



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2021.1933092.3174



## A model of the Antecedents and Consequences of Green Human Resource Management in Governmental Organizations within a Sustainable Development Approach: A Case Study of Ministry of Energy

*Hamid Reza Karimanpour<sup>1</sup>, Reza Rasoli(Ph.D.)<sup>2</sup>, Hasan Alvedari(Ph.D.)<sup>3</sup>,  
Heshmat Khalifeh Soltani(Ph.D.)<sup>4</sup>*  
(Receipt: 2021.06.12- Acceptance:2021.11.14)

### Abstract

The development of green behaviors means understanding the position of human resources in the field of realization of green organizations and brands. In the meantime, the development of green behaviors requires a context that has always been one of the concerns of managers. The main purpose of this study was to design and explain the antecedent model and consequences of green human resource management with a sustainable development approach. The research method of this research has been applied-developmental in terms of purpose and is classified as qualitative research. The statistical population was experts in the field of human resources in the water supply department of the Ministry of Energy. Using a judgmental approach, snowballs as well as theoretical adequacy, 20 experts were recruited to participate in this study. To analyze the data gathered through interviews, the systematic grounded theory approach was employed. The results showed that in the designed model, the causal conditions were the social responsibility of the companies. Discussing the main phenomenon, green human resource management was identified and regarding the dominant context of green culture, manpower was identified as a category. Moreover, individual characteristics were found to be among the interfering factors. Also, green support and green initiatives have been considered as strategies. Finally, in the outcome section, green efficient performance was identified as a macro category.

**Key Words:** corporate social responsibility, green human resource management, green behaviors, green efficient performance

---

1.Ph.D.candidate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author: rasouli@pnu.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

4. Assistant Professor of Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran



10.30495/Q.JOPM.2021.1933092.3174



## طراحی و تبیین مدل پیشایندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت نیرو)

حمیدرضا کریمانپور<sup>۱</sup>، رضا رسولی<sup>۲\*</sup>، حسن الوداری<sup>۳</sup>، حشمت خلیفه سلطانی<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳)

### چکیده

توسعه رفتارهای سبز به معنای درک جایگاه نیروی انسانی در حوزه تحقق سازمان‌ها و برندهای سبز است. در این میان توسعه رفتارهای سبز به بستریابی نیاز دارد که شناخت آن همواره از دغدغه‌های مدیران بوده است. هدف اصلی این تحقیق نیز طراحی و تبیین مدل پیشایندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار بوده است. روش تحقیق این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی بوده است و در زمره تحقیق‌های کیفی دسته‌بندی می‌شود. جامعه آماری این تحقیق خبره‌های حوزه منابع انسانی در بخش‌های آب، آبفا و برق وزارت نیرو بوده است. با استفاده از رویکرد قضاوتی، گلوله برفی و همچنین کفایت نظری تعداد ۲۰ خبره در این پژوهش مشارکت داشته بودند. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که در مدل طراحی شده شرایط علی مسؤولیت اجتماعی شرکت‌ها و در بحث پدیده اصلی مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی و در زمینه بستر حاکم فرهنگ سبز نیروی انسانی به عنوان مقوله شناسایی شده بود. همچنین در زمینه عوامل مداخله‌گر، ویژگی‌های فردی شناخته شده‌اند. در بخش راهبردها حمایت سبز و ابتکارات سبز مدنظر بوده‌اند. همچنین در نهایت در بخش پیامد عملکرد کارا سبز مقوله کلان شناسایی شده بودند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتارهای سبز، عملکرد کارا سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، مسؤولیت اجتماعی

شرکت‌ها

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران h.karimanpour@student.pnu.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\* نویسنده مسؤول: rasouli@pnu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران alvedari@ut.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران soltani.skh@atu.ac.ir

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های امروزی در بخش‌های مختلف، برنامه‌ریزی و ارائه محصولاتی است که بیشتر حافظ محیط زیست باشد و کمترین آسیب را به محیط پیرامون وارد نماید (جارمیلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). این موضوع در ابتدا، در حوزه برندسازی و توجه به برندهای سبز مطرح شد، اما امروزه نیروی انسانی سبز و فرآیندهای سازمانی سبز نیز در بین نظریه‌پردازان مدیریت به‌خوبی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته‌اند (ونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، در واقع خروجی سبز از دید بسیاری از اندیشمندان تحت تأثیر منابع انسانی سبز است (ملی‌نیک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ دیملیو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ کیم و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). نیروی انسانی دارای نقش پررنگی در خروجی یک سازمان است (جاجرمی‌زاده و زارعی، ۱۳۹۸). نیروی انسانی با نگاه سبز است که می‌تواند از هدر رفت منابع در سازمان جلوگیری نماید، در مصرف صحیح منابع و انرژی و همچنین ارائه ایده‌های سبز اثر بگذارد و همانند یک سرباز به دنبال کسب اهداف در سازمان خود که می‌تواند عملکرد پایدار است، بپردازد (جایور و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ رینویک و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). برای نمونه اقدامات برند همیلتون به‌عنوان یک برند هتلداری را می‌توان اشاره نمود که اقداماتی در حوزه سیاست‌ها و اهداف دوستدار محیط زیست طراحی نموده است که باعث شده است که این برند بتواند ۱۴٫۱ درصد از انرژی مصرفی خود را کاهش دهد و همچنین ۱۴٫۶ درصد از مصرف آب را نیز در برند خود کم نماید. این توانمندی این برند در این حوزه با توجه به ادعان مدیران تنها و تنها با استفاده از مدیریت منابع انسانی سبز تحقق یافته است و دو عایدی مهم را توانسته برای سازمان به همراه داشته باشد: نخست توجه به کاهش هزینه‌های مصرف انرژی و دوم بهبود تصویرسازی از سازمان و نقش سازنده آن در راستای کسب توسعه پایدار است (رحمان و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲؛ بوهمانویچ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

1. Jaramillo et al
2. Wong
3. Melnyk et al
4. D'Mello et al
5. Kim et al
6. Jabbour et al
7. Renwick et al
8. Rahman
9. Bohdanowicz et al

اجرا نمودن مسؤلیت اجتماعی شرکت و رفتارهای سبز بدون شک نیازمند سطح بالایی از تکنیک‌های فنی و مدیریتی در بین مدیران منابع انسانی است، زیرا سیستم‌های رفتاری نیروی انسانی در سازمان چندسطحی است و می‌تواند تحت تأثیر معیارهای مختلف باشد (هیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). رفتار فردی کارکنان تحت تأثیر ویژگی‌های درونی کارکنان قرار می‌گیرد، اما پیش‌بینی الگویی یکپارچه از رفتار فردی نیازمند در نظر گرفتن زمینه‌های فردی و اجتماعی به صورت زنجیروار است (گیبوس و راپ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بر اساس مدل بین سطحی فرآیندهای انگیزشی چن و کانفر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، رفتار سبز داوطلبانه محل کار به‌عنوان پاسخ‌های کارکنان در نظر گرفته می‌شود. این پاسخ‌ها نشان‌دهنده اثرات ترکیبی ورودی‌های اختیار فرد (احساس و بازتأب اخلاقی) و ورودی فراگیر گروه (رفتار رهبری و حمایت همکار) هستند. بنابراین در این بین نقش مدیران منابع انسانی بسیار پررنگ است (چن و کانفر، ۲۰۰۶).

بدون شک منابع انسانی به‌عنوان سنگ‌بنای اصلی هر سازمان، می‌تواند نقش کلیدی را در راستای اجرای اهداف سازمانی داشته باشد. وزارت نیرو با توجه به رسالتی که در زمینه فرهنگ‌سازی استفاده بهینه از منابع محدود آب و انرژی در کشور دارد، باید سعی نماید الگوهای دوستدار محیط زیست را در سازمان خود به‌خوبی اجرایی نماید. بخش منابع انسانی و مدیریت آن می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین بخش در حوزه فرهنگ‌سازی در راستای الگوهای رفتاری سبز باشد. یکی از چالش‌های مهم و کلیدی در این زمینه در وزارت نیرو، عدم درونی سازی توجه به محیط زیست و الگوهای رفتاری سبز در بین کارکنان و مدیران این مجموعه است. مدیران وزارت نیرو در صورتی که نتواند الگوهای مناسبی را حوزه سبز شدن بخش منابع انسانی در سازمان خود اجرایی نمایند، باید انتظار افزایش مصرف انرژی، هدر رفتن منابع مهم و کلیدی، افزایش عدم کارایی و از همه مهم‌تر عدم توانمندی در راستای فرهنگ‌سازی جامعه در حوزه رفتارهای سبز در زمینه مصرف آب و برق خواهد بود. لازم به ذکر است بررسی‌های موجود در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی وزارت نیرو حاکی از آن است که رفتارهای سبز در سازمان در صورتی که قوانین بالادستی به‌خوبی مشهود است، اما پیگیری یا حمایت‌های از سوی مدیران این بخش از وزارت نیرو وجود ندارد. به‌عنوان نمونه در ارزیابی‌های عملکرد، الگوهای رفتاری سبز در بین شاخص‌های کلیدی در نظر گرفته نشده است، شایسته‌سالاری سبز در راستای ارتقای سازمانی، پروژه جانشین پروری مشهود نیست که بدون شک این موضوع نقش منفی می‌تواند در راستای فرهنگ‌سازی رفتارهای سبز در وزارت نیرو شده است.

---

1. Hit et al
2. Gibbons & Rupp
3. Chen, G., & Kanfer

این موضوع یعنی بی‌توجهی به تدوین الگوهای رفتارهای سبز در بخش منابع انسانی از استقرار موضوع مسؤلیت اجتماعی سازمان‌ها، در راستای حفظ محیط زیست جلوگیری خواهد نمود. توجه به مسائل زیست‌محیطی با افت کیفیت زندگی در شهرها امروزه از حساسیت بالاتری در بین مصرف‌کننده‌ها برخوردار است. مصرف‌کننده‌ها تمایل به این موضوع دارند که محصولاتی را انتخاب نمایند که نسبت به مسائل زیست‌محیطی و همین‌طور فعالیت‌های اجتماعی فعالیت بیشتری دارد. (آردا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) این مفهوم باعث شده است که بسیاری از شرکت‌ها در پی این باشند که نسبت به عملکرد محیطی خود بیشتر حساس باشند. عملکرد محیطی به‌منزله اثربخشی شرکت در برآورده شدن و پیشبرد انتظارات جامعه نسبت به نگرانی‌های محیط طبیعی است. در این بین به نظر می‌رسد یکی از ابزارهای مهمی که در سازمان در راستای توسعه عملکرد محیطی وجود دارد؛ منابع انسانی است (پایلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

به همین منظور مفهومی جدیدی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز در ادبیات مدیریت سازمانی وارد شده است. مدیریت منابع انسانی سبز نشان‌دهنده مجموعه اقداماتی است که در آن سعی می‌گردد که از رفتارهای سبز در درون سازمان حمایت نماید و آن‌ها را پرورش دهد (هاروی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت منابع انسانی سبز به‌واسطه توسعه رفتارهای دوستدار محیط زیست و حمایت از این قبیل رفتارها سعی دارد، مفاهیمی همانند نوآوری سبز، مدیریت کارا و مصرف بهینه، رفتارهای شهروندی سازمانی سبز را بیشتر در سازمان مشاهده نماید (آپاتا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). به‌واسطه چنین اقداماتی در بخش منابع انسانی، اقدامات نیروی انسانی با مصرف بهینه و مدیریت ضایعات می‌تواند زمینه کاهش هزینه‌های شرکت از یک و از سوی دیگر زمینه‌ساز کاهش خروجی نامطلوب سازمانی می‌گردد که بدون شک این موضوع در ارزیابی عملکرد محیطی می‌تواند بسیار مطلوب و سودمند باشد و نقش مناسبی در توسعه عملکرد محیطی سازمان داشته باشد (روسکو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). اما نقش مدیریت منابع انسانی تنها برنامه‌ریزی در جهت پیاده‌سازی اصول مدیریت منابع انسانی سبز نیست، بلکه باید نقش فعالی در ساخت ارزش‌های و باورها در بین نیروی انسانی در زمینه اهمیت رفتارهای سبز داشته باشند (صیدی عقیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). ساخت فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک عامل حیاتی در حمایت و توسعه رفتارهای سبز باشد که می‌تواند نقش مطلوبی در زمینه بهبود عملکرد محیطی شرکت‌ها باشد. بنابراین اقدامات مدیریت

1. Arda et al
2. Paillé et al
3. Harvey et al
4. Opatha et al
5. Roscoe et al

منابع انسانی سبز هنگامی که بتواند باعث توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب در این حوزه شود می‌تواند نقش مؤثرتری در راستای بهبود عملکرد محیطی داشته باشد (روسکو و همکاران، ۲۰۱۹).

