

واکاوی مدل‌های علمی مدیریت منابع انسانی پایدار

عباسعلی رضایی صدرآبادی^{۱*}سعید اسلامی^۲محمدرضا دهقانی اشکذری^۳ابوالفضل صادقیان^۴

^۱ دانشجوی دوره دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، ایران
^۲ دکترای تخصصی مدیریت، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، ایران
^۳ دکترای تخصصی مدیریت، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، ایران
^۴ دکترای تخصصی مدیریت، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، ایران

چکیده

هدف: تحقیق پیش رو با این هدف طراحی و پیاده‌سازی شده است که روشن سازد اصلی‌ترین مدل‌های علمی تبیین‌کننده مراحل یا ارکان نظام مدیریت منابع انسانی پایدار کدامند و چگونه می‌توان آن‌ها را گروه‌بندی و تحلیل نمود. روش مطالعه: پژوهش حاضر دارای ماهیت توسعه‌ای است و رویکرد کلان حاکم بر آن توصیفی-پیمایشی قلمداد می‌شود؛ ضمن آن‌که این مطالعه در فضای تحقیقات کیفی قابل دسته‌بندی است؛ چرا که از ابزارهای متناسب با این جریان برای کسب داده‌های کیفی استفاده می‌کند. گردآوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پیروی از روش‌شناسی مطالعات کتابخانه‌ای دنبال شده است و طی آن مجموعه اسناد علمی حاوی داده‌هایی درباره مدل‌های علمی استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است. در گام نخست این تحقیق، فهرستی از تمام مدل‌های علمی معتبری تهیه شد که برای تشریح چیستی، چرایی یا چگونگی استقرار این نظام مدیریتی طراحی شده بودند. در ادامه از خبرگان تحقیق خواسته شد تا این مدل‌ها را بر اساس ماهیتشان گروه‌بندی کنند. یافته‌ها: در بخش اول این مطالعه تعداد هفده عنوان مدل علمی برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار احصا شد و در بخش دوم نیز این مدل‌ها در سه گروه بدین شرح طبقه‌بندی شدند: الف) مدل‌های کارکردگرا که مراحل شناخته شده نظام سنتی مدیریت منابع انسانی را محور کار خود قرار داده‌اند؛ ب) مدل‌های انسان‌گرا که منابع انسانی سازمان را محور طراحی مدل قرار داده‌اند؛ ج) مدل‌های ترکیبی که حالتی بینابینی و میانه دارند. نتیجه‌گیری: هرکدام از سازمان‌های کشورمان برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار می‌توانند بر اساس ماهیت سازمان و رویکرد مدیرانش یکی از انواع مدل‌های معرفی شده در این مطالعه را مورد بهره‌برداری قرار دهند. واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز، مدل، کارکردگرایی، انسان‌گرایی.

۱ مقدمه

باید دانست که توجه به مفهوم محیط زیست و حفاظت از آن نه تنها موضوعی امروزی و جدید نیست؛ بلکه می‌توان آن را جریانی با پیشینه تاریخی طولانی به حساب آورد که مدت‌هاست با فرهنگ اجتماعی حیات بشر بر روی کره خاکی همراه بوده است (Farokhi et al., 2018)، با وجود این سابقه قدیمی، شرایط پدیدآمده در جهان معاصر باعث شده است که جایگاه این تفکر در میان عوام و خواص جامعه جهانی به شدت

* نویسنده مسئول: عباسعلی رضایی صدرآبادی

آدرس: دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، ایران. ایمیل: km0750746@gmail.com

ارتقا یابد؛ به طوری که امروزه رعایت ملاحظات زیست محیطی در قالب مفهوم توسعه پایدار، یکی از راهبردهای کلیدی جاده جهانی در امری سطوح به شمار می آید (Moradi & Zandipak, 2020).

ریشه اصلی شرایط نامساعد کنونی در عرصه آلودگی محیط زیست و تخریب منابع طبیعی را باید دورماندن انسان از طبیعت اصیل و غفلت وی از گنجینه های خدادادی برشمرد. نیاز بشر فناوری زده امروز به محیط زیست سالم و پایدار، بیش از زمان های گذشته برآورد می شود. این نیاز فزاینده و کم نظیر در حالی به اثبات رسیده است که شواهد نشان می دهد کاربرد وسیع فناوری ها و صنعتی شدن جوامع باعث لطمات زیست محیطی بسیاری در سال های اخیر شده است (Asadolahidehkordi et al., 2020). بر اساس داده هایی از این دست که حاوی هشدارهایی جدی درباره خطر از هم پاشیدگی زیست بوم طبیعی کره زمین هستند، ملاحظات زیست محیطی به یکی از اصلی ترین چالش های زندگی بشر در عصر کنونی بدل شده است (Aybaghi-Esfahani et al., 2018).

استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار (سبز یا زیست محیطی) در سازمان های امروزی از جمله راهکارهایی است که برای رهایی از چنین شرایط نامطلوبی پیشنهاد شده است و خوشبختانه از سوی مدیران اجرایی و مسئولان منابع انسانی بنگاه ها نیز مورد استقبال واقع شده است. از دیدگاه تفویک، «نظریه هویت اجتماعی» را می توان خاستگاه نظری برای فرآیند روان شناختی مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سبز دانست. به تعبیر دیگر نظریه یاد شده می تواند چرایی و چگونگی تلاش نیروی انسانی شاغل در سازمان های سبز برای پاس داشت اصول و اجرای رهنمودهای دوست دار محیط زیست را تبیین کند و به تحلیل این واقعیت بپردازد که امروزه رعایت ملاحظات زیست محیطی به جایگاهی رفیع در مبانی مدیریت منابع انسانی راهبردی دست یافته است (Sepahvand et al., 2018).

