

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال شانزدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱
صص ۲۰-۱

ارائه و ارزیابی مدل مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس با رویکرد آمیخته میترا رستگار^۱، نادر شهامت^۲، مسلم صالحی^۳، رضا زارعی^۴

چکیده

این مطالعه با هدف ارائه و ارزیابی مدل پارادایمی جهت مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس صورت گرفته است. این پژوهش به روش کیفی انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۸ نفر از خبرگان مدیران اجرایی دانشگاه‌های آزاد استان فارس می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-تحلیلی است. نتایج نشان داد که اضافه کردن الزامات زیست‌محیطی در شرح شغل، طرح معیارهای زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی، تقارن اهداف زیست‌محیطی با سیستم ارزیابی سازمان، بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست‌محیطی از عوامل علی، پرسش‌گری به‌جای مشاهده‌گری، استفاده از شیوه‌های ترغیبی، اقتضایی بودن دانش، فناوری و معرفت حاصل پژوهش، داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی، از عوامل بستر ساز، انتقال دغدغه‌های زیست‌محیطی در فعالیت‌های استخدامی، تعریف مشوق‌هایی برای اقدامات زیست‌محیطی مانند بازیافت، از عوامل مداخله‌گر، انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست‌محیطی، استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی و ممیزی زیست‌محیطی، طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان، از راهبردها و ایجاد برنامه آموزشی نظام‌مند جهت تأمین مهارت زیست‌محیطی کارکنان، ایجاد اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری، به‌عنوان پیامدهای مدل می‌باشند.

کلید واژه‌ها: مدل پارادایمی، مدیریت پایدار منابع انسانی، مشاغل سبز.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۲

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

^۲ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. (نویسنده مسئول).

nader_shahamat@yahoo.com

^۳ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

^۴ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

مقدمه

در دهه اخیر، تمرکز بر مدیریت پایدار منابع انسانی به طور گسترده‌ای مورد توجه اندیشمندان علوم انسانی و اجتماعی واقع شده است. در طی سی سال اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مواجهه غالب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود، اما در دهه اخیر ظهور نگرشی پایدار به منابع انسانی در صدد پیوند بین مدیران و برنامه‌ریزان منابع انسانی و پایداری سازمان است. تا جایی که اندیشمندان مدیریت پایدار منابع انسانی، آن را به عنوان پارادایم جدیدی در مدیریت منابع انسانی بر شمرده‌اند. «در این رویکرد، منابع انسانی مرکز پایداری سازمانی به شمار می‌روند. این الگوی مدیریت منابع انسانی با اهداف سازمان، بهبود عملکرد از طریق نوآوری، مدیریت تغییر و مدیریت محیط‌زیست، همسو می‌شود. در واقع الگوی یادشده با جهت‌گیری استراتژیک سازمانی هم‌راستا می‌شود و به نتایج پایدار و تعادل موفقیت اقتصادی، عدالت اجتماعی و انسجام زیست‌محیطی، می‌انجامد. در حقیقت پاسخ به این سؤال که «فعالیت‌ها و سیاست‌های منابع انسانی چگونه می‌تواند به سازمان در زمینه پایداری اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی کمک کند؟» مدیریت پایدار منابع انسانی را از مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی فراتر می‌برد» (شریفی، ۱۳۹۵).

بی‌توجهی مدیران با مسائل و اتفاقات سازمان، «فراکنی پیامدهای منفی تصمیمات به سمت کارکنان، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان به همراه مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیران و کارکنان، فرهنگ کاری ضعیف، تعهد و مشارکت کم، رعایت نکردن استانداردهای کاری، نبود عدالت سازمانی در ترفیع و پاداش‌های سازمانی، ارتباط ناکافی و غیر مؤثر بین رده‌های مختلف کاری، کاربرد نادرست نیروی انسانی با توجه به تخصص و عدم برنامه آموزشی صحیح و هدف‌دار منطبق بر نیازهای دانشگاه و پائین بودن سطح علمی و مهارتی اغلب کارکنان موجب شده است که دانشگاه در کشورهای در حال توسعه حتی کارکرد ناقص آموزش و تربیت نیروی انسانی را نیز نتواند انجام دهند همین موضوع سبب شده شاهد خیل عظیمی از فارغ‌التحصیلان فاقد مهارت در جامعه باشیم» (الهی، محمودی شناس، ۱۳۹۸: ۲۲؛ کرامار^۱، ۲۰۱۴: ۲۰۷).

^۱ - Mariappanadar, S., Kramar

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

- ۱) تکنیک‌های منابع انسانی برای اجرا و نگهداری سیستم‌های مدیریت محیطی مهم هستند.
- ۲) جنبه‌های انسانی برای اتخاذ تکنیک‌های محیطی پیشرفته‌تر مهم هستند.
- ۳) توسعه محصولات با تأثیر محیطی پایین‌تر نیازمند پشتیبانی منابع انسانی است.
- ۴) آموزش محیطی یکی از روش‌های اصلی است که از طریق آن، منابع انسانی از مدیریت محیطی پشتیبانی می‌کنند (لوسیو و استوارت^۱، ۲۰۱۱).

درواقع با توجه به روشن شدن اهمیت محیط‌زیست در پایداری منابع و وجهه اجتماعی سازمان و به تبع آن مطابق نیاز سرمایه‌گذاران وظایف منابع انسانی به شکلی نوین تغییر شکل داد و به عبارتی بهتر می‌توان گفت وظایف این بخش از سازمان نیز همانند سایر بخش‌ها در جهت نیل به اهداف پایدارسازمانی بهبود یافت. به عبارتی مدیریت پایدار منابع انسانی مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و همچنین ایجاد تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی پایدار موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین فعالیت‌های کارکنان را فراهم می‌آورد، این فعالیت‌ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و

^۱ -Lucio and Stuart

اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می‌شود، موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان نیز می‌گردد (پایله و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

برای دستیابی به اهداف محیطی سازمانی یا پایدار شدن، نیازهای نیروی انسانی پایدار باید مشخص شود. الزامات نیروی انسانی پایدار برای پایدار یا مدیریت محیط زیست شرکت چیست؟ چهار دسته از نیازهای نیروی انسانی پایدار وجود دارد، یعنی شایستگی‌های پایدار، نگرش پایدار، رفتارهای پایدار و نتایج پایدار. اگرچه این نوع عمده نیازهای پایدار مربوط به انسان است اما با این تفاوت که می‌توان آن‌ها را درمان کرد. شکل ۵ این الزامات و ابعاد مربوط را نشان می‌دهد (بام و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

کارمند ملزم به داشتن دانش و مهارت کافی در رابطه با پایدارسازی هستند و بدون داشتن این دانش و مهارت (شایستگی‌ها) امکان ندارد کارمند به‌عنوان کارمند پایدار تبدیل شود. در حقیقت با توجه به صلاحیت‌های خاص پایدار که توسط کارمند در اختیار داشتن یک مطالعه تحقیقاتی تجربی است، باید یک شکاف تحقیق وجود داشته باشد تا در این زمینه انجام شود. همچنین کارکنان باید نگرش صحیح نسبت به پایداری داشته باشند. نگرش صحیح به معنای اعتقادات مناسب (شناختی)، احساسات (عاطفی) و قصد رفتار (رفتاری) با توجه به پایداری است و باید با آنچه در شکل (چهار معنی پایدار شدن) آمده است یکسان باشد. فرقی نمی‌کند که شغل یا زمینه تخصصی بودن کارمند در آن باشد. آنچه مهم است این است که او باید نگرش درستی در مورد پایداری داشته باشد (بام^۳، ۲۰۱۸).

با توجه به موارد ذکر شده در مورد نیروی انسانی پایدار فوق‌الذکر، مفهومی جدید با عنوان عملکرد پایدار کارمند کار ارائه می‌شود. این تعریف میزانی که کارمندی به خاص درگیر رفتارها (اقدامات و فعالیت‌ها) شده اطلاق می‌گردد و نتایج مربوط به پایدارسازی را در دوره زمانی خاص تولید می‌کند. شایستگی‌های پایدار و نگرش پایدار به‌عنوان ورودی‌های کارمندان پایدار و رفتار پایدار و نتایج پایدار به‌عنوان عملکرد پایدار کارگر مشاهده می‌شود که در عملکرد سازمانی پایدار در دیدار با CSR کمک می‌کند تا میزان قابل توجهی (کرامار^۴، ۲۰۱۴).

¹ -Paillé

² -Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S., Solnet.

³ -Baum.

⁴ -Kramar.

پس از عزم همت سازمانی جهت پایدارسازی با مسئله‌ای اصلی روبرو می‌شویم و آن اینکه دقیقاً با چه اقداماتی این تصمیم را پیاده‌سازی کنیم؟ در این قسمت به تشریح راهکارهایی می‌پردازیم که ما را به سوی پایدارسازی سازمان هدایت کند. در کشورهای درحال توسعه، سازمان‌ها از روش‌های مدیریتی منابع انسانی مانند آموزش و پاداش‌دهی، به‌عنوان ابزاری جهت ایجاد و تثبیت یک فرهنگ سازمانی پایدار بهره می‌برند، پس این روش‌ها برای پیشبرد این زمینه ضروری است. یکی از چالش‌های خاصی که گریبان‌گیر جامعه بین‌المللی و همچنین مانع دستیابی به اصولی نسبتاً ثابت و از پیش تعریف‌شده جهت پایدارسازی مدیریت منابع انسانی می‌باشد تفاوت‌هایی است که به لحاظ فرهنگی کشورهای توسعه‌یافته را با کشورهای درحال توسعه، همچنین کشورهای درحال توسعه را با یکدیگر متمایز می‌سازد. بنابراین، رسیدن به هم‌راستایی بین استراتژی‌های تجاری، روش‌های مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های مدیریت زیست‌محیطی نیاز به درک کاملی از مسیرهای استراتژیک مختلفی دارد که تجارت‌های پایدار از لحاظ محیط‌زیست می‌توانند انتخاب کنند. مجموعه متفاوتی از روش‌های مدیریت منابع انسانی بسته به تمرکز استراتژی تجاری، مثلاً بر بهبود کارایی، پیشبرد فناوری یا توسعه بازارهای جدید، برای سازمان مربوطه مناسب خواهد بود (لین و ساندرز^۱، ۲۰۱۷).

گناری و ماکه^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان، منابع انسانی پایدار، شیوه‌های مدیریت و اثرات، در تعهد سازمانی، به شناسایی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر روی تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با سه بعد نشان داده می‌شوند: جذب و حفظ متخصصان، حفظ سلامت و متخصصان باانگیزه و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای. این شیوه‌ها اهمیت قابل توجهی دارد و تأثیر مثبت بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری می‌گذارد. اگرچه در مطالعات انجام شده قبلی منتشرشده در حدود ۲۰ سال مورد توجه قرار گرفته است، نشان می‌دهد که تعدد رویکردهای مفهومی و دشواری ایجاد این که کدام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر گرفته می‌شوند هنوز مشهود است (اینهارت و دیگران^۳، ۲۰۱۶ و جارلستروم و دیگران^۴، ۲۰۱۸ و پرینز و دیگران^۱، ۲۰۲۰ و تورانلو و دیگران^۲، ۲۰۱۷). جورسی و

^۱ -Lin and Sanders.

^۲ -Genari & Macke

^۳ -Ehnert et al

^۴ -Järlström et al

پدرونی^۳ (۲۰۱۴)، کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود: جذب، حفظ و توسعه دانسته و معتقدند، جذب و حفظ متخصصان و نگهداری از متخصصان با انگیزه و سالم و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نشان‌دهنده این است ابعاد نهفته‌ای که ساختار شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را منعکس می‌کند.

یوسفی (۱۴۰۱)، در پژوهش خود با عنوان، ارائه الگوی کارآفرینی در توسعه مدیریت منابع انسانی هتل‌ها (مطالعه موردی: هتل‌های پنج ستاره شهر تهران)، نشان می‌دهد که، مدیران و متولیان جامعه هتلداری و گردشگری می‌توانند از نشان‌ها، مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در این الگو در برنامه‌ریزی‌های آتی خود در راستای به کارگیری کارآفرینی و توسعه مدیریت منابع انسانی، استفاده نمایند تا از این طریق شاهد فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت به کارگیری کارآفرینی و توسعه مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها باشیم. مرشدی (۱۴۰۱)، در مطالعه خود با عنوان، طراحی الگوی مدیریت توسعه پایدار اماکن ورزشی اداره کل تربیت بدنی شهر شیراز، نشان می‌دهد عامل اقتصادی، تبلیغاتی، کاربران و عوامل مدیریتی، منابع انسانی، تجهیزات، امکانات رفاهی و جانبی، ایمنی، مکان‌یابی و خصوصی‌سازی بر توسعه پایدار اماکن ورزشی استان فارس تأثیر معنادار دارند. فروتن اقلیدی (۱۴۰۰)، در پژوهش خود با عنوان، الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور، به این نتایج می‌رسد که، پدیده‌های اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار شامل مدیریت فرهنگ سبز، جایگاه پایدار سازمانی و جایگاه اجتماعی رفتاری و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل بهره‌وری اقتصادی سازمان، تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمان و توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست-محیطی می‌باشد. فراهانی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان، الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران، نشان می‌دهد که، مدل شایستگی مدیران منابع انسانی، مدلی چندبعدی است که عمل به آن‌ها می‌تواند در اعتلای دانشگاه‌ها مؤثر باشد.

دانشگاه‌ها امروزه با توجه به تغییرات روی داده بیش‌ازپیش به مدیریت پایدار منابع انسانی نیازمند هستند؛ در دانشگاه‌های نسل اول که به‌عنوان دانشگاه‌های آموزش‌محور مطرح بود؛ کارکرد

¹ - Prins et al

² -Tooranloo et al

³ -Guerci & Pedrini

دانشگاه تربیت نیروی انسانی و ارتقای آموزش بود؛ این دانشگاه‌ها با کم توجهی به مدیریت پایدار منابع انسانی صرفاً به آموزش به‌عنوان محور توانمندسازی می‌پرداختند. در دانشگاه نسل دوم که پژوهش‌محور است پژوهش‌ها و تحقیقات اولویت‌دار اهمیت می‌یافت که در این دانشگاه هم جذب و نگهداری منابع انسانی (به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه) که رویکرد پژوهشی داشته باشند از عمده مسائل آن بود. در دانشگاه‌های نسل سوم که با عنوان دانشگاه‌های کارآفرین مطرح هستند علاوه بر کارکردهای آموزشی و پژوهشی، کارکرد کارآفرینی و حل مسائل را هم دارند یا اینکه در بحث اشتغال‌آفرینی دانش‌بنیان و حوزه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان هم فعال هستند؛ این دانشگاه‌ها هم به علت ماهیت جدید و نوآور بودن چندان برای کارکنان آشنا نبود و نیروی متخصص در این زمینه اغلب کم بود. بنابراین کارآفرینی در دانشگاه‌ها به علت عدم توانمندی، مهارت یا ساختارهای سخت آموزش صورت نمی‌گرفت و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه دانشگاه‌ها به علت عدم توسعه اقتصادی - اجتماعی و سیاسی جامعه و حاکمیت چندان قابلیت تحقق پیدا نمی‌کرد. ضرورت پژوهش حاضر را باید در مجموعه‌ای از خدماتی که دانشگاه به دانشجویان می‌دهد دید؛ مطابق گزارش‌های رسمی نزدیک ۴ میلیون و ۷۰۰ هزار دانشجو در دانشگاه‌های وزارت علوم، آزاد، غیرانتفاعی، پیام‌نور، مجازی مشغول به تحصیل هستند که هر روز نیازمند خدمات بهتر و مناسب‌تر هستند. به نظر می‌رسد حجم ورودی دانشگاه‌های ایران بیش از حد در حال تراکم شدن است و این تراکم بر منابع انسانی فشار آورده و بسیاری از منابع انسانی در واحدهای مختلف دانشگاهی با تراکم کاری و بی‌انگیزگی مواجه هستند بنابراین ضروری است راه‌های توانمندسازی و مدیریت پایدار، جامع و شایسته‌سالارانه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است: مدل مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی در نظام آموزش عالی کدام است؟ و آیا این مدل اعتبار لازم برخوردار است؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع آمیخته است. در بخش کیفی برای شناسایی متغیرهای تحقیق و ابعاد آن، گراند تئوری یا نظریه زمینه‌ای است. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، خبرگان منابع انسانی و اساتید هیات علمی دانشگاه بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. این گروه برای انجام پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه

شرکت کردند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه-گیری هدفمند استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۱۸ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود و تا زمانی که محقق به اشباع نظری نرسیده باشد، فرآیند نمونه‌گیری ادامه می‌یابد. این افراد با توجه به شیوه هدفمند گلوله برفی تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ۱۸ نفر انتخاب شدند. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت. و انجام مصاحبه تا آنجایی ادامه یافته است که به اشباع نظری از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان رسیده‌ایم و جنس پاسخ‌ها تکراری نشده است. برای تحلیل داده‌های پژوهش از طریق گراند تئوری استفاده شد. ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید.

برای جمع‌آوری داده برای بخش کیفی با ۱۸ نفر از خبرگان، متخصصان، در زمینه مدیریت منابع انسانی و اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه مصاحبه شد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱، ارائه شده است. شایان ذکر است که فرآیند مصاحبه در اوایل زمستان ۱۴۰۰ انجام شد. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی را نمایش می‌دهد. در این قسمت به توصیف مصاحبه‌شوندگان از لحاظ ویژگی‌های نظیر جنسیت، سن و تحصیلات پرداخته شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

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

یافته‌ها

داده‌های پژوهش، در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش که عبارت بود از: مدل مناسب مدیریت پایدار منابع انسانی در نظام آموزش عالی کدام است؟ و آیا این مدل اثربخشی دارد؟ از طریق فرآیند

کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه برخاسته از پدیدارشناسی تحلیل شدند. کدگذاری فرایندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا نظریه را شکل دهند. تحلیل داده‌ها در این روند جدا از گردآوری و نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. در طرح تحقیق، نظریه پدیدارشناسی مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. **کدگذاری باز:** در این مرحله از پژوهش، مفاهیم و نکات کلیدی به‌دست آمده در خصوص بحث مدیریت پایداری در حوزه منابع انسانی دو فرایند مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش و مصاحبه فهرست شدند. ابتدا مفاهیم و نکات کلیدی به‌دست آمده از این دو مفهوم اصلی از فرایند مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور بررسی و فهرست شدند. عبارات، مفاهیم و گویه‌های مستخرج شده از پژوهش‌ها، با تحلیل‌های دقیق، در این بخش ۱۰۱ گویه به دست آمد. گویه‌های به‌دست آمده در قالب چک لیستی برای انجام مصاحبه تنظیم و با انجام مصاحبه با خبرگان برخی از گویه‌های به‌دست آمده حذف و اصلاح شدند و در نهایت ۸۹ گویه تأیید شد.

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

بدین ترتیب پس از مقایسه مداوم پاسخ‌های حاصل از مصاحبه، پاسخ‌های مشابه تنظیم و مفاهیم مشابه از آن‌ها استخراج شد. ضمناً گویه‌های نزدیک به هم ادغام شده و در ۲۰ مقوله جایگذاری

شد. در این گام تلاش گردید مقوله‌های مشابه و مقارن در تم‌های اصلی جای گیرند. بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم‌ها، به شکل مفاهیم انتزاعی‌تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به‌عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرآیند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به تم‌های اصلی، گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مقولات گروه‌بندی‌شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته‌بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد.

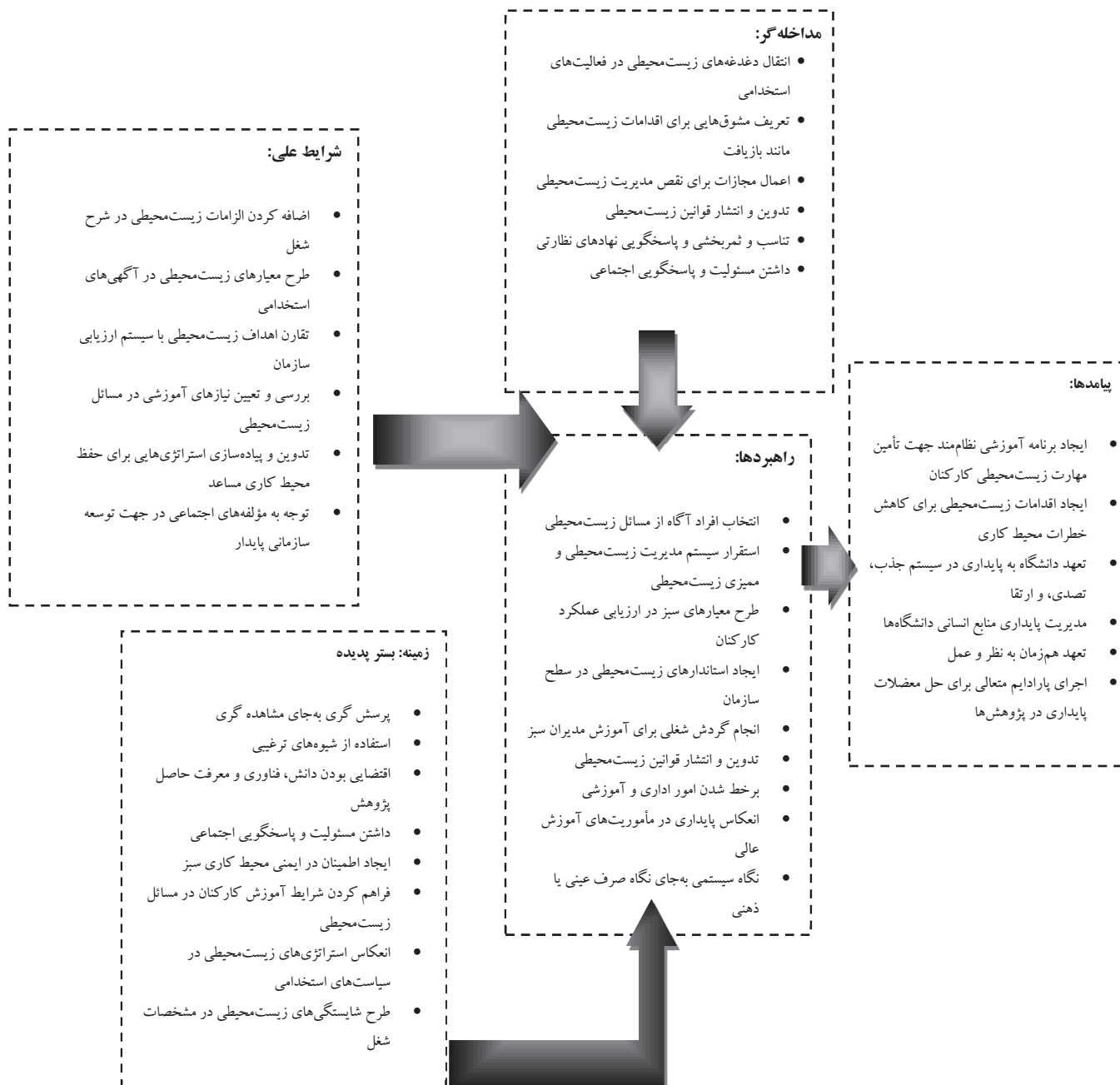
جدول ۲. کدهای محوری

ردیف	مقوله‌های مورد بررسی	کدهای مفهومی
۱	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز	طرح وظایف و مسئولیت‌های زیست‌محیطی در هر شغل اضافه کردن الزامات زیست‌محیطی در شرح شغل به کارگیری تیم‌های چند وظیفه‌ای به منظور مدیریت زیست‌محیطی طرح شایستگی‌های زیست‌محیطی در مشخصات شغل طراحی و استقرار مشاغل جدید با تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی
۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز	پیش‌بینی تعداد و نوع نیروی انسانی جهت پیاده‌سازی اقدامات زیست‌محیطی مشارکت در تصمیمات استراتژیک زیست‌محیطی
۳	استخدام سبز	طرح معیارهای زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی انتقال دغدغه‌های زیست‌محیطی در فعالیت‌های استخدامی انعکاس استراتژی‌های زیست‌محیطی در سیاست‌های استخدامی بیان ارزش‌های زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی
۴	انتخاب سبز	توجه به علائق زیست‌محیطی داوطلبان طرح سؤالات زیست‌محیطی در فرآیند مصاحبه انتخاب متقاضیانی که فعالیت‌های زیست‌محیطی داشته‌اند انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست‌محیطی
۵	ارزیابی عملکرد سبز	استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی و ممیزی زیست‌محیطی اهداف زیست‌محیطی با سیستم ارزیابی سازمان طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان ایجاد استانداردهای زیست‌محیطی در سطح سازمان ارائه بازخوردهای دوره‌ای به کارکنان جهت دستیابی به اهداف زیست‌محیطی بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست‌محیطی فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست‌محیطی
۶	آموزش نیروی انسانی سبز	ایجاد برنامه آموزشی نظام‌مند جهت تأمین مهارت زیست‌محیطی کارکنان انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز
۷	مدیریت پاداش سبز	تعریف پاداش به عملکردهای زیست‌محیطی کارکنان

ردیف	مقوله‌های مورد بررسی	کدهای مفهومی
۸	مدیریت ایمنی و بهداشت سبز	ارائه پاداش مادی و معنوی به عملکرد زیست‌محیطی کارکنان تعریف پاداش برای کسب مهارت‌های سبز تعریف مشوق‌هایی برای اقدامات زیست‌محیطی مانند بازیافت ایجاد اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش بیمارهای شغلی ایجاد اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری ایجاد اطمینان در ایمنی محیط کاری سبز
۹	مدیریت انضباط سبز	تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی برای حفظ محیط کاری مساعد اعمال مجازات برای نقص مدیریت زیست‌محیطی اعمال تنبیه‌های برای عدم دست‌یابی به اهداف زیست‌محیطی تدوین و انتشار قوانین زیست‌محیطی
۱۰	توسعه سازمانی پایدار	توجه به مؤلفه‌های اقتصادی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار توجه به مؤلفه‌های اجتماعی در جهت توسعه سازمانی پایدار توجه به مؤلفه‌های زیست‌محیطی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار توجه به مؤلفه‌های سیاسی در جهت توسعه سازمانی پایدار صرفه‌جویی در مصرف کاغذ ایجاد پوشه الکترونیکی نگهداری اسناد اداری و آموزشی
۱۱	زیرساخت‌های پایداری	مصرف پسماندهای غذایی و وعده‌های غذایی دانشجویان برای تولید کود بازیافت کاغذها و جزوات غیرقابل استفاده در ظرف‌های نگهداری استفاده از سطوح‌های مناسب برچسب دار خاص نوع مواد دورریز برخط شدن امور اداری و آموزشی یکپارچه بودن سیاست‌ها و فعالیت‌های آموزش عالی با پایداری انعکاس پایداری در مأموریت‌های آموزش عالی
۱۲	سیاست پایداری	ادغام پایداری در فعالیت‌های آموزش عالی شناسایی و اندازه‌گیری تأثیر آموزش عالی در پایداری محیطی و اجتماعی تعهد دانشگاه به پایداری در سیستم جذب، تصدی، و ارتقا شناخت اصول ضروری شناخت
۱۳	سرمایه اجتماعی پایداری	آموزش شرایط انسانی آموزش هویت زمینی رویارویی با تردیدها نظارت و ارزیابی گزارش دهی
۱۴	نظارت پایداری	تناسب و ثمربخشی و پاسخگویی نهادهای نظارتی میزان تحقق آرمان‌های جمهوری اسلامی ایران در حوزه آموزش عالی پایدار میزان تحقق فضایل و کمال انسانی در دانشجویان و دانش‌آموختگان تحول‌های راهبردی دانشگاه‌ها برای تحقق اهداف توسعه پایدار
۱۵	مدیریت پایداری	وجود برنامه راهبردی و شاخص‌های عملیاتی مشارکت و مشورت با اشخاص و نهادها

ردیف	مقوله‌های مورد بررسی	کدهای مفهومی
۱۶	تدریس پایداری	داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی مدیریت حرفه‌ای دانشگاه و شایسته‌گرایی پرورش سواد زیست‌محیطی برنامه‌های درسی سبز و فرا رشته‌ای رویکرد یاددهی و یادگیری اکتشافی و مشارکتی نبود تمایل به ساده‌سازی احترام به تخصص‌گرایی
۱۷	ماهیت دانشگاه پایدار	متعهد انعطاف‌پذیری دغدغه ذهنی با شکست حساسیت به عملکرد دانش پایداری
۱۸	صلاحیت‌های دانشجویان در رسیدن به پایداری	ارزش و اخلاق پایداری تفکر سیستمی احساسی و عملی فرا تر رفتن از استنباط مبتنی بر مشاهده و الگوهای برآمده از مشاهده‌ها نگاه سیستمی به جای نگاه صرف عینی یا ذهنی رویکرد فرارشته‌ای تعامل متخصصان علوم تجربی و دین سازگاری ابزارها و شیوه‌های پژوهش در شرایط سیاسی، فرهنگی، و اقتصادی کشور تعهد هم‌زمان به نظر و عمل سه‌زمانه بودن پژوهش اقتضایی بودن دانش، فناوری و معرفت حاصل پژوهش بومی‌گرایی در دانش و فن
۱۹	پژوهش پایداری	توانایی ترسیم و تبیین روابط اجتماعی، محیطی و معنوی تکیه بر واقعیت زیستی با دوری از ایده‌آل‌گرایی فردی تأکید بر گفت‌وگو در ارائه راهکارها استفاده از شیوه‌های ترغیبی پرسش‌گری به جای مشاهده‌گری گذار از محاسبه نتایج پژوهش به مقایسه و تحلیل نتایج پژوهش پس از اجرای نتایج متعالیه برای تولید علوم محیط‌زیست و پایدار قرآنی اجرای پارادایم متعالی برای حل معضلات پایداری در پژوهش‌ها رویکرد پژوهش در عملیات با تصمیم‌گیری چندمعیاره و پویایی سیستم اخلاق پژوهش در عملیات پایداری نگاه کل‌گرا
۲۰	پارادایم پایداری	کلیت‌گرایی شبکه‌ای فکر فلسفی بررسی مباحث پایداری

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



نمودار ۱. کدگذاری گزینشی بر اساس الگوی پارادایمی

بحث و نتیجه گیری

یکی از تأثیرگذارترین سازمان‌های امروزی در کشورهای در حال توسعه، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند. این نگرش که مسئولیت‌پذیری اجتماعی، خاص سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی و تولیدی است به صورت نگرشی ناقص در مدیریت مطرح شده است. دانشگاه‌ها به مثابه سایر بخش‌های اقتصادی در قبال جامعه پاسخگو و مسئول هستند تا جایی که واژه دانشگاه پاسخگو را برای مؤسسات آموزش عالی مطرح می‌کنند. لذا و در راستای سیاست مذکور و پیرو سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام، تلاش برای طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در دانشگاه‌های آزاد استان فارس مدنظر قرار گرفت. این دانشگاه‌ها به واسطه قدمت، جایگاه علمی و سابقه یکی از معتبرترین دانشگاه‌های آزاد اسلامی به شمار می‌رود اما تاکنون برنامه مدونی جهت پیوند مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست و در راستای مسئولیت اجتماعی در آن صورت نگرفته است.