یکی از موضوع‌های کلیدی در ساختارهای سازمان‌های سبز، توسعه و پرورش رفتارهای سبز است. رفتارهای سبز نشان دهنده، مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها از سوی نیروی انسانی در سازمان است که زمینه را برای رعایت مسائل زیست‌محیطی در محیط کاری مهیا می‌نماید (حسین و رحمان، ۲۰۱۶؛ آندرسون و همکاران، ۲۰۱۳). رفتارهای سبز در سازمان‌ها موضوعی کاملاً داوطلبانه می‌تواند تفسیر شود. در واقع رفتارهای سبزی برای سازمان‌ها حائز اهمیت است که خارج از سیستم دستوردهی و مرتبط با قوانین و مقررات باشد (دیلی و هوانگ، ۲۰۰۱؛ جابور و همکاران، ۲۰۱۶). رفتارهای سبز نشان دهنده درکی است که نیروی انسانی از رسالت خود و سازمان در رابطه با مسؤلیت زیست‌محیطی دارد (کیم و همکاران، ۲۰۱۸). هنگامی که نیروی انسانی در یک سازمان به یک درک منسجمی به‌واسطه اقدامات مدیران سازمانی در رابطه با اقدامات سبز دست یابند، بدون شک زمینه بروز رفتارهای سبز در سازمان افزایش می‌یابد و این رفتارها می‌تواند خروجی سبز را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (اونس و دیلچرت، ۲۰۱۳). بنابراین دو تا رویکرد مهم و کاربردی در عرصه بروز رفتارهای سبز به نظر می‌رسد در سازمان‌های با ساختارهای بلند به‌ویژه در زمینه پرورش رفتارهای سبز می‌توان مشاهده نمود؛ بخشی از آن مرتبط به اقدامات مدیران در سازمان است. مدیران به‌واسطه بروز رفتارهای سبز در رویکردهای کاری خود می‌توانند فرهنگ‌های سبز را در سازمان ترویج دهند و به‌واسطه آن زمینه لازم برای تبعیت نیروی انسانی و بروز رفتارهای سبز افزایش می‌یابد (راموس و استیگر، ۲۰۰۰). همچنین رویکرد دوم در این زمینه، پیاده‌سازی برنامه‌های آموزش سبز بوده است. آموزش‌های سبز منجر به این می‌شود که درک مناسبی از اقدامات و رفتارهای سبز در بین نیروی انسانی ایجاد شود و فرد در سازمان دچار سردرگمی و عدم شناخت در مورد رفتارهای سبز نشود. بنابراین رفتارهای سبز به‌واسطه بهبود سطح آگاهی در سازمان می‌تواند رشد و نمو داشته باشد (جلوداری و همکاران، ۱۳۹۷).

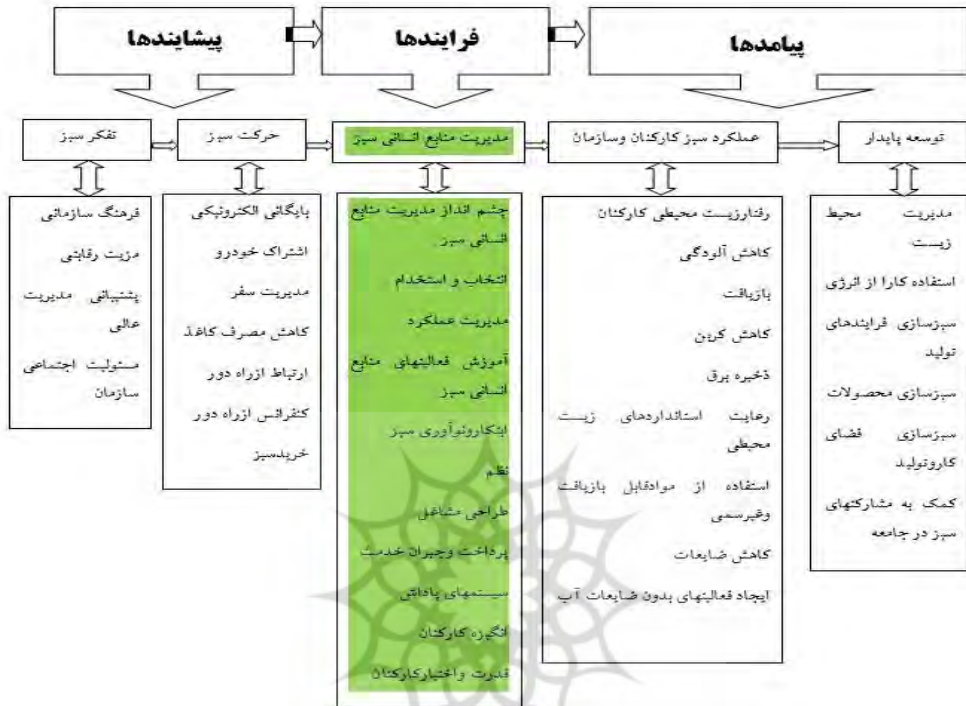
آسیب‌شناسی الگوهای مدیریت منابع سبز در وزارت نیرو

اگر به صورت دقیق الگوهای مدیریت منابع انسانی سبز را مورد بررسی قرار دهیم می‌توانیم دریابیم که در الگوهای مدیریت منابع انسانی سبز دو بخش منابع انسانی سبز و مدیریت محیط

1. Andersson et al
2. Daily and Huang
3. Ones & Dilchert
4. Ramus & Steger

زیست مشهود است. در بخش مدیریت منابع انسانی اجزای همانند چشم‌انداز مدیریت، منابع انسانی سبز، انتخاب و استخدام سبز، مدیریت عملکرد سبز، آموزش سبز، طراحی شغل و سیستم پاداش‌های سبز در کنار مدیریت استعداد سبز وجود دارد و در بخش مدیریت محیط زیست نیز رفتارهای سبز، مدیریت محیط زیست، آلودگی، بازیافت، کاهش ضایعات، توسعه پایدار، استفاده کارا از منابع و انرژی و استفاده از مواد قابل بازیافت و غیرسمی وجود دارد. در واقع الگوی مدیریت منابع انسانی سبز که دارای ارکان فوق است را هنگامی که با مدیریت محیط زیست تلفیق نماییم یا از مدیریت محیط زیست به‌عنوان شاخص‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی استفاده نمایم، باید انتظار مدیریت منابع انسانی سبز را داشته باشیم. بررسی‌های به عمل آمده در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت نیرو حاکی از آن است مشکلات متعددی در راستای تعریف شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز مشهود است. عدم وجود تعریف دقیق شاخص‌ها در راستای افزایش فرهنگ‌سازی رفتارهای سبز، نبود حمایت‌های مدیریتی در حوزه رفتارهای سبز باعث شده است که ابتکارات سبز و حرکت به سمت رفتارهای سبز و تحقق تفکر سبز در بخش منابع انسانی ایجاد نشود که بدون شک این امر می‌تواند در راستای تحقق نقش این وزارتخانه در حوزه توسعه پایدار خلل ایجاد نماید. توسعه پایدار هنگامی ایجاد می‌شود و بخش آبقا در حوزه تحقق مدیریت منابع انسانی و الگوهای رفتاری سبز پیشگام باشد. بنابراین بی‌توجهی به الگوهای رفتاری سبز باعث می‌شود که توسعه پایدار و تحقق آن در وزارت نیرو با مشکل و مسائل متعدد روبه‌رو گردد. همچنین لازم به ذکر است در حال حاضر به نظر می‌رسد از نظر قوانین بالادستی مشکلی در این زمینه وجود ندارد و در کشور از این نظر و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی با انبوهی از این موارد مواجه هستیم لیکن در این تحقیق به چرایی اثربخش نبودن این قوانین و راهکارهای رفع این مشکل خصوصاً در حوزه منابع انسانی پرداخته شده است. برای مثال در آخرین بخشنامه مرتبط با مدیریت سبز که در سال ۹۸ توسط معاون اول رئیس‌جمهور به وزارت نیرو و سازمان محیط زیست ابلاغ گردیده است شاخص‌های امتیازی و رتبه‌بندی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در خصوص مصرف انرژی، مصرف آب، مدیریت پسماند و... به‌صورت فرموله شده آورده شده است لیکن به نقش فراهم آوردن پیش‌نیازهای مدیریت سبز به‌خصوص در حوزه منابع انسانی پرداخته نشده است. در تحقیق حاضر ضمن توجه به این امر مدلی طراحی گردیده است که با توجه به میزان پرداخته شدن و سرمایه‌گذاری روی ورودی‌های فرایند (پیشایندها) میزان دستیابی به اهداف در خروجی مدل (پیامدها) قابل پیش‌بینی خواهد بود. بنابراین در بخش مدیریت کلان منابع انسانی به‌صورت یک ابزار مؤثر مدیریتی در اختیار مدیران دستگاه‌های دولتی عمل خواهد نمود.

بنابراین این پژوهش به دنبال طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی ایران است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of research

## ابزار و روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد با «رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین» استفاده شد؛ بنابراین پدیده محوری رفتارهای سبز و توسعه آن در سازمان‌های دولتی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و در نهایت اقدامات واکنشی و پیامدهای رفتارهای سبز، در قالب نظریه داده‌بنیاد، بررسی شدند. برای بررسی و تحلیل داده‌ها در این روش از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی در بخش‌های آب، آبفا و برق وزارت نیرو استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده مدیران منابع انسانی در وزارت نیرو فعالیت دارند و همچنین اساتید دانشگاهی که در حوزه منابع انسانی و رفتارهای



سبز آگاهی دارند، بود و نمونه‌گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (عزیزیا و امینی، ۲۰۱۴). در این تحقیق، ۲۰ مصاحبه صورت گرفته بود که در فرایند مصاحبه از نفر ۱۵ تا ۲۰ هیچ کد جدیدی به دست نیامده بود به همین دلیل محقق فرایند مصاحبه را با توجه به مفهوم کفایت نظری خاتمه داده بود. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شد. در شاخص تناسب نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. در بعد کاربردی بودن نیز یافته‌های پژوهش باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش‌رو در حوزه مربوط استفاده کرد، برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و نظر آن‌ها تأیید شد. تحقیق حاضر از جمله تحقیق‌های آمیخته اکتشافی است. زیرا در بخش نخست محقق بنا دارد بر اساس روش‌های کیفی (گرنند تئوری) به ارائه یک مدل در جهت ایجاد مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار پردازد و از سوی دیگر پس از احصای مدل، با استفاده از روش‌های کمی (مدل معادلات ساختاری) به بررسی مدل استخراج شده پردازد. بنابراین می‌توان بیان داشت که از آنجاکه محقق در این پژوهش بنا دارد هم از پارادایم‌های کیفی (تفسیری) و هم از پارادایم‌های کمی (اثبات‌گرایی، پوزیتویسم) استفاده نماید بنابراین تحقیق حاضر از جمله تحقیق‌های آمیخته است. از سوی دیگر چون توالی بیان داشتیم به صورت کیفی و سپس کمی است این نوع تحقیق آمیخته از جمله تحقیق‌های آمیخته اکتشافی است.

در این تحقیق، رویکرد کلی، همان است که در تئوری داده بنیاد صورت می‌گیرد؛ یعنی استفاده از رویکرد مبتنی بر داده‌ها لیکن برای غنا بخشیدن به موضوع و مفاهیم، مضامینی که در نظریات گذشته نیز در ارتباط با عنوان مورد تحقیق بوده، با بررسی جامع آنها، استخراج و در فرایند کدگذاری مورد استفاده قرار گرفت. بنابراین، رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، روش استقرایی و با ترکیبی از رویکرد مبتنی بر تحقیقات گذشته است. در روش استقرایی، مضامین شناسایی شده، به‌شدت با خود داده‌ها مرتبط هستند (پاتون، ۱۹۹۰). در پژوهش حاضر نیز به‌منظور استفاده از این روش، فرایند کدگذاری داده‌ها بدون تلاش جهت انطباق آن با چارچوب از قبل تهیه شده صورت گرفته است. در روش استقرایی، تحلیل مضامین توسط داده‌ها انجام می‌شود. در روش قیاسی، مضمون بر اساس علاقه نظری یا تحلیلی محقق به یک موضوع صورت می‌گیرد؛ لذا این روش، بیشتر مبتنی بر فرد تحلیل‌گر است. لذا پژوهشگر، کدها را بر اساس تئوری مشخصی انتخاب نموده است؛ و علایم، شاخص‌ها و شواهدی را که با این تئوری حمایت می‌شوند، شناسایی و کدگذاری نموده است.