با آن که در تحقیقات متعدد، مدلهای علمی و الگوهای تجربی متعددی برای تبیین چگونگی استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار معرفی شده است، ولی تاکنون مطالعه ای جامع انجام نشده است که توانسته باشد تمامی این مدلها را به صورت یکپارچه مورد تحلیل و تفسیر قرار دهد. شاید یکی از دلایل بروز چنین شرایطی آن باشد که هر کدام از این مدلها از منظری خاص و در قلمروی مکانی ویژه ای به تشریح فرایند استقرار مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته اند و تاکنون فرامطالعه ای که تمامی این یافته های پژوهشی را با یکدیگر تلفیق کند، به اجرا در نیامده است. سؤال اصلی که این مطالعه برای یافتن پاسخ علمی به آن طراحی شده از این قرار است که مدلهای علمی ناظر بر استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان کدامند و چگونه می توان آنها را دسته بندی و تحلیل نمود. در واقع، هدف این پژوهش آن است که با مرور سوابق پژوهشی مرتبط، فهرستی از معتبرترین مدلهای علمی تبیین کننده چگونگی پیاده سازی نظام مدیریت منابع انسانی سبز یا پایدار را تشکیل دهد و در ادامه آنها را بر اساس ماهیت و شرایطشان مورد دسته بندی قرار دهد تا بتوان تحلیلی جامع از آنها فراهم آورد.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بسیاری از منتقدان، اصطلاح مدیریت منابع انسانی سبز را مفهومی نوظهور و در حال پیدایش می دانند که هنوز در مراحل آغازین چرخه حیاتش قرار دارد و تا رسیدن به بلوغ و تکامل نسبی، مسیری طولانی در پیش خواهد داشت. برخی محققان معتقدند که نخستین بار از این عبارت خاص در سال ۲۰۰۸ میلادی استفاده شده است و تا پیش از آن، کاربردی رسمی از این واژه در ادبیات مدیریت و توسعه مشاهده نشده است (Rajabpour & Afkhami-Ardakani, 2020).

فارغ از تاریخچه معرفی این مفهوم باید یادآوری نمود که پذیرش چنین راهبرد جدیدی در حوزه منابع انسانی، به سازمان های سبز اطمینان خواهد داد که محیط پیرامونشان به خوبی حفظ شده و پایدار می ماند. دستاوردهای ناشی از چنین سازوکاری را نباید ساده انگاشت؛ زیرا تجربیات سال های اخیر نشان داده اند که این تأثیرات در بلندمدت، ارزشی بسیار بیش تر از سرمایه های مادی و امکانات فیزیکی در اختیار مدیران خواهند

گذاشت. به همین دلیل است که استقرار شایسته و بهینه نظام مدیریت منابع انسانی سبز، عاملی مهم در پیش تازی کسب و کارها در فضای امروز قلمداد می شود (Karimi-Zarchi & Ahmadinezhad, 2018).

در طول زمان نسبتاً اندکی که از معرفی مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز می گذرد، تحقیقات متعددی درباره فواید و کارکردهای این خرده نظام مدیریتی صورت گرفته است. یافته های حاصل از بیش تر این مطالعات علمی حاکی از آن است که به کارگیری مدیریت منابع انسانی سبز از یک سو به سازمان ها در مشارکت برای حفاظت از محیط زیست برای نسل های بعد کمک می کند؛ و از سویی دیگر، موجب تقویت عملکرد پایدار و افزایش کارایی و اثربخشی کسب و کارها در شرایط نامطمئن امروزی خواهد شد (Esmaeeli, 2020).

در این مجال به مروری مختصر بر تعدادی از گزارش های تحقیقاتی اخیر خواهیم پرداخت که کوشیده اند تا مدلهای علمی موجود برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار را در سطح سازمان شناسایی و معرفی کنند. یادآوری می نماید که هیچکدام از این پژوهش ها الگویی برای دسته بندی مدلهای علمی شناسایی شده ارائه نداده اند، بنابراین پژوهش حاضر می تواند این نقش تکمیلی را در مجموعه سوابق پژوهشی بدین ترتیب ایفا کند که اولاً تمامی این مدلهای معتبر را احصا کند و دوم این که آنها را مورد طبقه بندی و تحلیل قرار دهد. این کارکردها در زمره تمایزات و نوآوری های مطالعه پیش رو به شمار می آیند.

- محمدی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با هدف تنظیم الگوی مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد پایداری سازمانی اجرا نموده اند و در بخش مرور پیشینه پژوهش، چند مدل توسعه داده شده توسط محققان غیرایرانی را مورد معرفی قرار داده اند. البته در این تحقیق، تحلیلی درباره این مدل ها یا نقاط ضعف و قوت احتمالی آن ها ارائه نشده است.
- آبیاهی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی که به منظور بررسی تأثیر استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی انجام شده است، کوشیده اند تا برخی از مدلهای علمی مرتبط با این حوزه موضوعی را احصا کنند. در واقع، این محققان تعدادی اندک از مدلهای نسبتاً پرشمار مدیریت منابع انسانی پایدار را بدون آنکه از منطق اولویت بندی یا گزینش خاصی تبعیت شده باشد، برگزیده و در مورد آنها توضیحاتی داده اند.
- محمدنژاد شورکایی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه ای که با هدف طراحی چارچوبی علمی برای استقرار مدیریت منابع انسانی سبز انجام شده است، موفق به شناسایی و معرفی برخی مدل های شناخته شده در این حوزه شده است. این محققان با مرور چهار مصداق از مدلهایی که در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار، توسعه داده شده اند، چنین نتیجه گیری کرده اند که این الگوها از سه جنبه نیاز به تکامل دارند: الف) پیشایندها؛ ب) پیامدها؛ ج) ابعاد غیرفرایندی.

