

**Designing a sustainable human resource management model in the free universities of Fars province**

**Abstract .**

This study aims to provide a paradigm model for sustainable management of human resources in the free universities of Fars province based on a review of studies. The statistical population of this study is 11 experts of executive directors of free universities in Fars province who were selected using purposive sampling method. Interview data collection tools are semi-structured. This research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical. The results of this research show: adding environmental requirements in the job description, designing environmental criteria in job advertisements, symmetry of environmental goals with the organization evaluation system, reviewing and determining educational needs in environmental issues of causal factors, questioning Instead of observation, use of persuasive methods, contingency of research knowledge, technology and knowledge, having social responsibility and accountability, of hospitalization factors, transfer of environmental concerns in employment activities, definition of incentives for environmental measures such as recycling, Among the intervening factors, selecting people aware of environmental issues, establishing an environmental management system and environmental audit, designing green criteria in evaluating employee performance, strategies and creating a systematic training program to provide environmental skills to employees, creating environmental measures To reduce the risks of the workplace, as the consequences of the model.

**Keywords:** Paradigm model, sustainable human resource management, green jobs

## طراحی مدل مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۱

میترا رستگار<sup>۱</sup>

نادر شهامت<sup>۲</sup>

مسلم صالحی<sup>۳</sup>

رضا زارعی<sup>۴</sup>

### چکیده:

این مطالعه با هدف ارائه مدل پارادایمی جهت مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس بر اساس مرور مطالعات انجام شده، صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش ۱۱ نفر از خبرگان مدیران اجرائی دانشگاه‌های آزاد استان فارس می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-تحلیلی می باشد. نتایج این تحقیق نشان می دهد: اضافه کردن الزامات زیست محیطی در شرح شغل، طرح معیارهای زیست محیطی در آگهی های استخدامی، تقارن اهداف زیست محیطی با سیستم ارزیابی سازمان، بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست محیطی از عوامل علی، پرسش گری به جای مشاهده گری، استفاده از شیوه های ترغیبی، اقتضایی بودن دانش، فناوری و معرفت حاصل پژوهش، داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی، از عوامل بستری، انتقال دغدغه های زیست محیطی در فعالیت های استخدامی، تعریف مشوق هایی برای اقدامات زیست محیطی مانند بازیافت، از عوامل مداخله گر، انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست محیطی، استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی و ممیزی زیست محیطی، طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان، از راهبردها و ایجاد برنامه آموزشی نظام مند جهت تامین مهارت زیست محیطی کارکنان، ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری، بعنوان پیامدهای مدل می باشند. واژگان کلیدی: مدل پارادایمی، مدیریت پایدار منابع انسانی، مشاغل سبز

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. [nader\\_shahamat@yahoo.com](mailto:nader_shahamat@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

در عصر اطلاعات و ارتباطات، موفقیت و برتری سازمان‌ها در گرو برخورداری از اطلاعات، دانش و استقرار شبکه توزیع و تسهیم متناسب با آن است (هریس و تریگیدا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۲: ۲۳۷). در سازمان‌های نوین دانش و تخصص نوعی سرمایه اقتصادی و موتور محرک عملکرد تلقی می‌شود که از طریق منابع انسانی متخصص و ماهر قابل دستیابی است. از همین رو جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی مستعد به یک چالش حیاتی در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها تبدیل شده است (لوسیو و استوارت،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱: ۲۰). سرمایه، منابع و مواد اولیه عوامل مهمی در فرآیند تولید محصولات و ارائه خدمات به شمار می‌روند، اما این نیروی انسانی متخصص و ماهر است که با انباشت و بهره برداری دانش محور از سرمایه و منابع باعث ادامه بقا و رقابت سازمان‌ها می‌شوند. در عصر حاضر، کارآمدی فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی متخصص بیش از پیش ضرورت و اهمیت یافته است. مدیریت منابع انسانی در پی جذب و گمارش منابع انسانی مستعد، توسعه و حفظ آن‌ها در جهت بقا و موفقیت بلندمدت سازمان هستند (پایله، چن، بویرال و جین،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴: ۴۵۳). مدیریت پایدار منابع انسانی، به عنوان "الگوی برنامه‌ریزی شده یا استراتژی‌ها و شیوه‌های در حال ظهور منابع انسانی که برای فراهم نمودن زمینه دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته شده است (محمدی نسب، ۱۳۹۵: ۱).

دانشگاه از جمله نهادهایی است که نقش مهمی در تاثیرگذاری بر ابعاد مختلف زندگی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری دارد. دانشگاه مرکز گردآمدن انسان‌های مشتاق دانش و فن، جایگاه پرورش سرمایه انسانی، عامل نوسازی مناسبات اجتماعی و انتقال تکنولوژی، مغز متفکر جامعه و در یک کلام، مهد نوسازی اجتماعی و توسعه به طور کلی است. اساسی‌ترین عامل برقرار نمودن ارتباط نظام آموزش عالی (دانشگاه) با جامعه، تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و دارای مهارت، به منظور پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه در زمینه‌های مختلف می‌باشد. همچنین تولید و ارائه دانش بومی برای حل مسائل جاری و حیاتی جوامعی که دانشگاه‌ها در آن قرار دارند (پفر،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰: ۳۵) از عمده‌ترین نقش‌های نظام آموزش عالی به حساب می‌آید. باتوجه به نقش و اهمیت دانشگاه در توسعه، تنها مدیریت منابع انسانی برای پاسخگویی به نیازهای درون و برون سازمانی کفایت نخواهد کرد بلکه این مدیریت پایدار منابع انسانی است که تداوم اثرگذاری دانشگاه و برعهده‌گرفتن نقش‌های جدید را ایجاب می‌کند (زیباراس و کوآن،<sup>۵</sup> ۲۰۱۵: ۲۱۲۳).

دانشگاه‌ها امروزه با توجه به تغییرات روی داده بیش از پیش به مدیریت پایدار منابع انسانی نیازمند هستند؛ در دانشگاه‌های نسل اول که به عنوان دانشگاه‌های آموزش محور مطرح بود؛ کارکرد دانشگاه تربیت نیروی انسانی و ارتقای آموزش بود؛ این دانشگاه‌ها با کم‌توجهی به مدیریت پایدار منابع انسانی صرفاً به آموزش به عنوان محور توانمندسازی می‌پرداختند. در دانشگاه نسل دوم که پژوهش محور است پژوهش‌ها و تحقیقات اولویت‌دار اهمیت می‌یافت که در این دانشگاه هم جذب و نگهداری منابع انسانی (به ویژه در کشورهای در حال توسعه) که رویکرد پژوهشی داشته باشند از عمده مسائل آن بود. در دانشگاه‌های نسل سوم که با عنوان دانشگاه‌های

<sup>۱</sup> Harris and Tregida

<sup>۲</sup> Lucio and Stuart

<sup>۳</sup> Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin,

<sup>۴</sup> Pfeffer

<sup>۵</sup> Zibarras and Coan

کارآفرین مطرح هستند علاوه بر کارکردهای آموزشی و پژوهشی، کارکرد کارآفرینی و حل مسائل را هم دارند یا اینکه در بحث اشتغال‌آفرینی دانش‌بنیان و حوزه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان هم فعال هستند؛ این دانشگاه‌ها هم به علت ماهیت جدید و نوآر بودن چندان برای کارکنان آشنا نبود و نیروی متخصص در این زمینه اغلب کم بود بنابراین کارآفرینی در دانشگاه‌ها به علت عدم توانمندی، مهارت یا ساختارهای سخت آموزش صورت نمی‌گرفت و به ویژه در کشورهای در حال توسعه دانشگاه‌ها به علت عدم توسعه اقتصادی-اجتماعی و سیاسی جامعه و حاکمیت چندان قابلیت تحقق پیدا نمی‌کرد (گوئیرسی، لانگونی و لوزینی، ۲۰۱۶: ۲۶۳؛ دوینس و گولد، ۲۰۱۴: ۵۱۵). اما دانشگاه‌های نسل چهارم که جامعه‌محور هستند بیشتر تحول‌گرا، تعالی‌گرا، تقاضا‌محور و توسعه‌محور هستند در واقع این دانشگاه‌ها بیشتر به سمت حل مسائل اجتماعی، افزایش نوآوری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و توسعه بومی-منطقه‌ای حرکت می‌کنند بنابراین با توجه به تشدید روند تغییرات، حرکت به سمت این نوع دانشگاه نیازمند پایداری منابع انسانی و توسعه آن است (بام، کرالچ و رایبسنون و سولنت، ۲۰۱۶: ۳-۲). در نظام آموزش عالی مسائل و مشکلات منابع انسانی از چندین جنبه قابل بحث است؛ افزایش رقابت بین دانشگاه‌ها و بهره‌گیری روزافزون از فناوری باعث فشار بیشتر بر روی نیروی انسانی برای انطباق خود با تغییرات فناوری و تقویت مهارت‌ها و توانمندی‌های خود شده است در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای انسانی ماهرتر بیش از پیش احساس می‌شود. بسیاری از منابع انسانی دانشگاه، کارهای عادی و روتین اداری را انجام می‌دهند و از مهارت‌های لازم برای ارتباط‌گیری مناسب با جهان خارج برخوردار نیستند. افزایش بهره‌گیری از فناوری موجب شده مدیران دانشگاه‌های توسعه‌یافته برای حفظ قابلیت‌های رقابتی خود به سازماندهی مجدد دانشگاه و منابع انسانی بپردازند؛ این موضوع با اقداماتی نظیر حذف برخی رده‌ها و استراتژی کاهش صورت می‌گیرد در حالی که رد کشورهای در حال توسعه شاهد انباشت نیروی انسانی با بهره‌وری کم در بخش‌های مختلف دانشگاه هستیم (باثوم، ۲۰۱۸: ۱۰؛ چاند، ۲۰۱۰: ۵۵۲).