کدهای مرتبط با هر مضمون نیز با فرضیات و مؤلفه‌های نظریه مورد نظر، استخراج شده‌اند. بررسی ادبیات نظری، درک مناسبی جهت شناسایی مضامین، فراهم می‌کند. کدهایی که توسط سایر پژوهشگران به کار رفته و نتایج تحقیقات آنها، کمک مستقیمی بر توسعه کدها در این روش است (بویاتسینز، ۱۹۹۰)

انتخاب روش استقرایی یا قیاسی، چگونگی و چرایی کدگذاری داده‌ها را تعیین می‌کند. پژوهشگر می‌تواند برای پاسخ به یک سؤال تحقیقی کاملاً مشخص، داده‌ها را کدگذاری کند (رویکرد قیاسی) و یا پاسخ به سؤال را می‌تواند از طریق کدگذاری به دست آورد (رویکرد استقرایی) بنابراین، مضامین موجود در داده‌ها را می‌توان بر اساس یک طیف مبتنی بر تئوری در یک طرف و رویکرد مبتنی بر داده در طرف دیگر تعیین نمود. رویکرد مبتنی بر تحقیقات گذشته نیز در حد وسط این طیف قرار می‌گیرد. سه مرحله کدگذاری پیشنهادی استراوس و کربین (۱۹۹۳) برای انجام تئوری سازی داده بنیاد که در اینجا مورد استفاده قرار گرفته است عبارتند از: کدگذاری باز؛ کدگذاری محوری؛ کدگذاری انتخابی.

کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این پژوهش به‌منظور شناسایی مفاهیم، در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبانی نظری پیرامون موضوع گردید. جامعه آماری مورد استفاده برای انجام نظریه داده بنیاد، ترکیبی از مبانی نظری موضوع و مصاحبه‌های عمیقی بوده که از مدیران و خبرگان وزارت نیرو در شهر تهران و همچنین اعضای هیأت علمی صورت گرفته و مدل، از آنها استخراج شده است. دلیل این موضوع نیز ناشناخته بودن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار بوده است.

نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، از آغاز مطالعه به‌طور تفصیلی برنامه‌ریزی نشده؛ ولی به‌موازات پیشرفت پژوهش، متمرکز شد و زمانی پایان پذیرفت که همه دسته‌بندی‌ها اشباع شدند یعنی نمونه‌برداری تا زمانی ادامه یافت که نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده‌ای به اجزای تشکیل‌دهنده تئوری اضافه نمی‌کرد. با توجه به این امر در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبانی نظری پیرامون مدل‌های استراتژی سازی شد. استراوس و کوربین (۱۹۹۸) معتقدند که در راستای انجام تئوری سازی داده بنیاد و در حین کدگذاری، لازم است دو فعالیت اساسی ذیل انجام گیرد که عبارتند از: (۱) پرسیدن سؤالات؛ (۲) انجام مقایسه‌ها. بیانات دو اندیشمند مذکور، مبنی بر اینکه طرح پرسش‌های ذیل، هدایتگر فرایند کدگذاری است مورد توجه پژوهش حاضر قرار گرفته است:

نخست: سؤال‌های حساس هستند. سؤال‌هایی از این نوع، پژوهشگر را به سمت درک آنچه داده‌ها بیانگر آن هستند، هدایت می‌کند. این سؤال‌ها مواردی از این قبیل بودند: چه رویدادی در حال رخ دادن است (مباحث، مشکلات، مسائل)؟ چه افرادی درگیر آن هستند؟ آن‌ها چگونه موقعیت را تعریف می‌کنند؟ معنای آن برای آنها چیست؟ عواملان گوناگون چه انجام می‌دهند؟ آیا معانی آنها یکسان یا متفاوت است؟

نمونه این سؤالات برای پژوهش حاضر عبارت است از:

به نظر شما چه فاکتورها و عواملی در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر توسعه پایدار دخیل هستند؟

وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه در زمینه پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز چه اقداماتی در نظر گرفته‌اند؟

دسته دوم: سؤال‌های تئوریک، هستند. در این دسته، سؤال‌هایی جای می‌گیرند که پژوهشگر را در راستای بررسی و شناخت فرایند، تفاوت‌ها و ایجاد ارتباط میان مفاهیم باری می‌کنند. این سؤال‌ها بدین صورت مطرح می‌شوند که رابطه یک مفهوم با مفهوم دیگر به چه صورت است؟ چگونه می‌توان آنها را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد مقایسه و به هم مرتبط کرد؟ چه اتفاقی می‌افتد، اگر...؟ رویدادها و کنش‌ها چگونه در طول زمان تغییر می‌کند؟ مباحث ساختاری گسترده‌تر چه هستند؟ و

...

در دسته سوم: سؤال‌هایی جای می‌گیرند که بیشتر ماهیت عملیاتی و ساختاری دارند. این سؤال‌ها نمونه‌گیری را هدایت کرده و به توسعه ساختار تئوری در حال تکامل یاری می‌رسانند. این سؤال‌ها موارد متعددی را دربر می‌گیرند که برای نمونه می‌توان به این موارد اشاره کرد: کدامیک از مفاهیم به‌خوبی تبیین یافته‌اند و کدامیک چنین نیستند؟ چگونه، چه وقت و کجا داده‌های بعدی برای تئوری در حال تکامل جمع‌آوری شود. آیا تئوری در حال تدوین منطقی است؟ چه مواردی با منطقی هم‌خوانی ندارد؟ آیا به نقطه کفایت تئوریک دست یافته‌ایم؟

دسته چهارم: سؤال‌های هدایتگر هستند. این موارد سؤال‌هایی را در برمی‌گیرد که تحلیل‌ها را هدایت می‌کنند. این سؤال‌ها در طول زمان تغییر کرده و بر مبنای تئوری در حال تکامل هستند و خاص هر پژوهش هستند.

در ادامه پژوهشگر با مطرح کردن مداوم این پرسش‌ها، به‌طور مداوم نیز رویدادها را با هم مقایسه نموده، کدگذاری انجام داده و تحلیل نموده است؛ این امر بیانگر روش تطبیقی مستمر است. در پژوهش حاضر، با توجه به سؤال‌هایی که نمونه‌های آنها ذکر شد، و بالاخص سؤال‌های حساس،

مرحله کدگذاری باز آغاز شد. در مرحله کدگذاری باز هر مقاله، متن مرتبط مشاهده یا مصاحبه در نظر گرفته شد و پس از مطالعه خط به خط، نکات مربوط به نقش شرکت‌های تسهیل‌کننده صادرات در بهبود عملکرد صادراتی و موفقیت صادراتی آن به صورت یادداشت‌هایی استخراج شد. حاصل این فرایند، یادداشت‌هایی هستند که به صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شدند که مفاهیم از دل آنها استخراج شدند. مطابق با دیدگاه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) هنگامی که مفاهیم ایجاد شدند، لازم است که تحلیل‌گر، آن‌ها را تحت واژه‌هایی با قدرت تبیین بیشتر که مقوله نامیده می‌شوند، گروه‌بندی کنند. هنگامی که یک مقوله مشخص شد، به خاطر آوردن آن، تفکر پیرامون آن و مهمتر از همه تبیین ویژگی‌ها و ابعاد آن، سهولت بیشتری می‌یابد.

کدگذاری محوری دومین مرحله از نظریه داده بنیاد است. کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه‌هایی که با آنها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقولات، به شیوه‌های جدید اطلاعات با یکدیگر ربط می‌یابند در واقع این مرحله پالایش دهنده، تفکیک‌کننده، انسجام دهنده و منظم‌کننده مفاهیم در کدگذاری باز است. در این مرحله سعی شد به مفاهیم مشابه به‌دست‌آمده در کلیه سؤالات پژوهش عنوانی داده شود. انتخاب نام مقولات بر اساس مفاهیم مشترک و مشابهی است که از کدگذاری باز به‌دست‌آمده است. در این پژوهش این کار با استفاده از یک پارادایم تحت عنوان پارادایم کدگذاری محوری (شایسته‌سالاری ذهنی کارکنان) انجام گرفت که متضمن شرایط، محتوا، راهبردهای کنش/کنش متقابل و پیامدهاست. کدگذاری محوری، نمونه‌گیری ارتباطی و متنوع می‌طلبد؛ هدف از این نمونه‌گیری، بیشینه کردن تفاوت‌های ادراک شده است. در کدگذاری محوری، درباره هر یک از مقوله‌ها و ارتباط بین آنها حدس‌های مقدماتی زده می‌شود و برای اعتبارسنجی آن‌ها پرسش‌های جدیدی طرح می‌گردند؛ ضمن اینکه باید مقایسه‌های جدیدی هم انجام شوند. افرادی باید انتخاب شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری داده‌های مربوط به تنوع در طول ابعاد مقوله‌ها فراهم می‌سازند و نشان می‌دهند وقتی تغییری صورت می‌پذیرد، چه اتفاقی رخ می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). از این‌رو در این مرحله، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، استخراج و بررسی شده و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار داده شدند؛ لازم به ذکر است که این مرحله با محوریت سؤال‌هایی که در طبقه سؤال‌های تئوریک جای می‌گیرند، انجام گرفته است. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز راهنمای انتخاب پرسش‌ها در مصاحبه‌های بعدی شدند و جهت‌گیری انتخاب سؤالات به سمت ترتیب و توالی مقوله‌ها سوق پیدا خواهد کرد. بعد از مشخص شدن مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله‌های موجود، بر طبق دیدگاه استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، به مقوله‌های اصلی و مقوله‌های خرد، تقسیم شدند. مقوله‌های خرد،

اطلاعات بیشتری پیرامون چرایی، و چگونگی یک پدیده ارائه می‌کنند و از این طریق، به‌وضوح بیشتر به مقوله کمک خواهند نمود.

## یافته‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ در دو دسته مقوله‌های خرد و کلان به همراه کدهایشان آورده شده است:

جدول شماره ۱: مقوله‌های خرد و کلان

Table 1: Micro and macro categories


کد مقوله Category code	مقوله‌های کلان Macro categories	کد مقوله Category code	مقوله‌های خرد Micro categories
C1	مدیریت منابع انسانی سبز Green human resource management	B1	توسعه توانمندی سبز Green Capacity Development
		B2	جذب سبز Green recruitment
		B3	طراحی شغل سبز Green job design
		B4	جبران خدمات سبز Green service compensation
		B5	ارزیابی عملکرد سبز Green performance evaluation
C2	مسئولیت اجتماعی سازمان Social responsibility of the organization	B6	استانداردهای زیست‌محیطی Environmental standards
		B7	قوانین و دستورالعمل‌های سبز Green rules and regulations
C3	ویژگی‌های فردی نیروی انسانی Individual characteristics of human resources	B8	مهارت‌های فردی Individual skills
		B9	ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی Demographic characteristics of human resources
C4	ابتکارات سبز Green Initiatives	B10	خلاقیت سبز Green Creativity
		B11	مدیریت دانش سبز Green knowledge management
C5	حمایت سبز Green support	B12	حمایت مدیران عالی Support from top managers
		B13	شایسته‌سالاری سبز Green Merit
C6	فرهنگ سازمانی نیروی انسانی Organizational culture of human resources	B14	ارزش‌ها و باورهای نیروی انسانی Values and beliefs of human resources
		B15	تفکر سبز Green thinking
		B16	معنویت سازمانی Organizational spirituality
C7	عملکرد کارا سبز Green efficient performance	B17	بهره‌وری سبز Green productivity
		B18	توسعه پایدار Sustainable Development

هنگامی که یک مقوله مشخص شد، تحلیل‌گر قادر است تا آن را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین کند. در تئوری سازی داده بنیاد، هر ویژگی، بُعد پیدا می‌کند. منظور از یک ویژگی بُعدبندی شده این است که پژوهشگر، ویژگی را بر روی یک پیوستار تلقی کرده و در بین داده‌ها، مثال‌هایی را که دو نهایت این پیوستار را نشان می‌دهند، پیدا می‌کند. به‌طور کلی ویژگی‌ها، مشخصه‌ها یا خصوصیات عمومی یا خاص یک مقوله هستند و ابعاد، جایگاه ویژگی‌ها را در طول یک طیف نشان می‌دهند. مقوله‌های خرد نیز مانند مقوله‌های کلان ویژگی‌ها و ابعادی را دارند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند.