۳ روش شناسی پژوهش

بر مبنای منطق دسته بندی پژوهش ها در سه نوع محض، توسعه ای و کاربردی، تحقیق حاضر را از منظر هدف می توان در گروه تحقیقات توسعه ای جای داد؛ چرا که می کوشد تا دانش تولید شده در زمینه طراحی مدلهای علمی استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار را ساماندهی و تجدید ساختار کند. همچنین از نظر روش گردآوری داده، این تحقیق را باید مطالعه ای توصیفی (غیر آزمایشی) به شمار آورد؛ ضمن آنکه از میان گونه های متنوع مطالعات توصیفی (شامل پیمایشی، همبستگی، پس رویدادی، اقدام پژوهی، مطالعه موردی و...) به نظر می رسد پژوهش حاضر با گروه نخست یعنی تحقیقات پیمایشی تناسب بیش تری داشته باشد. از سوی دیگر، ماهیت کمیت ناپذیر داده های این پژوهش، باعث می شود که رویکرد کلی تحقیق را کیفی (و نه کمی) بدانیم.

بر اساس هدف تحقیق که شناسایی و تحلیل مدل‌های علمی ناظر بر استقرار موفقیت‌آمیز نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان بوده است. از ابزار مطالعه اسناد و تکنیک فیش‌برداری استفاده شده است تا گزارش‌های علمی و مقالات تخصصی در این باره (که اعضای جامعه آماری این مطالعه محسوب می‌شوند) مورد تحلیل قرار گیرند و فهرستی اولیه از مدل‌های علمی مدیریت منابع انسانی سبز تهیه شود. این فهرست شامل هفده عنوان از اینگونه مدل‌ها بود که ضمن مشورت با چهار نفر از متخصصان دانشگاهی و اجرایی مدیریت منابع انسانی (شامل سه نفر عضو هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت و یک نفر با پیشینه معاون منابع انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور) مورد گروه بندی واقع شد.

۴ یافته‌های پژوهش

۴,۱ شناسایی مدل‌ها

به استناد سوابق پژوهشی معتبر می‌توان تعدادی از مهم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های علمی ناظر بر چگونگی پیاده‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌ها را بدین ترتیب برشمرد:

۱ مدل دو بعدی: در نگاهی کلی می‌توان به استناد برخی گزارش‌های پژوهشی معتبر، مراحل استقرار نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی یا سبز در سازمان را شامل دو بعد اصلی (اقدامات مدیریت منابع انسانی و اقدامات زیست‌محیطی) دانست که البته هرکدام از این ابعاد، خود دربرگیرنده فعالیت‌ها و پروژه‌های متعدد و متنوعی خواهد بود.

۲ مدل سه‌بخشی: شاید بتوان یکی از ساده‌ترین الگوهای طراحی شده برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان را مدلی دانست که از سوی اسداللهی دهکردی و همکاران (۱۳۹۹) پیشنهاد شده است. از منظر این محققان بومی، استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز، فعالیت‌ها و اقداماتی شامل موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- الف) استخدام سبز: سنگ بنای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی در این الگو را گزینش و بکارگیری نیروهای انسانی به روشی سبز و دوستدار محیط زیست تشکیل می‌دهد؛
- ب) جبران خدمات سبز: در ادامه فرایند استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز، لازم است این کارکنان سبزاندیش، با معیارهایی سبز مورد ارزش‌یابی عملکرد و جبران خدمات قرار گیرند؛
- ج) توسعه و آموزش سبز: آخرین حلقه از این زنجیره را نیز ارائه آموزش‌های سبز و توان‌مندسازی کارکنان در این رویکرد شکل می‌دهد.

۳ مدل سه‌مرحله‌ای: برخی دیگر از محققان هم معتقدند که استقرار نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی شامل مراحل کم‌تعداد و ساده است. آن‌ها مراحل پیاده‌سازی این سیستم را چنین برشمرده‌اند (Rastegar et al., 2020): حمایت مدیریت ارشد؛ آموزش و توان‌مندسازی کارکنان؛ اجرای نظام پاداش و جبران خدمات.

۴ مدل سه‌سطحی: در این مدل که توسط تعدادی از پژوهش‌گران ایرانی (محمدنژاد شورکایی و همکاران، ۱۳۹۵) طراحی شده است، سه سطح قابل تفکیک و البته مرتبط با یکدیگر از نظام مدیریت منابع انسانی سبز مورد تحلیل قرار می‌گیرد. طراحان این الگوی نسبتاً پیچیده توانسته‌اند دیدگاهی عمیق و چندلایه‌ای را برای درک ماهیت و ابعاد متنوع پدیده نظام مدیریت منابع انسانی زیست-محیطی ارائه دهند که در آن:

- نخستین سطح را «عوامل تأثیرگذار» یا زمینه‌سازها تشکیل می‌دهد که خود شامل چهار لایه فرعی از قبیل فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی است؛

