

## شناسایی و سطح بندی موانع زمینه ای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان

سیده حنا سید مدلل کار<sup>۱</sup>

حمیدرضا رضایی کلیدبری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۱/۳۰

### چکیده

سازمان ها در جهت استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی، با موانع و چالش هایی مواجه هستند. از اینرو هدف از تحقیق حاضر شناسایی موانع استقرار مدیریت منابع انسانی سبز و دسته بندی آنها طبق مدل سه شاخگی در سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان و تعیین و سطح بندی این موانع است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری پژوهش خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و خبرگان سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان هستند که ۱۵ نفر به صورت قضاوتی- هدفمند به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای و میدانی بوده و ابزار گردآوری داده ها مصاحبه ساختاریافته با خبرگان و تکمیل پرسشنامه است. روایی پرسشنامه به صورت صوری و محتوایی و با شاخص (CVR) سنجیده شده و پایایی با نظر خبرگان و اساتید دانشگاه تایید گردید. برای دسته بندی عوامل از مدل سه شاخگی و برای سطح بندی از تکنیک ساختاری تفسیری استفاده شد. برای سطح بندی از تکنیک ساختاری-تفسیری استفاده شد.

### واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی سبز، روش ساختاری-تفسیری، سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران.

## مقدمه

نگاهی گذرا به وضعیت محیط زیست جهان مبین این واقعیت است که در چند دهه اخیر در نتیجه فعالیت های بشر، کره زمین متحمل صدمات جبران ناپذیری شده است. بر اساس گزارش سال (۲۰۱۲) برنامه زیست محیطی سازمان ملل، در قرن بیست و یک مشکلات زیست محیطی رو به افزایش است. افزایش یک درجه ای دما، افزایش یک و نیم برابری دی اکسید کربن، افزایش ۱۰ برابری سهم فعالیت های انسانی در تخریب لایه ازن از ۵ درصد به ۵۰ درصد، افزایش ۱۰ برابری حفره لایه ازن، کاهش سالانه حدود ۱۳ میلیون هکتار از جنگل ها در ده سال اخیر، مرگ سالانه ۵ میلیون نفر در معرض زباله های شیمیایی، نمونه ای از آمارهای نگران کننده گزارش سازمان ملل هستند (برنامه زیست محیطی سازمان ملل، ۲۰۱۲؛ محمدنژاد شورکایی و همکاران، ۱۳۹۵). افزایش آگاهی عمومی و نگرانی در مورد پایداری محیط زیست، سازمان ها را به توجه به عوامل زیست محیطی در استراتژی ها و برنامه های عملیاتی خود سوق داده است (ژنگیز و نایستن، ۲۰۲۰). در میان ابزارهای مختلفی که سازمان ها جهت فعالیت های پیشگیرانه در برابر مسائل زیست محیطی بکار گرفته اند، مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) به میزان قابل توجهی برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سبز و روش های مدیریت محیطی ضروری به نظر می رسد (رن و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان جنبه هایی از مدیریت سبز شناخته شده که کارکنان را به رفتاری دوستانه با محیط زیست تشویق و ترغیب می کند. مدیریت منابع انسانی سبز بستر اصلی در سازمانهاست که از طریق آن می توان به عملکرد محیطی دست یافت (فاوهینمی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی سبز به همه اعمالی اشاره می کند که در تحول و پیگیری و استمرار یک سیستم انجام می شوند تا منابع انسانی یک سازمان در زندگی های شغلی و خصوصی خود هوشیار باشند. مدیریت منابع انسانی سبز را سبز شدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی - نظیر تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پادش تعریف کرده اند؛ به عبارت دیگر، همه وظایف و کارکردها و نقش های مدیریت منابع انسانی باید با اهداف و برنامه های سبز همسو شود (رجب پور، ۱۳۹۹).