جدول شماره ۲: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پدیده محوری

Table 2: Coding based on the Strauss-Corbin approach to the axial phenomenon

شماره مصاحبه‌ها Interviews number	 <p>کدهای باز Open codes</p>	<p>مقوله کلان پدیده محوری The macro category of the central phenomenon</p> <p>مقوله‌های فرعی Subcategories</p>
<p>P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15</p>	<p>ارائه آموزش‌های متناسب با مسائل زیست‌محیطی، ایجاد دوره‌های توانمندی سبز، بهبود بهره‌گیری از تجربه‌های آشنا با مسائل زیست‌محیطی، افزایش شناخت نیروی انسانی در سازمان پیرامون مباحث سبز، بهبود خوداتکایی نیروی انسانی پیرامون مسائل زیست‌محیطی، ارزیابی کاربردی بودن دوره‌های آموزشی مرتبط با اقدامات سبز، به‌روز بودن دانش ارائه شده در رابطه با اقدامات سبز، افزایش خبرگی نیروی انسانی در رابطه با مشکلات سبز بودن</p> <p>Provide training relevant to environmental issues, create green empowerment courses, improve the use of experts familiar with environmental issues, increase human resource awareness in the organization about green issues, improve human resource self-reliance on environmental issues, Evaluating the applicability of training courses related to green actions, updating the knowledge provided in relation to green actions, increasing the expertise of human resources in relation to green problems</p>	<p>مدیریت منابع انسانی سبز Green human resource management</p> <p>توسعه توانمندی سبز Green Capacity Development</p>
<p>P3, P4, P5, P9, P10, P11, P13, P14, P15, P16, P18, P19</p>	<p>طراحی شغل سبز، بهبود انگیزش رفتارهای سبز در سازمان، تدوین مسیر شغلی سبز، اشرح شغل سبز، تفویض اختیار سبز</p> <p>Green job design, improving the motivation of green behaviors in the organization, developing a green job path Green job description, green authority</p>	<p>طراحی شغلی سبز Green job design</p>

P1, P3,P5.,P7, P8, P10, P14,P15, P16	انتخاب بر اساس حساسیت سبز، جذب نیروی انسانی بر اساس آگاهی‌های سبز، تست‌های مرتبط با شناخت سبز در جذب نیروی انسانی، تغییر در سیاست‌های جذب سازمان مبتنی برمسائل سبزسازمانی، ارائه امتیازبرای نیروی انسانی آشنا به مسائل سبزدر دوره‌های جذب Selection based on green sensitivity, manpower recruitment based on green awareness, tests related to green cognition in manpower recruitment, change in organizational recruitment policies based on organizational green issues, providing points for manpower familiar with green issues in Recruitment courses	جذب سبز Green recruitment
P1, P2, P4,P5, P7, P9,P11, P12,P13, P15, P18,P19,P20	تحلیل اقدامات نیروی انسانی بر اساس رفتارهای سبز، توجه به اقدامات سبز نیروی انسانی در ارزیابی‌های دوره‌ای، تدوین معیارهای عملکرد مرتبط با مسائل سبز در سازمان، افزایش توجه به شاخص‌های رفتاری سبز نیروی انسانی Analysis of human resources actions based on green behaviors, attention to green human resources actions in periodic evaluations, formulation of performance criteria related to green issues in the organization, increasing attention to green behavioral indicators of human resources	ارزایی عملکرد سبز Green performance evaluation
P1,P2,P3,P4, P5,P6, P7,P9, P13,P16	ارائه پاداش بر اساس فعالیت‌های سبز، ترفیع بر اساس فعالیت‌های سبز، بهبود مشوق‌های غیرمادی در رابطه با اقدامات سبز، افزایش استعدادها و مهارت‌های سبز نیروی انسانی، افزایش اختیارات به نیروی انسانی فعال در حوزه رفتارهای سبز، افزایش مرخصی تشویقی به دلیل رفتارهای سبز Offering rewards based on green activities, promotion based on green activities, improving intangible incentives related to green actions, increasing the green talents and skills of human resources, increasing the authority of human resources active in the field of green behaviors, increasing Incentive leave due to green behaviors	جبران خدمات سبز Green service compensation

پدیده محوری. پدیده اصلی یا مقوله محوری پدیده‌ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است که در جدول شماره ۲ آورده شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود در پدیده اصلی که در این تحقیق شناسایی شده بود مقوله کلان مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی شده و همچنین ۵ مقوله خرد نیز شناسایی شده است که شامل توسعه توانمندی سبز، طراحی شغلی سبز، جبران خدمات سبز، ارزیابی عملکرد سبز و جذب سبز بوده است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه نخست فرد خبره در رابطه با پدیده اصلی موضوع توسعه توانمندی سبز بیان می‌دارد که «بهبود رفتارهای سبز در گرو ایجاد دوره‌های توانمندی سبز است. هر چه میزان این دوره‌ها افزایش یابد در سازمان می‌توان به این امید داشت که نیروی انسانی خبرگی بالاتری در حوزه مسائل و مشکلات زیست‌محیطی داشته باشد»

شرایط علی، مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. در ادامه محقق بنا دارد کدگذاری را در جدول شماره ۳ تبیین نماید.

جدول شماره ۳: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی

Table 3: Coding based on Strauss and Corbin's approach to causal conditions

شماره مصاحبه‌ها Interviews number	کدهای باز Open codes	مقوله‌های فرعی Subcategories	مقوله کلان The macro category
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11 P13, P16	نبود ختامی رفتارهای زیست محیطی سازمان، تدوین چارچوب‌های حفظ انرژی در سازمان، تدوین استانداردهای رفتاری در زمینه بازیافت انرژی، تدوین چشم‌اندازهای سبز در سازمان، تدوین اهداف و مأموریت‌های سبز در سازمان Lack of a policy of environmental behaviors in the organization, development of energy conservation frameworks in the organization, development of behavioral standards in the field of energy recycling, development of green perspectives in the organization, development of goals and green missions in the organization	استانداردهای زیست محیطی Environmental standards	مسئولیت اجتماعی سازمان Social responsibility of the organization
P1, P3, P6, P7, P8, P9, P13, P14, P15	تدوین دستورالعمل‌های سبز سازمانی، خلأهای قانونی متعدد در حوزه رفتارهای سبز، افزایش قوانین مرتبط با حفظ مسائل زیست محیطی، تنظیم قوانین حمایت محیطی در سازمان، تنظیم سیاست‌گذاری مرتبط با رفتارهای سبز در سازمان Development of organizational green guidelines, numerous legal gaps in the field of green behaviors, increase of laws related to environmental protection, regulation of environmental protection laws in the organization, regulation of policies related to green behaviors in the organization	قوانین و دستورالعمل‌های سبز Green rules and guidelines	

همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود در شرایط علی که در این تحقیق شناسایی شده مقوله‌های کلان مسئولیت اجتماعی سازمان بوده است و همچنین ۲ مقوله خرد شامل قوانین و دستورالعمل‌های سبز و استانداردهای زیست محیطی شناسایی شده است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه هفتم پیرامون مقوله فرعی قوانین و دستورالعمل‌های سبز خبره گرامی این موضوع را بیان نموده بود «وزارت نیرو با مشکل از جمله نبود دستورالعمل‌های سبز روبه‌رو است. تنظیم سیاست‌گذاری در این رابطه یعنی رفتارهای سبز در سازمان می‌تواند به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد این دستورالعمل‌ها در وزارت نیرو باشد».



شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل شرکت‌ها قرار دارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. در ادامه محقق بنا دارد کدگذاری را در جدول شماره ۴ ترسیم نماید.

جدول شماره ۴: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله‌گر  
Table 4: Coding based on the approach of Strauss and Corbin about intervening conditions

شماره مصاحبه‌ها Interviews number	کدهای باز Open codes	مقوله‌های فرعی Subcategories	مقوله کلان شرایط مداخله‌گر The macro category of intervening conditions
P1, P2, P6, P7, P8, P9, P11, P13, P14, P15, P16	دانشته‌های نیروی انسانی در رابطه با اقدامات سبز، حساسیت‌های فردی در رابطه با مسائل و اقدامات سبز، آگاهی سبز نیروی انسانی و دانش زیست محیطی نیروی انسانی Manpower knowledge about green actions, individual sensitivities about green issues and actions, green manpower awareness and manpower environmental knowledge	مهارت‌های فردی Individual skills	ویژگی‌های فردی Individual characteristics
P2, P3, P4, P5, P7, P8, P12, P14, P15,	جنسیت نیروی انسانی فعال در سازمان، سطح تحصیلات نیروی انسانی، سابقه کاری و تجربه کاری در رابطه با مسائل سبز، شخصیت حساس در رابطه با مسائل زیست محیطی نیروی انسانی و روحیه مبارزه‌طلبی نیروی انسانی در حوزه رفتارهای سبز Gender of active human resources in the organization, level of human resources education, work experience and experience related to green issues, sensitive personality related to environmental issues of human resources and the fighting spirit of human resources in the field of green behaviors	ویژگی‌های جمعیتی شناختی نیروی انسانی Demographic characteristics of human resources	

همان‌طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود در شرایط مداخله‌گر که در این تحقیق شناسایی شده یک مقوله کلان ویژگی‌های فردی نیروی انسانی و همچنین ۲ مقوله خرد شناسایی شده است در این بخش شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی انسانی و مهارت‌های فردی بوده است.

شرایط زمینه‌ای: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارد «زمینه» گفته می‌شود. در واقع شرایط زمینه‌ای معرف این است که پدیده در چه بستری در حال اتفاق افتادن است و این بستر چه میزان می‌تواند بر راهبردهای انتخابی مدیریت رفتار سبز در وزارت نیرو است. این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر مدیریت منابع انسانی در وزارت نیرو است در ادامه محقق بنا دارد کدگذاری را در جدول شماره ۵ ترسیم نماید.

جدول شماره ۵: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط زمینه‌ای

Table 5: Coding based on the approach of Strauss and Corbin on contextual conditions

شماره مصاحبه‌ها Interviews number	کدهای باز Open codes	مقوله‌ها (کدهای محوری) Categories (Axis Codes)	مقوله کلان شرایط زمینه‌ای The macro category of contextual conditions
P1,P2, P4, P5, P7, P10, P11,P12, P14, P16,	<p>مهم بودن باورهای سبز در سازمان، عرف شدن رفتارهای سبز در سازمان، قبول داشتن مهم بودن رفتارهای سبز، تقویت فرهنگ سبز در سازمان، توجه به خودآگاهی در زمینه ارزش‌ها و باورهای سبز، قبیح بودن رفتارهای غیرسبز در سازمان، نگاه مثبت سازمان به رفتارهای سبز</p> <p>The importance of green beliefs in the organization, the custom of green behaviors in the organization, accepting the importance of green behaviors, strengthening green culture in the organization, paying attention to self-awareness about green values and beliefs, ugly non-green behaviors in the organization, positive view of the organization Green Behaviors</p>	ارزش‌ها و باورهای نیروی انسانی Values and beliefs of human resources	فرهنگ سبز Green culture
P1, P2, P3, P4,P9, P11, P13, P15,	<p>وجود ارزش‌های اسلامی در سازمان، وجود روحیه توکل‌گرایی در بین نیروی انسانی، وجود روحیه قناعت در بین اعضای سازمان، توسعه معنویات در بین اعضای سازمان</p> <p>Existence of Islamic values in the organization, Existence of the spirit of trust among the human resources, Existence of the spirit of contentment among the members of the organization, Development of spirituality among the members of the organization</p>	معنویت سازمانی Organizational spirituality	

P1, P2, P4, P5, P6, P7, P11, P12, P13, P15, P16	حاکم شدن جو سبز در سازمان، تقویت روابط سبز در سازمان، پشتیبانی سبز در سازمان، توسعه روحیه سبز در سازمان، توسعه و حمایت از عقاید سبز Dominance of green atmosphere in the organization, strengthening of green relations in the organization, green support in the organization, development of green spirit in the organization, development and support of green ideas	تفکر سبز Green thinking	
---	--	----------------------------	--

همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود در شرایط زمینه‌ای که در این تحقیق شناسایی شده بود یک مقوله فرهنگ نیروی انسانی سبز شناسایی شده بود و همچنین ۳ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش ارزش‌ها و باورهای نیروی انسانی سبز، معنویت سازمانی و تفکر سبز بوده است. راهبردها: بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله و زمینه حاکم است در ادامه کدگذاری مربوطه در جدول شماره ۶ صورت پذیرفته است.