- سطح دوم از این مدل را «محتوا» تشکیل می‌دهد که در چهار مرحله فرعی شامل فرآیند، راهبردها، حمایت و فرهنگ سبز توزیع شده است؛
- آخرین سطح از این مدل ترکیبی، «پیامد» نام دارد که از سه لایه فرعی تحت عناوین فردی، سازمانی و فراسازمانی به وجود آمده است
- ۵ مدل چهار بخشی متوالی: در این الگو که حاصل مطالعه دو تن از محققان ایرانی (رجب‌پور و افخمی اردکانی، ۱۳۹۸) است، چهار بخش اصلی از نظام مدیریت منابع انسانی پایدار بدین ترتیب معرفی شده‌اند:
 - الف) جذب و استخدام: پذیرش کارکنانی برخوردار از ارزش‌ها و فرهنگ زیست‌محیطی؛
 - ب) آموزش و توسعه: پرورش انگیزه‌ها و آموزه‌های سازمان سبز در میان کارکنان مجموعه؛
 - ج) جبران خدمات: استقرار سیستم پرداخت پاداش به فعالیت‌های زیست‌محیطی افراد شاغل در سازمان؛
 - د) ارزیابی عملکرد: گنجاندن معیارهای ناظر بر ارزش‌های زیست‌محیطی در نظام سنجش موفقیت شغلی افراد.
- ۶ مدل چهار مرحله‌ای متوالی: در این مدل می‌توان مراحل شامل فراهم آوردن چشم‌انداز زیست‌محیطی به عنوان راهنما، آموزش کارکنان برای به‌اشتراک‌گذاری اهداف محیط زیستی، ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی کارکنان و تشویق فعالیت‌های زیست‌محیطی افراد را به عنوان عناصر اصلی فرآیند مدیریت منابع انسانی سبز در نظر گرفت (Moradi & Zandipak, 2020).
- ۷ مدل چهار بخشی متناوب: بر خلاف الگوی چهاربخشی متوالی که مراحل نظام مدیریت منابع انسانی سبز را از ابتدا و به صورت متوالی دنبال می‌کرد، مدل حاضر بدون پای‌بندی به این ترتیب و توالی، مهم‌ترین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی را برشمرده است. این الگو که توسط توکلی و همکاران (۱۳۹۷) پیشنهاد شده است، ارکان کارکردی این سیستم را در قالب عناصری چهارگانه احصا کرده است که انتظار می‌رود بتوانند بخش زیادی از ماهیت و کلیت نظام مدیریت منابع انسانی سبز را پوشش دهند:
 - الف) نظام آموزش و توسعه منابع انسانی که بر انتقال مفاهیم مدیریت سبز به کارکنان تأکید دارد؛
 - ب) نظام نگهداری که برای تأمین انگیزه نیروی انسانی تلاش می‌کند؛
 - ج) نظام جبران خدمات که باید تلاش‌های زیست‌محیطی کارکنان سازمان را شناسایی و تشویق کند؛
 - د) نظام مدیریت عملکرد که برای ارزیابی و ارتقای عملکرد زیست‌محیطی منابع انسانی طراحی شده است.
- ۸ مدل چهار مرحله‌ای تفصیلی: همچنین آبیانی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷) به نقل مدلی پرداخته‌اند که هرچند شامل چهار مرحله است، اما به صورت تفصیلی، مراحل فرعی هرکدام از آن‌ها را نیز برشمرده است
 - آگاهی
 - آگاهی از وجود منابع انسانی سبز
 - روش‌ها
 - خرید اقلام سبز
 - بازیافت استفاده مجدد از اقلام مصرفی
 - استفاده از کاغذهای بازیافتی
 - الکترونیکی نمودن فعالیت‌ها (فعالیت‌های بی‌نیاز از کاغذ)

- خرید محصولات الکترونیک کم مصرف

○ اقدامات

- حمایت از خرید خودروهای کم مصرف و دوگانه سوز توسط کارکنان
- استفاده از خودروی مشترک
- کاشت درخت در مناطق بیابانی
- مدیریت پسماند

○ فعالیت

- استفاده از کودهای دوستدار محیط
- مالکیت درختان برای کارکنان
- توجه ویژه به مقوله توسعه فضای سبز و درخت کاری
- ایجاد انگیزه برای توسعه فضای سبز و درخت کاری
- تلاش برای کاهش تولید پسماند
- استفاده از انرژی های پاک

۹ مدل پنج بخشی: مدلی که از سوی ثابت و عزیزی (۱۳۹۹) برای تبیین ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی پایدار طراحی شده است، از رویکرد برنامه ریزی راهبردی استفاده نموده و پنج جنبه کلیدی از این سیستم را بدین ترتیب معرفی می کند:

- الف) تدوین و اجرای استراتژی جذب و استخدام نیروهای سبزاندیش برای ورود و فعالیت در سازمان؛
- ب) تنظیم و پیاده سازی راهبرد مدیریت عملکرد این کارکنان؛
- ج) طراحی و استقرار استراتژی های مناسب برای توسعه منابع انسانی؛
- د) پیش بینی و عملیاتی کردن راهبرد پاداش و تشویق فعالیت های هم راستا با اهداف سازمان سبز؛
- هـ) ترسیم و به کارگیری استراتژی تنظیم روابط سازمانی.

۱۰ مدل پنج مرحله ای: مرادی و زندی پاک (۱۳۹۹) در مدل پیشنهادی خود، مراحل استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان را شامل پنج اقدام اساسی به شرح زیر معرفی نموده اند:

- الف) آموزش عوامل انسانی به منظور ارتقای مدیریت محیط زیست به عنوان یکی از ارزش های اصلی سازمان؛
- ب) هم راستاسازی نظام ارزیابی عملکرد با تعهدات زیست محیطی؛
- ج) تعیین پاداش و تنبیه در راستای اهداف زیست محیطی؛
- د) ارتقای ادراک کارکنان از سیاست های زیست محیطی شرکت؛
- هـ) تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادهای زیست محیطی

۱۱ مدل هفت عاملی: الگوی طراحی شده از سوی فرخی و همکاران (۱۳۹۶) نیز مدلی ترکیبی از استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار را معرفی کرده که حاوی عناصر هفتگانه ای است که در تعامل با یکدیگر، زمینه های لازم برای تحقق اهداف این سیستم

مدیریتی را ایجاد می‌کنند. این هفت عنصر اصلی از نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی عبارتند از: تعادل، عدالت، مشارکت، پایداری، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و شفافیت. استراتژی سازمان، سیاست‌های منابع انسانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی و پیامدهای سازمانی.