مشاغل سبز با کاهش مصرف انرژی و مواد خام، محدود کردن تولید گازهای گلخانه‌ای، به حداقل رساندن پسماند و آلودگی و حفاظت و احیا اکوسیستم، اثرات زیست‌محیطی را کاهش می‌دهند و در نهایت توسعه اقتصادی را از لحاظ محیط‌زیستی، اجتماعی و سیاسی پایدار خواهد کرد. سازمان حفاظت محیط‌زیست تدوین ملاحظات محیط‌زیستی ۴ هزار استاندارد شغلی در چهار حوزه صنعت، کشاورزی، خدمات و فرهنگ و هنر را در برنامه کاری خود قرار داده است. استانداردهای شغلی، ضوابطی هستند که بر مبنای ساختار و اهداف هر سازمان، همچنین قابلیت‌های موردنیاز برای انجام وظایف مشاغل آن سازمان تهیه شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بررسی علل بحران محیط‌زیست نشان داده است که توسعه فناوری، نهادهای اجتماعی و نگرش به محیط‌زیست و اعتقادات فردی رابطه‌ای تنگاتنگ دارند و نباید این عوامل را مجزا از یکدیگر در نظر گرفت. همچنین طبق اصل پنجاهم قانون اساسی، حفاظت از محیط‌زیست یک وظیفه عمومی تلقی می‌شود و همه اقشار جامعه در مقابل حفاظت از محیط‌زیستمان مسئول و متعهد هستند. در این زمینه، آموزش مبانی و نیز ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و حساس نمودن افکار عمومی در مقابل این بحران یکی از کارآمدترین روش‌ها برای پیشگیری محسوب می‌شود. مسئولیت اجتماعی را می‌توان به مفهوم مجموعه رفتارها و تصمیماتی مبتنی بر ارزش‌های موردپذیرش اجتماع تعبیر کرد

که در آن تصمیم گیران و اثرگذاران به گونه‌ای عمل و رفتار می‌کنند که علاوه بر تأمین منافع خود، شرایط را برای بهبود و ارتقای سطح رفاه جامعه نیز فراهم می‌سازند. این مسئولیت ابعاد و جنبه‌های مختلف و متنوعی دارد اما نخستین جنبه‌ای که پس از مطرح شدن این مفهوم به ذهن می‌رسد مفهوم محیط‌زیست و تلاش برای حفظ آن است. احساس مسئولیت در برابر محیط‌زیست و جلوگیری از هرگونه رفتار مخرب که به تضعیف و آسیب به آن منجر شود از سمت سه‌گانه سیاست‌گذار (دولت)، بخش خصوصی (بنگاه‌ها و فعالان اقتصادی یا عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات) و مردم (مصرف‌کنندگان) قابل‌بحث است. سه عاملی که هر یک به نحوی با رفتار و عملکرد خود می‌تواند وضعیت محیط‌زیست را تحت تأثیر قرار داده و شرایط آن را مبتنی بر این رفتارها تعیین کند. این سه عامل که روابط متقابلی نیز با یکدیگر داشته و از یکدیگر تأثیرپذیر و بر هم تأثیرگذار هستند شرایط گذشته، حال و آینده محیط‌زیست یک کشور را ساخته و روند آن را تعیین می‌کنند.

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

در ماده ۱۶ لایحه هوای پاک، کلیه مراکز و واحدهای صنعتی و تولیدی ۵۰ نفر به بالا، برای انجام امور مربوط به نمونه‌برداری، اندازه‌گیری، پایش و کنترل مستمر آلودگی هوا مکلف به ایجاد واحدهای سلامت، بهداشت و محیط‌زیست (HSE) و به‌کارگیری نیروی متخصص این حوزه هستند. همچنین در سایر بندهای این لایحه، موارد متعددی از ایجاد اشتغال و کارآفرینی برای کارشناسان و متخصصان محیط‌زیست وجود دارد؛ از موضوع ارزیابی اثرات زیست‌محیطی پروژه‌های مشمول گرفته تا پایش آنلاین صنایع، از خود اظهاری در پایش آلودگی تا اشاره صریح به «آزمایشگاه‌های معتمد» برای نخستین بار در متن یک قانون، و از مشروط کردن صدور مجوز برای احداث و توسعه واحدهای تولیدی صنعتی و معدنی به اجرای ضوابط عدم آلاینده‌گی - که مستلزم فعالیت هرچه بیشتر بخش‌های خصوصی مرتبط با پایش، کنترل و مدیریت آلاینده‌هاست -

تا توسعه فناوری‌های سازگار با محیط‌زیست که موجب ایجاد و گسترش فعالیت‌های مرتبط می‌شود.

اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، زمانی مؤثرتر است که توسط یک استراتژی مدیریت منابع پایدار صریح حمایت شود. ایجاد محیط‌های کاری که افراد را برای اشتغال جذب و حفظ می‌کند، کارکنان و انطباق‌پذیری سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد، شیوه و محیط‌های پایدار کار را ایجاد می‌کند، سرمایه انسانی از طریق آموزش بهتر و توسعه تواند منعکس‌کننده یک استراتژی در سطح واحد سازمانی یا واحد کار باشد. همچنین نسبت بالاتری از کارکنان دارای سرزندگی و نشاط بالا را به کارکنانی که در دسته‌های انفعال، انرژی صرف می‌کنند، قرار خواهند گرفت. انعطاف‌پذیری زمان کار و استقلال شغلی تا حدودی برای فراهم نمودن کارکنانی با توانایی کنترل زمان و وظیفه به منظور جلوگیری از خطرات سلامتی و رفاهی ناشی از صرف تلاش زیاد ایجاد شده‌اند. در واقع، اقدامات خاص اجراشده‌ی مدیریت منابع انسانی پایدار در بطن کار مناسب، هم چون توسعه مهارت‌های استخدام، ایجاد یک محیط کاری امن، رفتار برابر و بدون تبعیض، بهبود شرایط عمومی کار زمینه را برای مدیریت منابع انسانی پایدار را فراهم می‌کند.

منابع

- الهی، سید مجید و محمودی شناس، مهشید. (۱۳۹۸). **اهمیت مدیریت پایدار منابع انسانی برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار**، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران.
- شریفی، روح‌الله. (۱۳۹۵). **بررسی عوامل مؤثر در حفظ پایداری منابع انسانی**، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز.
- فراهانی، صادق. (۱۴۰۰). **الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- فروتن اقلیدی، سعیده. (۱۴۰۰). **الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- محمدی نسب، علی. (۱۳۹۵). **شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش تحول. دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

- مرشدی، مریم. (۱۴۰۱). **طراحی الگوی مدیریت توسعه پایدار اماکن ورزشی اداره کل تربیت بدنی شهر شیراز**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی - مدیریت ورزشی - مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، دانشگاه پیام نور استان هرمزگان.
- یوسفی، همایون. (۱۴۰۱). **ارائه الگوی کارآفرینی در توسعه مدیریت منابع انسانی هتل‌ها (مطالعه موردی: هتل‌های پنج ستاره شهر تهران)**، رساله دکتری، رشته گردشگری - مدیریت، دانشگاه علم و فرهنگ تهران، دانشکده علوم گردشگری.

- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S., Solnet, D.J., (2016). Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda, **Tour. Res**, 60 (5): 1-22.
- Chand, M., (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry, **The International Journal of Human Resource Management**, 21 (4): 551-566.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, **The International Journal of Human Resource Management**, 27(1): 88-108.
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change - towards a 'strong' HR management system, **The International Journal of Human Resource Management**, 25(13):1787-1814.
- Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D., (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance - the mediating role of green HRM practices, **The International Journal of Human Resource Management**, 27 (2): 262-289.
- Harris, C., Tregidga, H., (2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers?, **The International Journal of Human Resource Management**, 23 (2): 236-254.
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective, **Journal of Business Ethics**, 152(3): 703-724.
- Kramar, R., (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, **The International Journal of Human Resource Management**, 25 (8): 1069-1089.
- Lin, C.H.V., Sanders, K., (2017). HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective **The International Journal of Human Resource Management**, 27 (2):300-317.
- Lucio, M.M., Stuart, M., (2011). The state, public policy and the renewal of HRM, **The International Journal of Human Resource Management**, 22 (18): 3991-3671.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J., (2014). The impact of human Resource management on environmental performance: an employee-level study, **Journal of Business Ethics**, 121 (3): 451-466.

- Pfeffer, J., (2010). Building sustainable organizations: the human factor, **Acad Manage Perspect**, 24 (1): 34–45.
- Prins, P. De, Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm, **The International Journal of Human Resource Management**, 31(13): 1684-1704.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL, **Journal of Cleaner Production**, 162: 1252-1265.
- Zibarras, L.D., Coan, P., (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey, **The International Journal of Human Resource Management**, 26 (16): 2121–2142.

Presenting and evaluating the sustainable management model of human resources in the free universities of Fars province with a mixed approach

Mitra Rastegar, Nader Shahamat, Moslem Salehi, Reza Zarei

Abstract:

This study aims to present and evaluate a paradigm model for the sustainable management of human resources in the free universities of Fars province based on the review of studies. This research was conducted using a qualitative method. The statistical population includes 18 experts of the executive managers of Fars province free universities who were selected using the purposeful sampling method. The data collection tool is a semi-structured interview. This research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical. The results show that adding environmental requirements in the job description, planning environmental criteria in employment advertisements, matching environmental goals with the organization's evaluation system, examining and determining educational needs in environmental issues are causal factors, asking questions instead of observing, using persuasive methods, the necessity of knowledge, technology and knowledge resulting from research, having social responsibility and accountability, among the underlying factors, transferring environmental concerns in employment activities, defining incentives for environmental actions such as recycling, among the intervening factors, choosing people who are aware of environmental issues, establishing Environmental management system and environmental audit, planning green criteria in employee performance evaluation, are among the strategies and creating a systematic training program to ensure the environmental skills of employees, creating environmental measures to reduce the risks of the work environment, as consequences of the model.

Keywords: Paradigmatic model, sustainable management of human resources, green jobs.