جدول شماره ۶: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

Table 6: Coding based on Strauss and Corbin's approach to strategies

شماره مصاحبه‌ها Interviews number	کدهای باز Open codes	مقوله کلان، اهریومها Macro category of مقولهها (اکتفا محور) Categories (Axis (Codes)	مقوله کلان، اهریومها Macro category of اینگارات سبز Green Initiatives
P1, P2, P4, P5, P7, P8, P11, P12, P13, P15, P16	افزایش حمایت از نوآوری سبز در سازمان، استفاده از ایده‌های سبز در سازمان، استفاده از نظر نیروی انسانی در مورد سیستم‌های مدیریت در سازمان، بهره‌گیری از سیستم‌های مبتنی بر فناوری به جای کاغذ در سازمان، بهبود نوآوری در فرآیندهای سازمانی مبتنی بر محیط زیست، بهبود نوآوری در حوزه انجام فعالیت‌های سازمانی با توجه به مسائل زیست محیطی، استفاده از ایده‌های جدید در حوزه بازیافت محصولات سازمانی، استفاده از نظریات نو و جدید نیروی انسانی در زمینه نگهداشت منابع انسانی، استفاده از نظریات نو و جدید نیروی انسانی در زمینه حفظ انرژی در سازمان، استفاده از نظریات نو و جدید نیروی انسانی در زمینه کاهش آلودگی‌های زیست محیطی Increase support for green innovation in the organization, use of green ideas in the organization, use of human resources about management systems in the organization, use of technology-based systems instead of paper in the organization, improve innovation in organizational processes Based on the environment, improving innovation in the field of organizational activities according to environmental issues, using new ideas in the field of recycling organizational products, using new and new ideas of human resources in the field of human resource maintenance, using theories New and new manpower in the field of energy conservation in the organization, use of new and new manpower ideas in the field of reducing environmental pollution	کلیات سبز Green Creativity	

P2,P3, P4, P5, P7,P8,P11, P13,P14,	ذخیره دانش سازمانی مرتبط با اقدامات سبز، افزایش اشتراک‌گذاری دانش سبز در سازمان، حمایت از به‌کارگیری دانش سبز در سازمان، استفاده از بخش تحقیق و توسعه در زمینه خلق دانش جدید سازمانی سبز، حمایت از خلق دانش سبز نوین در سازمان Storing organizational knowledge related to green actions, increasing the sharing of green knowledge in the organization, supporting the use of green knowledge in the organization, using the research and development department in creating new green organizational knowledge, supporting the creation of new green knowledge in the organization	مدیریت دانش سبز Green knowledge management	
P1,P6, P7,P8, P9, P11, P12, P13, P14, P15, P16	تعهد مدیران به نسبت پیاده‌سازی رفتارهای سبز در سازمان، حمایت مدیران از رفتارهای سبز، نگرش مثبت مدیران نسبت به رفتارهای سبز، مسؤولیت‌پذیری مدیران از اقدامات سبز نیروی انسانی، حفظ امنیت شغلی نیروی انسانی فعال در حوزه رفتارهای سبز، در اختیار قرار دادن امکانات و تجهیزات شغلی مرتبط با رفتارهای سبز به نیروی انسانی از سوی مدیران، ارزش قائل شدن به اقدامات نیروی انسانی از سوی مدیران سازمانی در زمینه رفتارهای سبز، ایجاد روابط گسترده با کارکنان Commitment of managers to the implementation of green behaviors in the organization, managers 'support for green behaviors, positive attitude of managers towards green behaviors, managers' responsibility for green actions of human resources, maintaining job security of human resources active in the field of green behaviors, providing facilities And job equipment related to green behaviors to human resources by managers, valuing human resources actions by organizational managers in the field of green behaviors, establishing extensive relationships with employees	حمایت مدیران عالی Support from top managers	حمایت سبز Green support
P4, P5, P6, P7, P8, P9,P11, P13,P14, P15,P 16,	تصدی شغل بر اساس رفتارهای سبز؛ امکان ترفیع در سازمان مبتنی بر اقدامات سبز، شایسته‌سالاری بر مبنای رفتارهای سبز، بهبود ارزش‌های شایسته‌سالاری مبتنی بر رفتارهای سبز، دیدگاه مثبت نسبت به اقدامات رفتارهای سبز نیروی انسانی Holding a job based on green behaviors; Possibility of promotion in an organization based on green actions, meritocracy based on green behaviors, improving the values of meritocracy based on green behaviors, positive attitude towards green actions of human resources	شایسته‌سالاری سبز Green Merit	

همان‌طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود در راهبردها که در این تحقیق شناسایی شده بود مقوله کلان شامل دو بخش ابتکارات سبز و حمایت سبز شناسایی شده بود و همچنین ۴ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش خلاقیت سبز و مدیریت دانش سبز در کنار شایسته‌سالاری سبز و حمایت مدیران عالی بوده است.

پیامدها، پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا عدم انجام عمل معینی در پاسخ به مسأله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می‌آید. در ادامه محقق بنا دارد کدگذاری را در جدول ۱۰ ترسیم نماید.

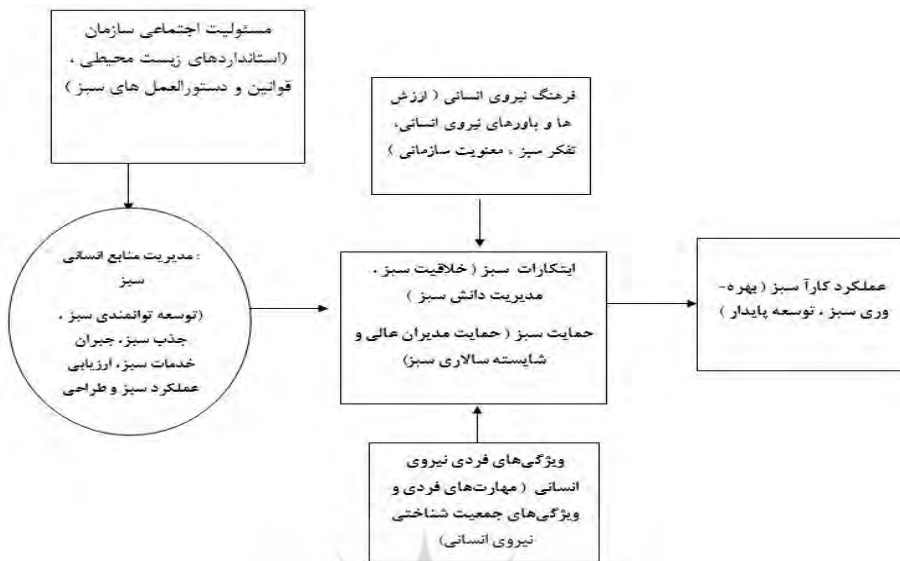
جدول شماره ۷: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

Table 7: Coding based on Strauss and Corbin's approach to consequences

شماره مصاحبه‌ها Interviews number	کدهای باز Open codes	مقوله کلان پیامد The macro category of consequences مقوله‌ها (محوری) Categories (Axis Codes)	
P1, P2, P6,P7, P8,P11, P12,P14, P15, P16,	<p>استفاده بهینه از منابع سازمانی، همسویی بالاتر هدف نیروی انسانی با اهداف سازمانی در حوزه اقدامات سبز، کارایی توأم با اثربخشی در حوزه اقدامات سبز، کاهش هزینه‌های سازمانی، استفاده صحیح از نیروی انسانی در سمت‌های مرتبط با تخصص‌های فردی، کیفیت بهتر خروجی نیروی انسانی، دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای شغلی سبز، انجام کار به بهترین نحو در سازمان، کاهش اهمال کاری نیروی انسانی در کار، بهبود سرعت عمل و پاسخگویی به نیازهای شغلی</p> <p>Optimal use of organizational resources, higher alignment of human resources with organizational goals in the field of green actions, efficiency combined with effectiveness in the field of green actions, reduction of organizational costs, proper use of human resources in positions related to individual specialties, Better quality of manpower output, achieving green job goals and prospects, doing the best job in the organization, reducing workforce procrastination at work, improving the speed of action and responding to job needs</p>	بهره‌وری سبز Green productivity	عملکرد کارا سبز Green efficient performance
P3, P4, P5, P6, P9, P10,P11, P12, P13, P15,	<p>حفاظت از منابع طبیعی و ارتقای منابع، تغییر کیفیت رشد اقتصادی، تجدید حیات رشد اقتصادی، محیط زیست و تصمیم‌گیری اقتصادی، اطمینان از سطح پایداری منابع سازمان، رشد بدون خسارت به محیط پیرامون، توسعه بدون تحمیل هزینه به نسل‌های آتی در سازمان، افزایش ظرفیت‌های سازمانی</p> <p>Protection of natural resources and resource development, changing the quality of economic growth, reviving economic growth, environment and economic decision-making, ensuring the level of sustainability of the organization's resources, growth without harm to the environment, development without imposing costs on future generations in the organization, Increase organizational capacity</p>	توسعه پایدار Sustainable Development	

همان‌طور که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود در پیامدهایی که در این تحقیق شناسایی شده بود یک مقوله کلان عملکرد کارا سبز شناسایی شده بود و همچنین ۲ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل توسعه پایدار و بهره‌وری سبز بوده است.

کدگذاری. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آنها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شد (شکل ۲) پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی انجام شد. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).



شکل شماره ۲: الگوی کدگذاری رفتار سبز حاصل از یافته‌های پژوهش

Figure 2: Green Behavior Coding Pattern from Research Findings

### بحث و نتیجه‌گیری؛ پیشنهادها

به‌منظور رسیدن به پیشنهاد‌های لازم در ابتدا لازم است تحلیل‌های صورت گرفته قبلی جمع‌بندی گردد. بدین منظور از محتوای پرسش و پاسخ‌های خبرگان بهره می‌بریم. عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی به چه صورت است؟

برای شناسایی این عوامل همان‌طور که در این پژوهش بارها بیان شد، استفاده از تکنیک مصاحبه بوده است. رویکرد تجزیه و تحلیل بر اساس تئوری داده‌بنیاد با استفاده از رویکرد سیستمی استفاده شده بود و در این بخش شش بعد برای ارائه الگو در نظر گرفته می‌شود در ادامه بر همین اساس این شش معیار را توضیح می‌دهیم. اولین موضوع مورد بررسی در این تحقیق شرایط علی بوده است. در بحث شرایط علی محقق مسؤلیت اجتماعی شرکت‌ها را به عنوان مقوله کلان شناسایی نموده بود و همچنین مقوله‌های خردی همانند استانداردهای زیست محیطی و قوانین دستورالعمل‌های سبز را در این بخش شناسایی نمود. همان‌طور که بیان داشتیم شرایط علی مؤید به وجود آمدن پدیده محوری هستند. در هنگامی که کسب‌وکارها به دنبال بروز رفتارهای سبز هستند درواقع به دنبال تحقق رویکرد مسؤلیت اجتماعی در سازمان خود هستند. مسؤلیت اجتماعی یکی از

نیازهای شرکت‌های کسب‌وکاری است به این دلیل که می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد توسعه پایدار را در فرآیندهای رشد و توسعه خود می‌تواند مهیا نماید. مسؤولیت اجتماعی برخلاف تصور خیلی از محققان فعال در حوزه کسب‌وکارها و همچنین مدیران این شرکت‌ها بر این اساس طراحی شده است که شرکت‌ها بتوانند مزیت‌های رقابتی را به دلیل تصویرسازی مثبت به دست آورند. این در حالی است که مسؤولیت اجتماعی برای شرکت‌های نیمه‌دولتی و عمومی نیز دارای اهمیت است. وزارت نیرو بدون شک در برخی از مواقع به کمک مشترکین خود خیلی نیاز دارد، در صورتی که اقدامات مسؤولیت اجتماعی از سوی این شرکت رخ دهد می‌تواند این انتظار را داشته باشد که در صورتی که به مشترکین خود برای پیاده‌سازی برنامه‌های سازمانی خود نیاز دارد یا درخواست‌های دیگری که در زمان‌های همانند تابستان برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی وجود دارد، پاسخ مثبت بشوند که این امر می‌تواند زمینه‌ساز توسعه و بهبود توانمندی وزارت نیرو در خدمات‌رسانی خواهد شد. برای این مهم توسعه استانداردهای زیست محیطی و ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های سبز می‌تواند راهکاری باشد که شرکت‌ها در زمینه مسؤولیت اجتماعی از توانمندی بالاتری برخوردار باشند. در واقع وزارت نیرو در صورتی که بتواند سازوکار مهمی در زمینه تدوین استانداردها و قوانین در حوزه مسؤولیت اجتماعی و رفتارهای سبز در سازمان تدوین نماید، می‌تواند انتظار بیشتری در زمینه تحقق رفتارهای سبز در سازمان خود داشته باشد.