سبز کردن یک فرآیند جامع با هدف استفاده هوشیارانه از انرژی، کاهش هزینه، ضایعات کمتر با استفاده از منابع پایدار یا مواد قابل بازیافت است. در این راستا و در جهت ایجاد سازمان سبز، سازمان و منابع انسانی باید کارایی را در سلسله مراتب سازمانی افزایش دهند، کارهای مجازی سازی بیشتری انجام دهند یا زمان غیرضروری را در دفتر کار حذف کنند و استفاده از منابع شرکت را بهینه کنند (فیاضی و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان ها حتی می تواند شامل خاموش کردن لامپ هنگام خارج شدن از دفتر، پرینت دوطرفه، عدم استفاده از فنجان های یکبار مصرف، استفاده از دوچرخه برای رفت و آمد، کاهش زباله های اداری و ایجاد طرح های جدید برای محافظت از زمین و جلوگیری از تخریب محیط زیست باشد (سعید و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان می تواند از طریق انتخاب و استخدام کارکنان منطبق با اهداف زیست محیطی؛ تربیت کارکنانی با صلاحیت های سبز و ایجاد فرصت های سازمانی برای مشارکت در فعالیت های سبز از طریق آموزش و مشارکت سبز؛ و افزایش انگیزه برای کمک به سبز شدن سازمان از

طریق پاداش و ایجاد انگیزه در رابطه با پیامدهای زیست محیطی؛ به دستیابی به سازمان سبز کمک کند (لانگونی و همکاران، ۲۰۱۸).

در راه استقرار هر سیستم و نظریه ای موانع و مشکلاتی وجود دارد؛ که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی نیز از این قاعده مستثنی نیست. سازمان تأمین اجتماعی در راه رسیدن به مدیریت منابع انسانی سبز و عملیاتی ساختن آن، با موانع و محدودیت هایی مواجه است. محققان و صاحب نظرانی چون (ماسری و جارون، ۲۰۱۷)؛ (فیاضی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ (جفری، ۲۰۱۲)؛ (رومپا و همکاران، ۲۰۱۱) و ... این موانع را در چهار بعد موانع فرهنگی (ابهام ارزش سبز، فقدان فرهنگ سبز)؛ موانع فنی (پیچیدگی و دشواری پذیرش فناوری های سبز، عدم پشتیبانی فنی، فقدان زیرساخت های مدیریت منابع انسانی سبز)؛ موانع مدیریتی (فقدان یک برنامه جامع برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز، عدم پشتیبانی توسط مدیریت، هزینه اجرا)؛ و موانع کارکنان (عدم درک سیاست های سبز، عدم آگاهی و دانش لازم، مقاومت کارکنان) شناسایی و طبقه بندی کرده اند. مصاحبه های اکتشافی انجام شده با خبرگان و پرسشنامه های تدوین شده نیز به وجود مشکلات و موانع مذکور در سازمان تأمین اجتماعی اشاره داشته اند.

### پیشینه پژوهش

اسداللهی دهکردی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان: تحلیل اثر مؤلفه های مدیریت منابع انسانی سبز و اقدام های محیط زیست گرایانه سازمان بر عملکرد پایدار صنایع پایین دستی پتروشیمی انجام داده اند. پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره ی پژوهش های کاربردی و از دیدگاه روش جمع آوری داده ها، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی می باشد جامعه آماری این مطالعه شامل صنایع پایین دستی پتروشیمی مستقر در استان بوشهر است که تعداد ۷۲ واحد از آنها با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیدند. در این پژوهش داده های لازم از طریق پرسشنامه ی محقق ساخته جمع آوری شدند که روایی آن از طریق اعتبار محتوا و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده ها با روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با بهره گیری از روش اسمارت پی ال اس انجام گرفت یافته های پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز به طور مستقیم و نیز با واسطه گری اقدام های محیط زیست گرایانه سازمان بر عملکرد پایدار صنایع پایین دستی پتروشیمی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

طیبی ابوالحسنی و رحمان سرشت (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان: تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر مدیریت سبز در راستای رقابت پذیری شرکت با توجه به نقش مشروعیت سازمانی و حمایت نهادی انجام داده اند. این پژوهش با ترکیب رویکرد قابلیت پویا و نظریه نهادی، نحوه پاسخگویی شرکت ها به فشارهای مدیریت سبز را مورد بررسی قرار داده است. پژوهش حاضر، از نوع تحقیقات کاربردی، توصیفی - پیمایشی و با ابزار پرسشنامه است. جامعه آماری کلیه شرکت های فعال صنعت متالورژی شرکت کننده در چهاردهمین نمایشگاه بین المللی این صنعت در سال ۱۳۹۶ بوده اند که تعداد نمونه آن ۱۴۰ شرکت به صورت روش نمونه گیری تصادفی از این جامعه انتخاب شدند. ضمن اینکه برای تحلیل از