۱۲ مدل هشت‌بخشی اولویت‌بندی‌شده: داوری و همکاران (۱۳۹۷) مدلی را برای تبیین اجزای کارکردی نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی پیشنهاد نموده‌اند که شامل هشت مرحله به هم پیوسته و متوالی است که به ترتیب اهمیت، اولویت‌بندی شده‌اند. این عناصر هشت‌گانه، دربرگیرنده خرده‌نظام‌هایی از این دست هستند: ارزیابی عملکرد سبز، روابط سبز، انتخاب و استخدام سبز، جامعه-پذیری سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت سبز نظم کارکنان، مدیریت سیستم پاداش سبز و برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز. چنان‌که در ترتیب اشاره به این خرده‌نظام‌ها ملاحظه می‌شود، رعایت تقدم زمانی مراحل متوالی مدیریت منابع انسانی در چنین مدلی مورد توجه نیست؛ به‌طوری‌که مرحله «برنامه‌ریزی منابع انسانی» که در زمره نخستین حلقه‌های زنجیره مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید، در آخرین سطح از این فهرست اولویت‌بندی شده جای گرفته است. این الگوی مرتب‌شده از آن جهت که توانسته است نگاهی متفاوت به ترتیب اجزای نظام مدیریت منابع انسانی داشته باشد، ارزشمند و نوآورانه به نظر می‌رسد.

۱۳ مدل هشت‌بخشی متقارن: در الگویی که توسط سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) معرفی شده است، اجزای فرایندی تشکیل‌دهنده نظام مدیریت منابع انسانی سبز به صورتی تقریباً متقارن تنظیم شده‌اند به طوری‌که:

○ از یک سو فرآیندهایی اولیه همچون برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز، کارمندیابی و استخدام سبز و همچنین آموزش و توسعه سبز قرار گرفته‌اند که گام‌های آغازین این روند را روایت می‌کنند؛

○ در طرف مقابل، فعالیت‌هایی شامل ارزیابی عملکرد سبز، مدیریت ایمنی و سلامت سبز و همچنین مقوله فرهنگ سازمانی سبز جای دارند که در مراحل تکمیلی زنجیره مدیریت منابع انسانی قرار گرفته‌اند؛

○ در میانه این مدل نیز دو خرده‌نظام مدیریت پاداش و جبران خدمات سبز و همچنین روابط کاری سبز جایابی شده‌اند که می‌توان آن‌ها را پایدارکننده هر دو گروه اقدامات اولیه و تکمیلی به حساب آورد.

۱۴ مدل هشت‌سطحی: الگویی از نظام مدیریت منابع انسانی پایدار که توسط سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) توسعه داده شده است، حاوی هشت سطح مجزاست که در پیوند با همدیگر مراحل استقرار چنین سامانه‌ای را شکل می‌دهند. در مدل یادشده مراحل از این قبیل پیش‌بینی شده‌اند: جلب حمایت‌های مدیریتی و محیطی؛ تأمین زیرساخت‌ها و منابع؛ تدوین چشم‌انداز و راهبردهای زیست‌محیطی؛ ارتقای دانش و نگرش کارکنان؛ توان‌مندسازی مدیریتی؛ مدیریت رفتارهای شهروندی در سازمان؛ هماهنگ‌سازی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز و

۱۵ مدل نه‌بخشی: مطابق با الگویی که هم از سوی رضایی و همکاران (۱۳۹۹) و هم توسط کریمی زارچی و احمدی‌نژاد (۱۳۹۷) مورد استناد قرار گرفته است، اجزای کارکردی نظام مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی را می‌توان شامل نه عنصر کلیدی دانست که هرکدام نیز حاوی اقداماتی فرعی به شرح زیر هستند:

○ تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز

▪ طرح وظایف و مسئولیت‌های زیست‌محیطی در هر شغل؛

▪ اضافه کردن الزامات زیست‌محیطی در شرح شغل؛

▪ به‌کارگیری تیم‌های چندوظیفه‌ای به منظور مدیریت زیست‌محیطی؛

▪ طرح شایستگی‌های زیست‌محیطی در مشخصات شغل؛

▪ طراحی و استقرار مشاغل جدید با تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی.

○ انتخاب سبز

- توجه به علایق زیست‌محیطی داوطلبان؛
- طرح سؤال‌های زیست‌محیطی در فرآیند مصاحبه؛
- انتخاب متقاضیانی که فعالیت‌های زیست‌محیطی داشته‌اند؛
- انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست‌محیطی.

○ استخدام سبز

- طرح معیارهای زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی؛
- انتقال دغدغه‌های زیست‌محیطی در فعالیت‌های استخدامی؛
- طرح راهبردهای زیست‌محیطی در سیاست‌های استخدامی؛
- بیان ارزش‌های زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی.

○ برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز

- پیش‌بینی تعداد و تنوع نیروی انسانی ضروری برای پیاده‌سازی اقدامات زیست‌محیطی در سازمان؛
- مشارکت در تصمیمات راهبردی زیست‌محیطی.