دانشگاه‌های ایران مانند تمامی سازمان‌ها نیازمند شناسایی مشکلات و موانع موجود بر سر راه بهبود وضعیت اجرایی خود است. با خصوصی‌سازی حوزه آموزش عالی عملاً مسائل عمده‌ای در زمینه فرایندهای مدیریت منابع انسانی نمایان شد و حتی در دانشگاه‌های دولتی کاهش و افت کیفیت خدمات آموزشی و تراکم پذیرش دانشجو را شاهد هستیم که موجب فشار به منابع انسانی شده است. بنظر می‌رسد نبود مدل ارزیابی جامع و پایدار مدیریت منابع انسانی که تعالی‌بخش سازمان و رویه‌های آن باشد نخواهد توانست مشکلات حوزه آموزش عالی را حل نماید. با این وضعیت بنظر می‌رسد فرایندهای منابع انسانی در این مراکز آموزش عالی با نوعی سردرگمی همراه است و در چگونگی اجرای صحیح فرایندها با مشکل روبرو هستند (شریفی، ۱۳۹۵، ۳۳).

از جمله چالش‌هایی که آموزش عالی ایران با آن روبرو است تعدد رقبا و بازار رقابت بین مراکز و دانشگاه‌های مختلف است؛ صدور مجوز دانشگاه‌های غیرانتفاعی و پولی کردن دانشگاه‌ها از دوره محمد خاتمی و اصلاحات زنگ پایداری منابع انسانی را با چالش‌های زیادی روبرو ساخت از یک سو تجزیه و تحلیل و

<sup>۱</sup>Guerci, M., Longoni, A., Luzzini

<sup>۲</sup> Devins and Gold

<sup>۳</sup> Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S., Solnet

<sup>۴</sup> Baum

<sup>۵</sup> Chand

طراحی مشاغل پایدار متناسب با بخش‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها بدرستی و کارشناسی‌شده انجام نشد به طوریکه الزامات فنی، شخصی، اجتماعی، شایستگی‌های تجربی و تخصص مورد لحاظ قرار نگرفت و طراحی و استقرار شغل‌ها بیشتر موقعیت‌محور و آنی بود از دیگر سو اساساً برنامه‌ریزی پایدار منابع انسانی پایدار مورد توجه قرار نگرفت (الهی، محمودی شناس، ۱۳۹۸). یکی از مسائل حوزه آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی نیز که منجر به مدیریت پایدار منابع انسانی نشده است؛ نیازسنجی نادرست است؛ بسیاری از سیاست‌گذاری‌های آموزش عالی در ایران صرفاً جذب نیروی انسانی را بدون توجه به میزان رضایت شغلی و پایداری آن طراحی کرده‌اند. نمود عینی این موضوع، مصاحبه‌های استخدام منابع انسانی در آموزش عالی است مصاحبه‌هایی که سوالات از پیش تعیین شده‌ی غیرمرتبط با شغل را می‌پرسد، نمونه‌ای از کارهای غلط در استخدام نیرو است. به طور مثال سوال‌هایی که در مورد احکام از یک عضو هیات علمی یا کارشناسی فناوری (برای تصدی شغل ای تی دانشگاه) می‌شود اصلاً معیار سنجش مناسبی برای توانایی وی نیست (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی دیگر از چالش‌های حوزه آموزش و پژوهشی آموزش عالی در ایران نبود توجه به نیازهای توسعه‌ای کارکنان است؛ در سازمان کارآمد، به نیازهای توسعه‌ای کارکنان توجه می‌شود و این نیازها ارزیابی می‌شوند (بحرانی، و سوخکیان، ۱۳۸۸). در مدیریت منابع انسانی آموزش عالی ایران، در مورد بحث آموزش نیز مشکلات فراوانی وجود دارد (افاضلی، ۱۳۸۷). در آموزش عالی ایران نیز به مثابه سایر مشکلات از ظرفیت‌های فناوری استفاده نشده است همین موضوع سبب شده، منابع انسانی دقت و سرعت لازم در انجام کار را نداشته باشند؛ شفافیت و جامعیت در طراحی سیستم پایدار منابع انسانی وجود نداشته باشد و ارزیابی سریع و دقیق و اعلام بازخوردهای منابع انسانی به موقع انجام نشود. همین موضوع برقراری عدالت سازمانی و نظم بیشتر را دست‌نیافتنی‌تر کرده است (بیدختی و همکاران، ۱۳۹۱). مقتضی است که هر کدام از شاخص‌های مختصر اشاره‌شده برای رسیدن به وضعیت مطلوب، نیازمند شناخت صحیح ظرفیت‌های منابع انسانی و آموزش عالی و تعامل دوجانبه آن‌ها است و بسیاری از مسائل و مشکلات پیش‌آمده یا موجود در این حوزه نیز بیشتر منبعت از نشناختن این ظرفیت‌ها و برخورد سنتی-آمرانه با منابع انسانی است که موجب ناپایداری مدیریت این حوزه شده است (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

با در نظر گرفتن تمامی مشکلات و مسائل مطرح‌شده و افزایش تقاضای علم آموزی و تغییرات محیطی، مساله اصلی سازمان در چگونگی مدیریت پایدار منابع انسانی نهفته است بنابراین وجود شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های پایداری منابع انسانی برای مدیریت دانشگاه‌ها لازم و ضروری است. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است: مدل مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی در نظام آموزش عالی کدام است؟

## ۲- مبانی نظری

امروزه منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین و مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها شمرده می‌شود. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، نیروی انسانی به عنوان 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 به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد. مدیریت مناسب منابع انسانی در طول سالها و دوره‌های متمادی رشد یافته و کاملتر شده است. از بین ۴ عامل تولید یعنی، زمین، نیروی کار، کارآفرین و سرمایه است. از بین این عوامل منابع انسانی مهم‌ترین منبع محسوب می‌شود و مدیریت منابع

انسانی فرایند چگونگی ارتباط و کنترل منابع انسانی می باشد. تاثیر جهانی شدن بر سازمان ها، بین المللی شدن و رشد گرایشات بین المللی در فعالیت های آنهاست. همزمان با اینکه نام تجاری شرکت ها و سازمانها رشد جهانی پیدا کرده و تبدیل به نیروی عظیمی در اقتصاد جهانی می شوند، نیازمند فعالیت های مدیریت منابع انسانی متفاوتی نیز هستند. لادو و ویلسون (۱۹۹۴) فعالیت های منابع انسانی را این گونه تعریف می کنند: مجموعه ای از اقدامات، کارکردها، و فرایندهای به هم مرتبط ولی متمایز از یکدیگر، که با هدف جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی یک سازمان صورت می گیرد. شولر و جکسون (۲۰۰۱) عقیده دارند که سازمان ها برای آن که بتوانند در مواجهه با بهترین ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند، باید به منابع انسانی خود نگاهی راهبردی داشته باشند. چرا که اقدامات مدیریت منابع انسانی یکی از مهم ترین عوامل موثر بر عملکرد و اثربخشی سازمان ها است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۵). فعالیت های منابع انسانی عموماً به مجموعه ای از فعالیت های داخلی سازگار که توسط شرکت برای ارتقای دانش، مهارت ها، توانایی و انگیزش کارکنان تصویب شده است، اشاره دارد. این اقدامات نه تنها منابع انسانی شرکت را حمایت می کند و شایستگی هایشان را توسعه می دهد، بلکه بر ارزش شرکت نیز می افزاید. مدیریت منابع انسانی، رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی مبتنی بر سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دوطرفه بودن آن نیز هست. مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت و اداره راهبردی و پایدار با ارزش ترین دارایی سازمان، یعنی کارکنانی که در سازمان به فعالیت می پردازند و به آن در رسیدن به اهدافش کمک می کنند. مدیریت منابع انسانی به دنبال اهداف اساسی زیر است:

- قادر ساختن سازمان به جذب کارکنان ماهر و متعهد و باانگیزه؛
- آموزش کارکنان و ایجاد فرصت ارتقای شغل آن ها و تقویت ظرفیت های ذاتی، مشارکت، توان بالقوه، و همکاری آنها؛
- طراحی سیستم های کاری با عملکرد بالا؛
- توسعه روش های مدیریتی با تعهد بالا؛
- ایجاد جو مناسب برای برقراری روابط موثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان؛
- ایجاد محیطی برای کار گروهی و انعطاف پذیری مجموعه؛
- کمک به سازمان در شناسایی و تامین نیازهای گروه های ذینفع (مالکان، نهادها، سازمان های دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش، و بطور کلی عموم مردم)، و ایجاد توازن و تعادل بین آنها؛
- تضمین رویکرد بها دادن به کارکنان و پرداخت پاداش به آنها بابت عملکردشان؛
- ایجاد و مدیریت نیروی کار متنوع با در نظر گرفتن تفاوت های فردی و گروهی آنها از نظر مهارت ها، سلاقی و روحیات آنها؛
- حصول اطمینان از فراهم شدن فرصت های یکسان برای همه اعضای سازمان؛
- انتخاب یک روش اخلاقی مبتنی بر توجه به کارکنان، انصاف و شفافیت در مدیریت کارکنان؛
- تامین و بهبود رفاه جسمی و روانی کارکنان (کسرابی و میانه رو، ۱۳۹۲).