معادالت ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزارهای SPSS و PLS استفاده شده است و برای سنجش پایایی و روایی، از آزمون های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرا استفاده شد. نتایج نشان می دهد که انعطاف پذیری استراتژیک بر پذیرش اقدامات مدیریت سبز تأثیر مثبت داشته است. ضمن اینکه مشروعیت سازمانی به عنوان نقش میانجی در رابطه بین پذیرش اقدامات مدیریت سبز و رقابت پذیری نیز تأثیر دارد.

خاکپور و قیاسوند (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان: ارزیابی و رتبه بندی موانع و محرک های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان ها (مطالعه موردی دانشگاه صنعتی همدان) انجام داده اند. این پژوهش به لحاظ هدف از نوع پژوهش کاربردی و به لحاظ شیوه جمع آوری اطلاعات از نوع طرح های پیمایشی می باشد که در آن تاثیرات، محرکها و موانع مدیریت منابع انسانی سبز از دیدگاه اعضای هیأت علمی مورد ارزیابی و رتبه بندی قرار گرفته است جامعه ی آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه صنعتی همدان به تعداد ۱۰۰ نفر می باشد حجم نمونه بر اساس جدول مورگان، تعداد ۸۰ نفر محاسبه گردیده که به شیوه تصادفی انتخاب گردیده اند ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ماسری و جارون (۲۰۱۷) می باشد. یافته های این تحقیق نشان می دهد در بین محرک های ارزیابی شده، مزیت رقابتی و فشار جامعه به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در مدیریت منابع انسانی سبز دارند در میان موانع بررسی شده، هزینه اجرای برنامه به عنوان مهمترین مانع تعیین گردیده است. همچنین بر اساس نتایج پژوهش عملکرد زیست محیطی بهتر سازمان، مهمترین پیامد ادراک شده مدیریت منابع انسانی سبز، معرفی گردیده است. بر مبنای نتایج تحقیق، ایجاد فضای رقابتی سالم بین سازمان ها، می تواند مشوق و محرکی قوی، برای اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز باشد اگرچه، در مقابل هزینه های ناشی از اجرای این قبیل برنامه ها، یکی از مهمترین موانع اجرای موفقیت آمیز آن، است همچنین دستیابی به عملکرد زیست محیطی بهتر سازمان نتیجه بسیار مطلوبی برای تمامی نهادهاست که به تدریج موج توسعه و ترویج و سرایت فرهنگ سبز در سراسر جامعه خواهد شد.

یعقوبی و همکارانش (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان: استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی انجام داده اند. این پژوهش از نظر هدف در حوزه تحقیقات توسعه ای قرار می گیرد و از آنجا که به توصیف متغیرها و روابط بین آنها، شناخت وضعیت موجود و درنهایت ارائه الگوی استقرار می پردازد، از لحاظ روش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان مرتبط با موضوع می باشد که به منظور رسیدن به اجماع نظری تعداد ۲۷ نفر با روش مصاحبه مورد مطالعه قرار گرفتند و اطلاعات مورد نیاز جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی و استخراج عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی و عوامل تأثیرپذیر از آن، از روش تجزیه و تحلیل مضمون (تحلیل تم) استفاده شد. برای شناسایی روابط بین متغیرها و استقرار منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی، از مدل سازی ساختاری- تفسیری استفاده شده است. یافته های پژوهش شامل تشریح الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی و تحلیل نتایج نفوذ- همبستگی است. مدل موجود، الگویی برای کسب و کارهای مختلف با هدف استقرار مدیریت منابع

انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی است. یافته های پژوهش نشان دهنده ۱۸ بعد برای الگوی استقرار مدیریت منابع انسانی سبز است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز بر اکوسیستم کارآفرینی، تفکر سبز، توسعه پایدار و درنهایت جهانی شدن دارد.