○ ارزیابی عملکرد سبز

- استقرار نظام مدیریت زیست‌محیطی و ممیزی آن؛
- هم‌راستایی اهداف زیست‌محیطی با نظام ارزیابی سازمان؛
- طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان؛
- ایجاد استانداردهای زیست‌محیطی در سطح سازمان؛
- ارائه بازخوردهای دوره‌ای به کارکنان برای دستیابی به اهداف سبز.

○ آموزش نیروی انسانی سبز

- بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست‌محیطی؛
- ایجاد شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست‌محیطی؛
- ایجاد برنامه آموزشی نظام‌مند برای تأمین مهارت زیست‌محیطی کارکنان؛
- انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز.

○ مدیریت پاداش سبز

- تعریف پاداش به عملکردهای زیست‌محیطی کارکنان؛
- ارائه پاداش مادی و معنوی به عملکرد زیست‌محیطی آنان؛
- تعریف پاداش برای کسب مهارت‌های سبز؛

▪ تعیین مشوق‌هایی برای اقدامات زیست‌محیطی کارکنان مانند بازیافت.

○ مدیریت بهداشت و ایمنی سبز

▪ اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش بیماری‌های شغلی؛

▪ اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری؛

▪ ایجاد اطمینان در ایمنی محیط کاری سبز؛

▪ پیاده‌سازی راهبردهایی برای حفظ محیط کاری مساعد.

○ مدیریت انضباط سبز

▪ اعمال مجازات برای نقض مدیریت زیست‌محیطی؛

▪ اعمال تنبیه برای عدم دستیابی به اهداف زیست‌محیطی؛

▪ تدوین و انتشار قوانین زیست‌محیطی؛

▪ پیاده‌سازی مدیریت انضباطی در فعالیت‌های زیست‌محیطی.

۱۶ مدل یازده عاملی: دیگر مدل علمی توسعه یافته برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار، یازده عامل را در استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز مؤثر می‌داند. البته این عوامل نسبتاً پرتعداد را می‌توان در چهار دسته کلی شامل جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، ارزیابی عملکرد سبز و جبران خدمات سبز طبقه‌بندی نمود.

۱۷ مدل شانزده عاملی: پژمان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی که با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد تحقیقاتی نظریه‌پردازی داده‌بنیان اجرا شده است، مدلی شانزده عاملی برای تبیین چگونگی استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان پیشنهاد نموده‌اند که مطابق با الگوی رایج در این‌گونه مطالعات کیفی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست. عناوین این شانزده عامل مدل یادشده بدین قرار است:

○ زمینه ساختاری (نرم‌افزاری)

○ زمینه ساختاری (فنی و دانشی)

○ نگرش به سلامت

○ سیاست سلامت‌محور

○ مسئولیت اجتماعی

○ فرهنگ همیاری

○ کنشگران سود

○ نگاه مدیریتی به سلامت

○ الزامات مادی – فرامادی

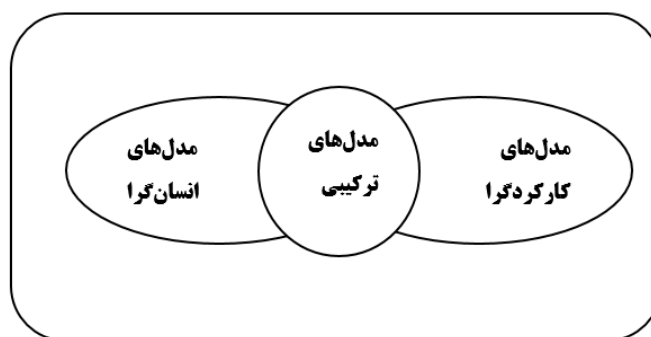
○ آموزش مادام‌العمر

○ گشایش رقابت

- سرمایه گذاری
- توانمندسازی کارکنان
- تعهد مدیران
- مدیریت بحران
- شکل گیری حکمرانی سلامت محور

۴,۲ گروه بندی مدل ها

چنان که از مرور سوابق پژوهشی پیرامون مدل های علمی ناظر بر چگونگی استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در گستره سازمانی مشاهده می شود، الگوهای متنوعی از این پدیده، شناسایی و معرفی شده اند که فاقد چارچوبی برای دسته بندی و تحلیل جامع هستند. به منظور رفع این خلأ مفهومی، در این مطالعه و مطابق با شکل (۱) مجموعه مدل های علمی نظام مدیریت منابع انسانی پایدار که در پژوهش های پیشین گزارش شده اند در سه دسته مورد تحلیل قرار می گیرند که عبارتند از:



شکل (۱): دسته بندی مدل های مدیریت منابع انسانی پایدار

۱ مدل های کارکردگرا: طراحان گروه نخست این گونه مدل ها که می توان خصوصیت بارز آن ها را «کارکردگرایی» دانست، معتقدند که مدیریت منابع انسانی پایدار، شامل فرایندها و خرده نظام هایی از قبیل تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش سبز است و به آن دسته از فعالیت ها و تئوری های مدیریت منابع انسانی قابل تسری است که به کاهش خسارت های زیست محیطی کمک می کنند. بدین ترتیب، بر اساس رویکرد کارکردگرایی می توان مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز را به هر کدام از کارکردهای متنوع از نظام مدیریت منابع انسانی ترجمه کرد؛ بنابراین برای تبیین مراحل و فرآیند این نظام نوین مدیریتی در قالب مدلی علمی کافی است که خرده نظام های سنتی از مدیریت منابع انسانی را شناسایی و با سبز نمودن هر کدام از آن ها، الگویی از نظام مدیریت منابع انسانی پایدار را برقرار کنیم. در این دیدمان، از نظر تعداد و تنوع مؤلفه ها و عناصر سیستمی، هیچ تفاوت فاحشی میان نظام مدیریت منابع انسانی سنتی و زیست محیطی وجود ندارد؛ تنها تفاوت اصلی در ماهیت این عناصر فرعی است که رنگ و بوی ملاحظات زیست محیطی به خود گرفته اند.

۲ مدل های انسان گرا: محور اصلی تعریف مدیریت منابع انسانی پایدار در بین اعضای گروه دوم از طراحان این مدل ها، که ویژگی برجسته آن ها را باید «انسان گرایی» خواند، سرمایه های انسانی سبز، یعنی مدیران و کارکنانی هستند که وظایف خود را با مسئولیت پذیری و تعهد در کسب اهداف زیست محیطی و کاهش ضایعات انجام می دهند. کارکرد نظام یاد شده در این دیدمان، تحول، پی گیری و استمرار

سامانه‌هایی است که منابع انسانی را در زندگی سازمانی و شخصی خود نسبت به ملاحظات زیست‌محیطی انسانی سازد در واقع، تمرکز اصلی در این دیدگاه بر پرورش انسان‌هایی دغدغه‌مند و مسئولیت‌پذیر در مقابل تکالیف زیست‌محیطی است تا بتوانند ضمن انجام وظایف تخصصی خود، به صورت مستمر و همیشگی تعهدات انسانی و حرفه‌ای در این عرصه را شناسایی و پیاده‌سازی کنند؛ بنابراین در این دیدمان، باید مدل‌ها را به گونه‌ای طراحی و پیاده‌سازی نمود که پای‌بندی دائم انسان‌ها (مدیران، کارکنان، مشتریان، شرکا و...) به ملاحظات زیست‌محیطی تضمین شود.

۳ مدل‌های ترکیبی: آخرین گروه از مدل‌های علمی تبیین‌کننده چپستی و چگونگی استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌ها با عنوان «ترکیبی» یا «تلفیقی» قابل نام‌گذاری است. در حقیقت، با وجود آن‌که بیش‌تر مدل‌های ارائه شده برای استقرار و بهره‌برداری از نظام مدیریت منابع انسانی پایدار، تنها در یکی از دو دیدمان کارکردگرایی یا انسان‌گرایی قابل تفسیر هستند، اما برخی الگوهای خاص نیز از این فرایند توسط تعدادی از صاحب‌نظران و پژوهش‌گران مطرح شده است که به نظر می‌رسد حالتی بینابینی و میانه دارند؛ به صورتی که ضمن وفاداری به پاره‌ای از اصول و اعتقادات یکی از این دو رویکرد، به سمت بهره‌برداری از مفروضات یا نظریات رویکرد دیگر نیز گرایش یافته‌اند. بنابراین می‌توان این‌گونه مدل‌ها را در رویکردی ترکیبی به تحلیل نشست که می‌کوشد از یک سو، خرده‌نظام‌های شناخته شده از مدیریت منابع انسانی سنتی را با حال و هوای پایداری زیست‌محیطی همراه و هم‌رنگ سازد (رویکرد کارکردگرایی) و از سوی دیگر، تلاش دارد تا به روشی نظام‌مند برای تربیت انسان‌هایی مسئولیت‌پذیر و دغدغه‌مند در عرصه محیط زیست برنامه‌ریزی کند (رویکرد انسان‌گرا).

بر اساس توضیحات فوق می‌توان مجموعه هفده مدل علمی در موضوع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار را در سه گروه به شرح جدول (۱) توزیع کرد. چنانکه از محتوای جدول نیز بر می‌آید، تعداد مدل‌های طراحی شده در رویکردهای کارکردگرایی و انسان‌گرایی تقریباً یکسان است، اما شمار مدل‌هایی از نظام مدیریت منابع انسانی پایدار که در رهیافت ترکیبی (تلفیقی) طراحی شده باشند، کمتر از دو گروه دیگر است.

جدول (۱): گروه‌بندی مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

ردیف	عنوان گروه	مصادیق مدل‌ها	تعداد
۱	کارکردگرایی	مدل سه‌بخشی؛ مدل چهار بخشی متوالی؛ مدل چهار بخشی متناوب؛ مدل پنج‌بخشی؛ مدل هشت‌بخشی اولویت‌بندی‌شده؛ مدل هشت‌بخشی متقارن؛ مدل نه‌بخشی	۷
۲	انسان‌گرایی	مدل سه‌مرحله‌ای؛ مدل چهار مرحله‌ای متوالی؛ مدل چهار مرحله‌ای تفصیلی؛ مدل پنج مرحله‌ای؛ مدل هشت‌سطحی؛ مدل شانزده عاملی	۶
۳	ترکیبی (تلفیقی)	مدل دو بعدی؛ مدل سه‌سطحی؛ مدل هفت عاملی؛ مدل یازده عاملی	۴

۵ بحث و نتیجه‌گیری

در جمع‌بندی نهایی می‌توان به این نکته اشاره کرد که نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان از طریق مدل‌های علمی متعددی مورد تبیین قرار گرفته است که هفده مورد از آن‌ها در این مطالعه شناسایی شدند و می‌توان آن‌ها را در سه گروه اصلی دسته‌بندی نمود. در گروه نخست با عنوان «کارکردگرایی»، مدل‌هایی قرار دارند که مراحل شناخته شده نظام سنتی مدیریت منابع انسانی را محور کار خود قرار داده‌اند. در دسته دوم که عنوان «انسان‌گرایی» به آن تعلق گرفته است، آن دسته از الگوهای علمی جای گرفته‌اند که منابع انسانی سازمان را محور طراحی مدل قرار داده‌اند. آخرین دسته از این مدل‌ها که عنوان «ترکیبی» بر آن نهاده شده است، دربرگیرنده مدل‌هایی هستند که حالتی بینابینی و میانه به خود گرفته‌اند تا از مزایای هر دو رویکرد قبلی بهره‌مند شوند. خروجی‌های این مطالعه، یافته‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، آیبای اصفهانی