از سوی دیگر موضوعی دیگری که در رویکرد داده بنیاد مطرح است، پدیده اصلی بوده است. مدیریت منابع انسانی سبز است توسعه توانمندی سبز، جذب سبز، جبران خدمات سبز، ارزیابی عملکرد سبز به عنوان مقوله‌های خردی بوده است. مدیریت منابع انسانی سبز بدون شک پدیده محوری در تحقق رفتارهای سبز در وزارت نیرو است. نمی‌توانید این تصور را داشته باشید که رفتار سبز در سازمان محقق شود اما در بخش منابع انسانی الگوهای برای حمایت از این رفتارها وجود نداشته باشد. وزارت نیرو باید در بخش منابع انسانی، شاخه‌ای تحت عنوان الگوهای رفتاری سبز طراحی نماید و در زمینه برنامه‌ریزی و حمایت از رفتارهای سبز در آن بخش، راهبردها مشخصی طراحی شود. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که برای بروز رفتار سبز باید به دنبال آن بود، توسعه جذب سبز در وزارت نیرو است. هنگامی که وزارت در حال جذب نیروی انسانی است باید سعی بر این داشته باشد که افرادی را جذب نماید که در ورود، در مورد رفتارهای سبز آگاهی داشته باشند و همچنین چنین رفتارهای در سازمان را به عنوان دغدغه خود بیان نمایند. بدون شک نیروی انسانی که این دغدغه را دارد به نسبت دیگر افراد در سازمان، انتظار بیشتری می‌رود که این رفتارها را تکرار نماید. همچنین توجه به توسعه توانمندی سبز نیز یکی دیگر از اقداماتی است که باید در این بخش مورد

توجه قرار بگیرد. در وزارت نیرو باید در خلل پیاده برنامه‌های توانمندسازی عادی بر اساس نیازهای نیروی انسانی، سعی بر توجه بیشتر به مقوله رفتارهای سبز و آگاهی‌سازی نیروی انسانی و تبیین شاخص‌های رفتارهای سبز در محیط کاری داشته باشند. در واقع تبیین چرایی اهمیت رفتارهای سبز از سوی مدیران و خبرگان وزارت نیرو می‌تواند حساسیت این بخش را در بروز رفتارهای سبز بیش‌ازپیش نماید. از سوی دیگر اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز باید در زمینه ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات و شایسته‌سالاری و ترفیع سبز نیز به‌خوبی مشخص باشد. در صورتی که وزارت نیرو در بخش منابع انسانی بتواند این موضوع را تبیین نماید که در صورتی که رفتارهای سبز در فرآیندهای کاری نیروی مشاهده شود، می‌تواند امتیازهای مثبتی در رابطه با عملکرد فردی در سازمان مدنظر قرار گیرد و سازمان می‌تواند به‌واسطه این امتیازدهی زمینه را برای ترویج رفتارهای سبز در سازمان مشاهده نماید. همچنین نظام جبران خدمات سبز و ارائه پاداش‌های سبز به نیروی انسانی که چنین الگوی از رفتار را از خود نشان می‌دهد می‌تواند نقش مؤثری در توسعه و بهبود همگانی شدن این رفتارها در سازمان داشته باشند. جبران سبز به این مقوله در وزارت نیرو اشاره دارد که وزارت مذکور توجه ویژه به قدردانی و تشکر و ایجاد محیط کاری مطلوب برای نیروی انسانی که این‌گونه رفتارها را از خود نشان می‌دهد دارد.

از طرفی سومین پدیده مورد بررسی در این تحقیق، فرهنگ نیروی انسانی بوده است که به عنوان بستر یا زمینه در رویکرد داده بنیاد شناسایی می‌گردد. در این بخش سه مقوله خرد شناسایی شده است که شامل ارزش‌ها و باورهای نیروی انسانی، تفکر سبز، معنویت سازمانی بوده است. فرهنگ می‌تواند عامل حیاتی در بروز رفتارها در بین اعضای سازمان باشد. شما تصور کنید ارزش‌ها و باورهای نیروی انسانی فعال در سازمان در این رابطه است که حفظ منابع یک اقدامات مفید و ارزشمند است در مقابل افرادی در سازمان که حفظ منابع محیطی برای آن‌ها دارای کمترین اهمیت است. هنگامی که نیروی انسانی دارای ارزش‌ها و باورهای در مورد مفید بودن و ضروری بودن رفتارهای سبز باشد می‌توان این انتظار را داشت که این رفتارها در سازمان بیشتر بروز خواهد کرد. حال این پرسش به وجود می‌آید که وزارت نیرو باید چه اقدام‌های عملی را در این رابطه ترتیب دهد تا فرهنگ سبز در سازمان حکم‌فرما گردد. همان‌طور که می‌دانیم ساخت مقوله فرهنگ یک فرآیند زمان‌بر است که در آن می‌تواند اقدامات عملی مدیران به عنوان الگوی کلی سازمان نقش مهمی در بروز و ارزش شدن رفتارهای سبز داشته باشد. شما تصور کنید در فصل تابستان در یک روز بارانی در اتاق مدیر قرار است همایشی صورت بگیرد؛ مدیر در این روز با هوای مطبوع سیستم‌های خنک‌کننده را خاموش می‌کند و چرایی این تصمیم را به افراد شرکت‌کننده بیان می‌کند بدون شک این رفتار به



عنوان یک رفتار سبز تلقی می‌شود و کارکنان سعی بر این دارند این قبیل رفتارها را به مرور زمان به عنوان یک ارزش ادراک کرده و سعی نمایند آن را تکرار نمایند. از سوی دیگر ما در یک کشوری با تمدن بالا در حال زندگی هستیم که دارای ارزش‌های ملی و اسلامی است. در دین مبین اسلام توجه زیادی به مدیریت مصرف شده است و همه به این موضوع سفارش شده‌اند که در مصرف منابع، حفظ محیط زیست پیرامون خود دقت داشته باشند. بدون شک نیروی انسانی که به این ارزش‌ها پایبند باشد رفتارهای سبز را به دلیل اعتقادات قلبی که دارد بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد که می‌تواند این موضوع زمینه را برای بروز رفتارهای سبز بیش‌ازپیش امکان‌پذیر نماید. همچنین تفکرات نیروی انسانی نیز می‌تواند نقش مهمی در بروز چنین رفتارهای را داشته باشد. تفکرات به عنوان مبنای شکل‌گیری رفتارها می‌تواند به حساب آید. هنگامی که نیروی انسانی به نقش خود در سازمان و جامعه باور داشته باشد و سعی کند این نقش را نه به صورت منفعل بلکه به عنوان یک عنصر فعال بازی نماید می‌توان انتظار رشد چنین رفتارهای سبزی را در بستر سازمان بیشتر مشاهده نمود.

همچنین عضو دیگر مدل طراحی شده در این پژوهش تحت عنوان شرایط مداخله‌گر بوده است که مقوله کلانی که در این بخش شناسایی شده بود ویژگی‌های فردی نیروی انسانی بوده است که مقوله‌های خرد دیگری در این بخش شامل مهارت‌های فردی و ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی بوده است که شناسایی شده بود. همواره این نیروی انسانی می‌تواند عاملی توانمند در اجرایی کردن برنامه‌ها در سازمان باشد. حال تصور کنید این نیروی انسانی در صورتی که دارای مهارت‌های خاصی در حوزه رفتارهای سبز باشند می‌توان این انتظار را داشت که راهبردهای کلان وزارت نیرو در زمینه بروز رفتارهای سبز بیشتر مورد حمایت قرار بگیرد. در واقع مهارت‌های فردی نیروی انسانی می‌تواند منجر به این شود که نیروی انسانی به عنوان یک عنصر فعال در حوزه رفتارهای سبز فعال باشد نه اینکه نقش غیرفعالی را در این رابطه داشته باشد. از سوی دیگر می‌توان به ویژگی‌های جمعیت شناختی نیز اشاره داشته باشیم. افراد با سطح دانش و تحصیلات بالا نسبت به مسائل زیست محیطی حساسیت بالاتری در جامعه می‌توانند داشته باشند البته این حرف به صورت یک اصل نیست بلکه به عنوان یک موضوع با درصد بالای قابل تحقق است. زیرا افراد با تحصیلات بالا بیشتر تمایل دارند خود را در زمینه مسائلی همانند محیط زیست و حفظ منابع و همچنین مسؤولیتی که نسبت به نسل‌های آتی دارند حساس نشان دهند و این موضوع مؤید نقش این موضوع یعنی سطح تحصیلات در بروز و افزایش این رفتارها است. از سوی دیگر ویژگی‌های همانند جنسیت، سن افراد، سابقه شغلی افراد از جمله دیگر متغیرهای جمعیت شناختی است که می‌تواند بر راهبردهای رفتارهای سبز

در سازمان تأثیرگذار باشد. به عنوان نمونه افراد با سن پایین که به دنبال دستیابی به سطوح بالاتری در سازمان هستند بدون شک در بروز چنین رفتارهای بیشتر از خود تمایل نشان می‌دهند یا اینکه نیروی انسانی زن شاید تمایل بالاتری در بروز چنین رفتارهای باشد که باید در تحقیقات به خوبی به این موضوعها پرداخته شود.

موضوع پنجمی که در این بخش باید به آن توجه داشت، بحث راهبردهای رفتارهای سبز در وزارت نیرو بوده است که در این تحقیق دو مقوله کلان به همراه چهار مقوله خرد شناسایی شده بود. راهبردها این تحقیق در رابطه با موضوع تحقیق ابتکارات سبز (خلاقیت سبز، مدیریت دانش سبز)، حمایت سبز (حمایت مدیران عالی و شایسته‌سالاری سبز) بوده است. در واقع راهبردهای مهمی که در عرصه بروز رفتار سبز به آن می‌شود اشاره کرد ابتدای امر توجه به حمایت سبز بوده است. حمایت سبز اشاره به حمایت‌های است که از سوی مدیران بخش منابع انسانی در سازمان در راستای افزایش رفتارهای سبز است. هنگامی که در سازمان‌ها مدیران نسبت به اینکه رفتارهای سبز از سوی نیروی انسانی خود مشاهده می‌کنند و توجهی به آن کنند می‌توان این انتظار را داشت که نیروی انسانی برای نفوذ بهتر در بین مدیران سعی می‌نماید که این رفتارها یعنی رفتارهای سبز را بیشتر انجام دهند. در واقع حمایت‌های سبز در سازمان می‌تواند در راستای توسعه هرچه بهتر بروز رفتارهای سبز مؤثر باشد. شما می‌توانید این‌طور تصور نمایید که مدیرانی که از رفتارهای سبز ارائه شده خشنود می‌گردند سعی می‌نمایند نیروی انسانی که از خود رفتارهای سبز را نشان می‌دهند در ارزیابی عملکرد و همچنین تخصیص منابع، پیشرفت شغلی و همچنین مساعدت‌های سازمانی بیشتر باری رساند که بدون شک این راهبرد به عنوان یک بخش مهم در بروز رفتارهای سبز است. بنابراین در صورتی که در وزارت نیرو مدیران منابع انسانی در برابر رفتارهای سبز نقش فعالی داشته باشند می‌توان انتظار بهبود و توسعه هر چه سریع‌تر و بهتر رفتارهای سبز را داشته باشیم. همچنین در زمینه بروز رفتارهای سبز به عنوان راهبرد دیگر ابتکارات سبز مطرح بوده است. ابتکارات سبز همان‌طور که بیان داشتیم دو وجه خلاقیت سبز و مدیریت دانش سبز بوده است. در واقع خلاقیت سبز نوعی از رویکردهای است که فرایندهای کاری را بر اساس رویکردهای سبز تغییر مسیر می‌دهد. در واقع خلاقیت سبز نوعی رویکرد است که از سوی مدیران منابع انسانی و مدیران کل در سازمان در پیش گرفته می‌شود که ایده‌های سبز در بین بخش‌های مختلف سازمانی را برای افزایش خلاقیت سبز و به طبع آن رفتارهای سبز در سازمان می‌توان ترویج نمایند. بنابراین ابتکارات سبز از یک سو می‌تواند درگیرسازی نیروی انسانی را در فرآیندهای سبز بیشتر نماید از سوی دیگر باید توجه داشت که رفتارهای سبز تحت تأثیر مدیریت دانش سبز نیز قرار دارد به عبارتی، هنگامی که مدیریت دانش در

سازمان مهیاکننده رویکردهای سبز باشد می‌توان این انتظار را داشت که نیروی انسانی دارای الگوی مشخص از تجربه‌های سبز در سازمان خواهد بود که این امر نشان دهنده رویکردها و رفتارهای سبز خواهد بود.

درنهایت پیامد شناسایی شده این تحقیق عملکرد کارا سبز (بهره‌وری سبز، توسعه پایدار) بوده است. همان‌طور که بیان داشتیم هدف از رفتارهای سبز از یکسو افزایش نگاه مثبت نسبت به وظیفه سازمان و نیروی انسانی در رابطه با حفظ محیط زیست است از سوی دیگر نیز سعی بر این است که منابعی که در اختیار شرکت‌ها قرار دارد به‌خوبی بتواند محافظت نماید و از هدر رفت این منابع جلوگیری می‌نماید که این دو مقوله می‌تواند باعث بهبود توسعه پایدار و بهره‌وری سبز شود. در واقع هنگامی که نیروی انسانی در استفاده از منابع در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود صرفه‌جویی نمایند این موضوع نشان دهنده بهبود بهره‌وری هر چه بهتر نیروی انسانی بالطبع سازمان است که نشان از این دارد که با کمترین منابع بیشترین امکان دستیابی به اهداف سازمانی را تحقق می‌نماید. از سوی دیگر همین انجام رفتارهای سبز است که امکان دستیابی به توسعه پایدار را مهیا می‌نماید. توسعه پایدار در واقع نشان دهنده دستیابی به اهداف کسب‌وکاری بدون خسارت زدن به محیط پیرامون است که نشان دهنده این است که رفتارهای سبز می‌تواند سهم مهمی در بهبود سازمان در راستای تحقق توسعه پایدار خواهد شد. موضوعی که امروزه بسیاری از کشورها به دنبال آن هستند همین توسعه پایدار است زیرا توسعه که با خسارت به محیط پیرامون ایجاد شود در دنیای امروزی فاقد اختیار است که این موضوع نشان دهنده اهمیت رفتارهای سبز در سازمان‌ها امروزی خواهد بود. جنی دومنت و همکاران در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی که پیرامون الگوهای رفتاری سبز داشته بود سه معیار مهم را برای بروز این رفتارها شناسایی کرد که اقدامات مدیران منابع انسانی سبز، جو روان‌شناختی سبز و درنهایت ارزش‌های فردی سبز بوده است. در این بین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان مقوله کلان در این پژوهش شناسایی شده بود. ارزش‌های فردی به عنوان مقوله خرد در این تحقیق مورد استناد قرار گرفت و درنهایت جو روان‌شناختی سبز نیز به عنوان یک کد اولیه که مؤید همراستا بودن این نتایج با پژوهش حاضر بوده است.