محمدنژاد شورکایی و همکارانش (۱۳۹۵) تحقیقی تحت عنوان: ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز انجام داده اند. محققان در این مطالعه نظر به چالش های روزافزون زیست محیطی و از سوی دیگر غفلت از رویکرد پایدار به منابع انسانی در مطالعات داخلی و مبهم بودن این مفهوم برای پژوهشگران داخلی، برآن شدند تا با انجام پژوهشی کیفی، از مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی ارائه کنند. برای استخراج این چارچوب ضمن مطالعه ۳۹ مقاله منشور شده در مجلات معتبر منابع انسانی از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۱۶، با ۱۴ نفر از خبرگان منابع انسانی مصاحبه شد و با بهره مندی از روش تحلیل تم داده های به دست آمده بررسی شدند و تم ها و مفاهیم مستخرج در قالب چارچوبی از محتوا، بستر و پیامدهای منابع انسانی سبز، جای گرفتند.

### پیشینه خارجی

شابان (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان: مرور مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) و شیوه های کاربردی آن (کارکنان سبز) با برنامه تحقیقاتی پیشنهادی: مروری بر زمینه ادبیات و چشم انداز ایجاد آزمایشی، انجام داده اند. محقق در این مطالعه ادعان داشته است که GHRM به یکی از مهمترین موضوعات در دنیای تجارت و پایداری تبدیل شده است. بسیاری از محققان و مطالعات نشان می دهند که کارکنان سبز محیط زیست به شدت در موفقیت اجزای مالی و بازار نقش دارند. منابع انسانی سبز در سازمان های سبزگرا سهم بسزایی در شکل گیری فرهنگ سازگاری در سازمان هایشان دارد. شکل دادن به شیوه ها و کاربردهای منابع انسانی با دید سبز و برنامه ها در کلیه تصمیمات منابع انسانی و از طریق فعالیت دیدگاه سهامداران تأثیر خواهد گذاشت. در حال حاضر، همه مشاغل به رابطه بین GHRM و پایداری سازمان توجه بیشتری نشان می دهند. GHRM در ایجاد، توسعه و اجرای استراتژی تجارت پایدار در داخل سازمان کمک می کند. اگرچه GHRM هنوز مفهومی نوپا و نامشخص بوده و کاربرد آن با برخی مشکلات روبروست. هدف این مطالعه ارائه چارچوبی نظری کامل برای اقدامات GHRM و آزمون چشم انداز مفهوم GHRM در شرکت های ساختمانی در مصر و انگلیس است. یافته اصلی این است که چشم انداز انگلستان در تحقق GHRM برای سازمان ها بالاتر از مصر است.

بُن و همکارانش (۲۰۱۸) مطالعه ای با عنوان: مدیریت منابع انسانی سبز، شیوه های مدیریت زنجیره تامین سبز و عملکرد پایدار انجام داده اند. هدف از این مطالعه بررسی ادبیات مختلف در مورد رابطه بین شیوه های GHRM، شیوه های GSCM و عملکرد پایداری است. علاوه بر این، این مطالعه با هدف ارائه یک مدل مفهومی منطقی برای روشن کردن رابطه بین این سه متغیر در زمینه بخش تولید فلسطین ارائه شده است. بر طبق ادبیات موجود، روش های مدیریت منابع انسانی با تبدیل کارکنان به یک منبع خارق العاده، مهم و منحصر به فرد بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. علاوه بر

این، کارمندان مستعد در SCM می توانند عملکرد زنجیره تأمین را افزایش دهند که به نوبه خود منجر به یک مزیت رقابتی پایدار می شود. با این حال، مزیت رقابتی ممکن است از مکانیسم تعامل منابع مختلف حاصل شود. به طور خلاصه، مدل پیشنهادی، علیرغم این واقعیت که بسیار سودمند است، هنوز نیاز به اصلاحات و مطالعات عملی دارد تا بتواند به درستی در متن سازمان های تولیدی فلسطین اعمال شود. در نهایت، ادغام قابلیت های GHRM -GSCM ابزاری اساسی در ایجاد انگیزه، الهام بخشیدن و تحریک کارکنان در جهت اجرای فعالیت های سبز در راستای سیستم سبزتر است که منجر به افزایش عملکرد پایداری می شود. یافته های تحقیق به طور خاص برای سازمان های تولیدی با هدف بهبود پایداری آنها ضروری است.