در دهه ۱۹۹۰ مطالعاتی در مورد پایدار شدن در سازمان‌ها رواج پیدا کرد. توضیح اصلی برای این رواج پیدا کردن، توسعه سیستم‌های مدیریت محیطی و آغاز قوانین تعیین استاندارد ISO ۱۴۰۰۱ است که بزرگ‌ترین سیستم مدیریت محیطی در جهان است. در دو دهه‌ی گذشته، با توجه به رشد دانش مدیریتی و تحول علوم و همچنین توجه به مسایل محیط زیستی و تاثیرگذاری آن بر جامعه، محدودیت منابع محیط زیستی و تاثیر این نگاه بر جنبه اجتماعی و اقتصادی سازمان‌ها، تحقیقات در رشته‌های مدیریت، بخشی مهم را به خود اختصاص داده‌اند. همراستا با این تغییرات و آگاهی از میزان اهمیت این موضوع، مدیریت پایدار و پایداری منابع، توجه بسیاری از پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را به خود جلب کرد. مهم‌ترین مطالعه مربوط به منابع انسانی و سیستم مدیریت محیطی، مطالعه‌ای توط و رومیر (۱۹۹۶) است که در کتابش با نام «مردم پایدار» انجام شده است. با افزایش پیدا کردن تعداد مطالعات در مورد پایدار شدن سازمان‌ها، مشخص شد که سازمان‌ها به پشتیبانی تکنیک‌های منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی کارایی و پاداش‌ها برای پایدار شدن نیاز داشتند. نتایج حاصل شده در نهایت سبب توسعه نگاه مدیریت منابع انسانی از رویکرد استراتژیک به رویکرد پایدار شده است. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت پایدار منابع انسانی، مهم‌ترین رکن مدیریت پایدار و گامی نوین در رشته مدیریت منابع انسانی است (هریس و تریگیدا، ۲۰۱۲).

برای تعریف این مفهوم در یک جمله می‌توان چنین گفت: مدیریت پایدار منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های مربوط به توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری مداوم یک سیستم که با هدف ایجاد کارمندان یک سازمان پایدار انجام می‌شود، گفته می‌شود. در واقع این مفهوم آن جنبه مدیریت منابع انسانی است که به تبدیل کارمندان عادی به کارمندان پایدار علاقه دارد تا بتواند به اهداف محیطی سازمان برسد و در نهایت سهم بسزایی در پایداری محیط زیست داشته باشد. این به سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی اشاره دارد که کارمندان سازمان را به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و شغل ترغیب به پایدارسازی و حفاظت از محیط زیست می‌کند. اساس مطالعاتی که در گذشته انجام شده بود نیاز به پشتیبانی مدیریت منابع انسانی برای مسائل پایدار توسط مطالعاتی تقویت می‌شد که به صورت گسترده‌تر اثرات مثبت منابع انسانی برای کارایی شرکت‌ها را مورد بحث قرار می‌دادند. از زمان پیدایش این مفهوم تا امروز، یک سری مطالعات در مورد این موضوع انجام شده اند که بر موارد زیر تأکید دارند:

- تکنیک‌های منابع انسانی برای اجرا و نگهداری سیستم‌های مدیریت محیطی مهم هستند.
- جنبه‌های انسانی برای اتخاذ تکنیک‌های محیطی پیشرفته تر مهم هستند.
- توسعه محصولات با تأثیر محیطی پایین‌تر نیازمند پشتیبانی منابع انسانی است.
- آموزش محیطی یکی از روش‌های اصلی است که از طریق آن، منابع انسانی از مدیریت محیطی پشتیبانی می‌کنند (لوسیو و استوارت، ۲۰۱۱).

در واقع با توجه به روشن شدن اهمیت محیط زیست در پایداری منابع و وجهه اجتماعی سازمان و به تبع آن مطابق نیاز سرمایه‌گذاران و وظایف منابع انسانی به شکلی نوین تغییر شکل داد و به عبارتی بهتر می‌توان گفت وظایف این بخش از سازمان نیز همانند سایر بخش‌ها در جهت نیل به اهداف پایدار سازمانی بهبود یافت. به

۱. Harris and Tregida

۲. Lucio and Stuart

عبارتی مدیریت پایدار منابع انسانی مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی، فرهنگ سازی و همچنین ایجاد تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاستگذاری و خط مشی پایدار موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین فعالیت های کارکنان را فراهم می آورد، این فعالیت ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثر بخشی، کاهش هزینه ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می شود، موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان نیز می گردد (پایله<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

بسیاری از سازمان‌ها از طریق فعالیت هایی همانند مکانیزاسیون و اتوماسیون، سعی دارند تا نیروی کار خود را به صورت ناب و پاکیزه نگهداری نمایند. از دیگر دغدغه های سازمان ها، نگهداری نیروی انسانی ماهر می باشد. به همین دلیل محیط کار باید به گونه ای باشد که باعث جذب کارکنان و ماندن آنها در سازمان باشد. سلامتی کارکنان و موارد ایمنی آنها نیز از اهمیت خاصی برخوردار است و هر تصادفی به معنی از دست دادن زمان عملیات می باشد. رها کردن آلاینده ها در محیط باعث آلودگی محیط زیست میشود که این امر می تواند بر سلامتی کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار باشد (محمدی نسب، ۱۳۹۵).

### لزوم آگاهی فردی کارکنان در مدیریت پایدار منابع انسانی

می دانیم که مدیریت منابع انسانی یکی از مهم ترین ارکان سازمان است. امروزه سازمان جهت دستیابی به مزیت های رقابتی و پیشبرد کسب و کار نیازمند به کارگیری راهبردهای محیط زیستی هستند و موفقیت در این راهبردها منوط به تصمیم گیری و اقدامات سازمان است. در واقع می توان چنین بیان کرد که امروزه دیگر، یک سازمان به عنوان حامی محیط زیست ایفای نقش می کند. در این نقش ساختار سازمانی با توجه به چشم انداز متناسب با محیط زیست شکل می گیرد. شکل دهی فرهنگ سازمانی و اشاعه فرهنگ سازمانی یکی از وظایف مهم بخش مدیریت منابع انسانی است و تاثیر این فرهنگ بر زندگی کاری، اجتماعی و فردی کارکنان سبب دستیابی به نتایجی فراتر از فعالیت های پایدار سازمان خواهد بود. می توان آموزش کارکنان را از فعالیت های مهم دیگری از این واحد سازمانی در نظر گرفت. مدیریت پایدار منابع انسانی، نیازمند افرادی است که با احساس مسئولیت در اقدامات و وظایف خود و در همکاری با سایر نیروها، اجرای ایده‌های پایدار و سازگار با محیط زیست را ممکن و عملی سازند. در واقع در این فرآیند آنچه سازمان را به سوی موفقیت هرچه بیشتر سوق می دهد، میزان آگاهی کارکنان از محیط زیست، حفاظت از آن و البته حس مسیولیت پذیری نسبت آن است. به عبارتی این راهبردها ارتباطی مستقیم با اقدامات و تصمیم گیری صحیح نسبت به آن دارد (شریفی، ۱۳۹۵).

هرچه نیروی کار به اهمیت تاثیر نقش خود بر محیط زیست آگاه تر باشد و اهداف زیست محیطی سازمان روشن تر تدوین شده و سهل الوصول تر باشد و به ساختار سیستم ها از طریق تشریک مساعی و ایجاد ارتباطات باز و آزاد برای نیروها توجه شود سازمان سریعتر به مزیت‌های رقابتی مبتنی بر توجه به محیط زیست دست می یابد. گام نخست در آموزش کارکنان برای آن که توانمندی اجرای دستورالعمل های مرتبط را با محیط زیست را کسب کنند، ایجاد انگیزه و به وجود آوردن حس مسئولیت در آنها در رابطه با محیط زیست است. در این صورت می توان امیدوار بود عملکردهای سازمان با موفقیت روبرو شود (پفر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

<sup>۳</sup>Paillé

<sup>۴</sup>Pfeffer



عامل کلیدی و اثرگذار بر موفقیت استراتژی‌های سازمانی عملکرد نیروی انسانی سازمان است. جهت رسیدن به این مهم، سازمان‌ها می‌بایست به کارکنان خود بیاموزند که سازمان آنها بخشی از جامعه‌ای است که باید در حفظ محیط آن بکوشند. در نتیجه هرچه کارکنان آگاهی جامع‌تری نسبت به محیط زیست و اثر آن بر زندگی فردی و اجتماعی آنان و چگونگی حفاظت از این سرمایه را داشته باشند و این امر از شکلی مجهول، تئوریک، انتزاعی و غیر قابل دسترس، به شکلی انضمامی، کاملاً ملموس و قابل پذیرش تبدیل گردد و انگیزه و مسئولیت پذیری در آنان تقویت شود، سازمان، رشد فزاینده‌ای در جهت رسیدن به اهداف و استراتژی‌های محیط زیستی خود خواهد داشت (زیباراس و کوآن، ۲۰۱۵).

بررسی و بازنگری عناصر مدیریت منابع انسانی مستتر در مدیریت محیط زیست نشان می‌دهد که سازمان‌ها منبع اصلی ایجاد مشکلات زیست محیطی هستند. بنابراین درگیر کردن کارکنان در موضوع محیط زیست سبب کاهش مسائل ناشی از عدم توجه به مدیریت محیط زیست می‌گردد. سازمان تلاش می‌کند با استفاده از روش‌های مدیریتی منابع انسانی فرهنگ سازمانی پایدار را نهادینه کند. پژوهشگران بر این باورند که پرورش رفتار پایدار در زندگی شخصی و کاری افراد بایستی توأمان و به موازات هم صورت پذیرد تا آن را بتوان به عنوان یک باور عملی با نمود خارجی در افراد به حساب آورد. این آگاهی فردی و حفظ انگیزه در کنار آموزش‌های عملی سازمانی از جمله فنون مدیریت زائده‌ها و زباله‌های تولیدی و آگاهی از نحوه نگهداری و عملکرد دستگاه‌ها و سیستم‌های سازمانی کمک‌شایانی جهت سیر صعودی سازمان در این زمینه خواهد داشت. این خودکنترلی آگاهانه ایجاد شده نه تنها خود عاملی جهت کاهش فعالیت‌های مازاد مدیریتی و هزینه‌های آن خواهد شد بلکه با همکاری کارکنان و توجه به نکات جزئی تر کار، خود کمکی جهت شناسایی عوامل ناسازگار و یافتن راهکارهای مناسب می‌شود (گوئیرسی، لانگونی و لوزینی، ۲۰۱۶).

اما متأسفانه در سال‌های اخیر بیشتر سازمان‌ها توجه به محیط زیست را به شکلی سطحی دنبال کرده و از این نکته بسیار مهم غافل بوده‌اند که باید در درجه اول، کارکنان خود را نسبت به این موضوع تازه آموزش بدهند و آگاه سازند. برای نمونه اگر کارکنان و منابع انسانی از مسائل مهمی چون فنون مدیریت زائده‌ها و زباله‌های تولیدشده، محصولات سازگار با محیط زیست، محصولات پایدار و مراوده با شرکای محیط زیستی آگاه نباشند، اقدامات سازمان با مشکلات زیادی مواجه خواهد شد. در یک کلام می‌توان گفت، اگر سازمان از وجود نیروهایی آگاه به مقوله‌ی محیط زیست بهره نبرد، احتمال موفقیت‌اش در این زمینه در ایجاد تمایز و مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا عملاً دچار شکست خواهد شد. کارکنان باید با تمام وجود نسبت به محیط زیست احساس مسئولیت داشته باشند. نتیجه می‌گیریم که مدیریت پایدار منابع انسانی، نیازمند افرادی است که با احساس مسئولیت در اقدامات و وظایف خود و در همکاری با سایر نیروها، اجرای ایده‌های پایدار و سازگار با محیط زیست را ممکن و عملی سازند (دوینس و گولد، ۲۰۱۴).

### ۳- روش اجرای مطالعه

روش پژوهش حاضر روش کیفی است. رویکرد کیفی برای شناسایی ابعاد مختلف متغیرهای تحقیق و ابعاد آن، گراند تئوری یا نظریه زمینه‌ای است. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، نخبگان، خبرگان و مدیران اجرائی دانشگاه‌های آزاد استان فارس بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری

<sup>۱</sup> Zibarras and Coan

<sup>۲</sup> Guerci, M., Longoni, A., Luzzini

<sup>۳</sup> Devins and Gold

برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. این گروه برای انجام پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۱۸ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود و تا زمانی که محقق به اشباع نظری نرسیده باشد، فرآیند نمونه‌گیری ادامه می‌یابد. تعدادی از سوال‌های مصاحبه به شرح زیر است:

۱. به نظر شما، در نظام آموزش عالی، به منظور مدیریت پایدار منابع انسانی، چه ابعاد و مولفه‌هایی باید مد نظر قرار داد؟
۲. عوامل موثر بر اجرای هر چه بهتر مدیریت پایدار منابع انسانی در نظام آموزش عالی کدامند؟
۳. چه زیرساخت‌ها و ملزوماتی برای انجام مدیریت پایدار منابع انسانی در نظام آموزش عالی مورد نیاز هست؟
۴. به نظر شما، از نظر مهارت فردی و فنی، چه مواردی بر اجرای مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی تاثیرگذار است؟
۵. به نظر شما، از نظر منابع انسانی، چه مواردی بر اجرای مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی تاثیرگذار است؟
۶. به نظر شما، از نظر سازمانی، چه مواردی بر اجرای مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی تاثیرگذار است؟
۷. به نظر شما، از نظر عوامل محیطی، چه مواردی بر اجرای مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی تاثیرگذار است؟
۸. به نظر شما، از نظر مدیریت و حوزه نظارت، چه مواردی بر اجرای مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی تاثیرگذار است؟
۹. موانع موجود برای اجرای مدیریت پایدار منابع انسانی در نظام آموزش عالی کدام اند؟

#### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق گراند تئوری<sup>۱</sup> استفاده شد. ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بود. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شد. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفت.

#### معرفی مصاحبه‌شوندگان

<sup>۱</sup>Grounded Theory

برای جمع‌آوری داده برای بخش کیفی با ۱۸ نفر از خبرگان، متخصصان، در زمینه مدیریت منابع انسانی و اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه مصاحبه شد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱، ارائه شده است. شایان ذکر است که فرایند مصاحبه در اوایل زمستان ۱۴۰۰ انجام شد.

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی را نمایش می‌دهد. در این قسمت به توصیف مصاحبه‌شوندگان از لحاظ ویژگی‌های نظیر جنسیت، سن و تحصیلات پرداخته شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

خبرگان و اساتید							
تحصیلات		سابقه کار			جنسیت		تعداد مصاحبه‌شوندگان
دکتری و بالاتر	کارشناسی ارشد	بالای ۲۰	۱۱-۲۰	۵-۱۰	مرد	زن	۱۸
۸	۱۰	۱۱	۵	۲	۱۵	۳	
استان تهران - استان فارس							مکان مصاحبه

در این قسمت، مصاحبه‌شوندگان را بر اساس سطح تحصیلات، سابقه کار و جنسیت طبقه‌بندی شده‌اند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود. بر اساس اطلاعات نمودارهای بالا بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد می‌باشد که ۸۳٪ و کمترین زن که ۱۶٪ است همچنین به تفکیک سابقه کار افراد ۴۰-۵۰ ساله ۶۱٪ و ۵۱-۶۰ ساله ۲۸٪ و ۶۱ به بالا ۱۱٪ را به خود اختصاص داده‌اند و بر اساس تحصیلات ۴۴٪ دکتری، ۵۶٪ کارشناسی ارشد را تشکیل می‌دهند.

همانطور که قبلاً هم گفته شد ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌هایی رو در رو و عمیق بود که از مشارکت‌کنندگان درباره مشاهدات آنها سوال می‌شد و مصاحبه‌ها ضبط تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح دیدگاه مشارکت‌کنندگان انجام شود. پروتکل مصاحبه شامل نه پرسش اصلی و چند پرسش در خصوص معرفی خبرگان بود که بعضاً به اقتضای نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، در نهایت برخی پرسش‌های حذف گردید تا اطلاعات شفاف‌تری ذیل آن بدست آید. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری<sup>۱</sup> مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید می‌شوند. همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت. و انجام مصاحبه تا آنجایی ادامه یافته است که به اشباع نظری از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان رسیده ایم و جنس پاسخ‌ها تکراری نشده است. در این پژوهش حجم نمونه ۱۸ نفر از خبرگان می‌باشند. و در مصاحبه ۱۱ به بعد به اشباع رسیده شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

<sup>۱</sup>Theoretical Saturation

داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام مند نظریه برخاسته از پدیدارشناسی تحلیل شدند. کدگذاری فرایندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا نظریه را شکل دهند. تحلیل داده‌ها در این روند جدا از گردآوری و نمونه گیری صورت نمی‌گیرد. در طرح تحقیق، نظریه پدیدار شناسی مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود.

### کدگذاری باز

در این مرحله از پژوهش، مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده در خصوص بحث مدیریت پایداری در حوزه منابع انسانی دو فرایند مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش و مصاحبه فهرست شدند.

ابتدا مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده از این دو مفهوم اصلی از فرایند مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور بررسی و فهرست شدند. عبارات، مفاهیم و گویه‌های مستخرج شده از پژوهش‌ها، با تحلیل‌های دقیق، یکسان‌سازی (انتخاب واژگان صحیح‌تر، حذف مفاهیم مشترک) انجام و در این بخش ۸۹ گویه بدست آمد. گویه‌های بدست آمده در قالب چک لیستی برای انجام مصاحبه تنظیم و با انجام مصاحبه با خبرگان برخی از گویه‌های بدست آمده حذف و اصلاح شدند.

در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، عبارات و مفاهیم مناسب و مقوله‌های مربوط مشخص ابعاد و ویژگی آنها تعیین و الگو مورد بررسی قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم مستخرج از مصاحبه بوده است که مفاهیم از طریق عنوان گذاری توسط محقق و به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه ایجاد شده و در مجموع ۱۰۱ گویه از مصاحبه‌ها بدست آمد.

### کدگذاری محوری

همانگونه که ذکر شد در بخش کدگذاری محوری کدهای بدست آمده در بخش کدگذاری آزاد مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد و کدهای مرتبط و مشابه با هم در دسته‌ها یا مقوله‌های بزرگتری دسته بندی می‌شوند. پس از تهیه و تنظیم جداول به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل براساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقولات، گروه بندی شدند. مقوله بندی فرایندی است که مفاهیم باید گروه بندی شوند. زیرا در غیر این صورت موجب سردرگمی خواهند شد. بنابراین بار دیگر با استفاده از مقایسه مداوم مفاهیم با همدیگر، هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد خود یا با همه مفاهیم موجود مقایسه شدند تا مقولات کلی استخراج شوند. لذا پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته بندی شد و براساس عناوین موجود در نظریه‌هایی مرتبط یا مفاهیم به دست آمده از پژوهش، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد.

بدین ترتیب پس از مقایسه مداوم پاسخ‌های حاصل از مصاحبه، پاسخ‌های مشابه تنظیم و مفاهیم مشابه از آنها استخراج شد. ضمناً گویه‌های نزدیک بهم ادغام شده و در ۱۹ مقوله جایگذاری شد.

مقوله ۱: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز

این مقوله شامل طرح وظایف و مسولیت‌های زیست محیطی در هر شغل، اضافه کردن الزامات زیست محیطی در شرح شغل، بکارگیری تیم‌های چند وظیفه‌ای به منظور مدیریت زیست محیطی، طرح شایستگی‌های زیست محیطی در مشخصات شغل، طراحی و استقرار مشاغل جدید با تمرکز بر جنبه‌های، زیست محیطی است که در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۲: عوامل مربوط به مقوله‌های تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز

تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز	
طرح وظایف و مسولیت های زیست محیطی در هر شغل	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز
اضافه کردن الزامات زیست محیطی در شرح شغل	
بکارگیری تیم های چند وظیفه ای به منظور مدیریت زیست محیطی	
طرح شایستگی های زیست محیطی در مشخصات شغل	
طراحی و استقرار مشاغل جدید با تمرکز بر جنبه های زیست محیطی	

مقوله ۲: برنامه ریزی منابع انسانی سبز

این مقوله شامل مفاهمی ذیل میباشد که شامل پیش بینی تعداد و نوع نیروی انسانی جهت پیاده سازی اقدامات زیست محیطی، مشارکت در تصمیمات استراتژیک زیست محیطی و بهره وری نیروی کار و توسعه حرفه ای کارکنان است.

جدول ۳: کدهای مقوله برنامه ریزی منابع انسانی سبز

پیش بینی تعداد و نوع نیروی انسانی جهت پیاده سازی اقدامات زیست محیطی	برنامه ریزی منابع انسانی سبز
مشارکت در تصمیمات استراتژیک زیست محیطی	
بهره وری نیروی کار و توسعه حرفه ای کارکنان	

مقوله ۳: استخدام سبز

این مقوله شامل طرح معیارهای زیست محیطی در آگهی های استخدامی، انتقال دغدغه های زیست محیطی در فعالیت های استخدامی، انعکاس استراتژی های زیست محیطی در سیاست های استخدامی، بیان ارزش های زیست محیطی در آگهی های استخدامی است.

جدول ۴: کدهای مقوله استخدام سبز

طرح معیارهای زیست محیطی در آگهی های استخدامی	استخدام سبز
انتقال دغدغه های زیست محیطی در فعالیت های استخدامی	
انعکاس استراتژی های زیست محیطی در سیاست های استخدامی	
بیان ارزش های زیست محیطی در آگهی های استخدامی	

مقوله ۴: انتخاب سبز

این مقوله شامل توجه به علائق زیست محیطی داوطلبان، طرح سوالات زیست محیطی در فرآیند مصاحبه، انتخاب متقاضیانی با سابقه فعالیت های زیست محیطی، انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست محیطی است.

جدول ۵: مقوله های انتخاب سبز

توجه به علائق زیست محیطی داوطلبان	انتخاب سبز
طرح سوالات زیست محیطی در فرآیند مصاحبه	

انتخاب متقاضیانی با سابقه فعالیت های زیست محیطی

انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست محیطی

مقوله ۵: ارزیابی عملکرد سبز

این مقوله شامل استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی و ممیزی زیست محیطی، تقارن اهداف زیست محیطی با سیستم ارزیابی سازمان، طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان، ایجاد استانداردهای زیست محیطی در سطح سازمان، ارائه بازخوردهای دوره ای به کارکنان جهت دستیابی به اهداف زیست محیطی، لزوم مسئولیت اجتماعی سازمان، بهره گیری از تکنولوژی پاک و اعمال مجازات برای تخطی از قوانین مدیریت زیست محیطی می باشد.

جدول ۶: مقوله های ارزیابی عملکرد سبز

استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی و ممیزی زیست محیطی	ارزیابی عملکرد سبز
تقارن اهداف زیست محیطی با سیستم ارزیابی سازمان	
طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان	
ایجاد استانداردهای زیست محیطی در سطح سازمان	
ارائه بازخوردهای دوره ای به کارکنان جهت دستیابی به اهداف زیست محیطی	
لزوم مسئولیت اجتماعی سازمان	
بهره گیری از تکنولوژی پاک	
اعمال مجازات برای تخطی از قوانین مدیریت زیست محیطی	

مقوله ۶: آموزش نیروی انسانی سبز

این مقوله شامل بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست محیطی، فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست محیطی، ایجاد برنامه آموزشی نظام مند جهت تامین مهارت زیست محیطی کارکنان و انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز است.

جدول ۷: مقوله های آموزش نیروی انسانی سبز

بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست محیطی	آموزش نیروی انسانی سبز
فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست محیطی	
ایجاد برنامه آموزشی نظام مند جهت تامین مهارت زیست محیطی کارکنان	
انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز	

مقوله ۷: مدیریت پاداش سبز

این مقوله شامل کدهای تعریف پاداش به عملکردهای زیست محیطی کارکنان، ارائه پاداش مادی و معنوی به عملکرد زیست محیطی کارکنان، تعریف پاداش برای کسب مهارت های سبز و تعریف مشوق هایی برای اقدامات زیست محیطی مانند بازیافت است.

جدول ۸: مقوله های مدیریت پاداش سبز

تعریف پاداش به عملکردهای زیست محیطی کارکنان	مدیریت پاداش سبز
ارائه پاداش مادی و معنوی به عملکرد زیست محیطی کارکنان	
تعریف پاداش برای کسب مهارت های سبز	
تعریف مشوق هایی برای اقدامات زیست محیطی مانند بازیافت	

مقوله ۸: مدیریت ایمنی و بهداشت سبز

این مقوله شامل کدهای ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش بیمارهای شغلی، ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری، ایجاد اطمینان در ایمنی محیط کاری سبز و تدوین و پیاده سازی استراتژی هایی برای حفظ محیط کاری مساعد است.

جدول ۹: مقوله مدیریت ایمنی و بهداشت سبز

ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش بیمارهای شغلی	مدیریت ایمنی و بهداشت سبز
ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری	
ایجاد اطمینان در ایمنی محیط کاری سبز	
تدوین و پیاده سازی استراتژی هایی برای حفظ محیط کاری مساعد	

مقوله ۹: مدیریت انضباط سبز

این مقوله شامل کدهای اعمال مجازات برای نقص مدیریت زیست محیطی، اعمال تنبیه های برای عدم دست یابی به اهداف زیست محیطی و تدوین و انتشار قوانین زیست محیطی است.

جدول ۱۰: مقوله مدیریت انضباط سبز

اعمال مجازات برای نقص مدیریت زیست محیطی	مدیریت انضباط سبز
اعمال تنبیه های برای عدم دست یابی به اهداف زیست محیطی	
تدوین و انتشار قوانین زیست محیطی	

مقوله ۱۰: توسعه سازمانی پایدار

این مقوله شامل توجه به مولفه های اقتصادی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار، توجه به مولفه های اجتماعی در جهت توسعه سازمانی پایدار، توجه به مولفه های زیست محیطی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار، توجه به مولفه های سیاسی در جهت توسعه سازمانی پایدار و نوآوری های فناورانه در جهت اشاعه علم و فناوری است.

جدول ۱۱: توسعه سازمانی پایدار

توجه به مولفه های اقتصادی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار	توسعه سازمانی پایدار
توجه به مولفه های اجتماعی در جهت توسعه سازمانی پایدار	
توجه به مولفه های زیست محیطی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار	
توجه به مولفه های سیاسی در جهت توسعه سازمانی پایدار	
نوآوری های فناورانه در جهت اشاعه علم و فناوری	

مقوله ۱۱: زیرساخت های پایداری

کدهای این مقوله شامل صرفه جویی در مصرف کاغذ، ایجاد پوشه الکترونیکی نگهداری اسناد اداری و آموزشی، مصرف پسماندهای غذایی وعده های غذایی دانشجویان برای تولید کود، بازیافت کاغذها و جزوات غیرقابل استفاده در ظرف های نگهداری، استفاده از سطل های مناسب برچسب دار خاص نوع مواد دورریز، برخط شدن امور اداری و آموزشی و تلفیق اهداف توسعه پایدار در برنامه های راهبردی و عملیاتی در دانشگاه است.

جدول ۱۲: مقوله زیرساخت های پایداری

صرفه جویی در مصرف کاغذ	زیرساخت های پایداری
ایجاد پوشه الکترونیکی نگهداری اسناد اداری و آموزشی	
مصرف پسماندهای غذایی وعده های غذایی دانشجویان برای تولید کود	
بازیافت کاغذها و جزوات غیرقابل استفاده در ظرف های نگهداری	
استفاده از سطل های مناسب برچسب دار خاص نوع مواد دورریز	
برخط شدن امور اداری و آموزشی	
تلفیق اهداف توسعه پایدار در برنامه های راهبردی و عملیاتی در دانشگاه	

مقوله ۱۲: سیاست پایداری

این مقوله شامل یکپارچه بودن سیاستها و فعالیتهای آموزش عالی با پایداری، انعکاس پایداری در ماموریت های آموزش عالی، ادغام پایداری در فعالیتهای آموزش عالی، شناسایی و اندازه گیری تاثیر آموزش عالی در پایداری محیطی و اجتماعی و تعهد دانشگاه به پایداری در سیستم جذب، تصدی، و ارتقا است.

جدول ۱۳: مقوله سیاست پایداری

یکپارچه بودن سیاستها و فعالیتهای آموزش عالی با پایداری	سیاست پایداری
انعکاس پایداری در ماموریت های آموزش عالی	
ادغام پایداری در فعالیتهای آموزش عالی	
شناسایی و اندازه گیری تاثیر آموزش عالی در پایداری محیطی و اجتماعی	
تعهد دانشگاه به پایداری در سیستم جذب، تصدی، و ارتقا	

مقوله ۱۳: نظارت پایداری

این مقوله شامل کدهای نظارت و ارزیابی، سیستم گزارش دهی کارا، تناسب و ثمربخشی و پاسخگویی نهادهای نظارتی، میزان تحقق آرمانهای جمهوری اسلامی ایران در حوزه آموزش عالی پایدار و میزان تحقق فضایل و کمال انسانی در دانشجویان و دانش آموختگان است.

جدول ۱۴: مقوله نظارت پایداری

نظارت و ارزیابی	نظارت پایداری
سیستم گزارش دهی کارا	



تناسب و ثمربخشی و پاسخگویی نهادهای نظارتی
میزان تحقق آرمانهای جمهوری اسلامی ایران در حوزه آموزش عالی پایدار
میزان تحقق فضایل و کمال انسانی در دانشجویان و دانش آموختگان

مقاله ۱۴: مدیریت پایداری

این مقاله شامل کدهای محورهای راهبردی دانشگاه ها برای تحقق اهداف توسعه پایدار، وجود برنامه راهبردی و شاخصهای عملیاتی مشارکت و مشورت با اشخاص و نهادها، داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی و مدیریت حرفهای دانشگاه و شایسته گرایی است.

جدول ۱۵: مقاله مدیریت پایداری

محورهای راهبردی دانشگاه ها برای تحقق اهداف توسعه پایدار	مدیریت پایداری
وجود برنامه راهبردی و شاخصهای عملیاتی مشارکت و مشورت با اشخاص و نهادها	
داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی	
مدیریت حرفهای دانشگاه و شایسته گرایی	

مقاله ۱۵: آموزش پایداری

این مقاله شامل کدهای پرورش سواد زیست محیطی، برنامه های درسی سبز و فرارشته ای و رویکرد یاددهی و یادگیری اکتشافی و مشارکتی است.

جدول ۱۶: مقاله آموزش پایداری

پرورش سواد زیست محیطی	آموزش پایداری
برنامه های درسی سبز و فرارشته ای	
رویکرد یاددهی و یادگیری اکتشافی و مشارکتی	

مقاله ۱۶: ماهیت دانشگاه پایدار

این مقاله شامل کدهای تمایل به ساده سازی پایداری در دانشگاه ها، احترام به تخصص گرایی، لزوم انعطاف پذیری و حساسیت به عملکرد است.

جدول ۱۷: مقاله ماهیت دانشگاه پایدار

تمایل به ساده سازی پایداری در دانشگاه ها	ماهیت دانشگاه پایدار
احترام به تخصص گرایی	
لزوم انعطاف پذیری	
حساسیت به عملکرد	

مقاله ۱۷: صلاحیت های دانشجویان در رسیدن به پایداری

این مقوله شامل کدهای دانش پایداری، ارزش و اخلاق پایداری و تفکر سیستمی است.

جدول ۱۸: مقوله صلاحیت های دانشجویان در رسیدن به پایداری

دانش پایداری	صلاحیت های دانشجویان در رسیدن به پایداری
ارزش و اخلاق پایداری	
تفکر سیستمی	

مقوله ۱۸: پژوهش پایداری

این مقوله شامل کدهای فراتر رفتن از استنباط مبتنی بر مشاهده و الگوهای برآمده از مشاهده ها، نگاه سیستمی به جای نگاه صرف عینی یا ذهنی، رویکرد فرارشته ای، سازگاری ابزارها و شیوه های پژوهش در شرایط سیاسی، فرهنگی، و اقتصادی کشور، تعهد همزمان به مبانی نظری و تجربی، اقتضایی بودن دانش، فناوری و معرفت حاصل پژوهش، بوم گرایی در دانش و فن، توانایی ترسیم و تبیین روابط اجتماعی، محیطی و معنوی، تکیه بر واقعیت زیستی با دوری از ایده آل گرایی فردی، تاکید بر گفتمان در ارائه راه کارها، استفاده از شیوه های ترغیبی، پرسش گری به جای مشاهده گری، گذار از محاسبه نتایج پژوهش به مقایسه و تحلیل نتایج پژوهش پس از اجرای نتایج، اجرای پارادایم متعالی برای حل معضلات پایداری در پژوهش ها، رویکرد پژوهش در عملیات با تصمیم گیری چندمعیاره و پویایی سیستم و اخلاق پژوهش در عملیات پایداری است.

جدول ۱۹: مقوله پژوهش پایداری

فراتر رفتن از استنباط مبتنی بر مشاهده و الگوهای برآمده از مشاهده ها	پژوهش پایداری
نگاه سیستمی به جای نگاه صرف عینی یا ذهنی	
رویکرد فرارشته ای	
سازگاری ابزارها و شیوه های پژوهش در شرایط سیاسی، فرهنگی، و اقتصادی کشور	
تعهد همزمان به مبانی نظری و تجربی	
اقتضایی بودن دانش، فناوری و معرفت حاصل پژوهش	
بوم گرایی در دانش و فن	
توانایی ترسیم و تبیین روابط اجتماعی، محیطی و معنوی	
تکیه بر واقعیت زیستی با دوری از ایده آل گرایی فردی	
تاکید بر گفتمان در ارائه راه کارها	
استفاده از شیوه های ترغیبی	
پرسش گری به جای مشاهده گری	
گذار از محاسبه نتایج پژوهش به مقایسه و تحلیل نتایج پژوهش پس از اجرای نتایج	
اجرای پارادایم متعالی برای حل معضلات پایداری در پژوهش ها	
رویکرد پژوهش در عملیات با تصمیم گیری چندمعیاره و پویایی سیستم	

مقاله ۲۰: پارادایم پایداری

این مقاله شامل کدهای کلیت گرایی، نگاه شبکه ای و فکر فلسفی بررسی مباحث پایداری است.

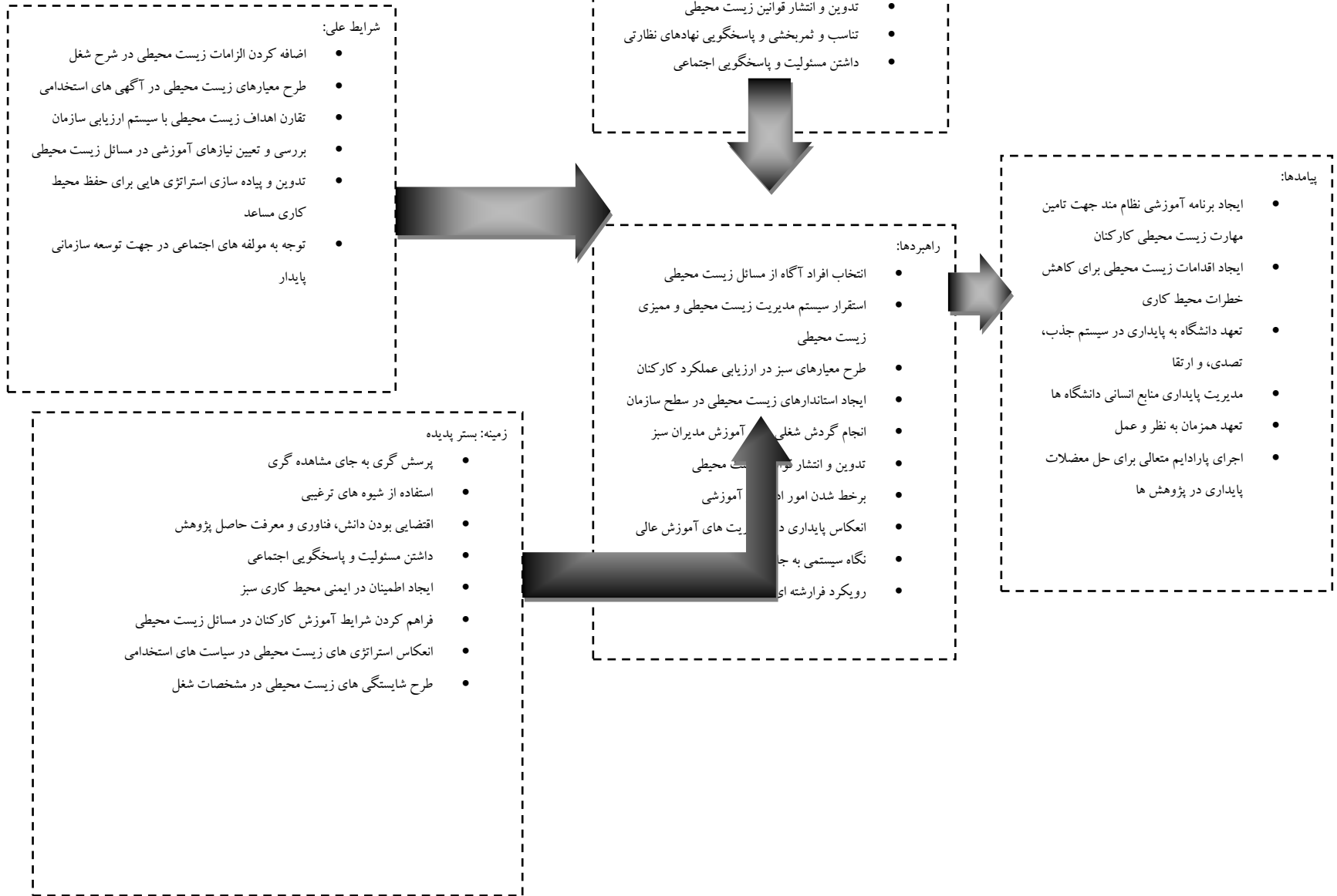
جدول ۲۰: مقاله پارادایم پایداری

پارادایم پایداری	کلیت گرایی
	نگاه شبکه ای
	فکر فلسفی بررسی مباحث پایداری

در این گام تلاش گردید مقوله‌های مشابه و مقارن در تم‌های اصلی جای گیرند بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم‌ها، به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرآیند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی تر جهت دست یابی به تم‌های اصلی، گروه بندی شدند. پس از مقایسه مقولات گروه بندی شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد.

#### کدگذاری گزینشی

هدف از کدگذاری گزینشی ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری محوری) است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. در مرحله کدگذاری گزینشی پژوهش حاضر، ارتباط مقوله اصلی با سایر مقولات مشخص شد. در این مرحله، طبقات اصلی و فرعی با یکدیگر مرتبط شدند تا مفاهیم نظری به منظور ارائه مدلی جهت مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس یابند. این اقدامات باعث شد تا پژوهشگر بتواند مفاهیم به دست آمده در مراحل کدگذاری باز و محوری را یکپارچه کند و از آن‌ها به منظور ارائه مدلی برای خدمات رسانی خود اشتغالی استفاده کند. به این منظور در قالب روش تحقیق کیفی، با استفاده از پارادایمی که کوربین و استراس (۲۰۰۷) ارائه کرده‌اند نقش مقولات استخراج شده را در قالب مدل پارادایمی شناسایی نمودیم.



نمودار ۱: کدگذاری گزینشی بر اساس الگوی پارادایمی

عوامل موثر بر مدل پارادایمی به شرح ذیل می‌باشد که پیرامون هر کدام از عوامل به توضیحاتی پرداخته می‌شود:

#### شرایط علی:

- اضافه کردن الزامات زیست محیطی در شرح شغل
- طرح معیارهای زیست محیطی در آگهی های استخدامی
- تقارن اهداف زیست محیطی با سیستم ارزیابی سازمان
- بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست محیطی
- تدوین و پیاده سازی استراتژی هایی برای حفظ محیط کاری مساعد
- توجه به مولفه های اجتماعی در جهت توسعه سازمانی پایدار

مشاغل سبز با کاهش مصرف انرژی و موادخام، محدود کردن تولید گازهای گلخانه ای، به حداقل رساندن پسماند و آلودگی و حفاظت و احیا اکوسیستم، اثرات زیست محیطی را کاهش می دهند و در نهایت توسعه اقتصادی را از لحاظ محیط زیستی، اجتماعی و سیاسی پایدار خواهد کرد. سازمان حفاظت محیط زیست تدوین ملاحظات محیط زیستی ۴ هزار استاندارد شغلی در چهار حوزه صنعت، کشاورزی، خدمات و فرهنگ و هنر را در برنامه کاری خود قرار داده است. استانداردهای شغلی، ضوابطی هستند که بر مبنای ساختار و اهداف هر سازمان، همچنین قابلیت های مورد نیاز برای انجام وظایف مشاغل آن سازمان تهیه شده و مورد استفاده قرار می گیرند.

#### مداخله گر:

- انتقال دغدغه های زیست محیطی در فعالیت های استخدامی
- تعریف مشوق هایی برای اقدامات زیست محیطی مانند بازیافت
- اعمال مجازات برای نقص مدیریت زیست محیطی
- تدوین و انتشار قوانین زیست محیطی
- تناسب و ثمربخشی و پاسخگویی نهادهای نظارتی
- داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی

بررسی علل بحران محیط زیست نشان داده است که توسعه فناوری، نهادهای اجتماعی و نگرش به محیط زیست و اعتقادات فردی رابطه‌ای تنگاتنگ دارند و نباید این عوامل را مجزا از یکدیگر در نظر گرفت. همچنین طبق اصل پنجاهم قانون اساسی، حفاظت از محیط زیست یک وظیفه عمومی تلقی می‌شود و همه اقشار جامعه در مقابل حفاظت از محیط زیستمان مسئول و متعهد هستند. در این زمینه، آموزش مبانی و نیز ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و حساس نمودن افکار عمومی در مقابل این بحران یکی از کارآمدترین روش‌ها برای پیشگیری محسوب می‌شود. مسئولیت اجتماعی را می‌توان به مفهوم مجموعه رفتارها و تصمیماتی مبتنی بر ارزش‌های مورد پذیرش اجتماع تعبیر کرد که در آن تصمیم‌گیران و اثرگذاران به گونه‌ای عمل و رفتار می‌کنند که علاوه بر تامین منافع خود، شرایط را برای بهبود و ارتقای سطح رفاه جامعه نیز فراهم می‌سازند. این مسوولیت ابعاد و جنبه‌های مختلف و متنوعی دارد اما نخستین جنبه‌ای که پس از مطرح شدن این مفهوم به ذهن می‌رسد مفهوم محیط زیست و تلاش برای حفظ آن است. احساس مسوولیت در برابر محیط زیست و جلوگیری از هرگونه

رفتار مخرب که به تضعیف و آسیب به آن منجر شود از سمت سه‌گانه سیاستگذار (دولت)، بخش خصوصی (بنگاه‌ها و فعالان اقتصادی یا عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات) و مردم (مصرف‌کنندگان) قابل بحث است. سه عاملی که هر یک به نحوی با رفتار و عملکرد خود می‌تواند وضعیت محیط زیست را تحت تاثیر قرار داده و شرایط آن را مبتنی بر این رفتارها تعیین کند. این سه عامل که روابط متقابلی نیز با یکدیگر داشته و از یکدیگر تاثیرپذیر و بر هم تاثیرگذار هستند شرایط گذشته، حال و آینده محیط زیست یک کشور را ساخته و روند آن را تعیین می‌کنند.

#### زمینه: بستر پدیده

- پرسش‌گری به جای مشاهده‌گری
- استفاده از شیوه‌های ترغیبی
- اقتضایی بودن دانش، فناوری و معرفت حاصل پژوهش
- داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی
- ایجاد اطمینان در ایمنی محیط کاری سبز
- فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست محیطی
- انعکاس استراتژی‌های زیست محیطی در سیاست‌های استخدامی
- طرح شایستگی‌های زیست محیطی در مشخصات شغل

مسئولیت‌پذیری و تعهد نسبت به جامعه و محیط، سبب می‌شود بخش اعظمی از عوامل مخرب و آسیب‌زای محیطی کاهش یافته و وظیفه حفظ و نگهداری محیط زیست و منابع طبیعی به عنوان یک وظیفه عمومی مطرح شود. سبب‌سازی مشاغل موجود همراه با ترمیم و بازسازی فعالیت‌های ناسازگار با محیط‌زیست (بازسازی سبز)، با هدف استفاده کارآتر از منابع و کاهش آلودگی، به موازات تغییرات ساختاری که ضوابط و فناوری‌های جدید را معرفی می‌کند و به ایجاد مشاغلی «جدید» منجر می‌شوند، از نیازهای اساسی امروز محیط‌زیست‌شکننده و آسیب‌پذیر است.

#### راهنماها:

- انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست محیطی
- استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی و ممیزی زیست محیطی
- طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان
- ایجاد استانداردهای زیست محیطی در سطح سازمان
- انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز
- تدوین و انتشار قوانین زیست محیطی
- برخط شدن امور اداری و آموزشی
- انعکاس پایداری در مأموریت‌های آموزش عالی
- نگاه سیستمی به جای نگاه صرف عینی یا ذهنی
- رویکرد فرارشته‌ای

در ماده ۱۶ لایحه هوای پاک، کلیه مراکز و واحدهای صنعتی و تولیدی ۵۰ نفر به بالا، برای انجام امور مربوط به نمونه‌برداری، اندازه‌گیری، پایش و کنترل مستمر آلودگی هوا مکلف به ایجاد واحدهای سلامت، بهداشت و

محیط زیست (HSE) و به‌کارگیری نیروی متخصص این حوزه هستند. همچنین در سایر بندهای این لایحه، موارد متعددی از ایجاد اشتغال و کارآفرینی برای کارشناسان و متخصصان محیط زیست وجود دارد؛ از موضوع ارزیابی اثرات زیست محیطی پروژه‌های مشمول گرفته تا پایش آنلاین صنایع، از خوداظهاری در پایش آلودگی تا اشاره صریح به «آزمایشگاه‌های معتمد» برای نخستین بار در متن یک قانون، و از مشروط کردن صدور مجوز برای احداث و توسعه واحدهای تولیدی صنعتی و معدنی به اجرای ضوابط عدم آلاینده‌گی - که مستلزم فعالیت هرچه بیشتر بخش‌های خصوصی مرتبط با پایش، کنترل و مدیریت آلاینده هاست - تا توسعه فناوری های سازگار با محیط زیست که موجب ایجاد و گسترش فعالیت‌های مرتبط می‌شود.

#### پیامدها:

- ایجاد برنامه آموزشی نظام مند جهت تامین مهارت زیست محیطی کارکنان
- ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری
- تعهد دانشگاه به پایداری در سیستم جذب، تصدی، و ارتقا
- مدیریت پایداری منابع انسانی دانشگاه ها
- تعهد همزمان به نظر و عمل
- اجرای پارادایم متعالی برای حل معضلات پایداری در پژوهش ها

اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، زمانی موثرتر است که توسط یک استراتژی مدیریت منابع پایدار صریح حمایت شود. ایجاد محیط های کاری که افراد را برای اشتغال جذب و حفظ می کند، کارکنان و انطباق پذیری سازمان ها را بهبود می بخشد، شیوه و محیط های پایدار کار را ایجاد می کند، سرمایه انسانی از طریق آموزش بهتر و توسعه تواند منعکس کننده یک استراتژی در سطح واحد سازمانی یا واحد کار باشد. همچنین نسبت بالاتری از کارکنان دارای سرزندگی و نشاط بالا را به کارکنانی که در دسته های انفعال، انرژی صرف می کنند، قرار خواهند گرفت. انعطاف پذیری زمان کار و استقلال شغلی تا حدودی برای فراهم نمودن کارکنانی با توانایی کنترل زمان و وظیفه به منظور جلوگیری از خطرات سلامتی و رفاهی ناشی از صرف تلاش زیاد ایجاد شده اند. در واقع، اقدامات خاص اجرا شده ی مدیریت منابع انسانی پایدار در بطن کار مناسب، هم چون توسعه مهارت های استخدام، ایجاد یک محیط کاری امن، رفتار برابر و بدون تبعیض، بهبود شرایط عمومی کار زمینه را برای مدیریت منابع انسانی پایدار را فراهم می کند.

#### پیشنهادات:

مدیریت منابع انسانی سبز با حرکت به سوی شایستگی، زمینه رشد و توسعه منابع انسانی خود را بیش از پیش در حوزه فنی و مهارت های جانبی فراهم آورد. ایجاد طرح تحقیقاتی که فرصتی برای مطالعات آینده برای شناسایی وجود رابطه علت و معلولی بین شایستگی - های سبز و رفتارهای سبز برای القای عملکرد پایدار است.



## منابع

- افاضلی، محمد اسماعیل (۱۳۸۷). مدیریت استعداد، توسعه منابع انسانی، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
  - الهی، سید مجید و محمودی شناس، مهشید (۱۳۹۸). اهمیت مدیریت پایدار منابع انسانی برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران، شرکت همایش آروین البرز.
  - بحرانی، روح اله و سوخکیان، محمدعلی، ۱۳۸۸، چالشهای مدیریت منابع انسانی در شرکتهای خصوصی ایران، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران
  - بیدختی، علی اکبر؛ سیدمجتبی زرگر و نوید شرفی (۱۳۹۱). «بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی». مدیریت در دانشگاه اسلامی. دوره اول، ش ۴۸۴:۳-۴۶۵.
  - پورسراجیان، داریوش؛ سمیه خزاعی و سپیده کسرای (۱۳۹۶) مطالعه اثر مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی بر رضایت مندی شغلی کارکنان، دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
  - سید جوادین، سیدرضا. فراچی، محمدمهدی. (۱۳۹۱). اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق. پژوهش های مدیریت در ایران. دوره ۱۶، شماره ۱ (پیاپی ۷۴). صص ۱۹ - ۳۷.
  - شریفی، روح الله (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر در حفظ پایداری منابع انسانی، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.
  - عباسی، ستاره، شیرینی، اردشیر، تابان، محمد. (۱۳۹۶). شناسایی چالشهای جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاههای استان ایلام). مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶(۱۴)، ۲۱۷-۲۳۶.
  - عیدی، اکبر و محمد دیانتی (۱۳۸۷). «مراکز ارزیابی روش نوین جانشین‌پروری». تدبیر، ش ۳۱:۳-۲۶.
  - محمدپور، احمد (۱۳۹۰). فراروش (بنیان‌های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری). تهران: جامعه‌شناسان.
  - محمدی نسب، علی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش تحول. دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S., Solnet, D.J., (2016). Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda. *Ann. Tour. Res.* 60 (5), 1–22.
  - Chand, M., (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *Int. J. Hum. Resource. Manage.* 21 (4), 551–566.
  - Devins, D., Gold, J., (2014). Human resource development international re-conceptualising talent management and development within the context of the low paid. *Hum. Resource. Dev. Int.* 17 (5), 514–528.
  - Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D., (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 27 (2), 262–289.

- Harris, C., Tregidga, H., (2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? *Int. J. Hum. Resource. Manage.* 23 (2), 236–254.
- Lucio, M.M., Stuart, M., (2011). The state, public policy and the renewal of HRM . *Int. J. Hum. Res. Manage.* 22 (18). ۳۹۹۱-۳۶۷۱.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J., (2014). The impact of human Resource management on environmental performance: an employee-level study. *J. Bus. Ethics* 121 (3), 451–466.
- Pfeffer, J., (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *Acad. Manage. Perspect.* 24 (1), 34–45.
- Zibarras, L.D., Coan, P., (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *Int. J. Hum. Res. Manage.* 26 (16), 2121–2142.