نورتون و همکاران در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی دیگر این معیارها را در زمینه رفتارهای سبز شناسایی کرده بود تیم‌ها، فرهنگ کاری و مدیران سازمانی نقش بسزایی در ایجاد و بهبود رفتارهای سبز کارکنان در جهت تقویت این نوع رفتارها دارد. فرهنگ کاری، حمایت مدیران سازمانی از جمله مقوله‌های بودند که در این تحقیق نیز شناسایی شده بودند بنابراین می‌توان بیان داشت که این نتیجه با تحقیق حاضر همراستا است. آندورا کیم و همکاران در سال ۲۰۱۴ در تحقیق دیگر نیز به

دنبال ارائه الگوی در حوزه رفتارهای سبز بوده است که در این میان رفتارهای سبز را به عنوان یک نوع رفتارهای فرانشی ذکر کرده بود و بیان داشت که حمایت مدیران منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز و اقدامات آن، فرهنگ سازمانی در کنار رویکردهای اجتماعی سازمان شناسایی شده بودند که این معیارها نیز در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته بودند که بنابراین همراستا با نتیجه تحقیق حاضر بوده است.

اوپاا و آریولاراج در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی به نقش مدیریت منابع سبز پرداختند در این تحقیق نگرش سبز در سازمان، شایستگی سبز و پیامدهای سبز را در بروز رفتار سبز مؤثر دانسته‌اند که این نتایج در این تحقیق به آن‌ها اشاره شده است و از جمله معیارهای بوده است که در این تحقیق برای بروز رفتارهای سبز به آن اشاره شده است. کولینز و تاوار در سال ۲۰۰۹ در تحقیق دیگر در این رابطه توسعه رفتارهای سبز در مکزیک انجام داده بودند بیان کردند که جهت‌گیری‌های طبیعت‌گرای انسان، کنترل درک شده، دانش زیست محیطی، پیامدهای شخصی و محیطی از جمله معیارهای بوده است که عامل بروز رفتارهای سبز در سازمان‌ها می‌شود که دانش زیست محیطی در کنار توجه به جهت‌گیری طبیعت‌گرای انسان از جمله معیارهای بوده است که در این تحقیق نیز به کار رفته بود که همراستا با تحقیق حاضر بوده است. سید جوادین و همکاران در سال ۱۳۹۵ بیان داشتند که بروز رفتارهای سبز پیامدی مانند بهره‌وری سبز در سازمان و دستیابی به توسعه پایدار را به همراه دارد که در این تحقیق نیز شناسایی شده بود بنابراین همراستا با تحقیق حاضر بوده است.

سؤال دوم: روابط طراحی شده در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار به

چه صورت است؟

همان‌طور که بیان داشتیم برای بررسی روابط در این تحقیق از رویکرد مدل حداقل مربعات جزئی استفاده شده بود. نه تا رابطه در این مدل طراحی شده وجود دارد که به این ترتیب به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون آن پرداخته شده است. رابطه نخست در زمینه اثرگذاری مسؤولیت اجتماعی شرکت‌ها بر مدیریت منابع انسانی بوده است. نتایج به دست آمده مؤید این بوده است که مسؤولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی به میزان ۰,۴۶۳ تأثیر مثبت دارد. این نتیجه در واقع گواه این است که شرکت‌های که در زمینه مسؤولیت اجتماعی فعالیت دارند باید در زمینه تحقق بخشی از آن، فعالیت خود را در بخش مدیریت منابع انسانی پررنگ‌تر نمایند. به عبارتی، مسؤولیت اجتماعی شرکت‌ها که نشان دهنده نقش فعال نسبت به جامعه است و در بخش‌های مختلف از جمله محیط زیست شرکت‌ها را مجبور به برنامه‌ریزی می‌نماید می‌تواند به عنوان یک راهبرد کلی زمینه را برای تحقق هر چه بهتر مدیریت منابع انسانی سبز را مهیا نماید. از سوی دیگر رابطه مدیریت منابع انسانی

سبز بر ابتکارات سبز نیز مورد تأیید بوده است زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با ۲,۸۵۴ بوده است که بالاتر از ۱,۹۶ بوده است و همچنین شدت تأثیر برابر با ۰,۲۲۳ بوده است که مؤید اثرگذاری مثبت مدیریت منابع انسانی سبز بر ابتکارات سبز بوده است. در واقع مدیریت منابع انسانی سبز با چارچوب‌ها عملی که برای بخش منابع انسانی به وجود می‌آورد می‌تواند نقش برای توسعه ابتکارات سبز مهیا نماید. در واقع مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند با ارائه الگوی در حوزه ارزیابی یا ترفیع سبز می‌تواند زمینه را برای تشویق و تحریک نیروی انسانی برای توسعه ابتکارات سبز مهیا نماید. از سوی دیگر فرهنگ نیروی انسانی نیز زمینه را برای بهبود ابتکارات سبز می‌تواند عاملی مؤثر باشد و میزان اثرگذاری برابر با ۰,۲۳۸ بوده است که نشان دهنده تأثیرگذاری مستقیم و مثبت فرهنگ نیروی انسانی بر ابتکارات سبز بوده است. در سازمان‌های که فرهنگ سازمانی با وضعیت سکون میانه<sup>۱</sup> ندارد یا به عبارتی، فرهنگ سازمانی هنگامی که نشان دهنده این باشد که هیچ‌گاه به وضعیت فعلی نیروی انسانی خو نگیرد بنابراین فرهنگ سازمانی و نیروی انسانی می‌تواند منجر به آن شود که نیروی انسانی در سازمان‌ها در زمینه تحقق ابتکارات سبز نقش فعالی داشته باشد و به دنبال این باشد که روند جریان کار در سازمان را به سمت این ببرد که برای امکان پیاده‌سازی رفتار سبز، یا فرآیندهای کاری که با روند سبز بودن سازمان سازگاری ندارد، از ابتکارات سبز استفاده نماید و با خلاقیت زمینه را برای توسعه فعالیت‌های سبز مهیا نماید. همچنین چهارمین ویژگی مورد بررسی نشان از این داشت که ویژگی‌های فردی نیروی انسانی نیز بر ابتکارات سبز در سازمان تأثیر دارد و میزان این اثرگذاری برابر با ۰,۳۶۴ بوده است که نشان دهنده تأثیرگذاری مستقیم و مثبت ویژگی‌های فردی بر ابتکارات سبز بوده است. نیروی انسانی که دارای رویکردهای همانند ریسک‌پذیری است یا اینکه سطح تحصیلات و مهارت‌های کاری بالاتری در حوزه رفتارهای سبز است بدون شک سعی دارد با استفاده از این توانمندی امکان پیاده‌سازی رفتارهای سبز را بیش‌ازپیش محقق سازد. بنابراین ویژگی‌های فردی از جمله موضوع‌های مهم و کاربردی در اجرایی کردن ابتکارات سبز به عنوان یک راهبرد برای توسعه رفتار سبز است. هنگامی که نیروی انسانی در سازمان، آمادگی لازم را برای انجام خلاقیت‌های سبز را داشته باشد انتظار در زمینه بهبود ابتکارات سبز امری بیهوده و اشتباهی نیست بلکه مدیران باید از این سبک از نیروی انسانی انتظار بیشتری در زمینه پیاده‌سازی ابتکارات سبز را داشته باشد. موضوع پنجم مورد بررسی نیز در این رابطه بوده است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه را برای بهبود حمایت سبز مهیا نماید. میزان اثرگذاری این رابطه نیز برابر با ۰,۱۷۵ بوده است که نشان دهنده تأثیرگذاری از جنس مثبت و مستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر حمایت سبز بوده است. مدیریت منابع انسانی سبز در واقع با سیاست‌ها و راهبردهای

که در بخش‌های مختلف سازمانی ایجاد می‌نماید می‌تواند زمینه را برای ایجاد یک نوع حمایت مدیران از اقدامات مختلف سبز در سازمان گردد. به عبارتی، هنگامی که در فرآیندهای سازمانی مدیریت منابع انسانی سبز رویکردهای مرتبط با رفتارهای سبز را طراحی و تبیین کرده باشد و جزء اهداف سازمانی آن را تعریف نموده است، مدیران سازمانی به‌خوبی می‌توانند زمینه را برای افزایش حمایت از رفتارهای سبز مهیا خواهد کرد. همچنین همین موضوع در مورد حمایت سبز در زمینه فرهنگ سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفته بود. یعنی نقش فرهنگ سازمانی در توسعه حمایت سازمانی مورد تأیید بوده است و میزان این اثرگذاری برابر با ۰,۲۳۸ بوده است. در واقع فرهنگ سازمانی که بسترهای لازم را برای اقدامات مدیران و همچنین نیروی انسانی مهیا می‌نماید. در واقع در صورتی که در سازمان فرهنگ سازمانی در زمینه رفتارهای سبز بسیار مساعد است و اقدامات نیروی انسانی در زمینه رفتارهای سبز یک ارزش تلقی به حساب می‌آید بدون شک حمایت از این‌گونه از رفتارها یک اقدام مثبت تلقی شود و باعث توسعه حمایت‌های سبز خواهد شد فرهنگ سازمانی پشتیبان رفتار سبز در سازمان‌ها در واقع یک نوع عرف را در زمینه حمایت از رفتارهای سبز ایجاد می‌کند و خلاف این اتفاق به‌منزله یک ضد ارزش تلقی خواهد شد. موضوع هفتم مورد بررسی نقش ویژگی‌های فردی در حمایت از رفتارهای سبز بوده است که این موضوع نیز مورد تأیید بوده است و میزان اثرگذاری این فرض برابر با ۰,۲۳۲ بوده است که نشان دهنده تأثیرگذاری مستقیم و مثبت بوده است. در واقع ویژگی‌های فردی نیروی انسانی نیز از آن جهت می‌تواند منجر به افزایش حمایت‌های سبز در سازمان می‌گردد که افرادی که در سازمان به عنوان نمونه دارای سابقه شغلی بالاتری هستند بالطبع دارای دانش و تجربه سبز بالاتری هستند که با اشتراک‌گذاری می‌توانند زمینه را برای حمایت سبز برای دیگر نیروی انسانی در سازمان مهیا نمایند. بنابراین توجه به توانمندی فردی به‌ویژه نوع نگرش، دانش و مواردی از این دست می‌تواند امکان حمایت سبز را بیش‌ازپیش امکان‌پذیر نماید. همچنین دو راهبرد ابتکارات سبز و حمایت سبز نیز عاملی مهم در بهبود عملکرد کارا رقابتی سبز می‌گردد. ابتکارات سبز به میزان ۰,۶۷۶ بر عملکرد کارا رقابتی سبز تأثیرگذار است که نشان دهنده تأثیرگذاری مستقیم و مثبت بوده است. هرگاه ابتکارات در سازمان به‌ویژه با رویکرد سبز حکم‌فرما شود یعنی اینکه سازمان در راستای تحقق هر چه بهتر رویکرد سبز پویا است سعی دارد بهترین روش را در سازمان در جهت پیاده‌سازی این رویکرد در اختیار داشته باشد. بدون شک ابتکارات سبز در صورتی که در سازمان به‌خوبی پیاده شود می‌تواند زمینه را برای توسعه و بهبود استفاده بهینه از منابع را ممکن سازد و این موضوع است که می‌تواند بهره‌وری سبز و عملکرد کارا را محقق کند. همچنین حمایت سبز نیز بر عملکرد کارا رقابتی سبز به میزان ۰,۲۹۶ تأثیر مثبت و

مستقیم دارد. حمایت سبز از سوی مدیران می‌تواند رفتارهای سبز را به عنوان رفتار غالب در سازمان بنماید. بنابراین می‌توان این حمایت‌ها را به عنوان یک عامل مهم در زمینه افزایش عملکرد سبز کارا ذکر کرد.