رواشده (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان: تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی سازمانی در سازمان های خدمات بهداشتی اردن، انجام داده است. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین روشهای مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM)، از جمله استخدام و انتخاب سبز، آموزش و توسعه سبز و جوایز سبز و عملکرد محیطی در سازمان خدمات بهداشتی اردن است. فرضیه های تحقیق با استفاده از یک پرسشنامه که بین سازمانهای خدمات بهداشتی در اردن بین آوریل و مه ۲۰۱۸ انجام شده است، آزمایش شده است. نتایج نشان می دهد که اجرای مدیریت منابع انسانی سبز قویترین ارتباط را با انتخاب و استخدام و ضعیف ترین را با آموزش و توسعه دارد.

ماسری و جارون (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان: ارزیابی فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز در بانک غرب: یک مطالعه اکتشافی انجام داده اند. هدف از تحقیق حاضر، ارزیابی فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت های تولیدی فلسطینی در سه بخش صنعتی (غذایی، صنعت شیمیایی و دارویی) بوده است. در این راستا ۱۷ مصاحبه نیمه ساختار یافته گرفته و پرسشنامه به ۱۱۰ شرکت ارسال شده است. نتایج نشان دهنده آن است که فعالیت های مدیریت منابع انسانی تا حدود زیادی در جهت تشویق کارکنان به حمایت از محیط زیست بکار گرفته نشده است. کل بکارگیری مدیریت منابع انسانی سبز حدود ۵۴/۹ درصد است که نزدیک به متوسط است. همچنین تحلیل های صورت گرفته نتایج نشان داد که مهمترین محرک GHRM رسیدگی ها و ملاحظات محیطی، مهمترین مانع GHRM هزینه بکارگیری برنامه های GHRM؛ و مهمترین مزیت GHRM ارتقای مسئولیت اجتماعی کارکنان در قبال محیط است.

فیاضی و همکارانش (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان: ارزیابی موانع بکارگیری مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت نفت انجام داده اند. در این مطالعه جهت شناسایی موانع مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت نفت ایران، از روش آمیخته استفاده شده است. ابتدا ادبیات موجود مورد بررسی قرار گرفت و سوالات طراحی و ۱۲ نفر از متخصصان صنعت نفت بین الملل مصاحبه شدند. هدف این مصاحبه ها طراحی پرسشنامه و جمع آوری اطلاعات لازم بود. پس از تأیید پایایی، پرسشنامه ها بین ۳۱ نفر از اعضای خبره نفت و مدیران منابع انسانی به اشتراک گذاشته شد. نتایج مطالعه نشان داده است که فقدان برنامه جامع برای اجرای HRM سبز و مبهم بودن ارزش سبز به عنوان مهمترین موانع در نظر گرفته شدند. علاوه بر این، مقاومت کارکنان کمترین اهمیت را داشت.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به روش توصیفی از نوع اکتشافی و از نظر نتایج در سطح کاربردی می باشد. به عبارتی دیگر، پژوهش موجود از جهت شیوه گردآوری داده ها توصیفی است چرا که در پی شناخت موانع استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان است. اکتشافی است چرا که از طریق جستجوی ادبیات، صحبت با متخصصان حوزه مربوطه و انجام مصاحبه متمرکز با افراد یا گروه ها، خواندن متون و نوشته های مختلف، مشورت با اساتید و صاحب نظران این موانع را شناسایی کرده است. از نظر هدف در سطح کاربردی قرار دارد زیرا از نتایج این پژوهش در جهت سیاست گذاری، تصمیم گیری و برنامه ریزی می توان بهره برد. سطح تحلیل تحقیق، فردی است بنابراین به طور خاص بر روی خبرگان سازمان تأمین اجتماعی استان گیلان تجزیه و تحلیل می شود.

