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت است، از داده‌های مقطعی جمع‌آوری شده از ۱۱۲ شرکت تولیدی بزرگ در مالزی برای بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری استفاده نمود. یافته‌ها نشان می‌دهد که استخدام و آموزش کارکنان سبز مزایای سودمندی برای پایداری سازمان دارد. با این حال، هنوز فضا برای استفاده از پتانسیل گسترده رویکردهای مدیریت منابع انسانی سبز برای تشویق مؤسسات به پذیرش سیاست‌هایی که سازگار با محیط‌زیست هستند وجود دارد. این نوع آموزش‌ها به دلیل نگرانی‌های خیره‌کننده اکولوژیکی و اجرای ضعیف در کشورهای نوظهور اهمیت ویژه‌ای دارند.

### ۱-۳- پیشینه تحقیق داخلی

کریمی و رحیمی (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی، با نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت عملکرد سبز و مشارکت سبز کارکنان» انجام دادند. هدف از پژوهش فوق بررسی رابطه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی، با نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت عملکرد سبز و مشارکت سبز کارکنان (مطالعه موردی بخش هتل در استان خراسان رضوی) بود. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان بخش هتل در استان خراسان رضوی که طبق استعلام از سازمان میراث فرهنگی به تعداد ۶۰۰ نفر بود. نمونه آماری این تحقیق کارکنان بخش هتل در استان خراسان رضوی که به تعداد ۲۳۴ نفر بود که به روش تصادفی ساده با توجه به جدول مورگان به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی، با نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت عملکرد سبز و مشارکت سبز کارکنان (مطالعه موردی بخش هتل در استان خراسان رضوی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سید مدلل کار و رضایی کلیدبری (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و سطح‌بندی موانع ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان» انجام دادند. سازمان‌ها در جهت استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی، با موانع و چالش‌هایی مواجه هستند.

از این رو هدف از تحقیق فوق، شناسایی موانع استقرار مدیریت منابع انسانی سبز و دسته‌بندی آن‌ها طبق مدل سه‌شاخگی در سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان و تعیین و سطح‌بندی این موانع بود. جامعه آماری پژوهش خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و خبرگان سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان بودند که ۱۵ نفر به صورت قضاوتی - هدفمند به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای دسته‌بندی عوامل از مدل سه‌شاخگی و برای سطح‌بندی از تکنیک ساختاری تفسیری استفاده شد. برای دسته‌بندی عوامل از مدل سه‌شاخگی و برای سطح‌بندی از تکنیک ساختاری - تفسیری استفاده شد.

دوزنده کاکرودی (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان «تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد بولانوس (مطالعه موردی: شرکت پگاه گیلان)» انجام داد. در تحقیق فوق با استفاده از رویکرد بولانوس در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک مدل مدیریت منابع انسانی سبز برای شرکت پگاه گیلان تدوین شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل در شش سطح قرار گرفتند. «برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز»، «طراحی شغل سبز» و «استخدام و انتخاب سبز» با قرار گرفتن در پایین‌ترین سطح (سطح ششم) به عنوان پرنفوذترین عوامل تعیین شدند. همچنین «آموزش سبز» در سطح پنجم، «کار تیمی سبز» و «توانمندسازی کارکنان سبز» در سطح چهارم، «مدیریت ایمنی و بهداشت سبز»، «مدیریت و ارزیابی عملکرد سبز» و «مدیریت انضباط سبز» در سطح سوم، «پرداخت سبز» و «پاداش سبز» در سطح دوم و «جهانی‌شدن» در سطح اول قرار گرفتند. اگر شرکت پگاه گیلان بتواند پیش‌نیازهای این عامل را به درستی اجرا کند، شاهد گسترش شرکت خواهد بود. جهانی‌شدن به کاهش موانع تجاری، بهبود ارتباطات، سرمایه‌گذاری مستقیم و امکان جریان آزاد سرمایه کمک می‌کند.