و همکاران (۱۳۹۷) و همچنین محمدنژاد شورکایی و همکاران (۱۳۹۵) را از این نظر مورد تأیید قرار می‌دهد که مدل‌های علمی معرفی شده توسط آن‌ها را مورد بررسی قرار داده است، اما از آنجا که تحقیقات یاد شده به دسته‌بندی یا تحلیل مدل‌های علمی نپرداخته‌اند، نتایج این مطالعه توانسته است ارزشی تکمیلی به دستاوردهای پژوهشی قبلی بیفزاید. بر مبنای نتایج مطالعه به مدیران منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی توصیه می‌شود در صورتی که برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی پایدار برنامه دارند، متناسب با مقتضیات سازمانی و رویکرد مدیریتی حاکم بر این فضا یکی از مدل‌های معرفی و تحلیل شده در این تحقیق را مورد بهره‌برداری قرار دهند. همچنین با توجه به محدودیت این تحقیق مبنی بر تمرکز بر پژوهش‌های ایرانی، به محققان علاقه مند پیشنهاد می‌شود اسناد علمی ناظر بر تحقیقات صورت گرفته در زمینه معرفی مدل‌های علمی مدیریت منابع انسانی پایدار در مراجع بین‌المللی را نیز بررسی کنند و در ادامه، مدل‌های شناسایی شده را مورد دسته‌بندی و تحلیل قرار دهند.

۶ منابع

- Asadolahidehkordi, E., Ghorbanpour, A., ahmadi, H. (2020). The Impact of Green Human Resource Management and Environmental Practices on Sustainable Performance in Downstream Petrochemical Industries. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 139-156. (In Persian)
- Aybaghi-Esfahani, S., Hassani, A.A. & Hosseini, S.R. (2018). Green Human Resources Management; A Model for Sustainability in Sports Organizations (Case study: General Department of Sports and Youth of North Khorasan). *Human Resource Management in Sport Journal*, 5(2), 309-328. (In Persian)
- Davari, A., Goodarzi, S., Asgari-Gandomani, R. & Saberi, A. (2020). A Survey on Available Status of Application of Green Human Resources Management in the Ministry of Sports and Youth in the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(45), 169-184. (In Persian)
- Esmaeeli, M. (2020) An Overview of Green Human Resource Management: Potentials and Challenges. *3th International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies*. Tehran. (In Persian)
- Farokhi, M., Nasrisfahani, A. & Safari, A. (2018). Proposing a Green Human Resource Management Framework for Steel Industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 153-179. (In Persian)
- Karimi-Zarchi, M. & Ahmadinezhad, S. (2018). Identify and Prioritize Green Human Resource Management Measures Using Fuzzy TOPSIS Technique. *Journal of New approaches in management and accounting*, 6(2), 152-143. (In Persian)
- Mohammadi, H., Pourkiani, M., Salajagheh, S., Sayadi, S. & Malayi, H. (2020). The Design of a Model for the Green Human Resource Management. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(43), 281-314. (In Persian)
- Mohammadnejad-shourkaei, M., SeyedJavadin, S., Shahhosseini, M., HajKarimi, A. (2017). Providing a Framework for Green HRM. *Journal of Public Administration*, 8(4), 691-710. (In Persian)
- Moradi, D. & Zandipak, R. (2020). The Role of Industry Clustering Technology in Biological Behavior and Sustainable Development with a Green Human Resource Management Approach and Green Modernization. *Strategic Studies of public policy*, 10(34), 172-199. (In Persian)

- Pezhman, L., Pejman, M.H. & Pourmiri, M. (2020). Presenting a Green Human Resources Management Model in the Health Sector: A Grounded Theory. *Journal of Health Administration*, 23(1), 112-122. (In Persian)
- Rajabpour, E. & Afkhami-Ardakani, M. (2020). The Relationship between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Human Resource Management in Oil Industry*, 11(44), 317-342. (In Persian)
- Rastegar, A.A., Sabokro, M., Maleki-Minbash-Razgah, M. & bagheri-garbolllagh, H. (2020). The Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance of Hotel Employees. *Journal of Social Studies tourism*, 7(2), 127-148. (In Persian)
- Rezaei, B., Zargar, S.M. & Hematian, H. (2020). A Model to Identify the Dimensions and Effective Measures in the Implementation of Green Human Resource Management. *Resource Management in Police Journal*, 8(1), 1-32. (In Persian)
- Sabet, A. & Azizi, M. (2020). Assess the Impact of Human Resource Strategies in the Creation and Development of Green Human Resource Management. *Journal of New research approaches in management and accounting*, 4(31), 67-85. (In Persian)
- Sepahvand, R., Saedi, A. & MomeniFard, M. (2018). Designing a Green Human Resource Management Model in Sports Organizations using an Interpretive Structural Modeling Approach. *Human Resource Managment in Sport Journal*, 6(1), 17-34. (In Persian)
- Tavakoli, A., Hashmi, A., Sabet, A. & razeghi, S. (2018). Proposing a Green Human Resource Management Model on the Basis of Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 77-104. (In Persian)