## یافته های پژوهش

### فرآیند مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

#### گام اول: شناسایی شاخص های موانع زمینه ای:

برای شناسایی عوامل مؤثر بر موانع زمینه ای از خبرگان استفاده شد به این شکل که عوامل موانع زمینه ای از ادبیات تحقیق استخراج شد و از خبرگان خواسته شد که مهم ترین عوامل را که بر موانع زمینه ای تاثیر دارند شناسایی کنند.

جدول ۱: عوامل انتخاب شده از سوی خبره

شاخص ها
فقدان فرهنگ سبز در جامعه
عدم وجود نظارت
عدم وجود سیاست های سبز در سطح کلان کشور
عدم اجرای برنامه های تعیین شده
منافع پنهانی قانون گذاران، مجریان و ناظرین
دشواری شناسایی فرصت های زیست محیطی
ابهام در ارزش سبز در جامعه
عدم درک صحیح از لزوم تبیین بودجه
عدم درک سیاست های سبز در دستگاه های اجرایی
فشار خارجی وارده به مسئولان بخش منابع انسانی

#### گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از تعیین شاخص ها، پرسشنامه ماتریسی ISM به صورتی که در ضمیمه پایان نامه آمده است، طراحی شده و خبرگان این موانع را به صورت زوجی مورد بررسی قرار داده و با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط میان آن ها پرداخته اند:

۷: اگر عنصر  $i$  بر عنصر  $j$  تأثیر گذار باشد  $A$ : اگر عنصر  $j$  بر عنصر  $i$  تأثیر گذار باشد

$X$ : تأثیر متقابل عناصر  $i$  و  $j$ :  $O$ : در صورت عدم وجود ارتباط بین عناصر  $i$  و  $j$

منطق مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) بر مبنای مد در فراوانی ها عمل می کند.

نتایج حاصل از پرسشنامه ها در مورد شاخص های مورد بررسی در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲: ماتریس خود تعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱		X	V	V	V	V	V	A	X	X
۲			V	V	V	V	V	A	X	X
۳				A	A	A	X	A	A	A
۴					A	V	V	A	A	A
۵						V	V	A	A	A
۶							X	A	A	A
۷								A	A	A
۸									V	V
۹										X
۱۰										

### گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی

ماتریس دسترسی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) حاصل می شود.

به منظور جایگزینی اعداد صفر و یک بجای نمادهای چهار گانه جدول (۴-۶) برای استخراج ماتریس دسترسی، قوانین

زیر مورد استفاده قرار می گیرند:

✓ اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد  $V$  باشد، در ماتریس دسترسی  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود.

✓ اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد  $A$  باشد، در ماتریس دسترسی  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود.

✓ اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد  $X$  باشد، در ماتریس دسترسی  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود.



✓ اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $O$  باشد، در ماتریس دسترسی  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(i, j)$  عدد صفر خواهد بود.

جدول ۳: ماتریس دسترسی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	قدرت نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۹
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۹
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۳
۴	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۴
۵	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۵
۶	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۳
۷	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۳
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۹
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۹
میزان وابستگی	۵	۵	۱۰	۷	۶	۱۰	۱۰	۱	۵	۵	-

#### گام چهارم: تعیین روابط و سطح بندی شاخص ها

در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از موانع بدست می آید.

مجموعه خروجی یک شاخص شامل خود آن شاخص و شاخص هایی است که بر آن ها اثر می گذارد که با "۱" های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است.

مجموعه ورودی یک شاخص شامل خود آن شاخص و شاخص هایی است که از آن ها اثر می پذیرد که با "۱" های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است.

پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک آن‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می شود. این عملیات تا آنجا تکرار می شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۴: سطح بندی عوامل

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	
۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	
۳	۳، ۶، ۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۳، ۶، ۷	۱
۴	۳، ۴، ۶، ۷	۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰	۴	
۵	۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۱، ۲، ۵، ۸، ۹، ۱۰	۵	
۶	۳، ۶، ۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۳، ۶، ۷	۱
۷	۳، ۶، ۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۳، ۶، ۷	۱
۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۸	۸	
۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	
۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	

بنابراین عوامل شماره ۳، ۶ و ۷ در سطح اول قرار می گیرند و برای ادامه سطح بندی از جدول فوق حذف می شوند.