#### ۴-روش پژوهش

برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش‌شناسی کیفی استفاده شده و از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع کاربردی و از حیث سبقه پژوهش کیفی و کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. این پژوهش از حیث هدف اکتشافی است و به اکتشاف متغیرها و ارتباط علی آن‌ها می‌پردازد (ریگی، ۲۰۰۳). اطلاعات موردنیاز با استفاده از مصاحبه از خبرگان جمع‌آوری و به صورت کیفی از نرم‌افزار ATLAS TI استفاده شده است. جامعه پژوهش تحقیق حاضر شامل ۱۲ نفر از مدیران سازمان تأمین اجتماعی بوده‌اند. با استفاده از

روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) نمونه‌گیری انجام شده است. مصاحبه با نمونه‌های پژوهش انجام شد. ویژگی‌های خبرگان مدیران در نظر گرفته شده است. برای تدوین نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران مصاحبه شد. به‌منظور نمونه‌گیری از روش گلوله‌برفی استفاده شده و مصاحبه به‌صورت نیم ساختاریافته با سؤالات باز و کلی تا ۱۲ نفر انجام شد تا به اشباع داده‌ها رسیدیم؛ ولی جهت اطمینان بیشتر تا ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد. همچنین بر اساس تحقیقات کلارک (۲۰۰۵)، در ارائه مدل‌هایی که شرایط کنونی تأثیر زیادی در تغییرات ارکان اصلی مدل دارد، تحلیل داده‌بنیاد مفید است. در نهایت با استفاده از تکنیک داده‌بنیاد با استفاده از نرم‌افزار ATLAS TI عوامل شناسایی گردید.

#### جدول (۱)- سطوح و جامعه تحقیق

مرتبه	مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
معاونین سازمان تأمین اجتماعی کشور	دکتری	۵	۴۱/۶۷
کارشناسان حوزه منابع انسانی و آموزش	کارشناسی ارشد	۷	۵۸/۳۳
جمع کل	-	۱۲	۱۰۰

#### ۵- یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با گروه خبرگان اقدام شد. در فرایند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. سپس به بررسی هر یک از این مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کیفی پرداخته شد. در ادامه به بررسی مصاحبه‌ها و سپس شاخص‌های استخراجی از متون و مصاحبه‌ها اشاره شده است. این مرحله به‌منظور مقایسه و تمایز کدها و مفاهیم، موارد پیچیده‌تر و جامع‌تری را ارائه می‌دهد. در این مرحله با شناسایی الگوهایی در درون یافته‌ها، دسته‌های اولیه شکل گرفته‌اند، همچنین در این مرحله از تحلیل داده‌ها، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌های جدید، محققان با درگیر بودن در فرایند هم‌سنجی پیوسته، به میزان دریافت اطلاعات جدید در دسته‌ها و بنابراین به اشباع رسیدن آن‌ها توجه داشتند. یک دسته، نشانگری از واحدهای اطلاعات درباره حوادث، پیشامدها و مصداق‌ها

است، به طور معمول پدیده محوری، دسته‌ای در میان داده‌های جمع‌آوری شده است که به‌صورت وسیعی در خلال مصاحبه‌ها از آن نام‌برده شده یا از جنبه نظری، در شکل مفهومی مرکزی و بنیادی پدیدار می‌شود (کرسویل، ۲۰۰۷). استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، انواع دسته‌هایی که پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که سبب پدیدارشدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای راهبردهای مدل)، راهبردها (استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و درنهایت پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) برشمردند.

### ۱-۵- کد اولیه

در این مرحله تلاش بر این بوده تا نکات کلیدی و مواردی را که مصاحبه‌شوندگان تأکید بیشتری داشتند، از مصاحبه‌های انجام شده استخراج گردد. این نکات کلیدی را می‌توان از بطن مصاحبه‌ها احصا کرد یا خود پژوهشگر چنین عناوینی را با خلاقیت خود و متناسب با ویژگی‌ها انتخاب می‌کند. در این مرحله به تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود و مفاهیم یا کدهای به‌دست‌آمده در این مرحله، سنگ بنای مقوله‌های کلی بعدی و نیز اجزای اصلی نظریه داده‌بنیاد در حال ظهور را شکل می‌دهند. در این مرحله توجه به این نکته ضروری است که باید تاحدامکان کدهایی را پیدا کرد که با واحد موردنظر منطبق باشند و کدهای تاحدامکان کوتاه را انتخاب کرده و به‌طور پیوسته باید در کدهای قبلی بازنگری نمود. کدهای اولیه استخراج شده از متن مصاحبه‌های انجام شده به‌صورت نمونه در جداول ۲ تا ۳ آورده شده است.