سؤال سوم: وزارت نیرو در زمینه رفتارهای سبز در چه وضعیتی قرار دارد؟

برای بررسی وضعیت وزارت نیرو در زمینه شاخص‌های شناسایی شده از آزمون تی مستقل استفاده شده است. بررسی‌های انجام‌شده در زمینه رفتارهای سبز نشان دهنده این بوده که وزارت نیرو در برخی از شاخص‌ها در وضعیت مطلوبی قرار نداشته است این در حالی است که در برخی دیگر از شاخص‌ها در وضعیت مطلوبی قرار داشته بود. شاخص‌های ویژگی‌های فردی نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی در وزارت نیرو در وضعیت مطلوبی قرار دارد و دیگر معیارهای مورد بررسی در وزارت نیرو در وضعیت مطلوبی قرار نداشته‌اند. به عبارتی، فرهنگ سازمانی در وزارت نیرو در زمینه رفتارهای سبز تا حدودی آمادگی این‌گونه از رفتارها را دارد و همچنین نیروی انسانی فعال در این سازمان از نظر ویژگی‌های فردی در وضعیت مطلوبی قرار داشته است و دیگر بخش‌ها در وزارت نیرو در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. به عبارتی، وزارت نیرو در زمینه مسؤلیت اجتماعی شرکت‌ها، مدیریت منابع انسانی سبز به‌ویژه در وضعیت مناسبی قرار ندارد که نشان دهنده نبود راهبردهای مشخص در این بخش است. از سوی دیگر در زمینه ابتکارات سبز و همچنین در زمینه حمایت‌های سبز نیز اقدامات عملی در وزارت نیرو صورت نگرفته است. به عبارتی، این اقدامات اگر هم صورت گرفته است به صورت هدفمند نبوده است که مؤید وجود مشکلات در این حوزه در وزارت نیرو را دارد. سؤال چهارم: چه راهکارهای برای تقویت فرهنگ‌سازی و ایجاد جوسازمانی سبز در وزارت نیرو پیشنهاد می‌کنید؟

با توجه به وضعیت وزارت نیرو در زمینه توانمندی این وزارتخانه در حوزه رفتارهای سبز پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

رفتارهای سبز نمود عینی از رشد و بلوغ در سازمان‌های امروزی است. بسیاری از سازمان‌ها با ترویج و توسعه رفتارهای سبز سعی دارند مسؤلیت اجتماعی خود را به‌خوبی پیاده‌سازی نمایند. رفتارهای سبز همان‌طور که پیشتر نیز بیان شد نشان دهنده درک و آگاهی نیروی انسانی از مسؤلیتی است که در قبال منابعی که در اختیار دارد، است. در بسیاری از مواقع دلایل متعددی در زمینه پرورش رفتارهای سبز در سازمان‌ها وجود دارد که مواردی از جمله آموزش‌های سبز، حمایت‌های سبز، وجود رویه‌های سبز در سازمان می‌توان اشاره کرد. بنابراین در صورتی که بسترها در سازمان در حوزه رفتارهای سبز طراحی نشده باشد، در صورت مشاهده رفتارهای سبز هم نمی‌توان

انتظار تداوم آن و گستردگی آن را در سازمان‌ها داشت و دستیابی به یک روند توأم با توسعه پایدار را در بخش سازمان‌های دولتی مشاهده کرد. هدف اصلی این تحقیق طراحی و تبیین مدل پیشایندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار بوده است. برای طراحی مدل همان‌طور که بیان شده بود از رویکرد داده بنیاد استفاده شده بود و شش وجه آن شامل شرایط علی با متغیر مسؤولیت اجتماعی شرکتی، پدیده محوری با متغیر مدیریت منابع انسانی سبز، عوامل مداخله‌گر با متغیر ویژگی‌های فردی، عوامل بستر یا زمینه‌ها با فرهنگ نیروی انسانی سبز، راهبرد با متغیرهای ابتکارات سبز و حمایت‌های سبز و درنهایت پیامد عملکرد کارا سبز، بوده است. این مدل به‌دست‌آمده نشان از این دارد که دلیل نخست بروز رفتارهای سبز در سازمان‌ها، اهمیت مسؤولیت اجتماعی و تحقق آن در سازمان‌ها است. مسؤولیت اجتماعی نشان دهنده رویکردی است که در آن شرکت‌ها نقش فعالی نسبت به محیطی که در آن فعالیت می‌نمایند، ایفا نمایند. تحقق رفتارهای سبز در واقع پاسخی است به ایفای مسؤولیت اجتماعی شرکت‌ها در سازمان‌ها است. همچنین آن چیزی که باعث می‌شود رفتارهای سبز در سازمان تقویت گردد، حمایت‌ها و ابتکارات در حوزه رفتارهای سبز است. هر چه این حمایت‌ها در سازمان‌ها افزایش یابد انتظار تکرار این رفتارها در بین نیروی انسانی افزایش می‌یابد. اما آن چیزی که حائز اهمیت است، گسترش عملکرد کارا در وزارت نیرو است. هنگامی که در سازمان رفتارهای سبز به صورت گسترده تکرار گردد؛ زمینه لازم را برای جلوگیری هدر رفت منابع، استفاده بهینه از منابع در کنار جلوگیری از تولید آلاینده‌ها را در سازمان ممکن سازد. جنی دومنت و همکاران در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی که پیرامون الگوهای رفتاری سبز داشته بود سه معیار مهم را برای بروز این رفتارها شناسایی کرد که اقدامات مدیران منابع انسانی سبز، جو روان‌شناختی سبز و درنهایت ارزش‌های فردی سبز بوده است. در این بین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان مقوله کلان در این پژوهش شناسایی شده بود. ارزش‌های فردی به عنوان مقوله خرد در این تحقیق مورد استناد قرار گرفت و درنهایت جو روان‌شناختی سبز نیز به عنوان یک کد اولیه که مؤید همراستا بودن این نتایج با پژوهش حاضر بوده است. نورتون و همکاران در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی دیگر این معیارها را در زمینه رفتارهای سبز شناسایی کرده بود تیم‌ها، فرهنگ کاری و مدیران سازمانی نقش بسزایی در ایجاد و بهبود رفتارهای سبز کارکنان در جهت تقویت این نوع رفتارها دارد. فرهنگ کاری، حمایت مدیران سازمانی از جمله مقوله‌های بودند که در این تحقیق نیز شناسایی شده بودند بنابراین می‌توان بیان داشت که این نتیجه با تحقیق حاضر همراستا است. آندورا کیم و همکاران در سال ۲۰۱۴ در تحقیق دیگر نیز به دنبال ارائه الگوی در حوزه رفتارهای سبز بوده است که در این بین رفتارهای سبز را به عنوان یک نوع رفتارهای فراتر از فراتر از ذکر کرده بود و بیان داشت که حمایت



مدیران منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز و اقدامات آن، فرهنگ سازمانی در کنار رویکردهای اجتماعی سازمان شناسایی شده بودند که این معیارها نیز در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته بودند که بنابراین همراستا با نتیجه تحقیق حاضر بوده است. اوپاا و آریولاراج در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی به نقش مدیریت منابع سبز پرداختند در این تحقیق نگرش سبز در سازمان، شایستگی سبز و پیامدهای سبز را در بروز رفتار سبز مؤثر دانسته‌اند که این نتایج در این تحقیق به آن‌ها اشاره شده است و از جمله معیارهای بوده است که در این تحقیق برای بروز رفتارهای سبز به آن اشاره شده است. پیشنهادهای برای مدیران منابع انسانی وزارت نیرو

نخست به مدیران منابع انسانی وزارت نیرو پیشنهاد داده می‌شود؛ به عنوان شرکتی با خدمات عمومی در بخش منابع انسانی خود با استفاده از نظر خبره‌ها، مدیران منابع انسانی و همچنین نیروی انسانی با دغدغه‌های سبز، واحدی تحت عنوان منابع انسانی سبز ایجاد کنند. در این بخش مدیران منابع انسانی باید اختیارات، منابع در راستای تدوین رویکردهای سبز ایجاد نمایند که به واسطه ایجاد این بخش بتوانیم انتظار توسعه رفتارهای سبز را در وزارت نیرو داشته باشیم.

دوم این پیشنهاد داده می‌شود که در بخش منابع انسانی شاخص‌ها و کدهای رفتاری سبز که مورد توجه مدیران قرار دارد به صورت دقیق و شفاف برای نیروی انسانی ترسیم شود تا از رفتارهای غیردوستدار محیط زیست در سازمان جلوگیری نماید.

سوم اینکه بخش منابع انسانی باید سعی بر این داشته باشند که دیدگاه سنتی که برای رسیدن به اهداف می‌توانند هر اقدامی را صورت دهند را از بین کارکنان خود دور نمایند و این را به عنوان یک ضد ارزش در سازمان ایجاد نمایند. هنگامی که به نیروی انسانی این آموزش ارائه شود که باید در سازمان به پیامدهای اقدامات خود به‌ویژه در بخش اقدامات زیست محیطی توجه داشته باشند تا از این طریق زمینه را برای افزایش شناخت نیروی انسانی از رفتارهای سبز مهیا گردد.

چهارم بخش آبفا وزارت نیرو باید سعی بر این داشته باشد از تجربه سازمان‌های بین‌المللی در حوزه اقدامات سبز بهره بگیرند؛ به عبارتی؛ استفاده از مدیریت دانش سبز محیطی می‌تواند به عنوان یک ابزار مهم در زمینه رفتارهای سبز در سازمان ایجاد نمایند.

پنجم این پیشنهاد داده می‌شود که برای تحقق الگوی رفتاری سبز درصدد باشد که الگوهای شایسته‌سالاری و پروژه‌های جانشین پروری را در سازمان مبتنی بر فعالیت‌ها و اقدامات و نوآوری سبز نیروی انسانی قرار دهد تا بتوانیم زمینه را بهبود چنین رفتارهای در بین نیروی انسانی مهیا نماید.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Andersson, L. M., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151-155
- Arda, O. A., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2018). How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of quality performance and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*. 4(2): 106-113
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., Novotna, E., (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006-2008). *J. Sustain. Tour.* 19(7), 797-816.
- D'Mello, S., Ones, D. S., Klein, R., Wiernik, B. M., & Dilchert, S. 2011. Do greener companies have better organizational and financial performance? An empirical investigation. Poster presented at the University of Minnesota Student Symposium on Sustainability, Minneapolis, MN.
- Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 152-166.
- Hsiao, T.-Y., Chuang, C.-M., Kuo, N.-W., Yu, S.M.-F., 2014. Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *Int. J. Hosp. Manag.* 36, 197-208
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Embedding Sustainability Dynamics in Supply Chain Relationship Management and Governance Structures*, 112, 3, 1824-1833.
- Jajarmizadeh, Mohsen, Zarei, Mohsen (1398) "Study of Green Retrieval Performance of Employees and Green Human Resources and Culture Methods" 2nd International Conference on Religious Research, Islamic

- Sciences, Jurisprudence and Law in Iran and the Islamic World, 1-22 (In Persian)
- Jaramillo, J. Á., Sossa, J. W. Z., & Mendoza, G. L. O. (2018). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512-524.
- Jelodari, Akbar, Jelodari, Saleh, Jelodari, Hossein (1397) "Study of the role of green human resource management on the performance and environmental productivity of the organization" 7th International Conference on Management and Accounting Techniques, 1-13(In Persian)
- Kim Yong Joong, Woo Gon Kim, Hyung-Min Choi Kullada Phetvaroon (2018) " The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance" *International Journal of Hospitality Management* - ~ -đ
- Kim, A, Kim , Y, Han , K , (2014) " Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy" *Journal of Management*, 43(5), 45-62.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. 2013. Measuring, understanding, and influencing employee green behaviors. In A. H. Huffman & S. R. Klein (Eds.), *Greening organizations: Driving change with I-O psychology*: 115-148. New York: Routledge Academic.
- Opatha, H A. Anton Arulrajah (2014) " Green Human Resource Management: Simplified General Reflections:" *International Business Research*; Vol. 7, No. 8; pp 1-13
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employeelevel study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466.

- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232.
- Rahman, I., Reynolds, D., Svaren, S., 2012. How green are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *Int. J. Hosp. Manag.* 31, 720–727.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Hosain Sajjad. Sadiqur Rahman (2016) " Green Human Resource Management: A Theoretical Overview" *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18(6), PP 54-59
- Roscoe. S Nachiappan Subramanian Charbel J.C. Jabbour Tao Chong (2019) " Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development" *Bus Strat Env.* 4(2) ;1–13
- Seidi Aghilabadi, Fatemeh, Nouri, Ahmad, Seidi Aghilabadi, Ali (1398) "Study of the impact of green human resource management on environmental performance and environmentally friendly behavior of employees" 27th Annual International Conference of the Iranian Association of Mechanical Engineers, 1- 6 (In Persian)
- Wong, C. W. Y., Wong, C. Y., & Boonitt, S. (2018). How does sustainable development of supply chains make firms lean, green and profitable? A resource orchestration perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 375–388