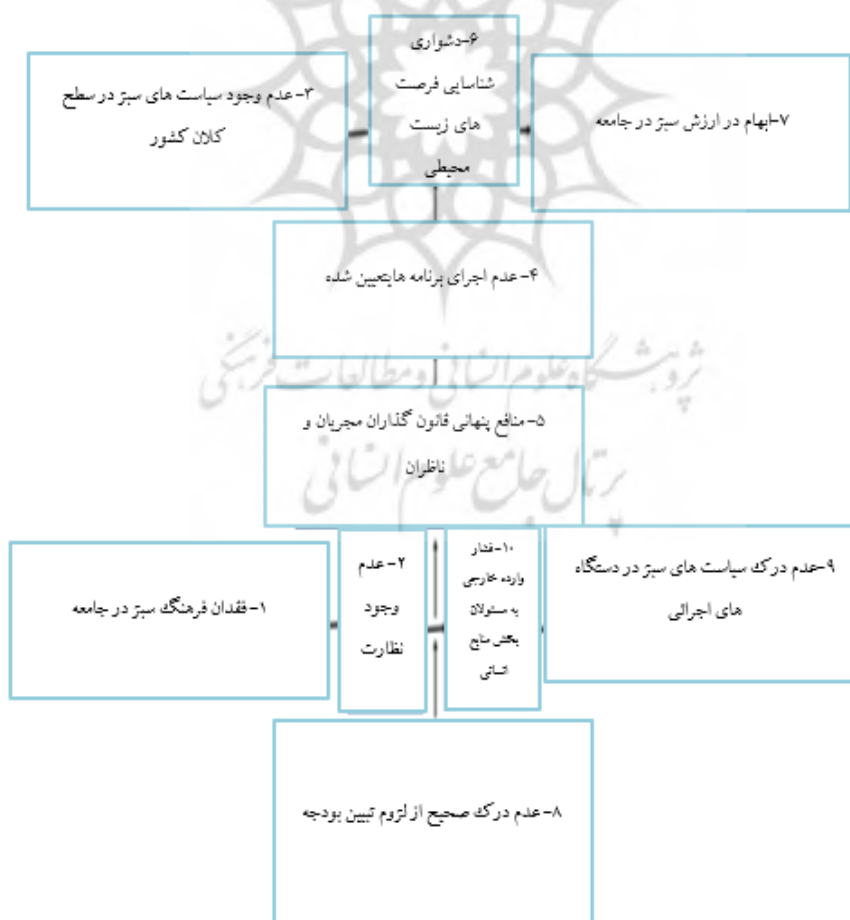
سایر مراحل سطح بندی در جدول ۵- آمده است.

جدول ۵: سطح بندی عوامل

تکرار	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
دوم	۴	۴	۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰	۴	۲
سوم	۵	۵	۱، ۲، ۵، ۸، ۹، ۱۰	۵	۳
چهارم	۱	۱، ۲، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	۴
	۲	۱، ۲، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	۴
	۹	۱، ۲، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	۴
	۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۹، ۱۰	۴
پنجم	۸	۸	۸	۸	۵

گام پنجم: ترسیم مدل نهایی

در این مرحله با توجه به سطوح عوامل و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم می شود و با حذف انتقال پذیری ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می آید.



شکل ۱- مدل نهایی

همان طور که در شکل ۱ مشخص است عوامل ۳؛ ۶ و ۷ در سطح اول قرار گرفته اند و این بدان معناست که این عوامل تاثیرپذیرترین عامل می باشند. این عوامل باهم ارتباط دوطرفه دارند. در سطح دوم عامل ۴ قرار گرفته که بر عوامل سطح اول اثر می گذارد و از عامل سطح سوم اثر می پذیرد. در سطح سوم عامل ۵ قرار گرفته است. در سطح چهارم چهار عامل ۱؛ ۲؛ ۹ و ۱۰ قرار گرفته اند. عوامل این سطح نیز باهم ارتباط دوطرفه دارند. در سطح پنجم عامل ۸ قرار دارد. این عامل اثرگذارترین عامل در عدم درک صحیح از لزوم تبیین بودجه می باشد.