### ۵-۲- کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات

در این مرحله، کدهای اولیه به دلیل تعداد فراوان آنها به کدهایی ثانویه تبدیل می‌شوند یعنی محقق ضمن مراجعه به شرح واژه‌های هر کد و مقایسه کردن کدها با یکدیگر در صدد شناسایی کدهای متداخل و مشابه برمی‌آید و سپس چند کد ثانویه، به کد مفهومی تبدیل می‌شود که در جدول ۱۴ نتایج بر اساس کد ثانویه، مفاهیم و مقوله‌ها، ارائه شده است. به‌منظور تحلیل داده‌ها و برساخت طراحی تدوین نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شده است.

### جدول (۲) - کدهای اولیه مصاحبه ۱

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
اهمیت دانش سبز	IA۱	دانش سبز در سازمان وجود دارد
اهمیت مهارت سبز	IA۲	مهارت سبز در سازمان وجود دارد
اهمیت انتخاب سبز	IA۳	انتخاب کارکنان به سمت سبز رفته
قوانین سبز	IA۴	داشتن قوانین سبز خیلی مهم است
تعامل در ارتباطات	IA۵	مهارت‌های ارتباطی و همکاری در محیط زیستی وجود دارد
مدیریت مصرف انرژی	IA۶	مهارت‌های مدیریت انرژی و مواد زائد وجود دارد
بهره روی منابع	IA۷	مهارت‌های مدیریت پایداری و بهره‌وری منابع
اتوماسیون اداری	IA۸	بستر فناوری هم بسیار نقش داشته مثل اتوماسیون اداری
ایده‌پردازی	IA۹	فکر افراد بازمی‌شود
تغییرپذیری	IA۱۰	سیاست‌ها و استراتژی‌های سبز را حتماً داریم

### جدول (۳) - کدهای اولیه مصاحبه ۲

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
تغییرات سبز در سازمان	IB۱	مدیریت تغییرات سبز در سازمان وجود دارد
تحلیل نیازها آموزشی	IB۲	تحلیل نیازهای سازمانی در حوزه آموزش سبز در سازمان وجود دارد
ساختار استراتژی سبز	IB۳	ایجاد استراتژی‌های سبز در مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان
ابزار و فرایندها آموزش سبز	IB۴	ابزارها و فرایندهای آموزش مدیریت منابع انسانی سبز

### جدول (۴) - کدهای اولیه مصاحبه ۳

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
آموزش موارد سبز به همه کارکنان	IC۱	در اینجا، آموزش عمومی مؤثر است
حمایت مدیر از برنامه‌های آموزشی سبز	IC۲	در زمینه آموزش، حمایت مدیر خیلی مهم است
هزینه بودجه اختصاصی	IC۳	حتماً؛ بودجه سبز اختصاص داده می‌شود
کاهش هزینه	IC۴	باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود
به کارگیری ابتکارات سبز	IC۵	وجود ابتکارات سبز

#### جدول (۵) - کدهای اولیه مصاحبه ۴

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
توسعه اهمیت تیم سبز	ID۱	در سیستم دولتی حرف این است که من توانستم و بحث تیمی وجود ندارد.
صرفه‌جویی منابع	ID۲	صرفه‌جویی شده بود
داشتن انگیزه برای انجام امور سبز	ID۳	نباید کارمند از روی ترس و اجبار به امور سبز روی آورد
پایداری زیست‌محیطی	ID۴	اهمیت پایداری زیست‌محیطی

#### جدول (۶) - کدهای اولیه مصاحبه ۵

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
دیدگاه و چشم‌انداز سبز	IE۱	داشتن چشم‌انداز سبز
تأثیر آب‌وهوای منطقه	IE۲	هوای پاک دارد و محیط مناسبی برای کارکنان است
آموزش سودآوری سبز	IE۳	در سازمان سطل بازیافت زیاده داریم که در آمد اندکی حاصل می‌شود

#### جدول (۷) - کدهای اولیه مصاحبه ۶

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
دانش و مهارت سبز کارمند	IF۱	کارکنان با دانش و مهارت سبز
چشم‌انداز و دیدگاه سبز مدیر	IF۲	داشتن مدیرانی با چشم‌انداز و دیدگاه سبز از عوامل مهم است
آموزش سبز	IF۳	آموزش سبز
اولویت آموزش سبز	IF۴	آموزش سبز را نسبت به استخدام سبز در اولویت قرار دهیم

#### جدول (۸) - کدهای اولیه مصاحبه ۷

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
آموزش سبز مدیر	IG۱	باید از مدیران شروع کنیم
اهمیت استخدام افراد با فرهنگ سبز	IG۲	در سطح جامعه باید فرهنگ جاافتاده باشد و با آن فرهنگ وارد سازمان شوند
اهمیت پاداش سبز	IG۳	سیستم پاداش باید در کنار آموزش باشد تا اعتبار پیدا کند.

### جدول (۹) - کدهای اولیه مصاحبه ۸

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
رواج فرهنگ آموزش سبز	IH۱	ترویج فرهنگ سبز صورت خواهد گرفت
تأثیر در حفظ کارکنان سبز	IH۲	حمایت از امور سبز قطعاً روی حفظ و ماندگاری کارمند اثر دارد؛ ولی بعد از مسائل مالی
نقش آموزش باور سبز کارکنان و مدیران	IH۳	سازمانی به مسائل سبز اهمیت می‌دهد که پرسنل و مدیرانش به این امور اهمیت می‌دهند

### جدول (۱۰) - کدهای اولیه مصاحبه ۹

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
اولویت آموزش سبز مدیران	IF۱	برای آموزش نیروی انسانی در جهت سبز شدن ابتدا باید مدیران آموزش ببینند
انتخاب و آموزش نیروهای متخصص	IF۲	شناسایی و انتخاب نیروهای متخصص در حوزه فناوری سبز
آموزش توسعه فناوری سبز	IF۳	آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان در حوزه توسعه فناوری سبز
توسعه مدیریت انرژی سبز	IF۴	آموزش مدیریت انرژی سبز

### جدول (۱۱) - کدهای اولیه مصاحبه ۱۰

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
آموزش استفاده از انرژی تجدیدپذیر	IJ۱	استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر و پایدار
آموزش استفاده از فناوری‌های پاک	IJ۲	استفاده از فناوری‌های پاک و کم‌مصرف در تولید کالاها و خدمات
آموزش عملکرد زیست‌محیطی	IJ۳	بهبود عملکرد زیست‌محیطی در فرایندهای تولید

### جدول (۱۲) - کدهای اولیه مصاحبه ۱۱

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
آموزش ارتباط سبز	II۱	مدیریت مشارکت عمومی و ارتباطات سبز
آموزش ارتقای آموزش سبز	II۲	ارتقای آگاهی کارکنان و آموزش سبز
آموزش ارتقای مهارت‌های فردی سبز	II۳	ارتقای مهارت‌های فردی و آموزش سبز کارکنان
ضرورت بازخورد از آموزش سبز	II۴	موارد سبز آموزش دیده باید توسط افراد بکار گرفته شود.

### جدول (۱۳) - کدهای اولیه مصاحبه ۱۲

کد اولیه	کد	نمونه‌های از متن مصاحبه
تشویق به نوآوری سبز	IK1	تشویق و ایجاد انگیزه در افراد برای پیشبرد ایده‌های سبز
نظارت سبز	IK2	سیستم نظارت باید وجود داشته باشد
نقش وجدان	IK3	در کل اگر کارکنان موارد سبزی را در محیط کار رعایت می‌کنند، بیشتر وجدان خودشان است
تأثیر مثبت امور سبز بر سلامت کارکنان	IK4	سلامت کارکنان و آرامش آنها باید در نظر گرفته شود

### جدول (۱۴) - فرایند کدگذاری نظری به منظور کشف مضامین پایه، سازمان یافته تدوین نظام خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران

نوع مقوله	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم یا گزارها
(پدیده)	آموزش و توسعه سبز	طراحی شغل سبز	گنجاندن اهداف و وظایف و مسئولیت‌های زیست‌محیطی، گنجاندن شایستگی‌های زیست‌محیطی به عنوان شرایط احراز شغل در سازمان
		آشناسازی و جامعه‌پذیری	آشنایی کارمندان جدید با تلاش‌های سبز سازمان
		توسعه سبز	فراهم کردن شرایط آموزش هر یک از کارکنان در مسائل زیست‌محیطی، چرخش شغلی برای پرورش مدیران سبز برای آینده
(علی)	جذب و استخدام سبز	نیروی آموزش‌دیده سبز	گنجاندن معیارهای زیست‌محیطی در فراخوان‌های جذب کارکنان، انعکاس استراتژی‌ها و سیاست‌های زیست‌محیطی سازمان در خط‌مشی‌ها و سیاست‌های استخدامی سازمان
		انتخاب سبز	انعکاس استراتژی‌ها و سیاست‌های زیست‌محیطی سازمان در خط‌مشی‌ها و سیاست‌های استخدامی سازمان
(میانجی)	نگهداری سبز	جبران خدمات سبز	انعکاس استراتژی‌ها و سیاست‌های زیست‌محیطی سازمان در خط‌مشی‌ها و سیاست‌های استخدامی سازمان
		مدیریت انضباط سبز	اعمال تنبیه‌هایی برای عدم دستیابی به اهداف مدیریت زیست‌محیطی، اعمال مجازات یا اخراج برای نقض مدیریت زیست‌محیطی
		روابط کار	استفاده از تیم‌های سبز در مدیریت محیط‌زیست، آزادی عمل کارکنان برای طرح و آزمایش ایده‌های سبز
(پیامد)	به‌کارگیری سبز	بازنشستگی و خروج کارکنان	پرسش رسمی (جلسات) از کارکنان پیرامون مدیریت محیط‌زیست و سبز بودن سازمان هنگام خروج، پرسش از مدیران و کارکنان در خصوص اینکه آیا از دلایل استعفا آنها مسائل سبز هست یا نه؟
		جهت‌گیری و تفکر استراتژیک سبز	تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی سبز، تدوین و اجرای قوانین سبز منابع، ایجاد دفتر، کارگروه، کمیته سبز در شرکت



بر اساس نتایج کدگذاری مراحل مقدماتی زمینه‌ساز برای تئوری‌پردازی، مقوله‌ها به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی تئوری است که مقوله‌ها به شکلی نظامند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک عامل روشن شده است که با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری، به‌عنوان مضمون اصلی یک روایت تئوریک برای پدیده ارائه شده که بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌اند ایجاد شده است.

با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، در مرحله ابتدایی (کدگذاری باز) تعداد ۲۱ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله عمده و ۴ بعد از محتوای رونویسی شده مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نیز انجام شد. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، مقوله میانجی، مقوله راهبردی و پیامدها مشخص شد. شکل ۱، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

### شکل (۱) - مدل‌سازی تدوین نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تامین اجتماعی کشور ایران



### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

در نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز، هدف اصلی این است که بهره‌وری و کارایی سازمان دولتی را با استفاده از رویکردهای پایدار، حفاظت از محیط‌زیست و توسعه اقتصادی ترکیب کند. برای دستیابی به این اهداف، عوامل زیر مورد توجه قرار گرفته است:

با ارتقا دانش و آگاهی کارکنان در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز، این عامل می‌تواند بهبود قابل توجهی در تفکر و عملکرد سبز ایجاد کند. کارکنان آگاهانه می‌توانند بهترین روش‌ها را در استفاده از منابع انسانی سبز شناسایی کنند و از آنها بهره‌برداری کنند. انتخاب کارکنان باتوجه به مهارت‌ها و دانش موردنیاز برای مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به بهبود عملکرد سبز در سازمان منجر شود. کارکنان با توانایی‌های موردنیاز و علاقه به مدیریت منابع انسانی سبز، می‌توانند به طور فعال در توسعه و اجرای راهبردهای سبز شرکت کمک کنند. طراحی شغل سبز، شامل ایجاد شغل‌هایی است که در آنها استفاده بهینه از منابع انسانی سبز صورت می‌گیرد. همچنین، آشناسازی و جامعه‌پذیری نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سبز در سازمان دارد. این عوامل می‌توانند بهبود عملکرد سبز در سازمان را تسهیل کنند. توسعه سبز شامل استفاده بهینه از منابع طبیعی، کاهش تأثیرات زیست‌محیطی منفی و توجه به پایداری محیط‌زیست است. با تأمین منابع سبز و اجرای راهبردهای سبز، سازمان‌ها می‌توانند به سمت توسعه پایدار حرکت کنند. جبران خدمات سبز شامل ایجاد پاداش‌هایی است که به کارکنان انگیزه بیشتری برای مدیریت منابع انسانی سبز می‌دهد. همچنین، ارتقاء روابط کاری سبز و ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد سبز منجر شود. پیامد جهت‌گیری و تفکر استراتژیک سبز به معنای تمرکز بر راهبردهای سبز و اندیشیدن به طور جامع در مورد تأثیرات زیست‌محیطی است. باتوجه به این پیامدها، سازمان‌ها می‌توانند بهبود عملکرد سبز خود را برنامه‌ریزی و اجرا کنند.

با پیاده‌سازی این مدل در نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز، بخشی از نیازهای محیط زیستی و پایداری که در سازمان دولتی وجود دارد، می‌تواند به‌خوبی پاسخ داده شود. همچنین، این مدل می‌تواند باعث افزایش رضایتمندی کارکنان و بهبود کیفیت سرویس‌دهی به شهروندان شود. هدف این پژوهش، تدوین نظام توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران بوده است؛ درحالی‌که تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که تدوین نظام مدیریت منابع انسانی سبز مرتبط است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ۱۰ مقوله و ۲۱ کد اولیه در مدل داده بنیاد تدوین نظام خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران شناسایی شده است. مدیریت منابع انسانی سبز و کارکردها، پیامدها، عوامل و راههای سبز کردن آن، در سازمان تأمین اجتماعی بیان و بررسی شده است. مطالعه متون پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان داد که نیازها و شکاف‌هایی در ایجاد الگوی مدیریت منابع انسانی سبز برای

بکارگیری در سازمانها و بالخصوص سازمان تامین اجتماعی کشورمان وجود دارد که سعی ما بر این است با انجام این پژوهش بخشی از این شکافها و نیازهای ذکر شده پوشش داده شده و باعث بهبود و توسعه ادبیات پژوهشی در این خصوص شده‌ایم. توجه به نیازها و شکافهای موجود و نتایج حاصل از تحقیقات پیشین، گامی در جهت پژوهش‌های بهتر و کاملتر بردارند. مدیران و کارکنان نیز باید به مدیریت منابع انسانی سبز نگاه بومی داشته‌اند و کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبز را مناسب با فرهنگ سازمان تدوین نمایند تا سازمان‌ها بتوانند به درستی، اقدامات و کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبز را با توجه به نیاز روز افزون به آن، بکار گیرند و از نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی سبز بهره مند گردند. بدین ترتیب نقش پر رنگ در سازمان نیازمند اهمیت توجه به فعالیت‌های سبز در حوزه مدیریت منابع انسانی و اقدامات مدیریت سبز در حوزه مدیریت را بیشتر می‌نماید، فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در زندگی کاری و زندگی شخصی کارکنان تاثیر گذار می‌باشد، کارکنانی که خود قشر کثیری از جمعیت جامعه را شامل شده‌اند، به گونه‌ای که رفتار مسئولانه‌ای آنها در قبال محیط زیست تاثیر چشم‌گیری بر پایداری زیست محیطی دارد. براساس مطالعات صورت گرفته باید گفت که در ایران، روی آوردن و جدی گرفتن مدیریت منابع انسانی سبز ضروری است، زیرا؛ تحقیقات بعمل آمده و مدل‌های کاربرد مدیریت منابع انسانی سبز اکثراً، در کشورهای دیگر و مطابق با فرهنگ خودشان صورت گرفته است و ما نیاز به الگوی مدیریت منابع انسانی سبز و بکارگیری کارکردهای آن بصورت بومی داریم (اینکه چگونه کارکنان سبز را متمایز و جذب کنیم، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش چگونه باید باشد، چگونه کارکنان را در طرحهای سبز مشارکت دهیم و چه ستاده‌ای حاصل خواهد شد و...) تا نشان دهد چطور کارکنان ما قادر خواهند بود که اقدامات و کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبز را بکار گیرند و از نتایج مثبت آن بهره گیرند که هم بر کارکنان تاثیر گذار است و هم باعث اشاعه فرهنگ سبز در محیط اداری می‌شود و هم این فرهنگ را به محیط سازمان نیز منتقل می‌کنند، از طرفی با توجه به فرمایشات موکد رهبری در اجرای بند ۱ اصل ۱۱۰ قانون اساسی و مساله آلودگی هوا و تخریب محیط زیست که امروزه بسیار مطرح می‌شود، توجه بیشتر به مدیریت منابع انسانی سبز و کاربرد آن در کشور ایران ضروری به نظر می‌رسد تا این امکان وجود داشته باشد که منابع امروز در اختیار نسل آینده نیز قرار گیرد و منابع انسانی دلسوز و حامی محیط زیست آموزش دهیم. پیاده‌سازی و بکارگیری مدل مدیریت منابع

انسانی سبز در کشور، از طریق انتخاب و استخدام کارکنان سبز افزایش غربالگری مجازی بجای مصاحبه حضوری و جذب کارکنان حامی محیط زیست (آموزش و ارزیابی عملکرد سبز) آموزش رعایت اصول سبز و ارزیابی عملکرد براساس استانداردهای سبز (مشارکت و جبران خدمات سبز) مشارکت افراد در برنامه ها و تصمیمات سبز که باعث بالا رفتن تعهد و مسئولیت پذیری آنها می شود و ارائه پاداش متناسب با عملکرد سبز که انگیزه افراد را بالا می برد و (اشاعه فرهنگ سبز) سازمان های سبز دارای اعتبار بیشتری هستند که این امر یک مزیت رقابتی می باشد و باعث جذب منابع انسانی متخصص تر می گردد (می تواند باعث کاهش ضایعات، کاهش تخریب محیط زیست، کاهش هزینه های ناشی از مصرف بی رویه انرژی و افزایش سودآوری برای سازمانها در صنعت تامین اجتماعی و حتی کلیه سازمانهای دیگر گردد).

## ۷- پیشنهادهای کاربردی

۱. برگزاری دوره های آموزشی و آموزش های مجازی برای کارکنان در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز.
۲. تشویق کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز.
۳. ایجاد یک پلتفرم آموزشی آنلاین که اطلاعات و منابع آموزشی مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز را در اختیار کارکنان قرار دهد.
۴. اصلاح روش های انتخاب و استخدام به گونه ای که بهترین کارکنان با توانایی های مورد نیاز برای مدیریت منابع انسانی سبز انتخاب شوند.
۵. ایجاد معیارهای انتخاب و استخدام سبز بر اساس مهارت های زیست محیطی و دانش مدیریت منابع انسانی سبز.
۶. بازنگری و تغییر طراحی شغل ها به گونه ای که فعالیت های سبز و مدیریت منابع انسانی سبز در آنها لحاظ شود.
۷. ساختن فرهنگ سازمانی سبز از طریق آشناسازی کارکنان با اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز و جامعه پذیری از رویکردها و راهبردهای سبز.

۸. ایجاد یک استراتژی توسعه سبز که شامل استفاده بهینه از منابع طبیعی، کاهش تأثیرات زیست‌محیطی منفی و توجه به پایداری محیط‌زیست باشد.
۹. ارتقا تمرکز بر توسعه پایدار در تمامی بخش‌های سازمان و اجرای راهبردهای سبز.
۱۰. ایجاد سیستم پاداش و تشویق برای کارکنانی که در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز اقدامات خوبی انجام می‌دهند.
۱۱. ارائه فرصت‌های جبران خدمات سبز برای کارکنان که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در مدیریت منابع انسانی سبز مشارکت می‌کنند.
۱۲. ارتقا روابط کاری سبز و ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سازمان.
۱۳. ترویج و تشویق جهت‌گیری و تفکر استراتژیک سبز در سازمان تا به بهبود عملکرد سبز و توسعه پایدار سازمان کمک شود.

## منابع

- ابراهیمی، سعید؛ پوررضا، ابوالقاسم؛ فرزین پور، فرشته؛ رحیمی فروشانی، عباس. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی با استفاده از مدل تعالی اروپایی EFQM، **مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی**، ۱۵(۲)، ۱۴۷-۱۵۸.
- برزگر، کیوان؛ ادیبی فرد، مهدی؛ تشکریان جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۱). ارائه چارچوب جامع مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد فراترکیب، **فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی**، ۱۲(۱)، ۴۸-۷۶.
- توکلی، عبدالله؛ هاشمی، علیرضا؛ ثابت، عباس؛ رازقی، سعید. (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۳۱(۱۰)، ۱۰۷-۱۳۳.
- جانعلی زاده قزوینی، مهدی؛ کفاش پور، آذر؛ رحیم پور، امیر؛ سامانیان، مصیب. (۱۴۰۱) طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز و تأثیر آن بر عملکرد محیطی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)، **فصلنامه علمی آموزش محیط زیست و توسعه پایدار**، ۱۰(۳)، ۹۹-۱۱۷.
- دوزنده کاکرودی، معین. (۱۴۰۰). تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد بولانوس (مطالعه موردی: شرکت پگاه گیلان)، **فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری**، ۵(۱۷)، ۲۲-۳۵.

- سید مدلل کار، سیده خنانه؛ رضایی کلیدبری، حمیدرضا.(۱۴۰۰). شناسایی و سطح بندی موانع ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان، **فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری**، ۱۹، ۵-۱۵.
- عموزاد مهدرجی، حسن، رضایی راد، مجتبی.(۱۳۹۰). بررسی رابطه فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی سبز با توجه به نقش میانجی زیرنظام های مدیریت منابع انسانی، **فصلنامه مدیریت سبز**، شماره: ۱(۱)، ۱۰۸-۱۲۹.
- کریمی، هادی؛ رحیمی، شهلا.(۱۴۰۱). بررسی رابطه فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی، با نقش تعدیل کنندگی مدیریت عملکرد سبز و مشارکت سبز کارکنان، **مدیریت سبز**، ۱(۳)، ۱۷-۳۲.

- Bancea, A., Chan, J., Cartwright-Johnson, S., & Muszynski, P. (۲۰۲۳). Green HRM and Green Innovation. **Research Square**, PP: ۱-۹.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A.(۲۰۱۸). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. **Sustainability**, ۱۰(۶), ۱-۲۲.
- Bose, I., & Biswas, S. B. (۲۰۲۳). green human resource management—few selected corporate success stories. **AIMA Journal of Management & Research**, ۷(۱), ۱-۹.
- Chowdhury, S. R., & Ghosh, S. (۲۰۲۳). The Significance of Green HRM Towards Sustainable Development. IJFANS International, **Journal of Food and Nutritional Sciences**, ۱۱(۷), ۱۳۲۹-۱۳۴۱.
- Jayasekara, T., Iddagoda, A., & Dissanayake, H. (۲۰۲۳). Factors Affecting Green Human Resource Management: A Study of a State University Sri Lanka. **LUMEN Proceedings**, ۱۹, ۱۲۷-۱۳۶.
- Meng, J., Murad, M., Li, C., Bakhtawar, A., & Ashraf, S. F. (۲۰۲۳). Green Lifestyle: A Tie between Green Human Resource Management Practices and Green Organizational Citizenship Behavior. **Sustainability**, ۱۵(۱), ۱-۱۹.
- Setyaningrum, R., & Muafi, M. (۲۰۲۳). Green human resource management, green supply chain management, green lifestyle: Their effect on business sustainability mediated by digital skills. **Journal of Industrial Engineering and Management**, ۱۶(۱), ۱-۲۶.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E.(۲۰۲۲). Green ambidexterity and

environmental performance: The role of green human resources. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, ۲۹(۱), ۳۲-۴۵.

- Zhu, S., Wu, Y., & Shen, Q. (۲۰۲۲). How environmental knowledge and green values affect the relationship between green human resource management and employees' green behavior: From the perspective of emission reduction. **Processes**, ۱۰(۱), ۱-۱۵.