### گام ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه بندی می شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می شود. گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) می باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً متغیرهای کلیدی خوانده می شوند. واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می گیرند. از طریق جمع کردن ورودی های "۱" در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می آید. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ترسیم می شود (آذرو همکاران، ۱۳۹۲).

زیاد	۱۰	۸									
	۹				۱۰ و ۹ و ۲ و ۱						
	۸										
	۷										
	۶				مستقل (نفوذ)				پیوندی		
نفوذ	۵						۵				
	۴						۴				
	۳								۳ و ۶ و ۷		
	۲										
	۱				خودمختار				وابسته		
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
کم											زیاد
											وابستگی

جدول ۶: ماتریس MICMAC

همان طور که در ماتریس MICMAC (جدول ۴-۲۴) مشخص است عوامل ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ در ناحیه وابسته قرار دارند و این یعنی از قدرت نفوذ کم ولی میزان وابستگی زیاد نسبت به دیگر عوامل برخوردار هستند. عوامل ۱، ۲، ۸، ۹ و ۱۰ در ناحیه نفوذ قرار دارند. این عوامل از قدرت نفوذ بالا با حداقل وابستگی برخوردارند.

## منابع و مأخذ

۱. خاکپور، عباس، قیاسوند، نسرین. (۱۳۹۷). ارزیابی و رتبه بندی موانع و محرک های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان ها (مطالعه موردی دانشگاه صنعتی همدان). پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/785170>
۲. رجب پور، ابراهیم. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان با تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۷(۳)، ۳۴۵-۳۷۱.
۳. محمدنژاد شورکایی، مجتبی، سیدجوادین، سیدرضا، شاه حسینی، محمدعلی، حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. مجله مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۸(۴)، ۷۱۰-۶۹۱.
۴. یعقوبی، نورمحمد، دهقانی، مسعود، امیدوار، ملیحه. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۴)، ۱۴۹-۱۳۱.
5. Fawehinmi, O., Yusliza, M.Y., Wan Kasim, W.Z., Mohamad, Z., Abdul Halim, M.A.S. (2020). Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms. SAGE Open, DOI: 10.1177/2158244020982292, [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo), 1-18.
6. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters* 5, 101-108.
- Dzhengiz, T., Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics* 162, 881-906.
7. Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Human Resource Management*, 42, 6193-6198.
8. Longoni, A., Luzzini, D., Guerci, M. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *J Bus Ethics* 151, 1081-1095.
9. Masri, H. A., Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
10. Ren, S., Tang, G., Jackson, S.E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pac J Manag* 35, 769-803.

11. Rompa, I. (2011). Explorative research on Sustainable Human Resource Management. *Master's Thesis, University of Amsterdam.*
12. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.



## Identification and leveling of underlying barriers to green human resource management in the Social Security Organization of Guilan Province

Seyyed Hananeh Seyyed Modalalkar 1  
Hamidreza Rezaei Kelidbari 2

Date of Receipt: 2022/01/27 Date of Issue: 2022/02/19

### Abstract

Organizations face obstacles and challenges in establishing a human resource management system. Therefore, the purpose of this study is to identify barriers to the establishment of green human resource management and classify them according to the three-pronged model in the Social Security Organization of Guilan Province and to determine and level these barriers. The research method is descriptive and the statistical population of the study is academic experts, senior managers and experts of the Social Security Organization of Guilan Province in which 15 people were selected as a statistical sample. The method of data collection is library and field, and the data collection tool is structured interviews with experts and completing a questionnaire. The validity of the questionnaire was measured by form and content with index (CVR) and the reliability was confirmed by experts and university professors. The three-pronged model was used to classify the factors and the interpretive structural technique was used to level the factors. Structural-interpretive technique was used for leveling.

### Keywords

Green human resource management, structural-interpretive method, Guilan Social Security Organization.

1. Master of Public Management, Human Resources Development, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی