



Designing a Green Human Resources Management Model In Social Security Organization

Rahil Ghasem Ahangari¹, Mohammadreza Bagherzadeh^{2*}, Mojtaba Tabari³, Yousef Gholipour Kanaani⁴

1- Department of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

E-mail: Rahilahangari80@gmail.com

2- Department of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

(Corresponding Author) E-mail: Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

3- Department of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

E-mail: Mo_tabari@yahoo.com

4- Department of Industrial Engineering, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

E-mail: Gholipourkanani@iau.ac.ir

Article Info	Extended Abstract
Article type: Research Article	Introduction In the contemporary competitive landscape, organizations' success hinges on advanced management methodologies, high-quality service delivery, and organizational stability. Achieving these objectives fundamentally depends on two critical elements: proficient human capital and effective Human Resource Management (HRM). Within this framework, the concept of Green Human Resource Management (GHRM) has emerged as a strategic imperative. GHRM integrates environmental management goals into traditional HR functions to foster sustainable organizational practices and ecological responsibility. This study addresses a significant research gap by developing a comprehensive, context-specific GHRM model for a major public sector entity, the Social Security Organization of Iran. The research aims to identify the dimensions, interrelationships, and priorities of a GHRM model tailored to this organization, thereby enhancing service quality, operational efficiency, and contribution to sustainable development.
Article history: Received: 24 December 2024 Received in revised form: 9 February 2025 Acceptance: 10 February 2025 Published online: 2 January 2026	
Key words: Green human resources, Managers, Outstanding competencies, Social security.	Literature Review The study is grounded in two core theoretical constructs: managerial competencies and GHRM. Managerial competencies encompass the combination of knowledge, skills, attitudes, and behaviors that enable effective and superior performance. Selecting competent managers is crucial for identifying, nurturing, and managing talented personnel, ultimately driving organizational success. Simultaneously, GHRM refers to the policies, practices, and systems that stimulate and reinforce environmentally sustainable behaviors among employees across all HR functions, including recruitment, training, performance evaluation, and compensation. It extends beyond operational efficiency to embody the organization's ethical, social, and environmental responsibilities. While prior research has explored general GHRM dimensions and managerial competencies, a tailored model for complex public

institutions like the Social Security Organization remains underdeveloped, highlighting the novel contribution of this study.

Methodology

This applied research employed an exploratory sequential mixed-methods design. The qualitative phase utilized the Grounded Theory approach. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 22 experts, including academics in management and environmental fields, and senior managers from the Mazandaran Social Security Organization, reaching theoretical saturation. Interview data were analyzed using open, axial, and selective coding in MAXQDA 2018 software. The quantitative phase aimed to validate the derived model. A researcher-made questionnaire based on qualitative findings was distributed to 285 employees of the Mazandaran Social Security Organization using relative cluster sampling. Data were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) with SPSS and AMOS software. The questionnaire's reliability was confirmed with a Cronbach's alpha of 0.78.

Findings

The qualitative analysis resulted in a paradigmatic model comprising 15 core dimensions structured within a Strauss and Corbin framework. Causal conditions include Green Strategy, Green Training & Development, and Green Performance Evaluation. Contextual conditions encompass Green Recruitment & Staffing, Green Culture Building, and Green Service Compensation. Intervening conditions are Moral Responsibility, Legal Responsibility, and Economic Responsibility. Strategies involve Green Human Resource Management, Green Technology, Green Participation, and Green Discipline Management. Outcomes are Green Social Capital and Philanthropic Responsibility. Quantitative validation through CFA confirmed all 15 dimensions as statistically significant components of the model ($p < 0.001$).

Conclusion and Recommendations

The model underscores that implementing GHRM is not a standalone initiative but a systemic process driven by strategic causal factors (like green strategy), shaped by organizational context, mediated by managerial responsibilities, and executed through specific green HR and technological strategies to achieve sustainable outcomes. The findings demonstrate that transitioning from traditional HRM to GHRM can significantly improve service efficiency, reduce costs, and fulfill the organization's environmental stewardship role. Based on the results, key recommendations are proposed: Senior management should prioritize the development and implementation of a concrete Green Strategy; invest in modern technological infrastructure and green innovations; enhance collaborations with knowledge-based companies and environmental institutions; and incorporate environmental ethics and commitment as key criteria in the recruitment and selection processes for new employees.

Cite this article: Ghasem Ahangari, R., Bagherzadeh, M., Tabari, M., & Gholopour Kanaani, Y. (2026). Designing a Green Human Resources Management Model in Social Security Organization. *Green Management*, 5(3), 86-112.



© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0050

Publisher: Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch.

<https://sanad.iau.ir/journal/jgm>

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی

راحیل قاسم آهنگری^۱، محمدرضا باقرزاده^{۲*}، مجتبی طبری^۳، یوسف قلی پور کنعانی^۴

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: Rahilahangari80@gmail.com

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: Mo_tabari@yahoo.com

۴. گروه مهندسی صنایع، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: Gholipourkanani@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از نوع مصاحبه وجهت تحلیل از تکنیک گردنند تئوری در محیط نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای.۲۰۱۸ استفاده گردید. در بخش کمی داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با نرم افزارهای SPSS و AMOS مورد تحلیل واقع شدند. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۵ تن از نخبگان دانشگاهی از رشته‌های مدیریت، محیط زیست و مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران بودند که با استفاده از روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری با ۲۲ خبره مصاحبه عمیق انجام شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران بودند که برای سنجش مدل، پرسشنامه محقق ساخته‌ای با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای نسبی در بین ۲۸۵ نفر از نمونه‌ها توزیع گردید. میزان پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۸ بدست آمد. نتایج بخش کیفی نشان داد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی دارای ۱۵ بعد به شرح شرایط علی (۱). استراتژی سبز ۲. آموزش و توسعه سبز ۳. ارزیابی عملکرد سبز، شرایط زمینه‌ای (۴). جذب و استخدام سبز، ۵. فرهنگ‌سازی سبز، ۶. جبران خدمات سبز، شرایط مداخله‌ای (۷). مسئولیت اخلاقی، ۸. مسئولیت قانونی، ۹. مسئولیت اقتصادی، راهبرد (۱۰). مدیریت منابع انسانی سبز، ۱۱. فناوری سبز، ۱۲. مشارکت سبز، ۱۳. مدیریت انضباط سبز و پیامد (۱۴). سرمایه اجتماعی سبز و ۱۵. مسئولیت بشردوستانه بوده است. نتایج بخش کمی نشان داد ابعاد استراتژی سبز به ترتیب دارای: (ضریب مسیر ۰/۵۹، مقادیر تی ۶/۷۱۵ و مقدار ۰/۰۰۹، p -value). تعاملات مستمر (۰/۷۸، ۸/۳۴۷ و ۰/۰۰۹)، آموزش و توسعه سبز (۰/۷۵، ۸/۲۲۴ و ۰/۰۰۹)، ارزیابی عملکرد سبز (۰/۶ و ۶/۰۱۳ و ۰/۰۰۹)، جذب و استخدام سبز (۰/۶۷، ۶/۶۹۲ و ۰/۰۰۹)، فرهنگ‌سازی سبز (۰/۵۶، ۶/۱۷۹ و ۰/۰۰۹)، جبران خدمات سبز (۰/۶۱، ۵/۸۴۷ و ۰/۰۰۹)، مسئولیت اخلاقی (۰/۳۹، ۳/۸۲ و ۰/۰۰۹)، مسئولیت قانونی (۰/۴۱، ۳/۶۵۴ و ۰/۰۰۹)، مسئولیت اقتصادی (۰/۵۶، ۶/۸۰۷ و ۰/۰۰۹)، مدیریت منابع انسانی سبز (۰/۷۷، ۸/۸۶۶ و ۰/۰۰۹)، فناوری سبز (۰/۷۳، ۹/۸۳۳ و ۰/۰۰۹)، مشارکت سبز (۰/۵۹، ۷/۴۲۱ و ۰/۰۰۹) و مدیریت انضباط سبز (۰/۶۳، ۶/۶۹۵ و ۰/۰۰۹) می‌باشند.

استناد: قاسم آهنگری، راحیل؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی و قلی پور کنعانی، یوسف. (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی.

مدیریت سبز، ۵ (۳)، ۸۶-۱۱۲.

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

شاپا الکترونیکی: ۲۸۲۱-۰۰۵۰



© نویسندگان.

<https://sanad.iau.ir/journal/jgm>

مقدمه

تحقق توسعه در نظام‌های سیاسی-اداری کشورها منوط به تحقق چند پیش شرط مهم است. نخست؛ طرح، اجرا و نظارت مستمر بر چشم اندازها و برنامه‌های توسعه؛ دوم؛ وجود قوانین اداری اثرگذار و پایبندی به رعایت آن؛ سوم؛ تأمین زیرساخت‌های مالی-تکنولوژیکی لازم؛ چهارم دانش و فناوری مدرن و نهایتاً نیروهای انسانی کارآمد، متخصص و متعهد (چالرمچایکیت^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). در این میان، با توجه به شرایط حاکم بر نظام‌های سیاسی مختلف، بالطبع روند اتخاذ و اجرای برنامه‌های توسعه نیز متفاوت است. از طرفی با توجه به شرایط رقابتی گسترده به خصوص در حوزه‌های اقتصادی، تجاری، خدماتی، آموزشی حتی بهداشت و درمان، نهادها و سازمان‌های مختلف کشورها توجه و تمرکز اصلی خود را معطوف به سه موضوع مهم و اصلی نموده‌اند: نخست؛ برخورداری از جدیدترین متدهای مدیریتی در سطوح مختلف؛ دوم؛ تلاش برای ارائه بالاترین، بیشترین و بهترین کیفیت خدمات و نهایتاً تلاش برای دستیابی به یک ثبات متقن (ویلیامسون و آسناس^۲، ۲۰۲۴). این موضوع خصوصاً هنگامی که سازمان‌ها در شرایط ناپایدار محیطی و بحران‌های مختلف قرار می‌گیرند، از اهمیت بالایی برخوردار می‌گردد به نحوی که ثبات و بقای بسیاری از سازمان‌ها منوط به تحقق موارد مذکور است (جنا و نایاک^۳، ۲۰۲۳). با دقت و تأمل بر موارد مطرح شده بایستی به این موضوع مهم اشاره داشت که دو مفهوم دانش سازمانی شامل برخورداری از علم و متدهای نوین فناوری، تکنولوژیکی و دانش سازمانی به همراه اصل شایسته‌سالاری در انتصاب نیروهای نخبه (اعم از مدیران و کارگران) به نظر عوامل اصلی باشند که بتوان با تمرکز و توجه بر آنان به بخش بسیار مهمی از اهداف مورد نظر و چشم اندازهای پیشرفت و پیشبرد اهداف سازمانی دست یافت (بelderbos^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، شرایط حساس و مبتنی بر رقابت عصر کنونی در میان سازمان‌ها، عناصر دوگانه دانش و فناوری لازم و نیروی انسانی کارآمد را برای هر سازمانی گریزناپذیر کرده است. نیروی انسانی کارآمد، چه در خوانش سنتی و چه در مفهوم نوین آن، تداعی کننده حضور عناصر انسانی لازم، کافی و توانمندی است که بتواند اولاً اهداف مورد نظر سازمان‌ها را به اجرا گذارد؛ ثانیاً قابلیت ارتقاء و کسب مستمر دانش و آموزش لازم را داشته باشد و ثالثاً قابلیت شناسایی و تطابق با شرایط مختلف محیطی را داشته باشد و نهایتاً آنکه قابلیت رقابت و ارائه رویکردهای نوین و توانمندی نوآوری را از خود نشان دهد (کاستیلو فیتو^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). در کنار نیروی انسانی کارآمد، لازمه مهم دیگری با عنوان مدیریت منابع انسانی را در این رابطه بایستی طرح نمود. مدیریت منابع انسانی در تعریف اولیه به معنای اقداماتی است که

1- Chalermchaikit
2-Williamsson & Akenas
3 -Jena & Nayak
4 -Belderbos
5 -Castillo-Feito

در خلال آن فرآیند جذب و استخدام، آموزش، ارتقاء کارآیی، نوآوری، کسب مهارت‌های نوین و حقوق و مزایا و.... به اجرا در آمده تا در نهایت توانمندی‌های لازم یک سازمان جهت نیل به اهداف مورد نظر محقق و تکمیل گردد (کاسپرینی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). بدیهی است در چنین شرایطی، اهمیت فزاینده مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها بسیار ملموس است. به بیانی دیگر، نهادها و سازمان‌ها به هر میزان از نیروی توانمند علمی- اجرایی برخوردار باشند اما مادامی که بهره‌ای از مدیریت توانمند نداشته نباشند، نمی‌توان به موفقیت آن امید چندانی داشت. به همین جهت، سازمان‌ها همواره در راستای مدیریت بهینه، به مفهومی با عنوان «شایستگی مدیران سازمانی» توجه شایانی نموده‌اند. در واقع، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته به منظور شناسایی، جذب و مدیریت افراد مستعد مستلزم طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی اثربخش بر اساس شایستگی‌های مدیریتی و شناخت انواع شایستگی‌های مدیریتی الزامی و بسیار اثر بخش است. الگویی که قادر باشد افراد مستعد و شایسته را در حوزه‌های مدیریتی و دیگر موقعیت‌های کلیدی مورد نیاز در سازمان شناسایی و انتخاب کند. چنانچه گزینش و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی به ویژه سطوح مدیریتی بر اساس معیارهای یک مدل استاندارد و بومی انجام گیرد، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمان تحقق خواهد یافت زیرا مدیران ارشد به عنوان مهمترین عامل پرورش و توسعه منابع انسانی شناخته شده و در صورتی می‌توانند به عنوان عاملی موثر جهت شناسایی و پرورش شایستگی‌ها و استعدادها ایفای نقش کنند که خودشان از شایستگی‌های لازم و کافی برخوردار باشند (گوپتا و جانگرا^۲، ۲۰۲۴). بر این اساس و با توجه به اهمیت و ضرورت وجود مدیران شایسته برای انتصاب و مدیریت کارکنان شایسته، دو پرسش چالش برانگیز مطرح می‌شود:

نخست؛ سازمان‌ها چگونه و با استفاده از چه روشی می‌توانند از دقت و صحت تصمیم‌گیری‌های خود در انتخاب انتصاب مدیران شایسته اطمینان حاصل کنند؟

دوم؛ سازمان‌ها به منظور شناسایی و جذب مدیران شایسته باید بر اساس کدام الگو و شایستگی‌های مدیریتی و با چه ابزاری تصمیم بگیرند؟ از طرفی، در کنار برخورداری از مدیریت و نیروهای کاری توانمند، موضوع بسیار مهمی که امروزه تمامی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی با آن مواجهند موضوع مدیریت منابع انسانی سبز است. این مفهوم در گام نخست تداعی کننده مجموعه تعهدات، مسئولیت‌های اخلاقی، اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی سازمان‌ها در قبال محیط زیست و حراست از آن است. در واقع، این اصل مهم که توجه و تمرکز صرف بر اهداف و تحقق راهبردهای سازمانی نبایستی به اعمال خسارت و ضرر به محیط زیست منتهی گردد (های تران^۳، ۲۰۲۳).

1-Casprini

2- Gupta & Jangra

3- Hai Tran

از طرفی، تجربه موفقیت آمیز بسیاری از سازمان ها نشان داده است که توانمندی مدیران در تحقق مدیریت منابع انسانی سبز سه پیامد مهم و اثرگذار داشته است: نخست، کاهش چشمگیر هزینه های سازمانی، افزایش کیفیت و سرعت ارائه خدمات و نهایتاً مسئولیت و تعهد اخلاقی در قبال محیط زیست (کومار دیکسیت^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). البته بایستی به این موضوع مهم نیز اذعان داشت که طرح و اجرای مدیریت منابع انسانی سبز بیش از هر چیز نیازمند حضور مدیرانی باتجربه و متعهد، آگاه به شرایط سازمانی و محیطی و نهایتاً قدرت نوآوری، پیش بینی شرایط متغیر و قابلیت طراحی سناریوهای مختلف است. این موضوع در بلند مدت پیامد بسیار مهمی با محوریت توسعه پایدار محیطی را نیز به همراه خواهد داشت (ظفر^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

جمهوری اسلامی ایران، با توجه به شرایط سیاسی- اقتصادی با طیف وسیعی از مسائل مرتبط با عملکرد، مدیریت، نظارت و ارزیابی سازمان ها و نهادهای اقتصادی- اجتماعی و موضوعات مرتبط با آن مواجه بوده است. از یک سو، بنا بر مسئله مهم تحریم ها، بسیاری از سازمان ها و نهادهای اقتصادی با چالش های عدیده ای مواجه شده اند که این موضوع در حوزه های فناوری، تکنولوژیکی، آموزشی و حتی بهداشت و درمان نیز سرایت نموده است و از طرفی با توجه به حجم بالای تقاضاهای عمومی در حوزه های مذکور، لاجرم بایستی به تدبیری اساسی و چاره جویی های لازم مبادرت نمود. یکی از سازمان های مهم دولتی کشور، سازمان تأمین اجتماعی است که در حوزه های بیمه، اشتغال، کارآفرینی، بهداشت و درمان و کارگری، کارفرمایی و بازنشستگی بسیار مهم و اثرگذار است به نحوی که طیف گسترده ای از جمعیت کشور به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم با این سازمان سروکار دارند. از طرفی، طراحی و اجرای الگویی که مبتنی بر توانمندی و شایستگی های مدیران این سازمان با تأکید بر مدیریت منابع انسانی سبز باشد می تواند:

اولاً به افزایش هرچه بیشتر و باکیفیت تر خدمات به مراجعه کنندگان منتهی گردد؛

ثانیاً به کاهش چشمگیر هزینه های جانبی سازمان کمک شایانی خواهد نمود؛

ثالثاً به تلاش گسترده جهت تحقق هرچه بهتر توسعه پایدار منجر گردد.

بنابراین طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی ضرورت اصلی پژوهش حاضر محسوب می شود. بر این اساس،

مقاله حاضر، بر آن است تا با طراحی یک روش شناسی علمی و نظام مند، به سه پرسش اصلی زیر پاسخ دهد:

سوال اول: ابعاد الگوی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

سوال دوم: روابط بین ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

سوال سوم: اولویت‌بندی هر یک از ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

شایستگی مدیران

تعریف شایستگی‌ها و لزوم کاربست آن‌ها در سازمان‌ها نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت و به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل بهبود عملکرد سازمان‌ها پیشنهاد شدند. برای تعیین و تبیین شایستگی‌ها و کارکردهای آن‌ها تعاریف متنوعی ارائه شده است. به طور کلی، شایستگی ترکیبی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های اساسی افراد است که به عملکرد موثر و اثربخش آنها مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر شده و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکردشان را در حیطه وظایف و شرح شغلی آنها پیش بینی کند. شایستگی صرفاً انجام وظایف مربوط به شرح شغلی افراد نیست، منظور از شایستگی توان و قابلیت فرد در به کارگیری و بسط دانش عمیق، نگرش و تجربیاتش در موقعیت‌های مختلف شغل مورد نظر است. کارکنان شایسته قادرند دانش، نگرش، مهارت و تجاربشان را در بستر شغلی خود تعمیم دهند. چنین قابلیت‌هایی می‌تواند ریسک‌پذیری و توان انطباق و سازگاری آن‌ها را با تغییرات به طور فزاینده‌ای تقویت کند (کریستینا^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

بر این اساس، شایستگی مدیران مجموعه‌ای از قابلیت‌های اثرگذار است که علاوه بر شایستگی‌های عمومی و تخصصی مورد نیاز سازمان، شایستگی‌های مدیریتی را نیز در بر می‌گیرد. برای تصدیق پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها برخورداری از برخی شایستگی‌های مدیریتی ضروری بوده و در اکثر موارد، مهمترین شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر نگرش و بینش، دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌ها و مشخصه‌های شخصیتی، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای آنها تعریف شده است (لوپرستی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

در هر سازمانی شایستگی‌های مدیریتی باید مورد بررسی قرار بگیرد تا بتوان با ارائه یک مدل جامع، بومی و منطبق بر اولویت‌ها و نیازهای سازمان، زمینه انتخاب و انتصاب مدیران شایسته را فراهم نمود. در واقع، بحث از شایستگی مدیران و کارکنان در سازمان‌ها و یا الگوهای پیشنهاد شده در پژوهش‌ها بدون اتخاذ رویکرد بومی سازی با شکست مواجه خواهد شد. این مدل‌ها تنها می‌توانند مبنایی برای تفکر درباره شایستگی‌های مدیریتی و راهنمایی برای عدم تکرار اشتباهات و یا به کار بستن راهکارهای مثبت و مفید باشد. سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های اثرگذار و مهم دولتی باید تعیین شایستگی‌های مدیریتی و تدوین مدل شایستگی را به عنوان یک استراتژی اثربخش،

1- Cristina

2 -Lo Presti

بلندمدت و مستمر تلقی کنند تا عملکرد سازمان بهبود یافته و اهدافش محقق شود. دستیابی به مدیران و کارکنانی شایسته، مستعد و هدفمند امری یکباره، اتفاقی و تصادفی نیست و مستلزم صرف زمان، هزینه و مطالعه است. همچنین، سازمان‌ها برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی باید مأموریت، چشم انداز، اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ و جو سازمان را بررسی کرده و دراولویت قرار دهند. از نظرات، انتقادات و پیشنهادات تمام ذی نفعان تاثیرگذار داخلی و خارجی سازمان برای تعیین و شناسایی شایستگی‌های مدیریتی بهره بگیرند (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

منابع انسانی سبز

اساساً مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز^۲ به مجموعه سیاست‌ها، عملیات و سیستم‌هایی اطلاق می‌شود که رفتار سبز را در میان کارکنان سازمان تقویت می‌کند (فالکون^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، مفهوم مدیریت منابع سازمانی سبز را بایستی تلفیقی است از اهداف مدیریتی پیرامون محیط زیست و فرایندهایی جذب نیرو، توصیف و شرح شغل، آموزش و توسعه نیروها، سلامت و امنیت شغلی، مدیریت عملکرد، ارزیابی، مدیریت استعداد، پاداش دهی و برنامه‌ریزی حرفه‌ای و شغلی دانست. به همین سبب، امروزه تقریباً تمامی مدیران سازمان‌ها بر این موضوع مهم توجه شایانی کرده‌اند، زیرا تحقق اهداف و راهبردهای مورد نظر سازمان آن‌هم در شرایط رقابتی گسترده و مسائل اقتصادی و اوضاع بعضاً متغیر محیطی تا حد زیادی منوط به این موضوع است (پرز^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). این اقدامات با هدف حراست یا عدم خسارت به محیط زیست، کارایی استفاده از منابع و عمل به مسئولیت اجتماعی سازمان محقق می‌شود که بازخورد مهم این موضوع، نهایتاً دستیابی به پایداری و توسعه پایدار است در خصوص تفاوت و تمایز اصلی میان مدیریت منابع انسانی سنتی که بر میزان توانمندی و کرامت انسانی تأکید می‌شود، در مدیریت نیروی انسانی سبز، موضوع حائز اهمیت احترام به محیط زیست و حراست و حفظ آن می‌باشد. نکته بسیار مهم آنکه مدیریت منابع انسانی سبز با بهینه سازی منابع و کاهش اتلاف هزینه‌ها، از منظر اقتصادی و صرفه جویی مالی نیز بسیار برای سازمان‌ها حائز اهمیت است. در این نوع مدیریت، استفاده از سیستم‌های ارائه خدمات مبتنی بر فناوری و تکنولوژیکی مدرن نیز مورد توجه و تأکید است (احمد^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی، چهار بعد اصلی مدیریت منابع انسانی سبز شامل موارد ذیل می‌باشند:

➤ فرایند سبز: یعنی در تمام فرایندهای سازمان معیارهای زیست محیطی گنجانده شود. در جذب، افرادی انتخاب شوند که به محیط زیست احترام می‌گذارند. در فرایند آموزش، آموزش‌های مرتبط با محیط زیست ارائه گردد و آگاهی کارکنان را در این زمینه

1-Wang

2- GHRM (Green Human Resource Management)

3-Falcon

4- Perez

5-Ahmad

افزایش دهد. در ارزیابی عملکرد، معیارهای زیست محیطی جزو معیارهای ارزیابی اثربخشی کارکنان باشد. در جبران خدمات، رفتارهای شهروندی دوستدار محیط زیست مورد قدردانی قرار گیرد؛

➤ استراتژی سبز: یعنی وارد کردن اهداف و سیاست‌های زیست محیطی در استراتژی‌های کلان منابع انسانی. علاوه بر این واحد منابع انسانی با سازمان‌ها و انجمن حامی محیط زیست و همچنین نهادهای قانون گذار ارتباط استراتژیک برقرار می‌کند. این ارتباط به آنها کمک می‌کند تا ضمن جلب حمایت اجتماعی و قانونی، بتوانند به اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های دوستدار محیط زیست دسترسی پیدا کنند؛

➤ پشتیبانی سبز: به معنی ارائه حمایت‌های اطلاعاتی از طریق اطلاع رسانی چگونگی مواجه شدن با محیط زیست. همچنین ارائه خدمات رفاهی دوستدار محیط زیست مانند عرضه محصولات سبز، آشپزی سبز، خدمات اجاره دوچرخه، اشتراک گذاری اتومبیل و پیشنهاد بسته‌های سلامت و کاهش استرس؛

➤ فرهنگ سبز: پس از اینکه حمایت ذی‌نفعان کلیدی جلب شد و پایداری زیست محیطی به عنوان یک اصل ضروری وارد اسناد بالادستی سازمان شد، همه کارکنان باید از ضرورت آن آگاه شوند و چگونگی حرکت در راستای حفظ محیط زیست را یاد بگیرند. در این نقش مدیران منابع انسانی با ابزارهایی که در اختیار دارند فرهنگ سازمان را به سمت فرهنگ حفظ محیط زیست و اهمیت دادن به مسائل زیست محیطی پیش می‌برند. در واقع واحد منابع انسانی در این لایه بر نگرش و دانش افراد تاثیر می‌گذارد (حسب طاهیر^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

- ساعی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «الگوی شایستگی منابع انسانی پروژه‌ها در حوزه مدل‌سازی اطلاعات ساختمان» با استفاده از نتایج مصاحبه‌ها، نتایج پژوهش را در قالب سه دسته کدگذاری باز، محوری و انتخابی دسته بندی نمودند. در بخش اول، تعداد ۶۱ مفهوم (کد) جدید شناسایی شد که در نهایت، به چارچوبی از نقش‌ها و مسئولیت‌های متخصصان که متشکل از ۳ نقش و ۱۰ مسئولیت بود، منتج شد. در بخش دوم نیز تعداد ۱۷۲ مفهوم جدید شناسایی شد که در نهایت به چارچوبی از شایستگی نقش‌های بیم که شامل ۲۰ عنوان موضوع شایستگی در ۸ مجموعه و ۳ مؤلفه شایستگی است، منتج شد. در نهایت، نتایج در دو بخش، به ۲ عنوان مسئولیت متمایز: «برنامه‌ریزی» و «توسعه فردی» از مجموعه نقش‌های بیم و نیز به ۴ عنوان شایستگی منحصربه‌فرد: «ارزیابی و بهبود مستمر»، «تمایل به یادگیری»، «صلاحیت» و «صداقت و احترام متقابل» به دست آمدند.

سعیدی و یوسفی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت» لیست ۱۲ گانه‌ای از شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه را نشان دادند که در سه دسته دانشی، مهارتی و نگرشی دسته‌بندی شده‌اند. داشتن دانش پایداری و بروز بودن در این حوزه، دو شایستگی با رویکرد عمده دانشی می‌باشند. در دسته مهارتی، استفاده خلاقانه از منابع موجود، داشتن شایستگی‌های بین فردی و توانایی پیاده‌سازی موضوعات مرتبط با پایداری سه شایستگی کلیدی می‌باشند. اما در دسته سوم که بیشترین سهم را دارد تفکر ارزش گرا، اخلاق مداری، آینده نگری، یادگیری مداوم، تفکر آموزش محور و رفتار مبتنی بر پایداری از مهم ترین شایستگی‌ها برای مدیریت پروژه پایدار می‌باشند.

رسولی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تاکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار» نشان دادند که مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه، حرکت به سمت اقتدار ملی، مدیریت تنوع و تکثرو تقویت رابطه انسان با طبیعت می‌شوند.

ماتهابا و انکوانه^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «عوامل موثر بر بهبود شایستگی مدیران در بیمارستان‌های دولتی منتخب استان‌های شمال غربی نیجریه» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که سه عامل اصلی شناسایی شده مربوط در این زمینه عبارتند از: ۱) کیفیت امکانات زیرساختی. ۲) سیستم جذب و نظارت بر عملکرد کارکنان و ۳) نوع سیستم‌های نهادی موجود در بیمارستان.

شیوما و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «شایستگی‌های مدیریت تحول آفرین برای تحول دیجیتال سازمانی» نشان دادند مولفه‌های آینده نگری، مدیریت بحران، قابلیت تطابق با شرایط متغیر محیطی، قابلیت رقابت پذیری و فناوری و تکنولوژی مدرن مهمترین عوامل شایستگی‌های مدیریت تحول آفرین دیجیتالی محسوب می‌شود.

1- Matlhaba & Nkoane

2-Schiurma

-آوی وهولی^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «بهینه‌سازی عملکرد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از توانمندی‌های مدیران در ارتقاء سرمایه روانشناختی مثبت» نشان دادند مدیران شایسته سازمانی با ارتقاء سرمایه روانشناختی مثبت می‌توانند تغییرات شگرفی در حوزه جذب، ایجاد انگیزه، استقرار و هدایت سرمایه انسانی سازمان ایجاد کنند.

-آپیه کیسی^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی در پایداری محیطی در میان کارگران در غنا با تأکید بر مدیریت منابع انسانی سبز» نشان دادند مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران منابع انسانی جهت پایداری محیط زیست منوط به شایستگی‌های: فردی و شخصیتی، (۳) علمی و نوآورانه، (۴) مدیریتی و اجرایی، (۵) ارتباطی و میان-فردی و (۶) تحلیلی، فکری و استراتژیک می‌باشد.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اغلب ابعاد شناسایی شده در مدیریت منابع انسانی حالت عمومی داشته و شاید جوابگوی نیازهای تخصصی سازمان‌های دولتی و اثرگذاری همچون سازمان تأمین اجتماعی نباشند. در این راستا، به نظر می‌رسد در حوزه مدیریت سبز در این سازمان ابعادی مهم دیگری نیز بتوانند نقش آفرینی کنند که خلاء آنها در تحقیقات پیشین مشهود است و این دال بر وجود شکاف نظری در این زمینه می‌باشد.

روش شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از نوع مصاحبه عمیق و در بخش کمی از نوع پرسشنامه محقق ساخته بوده است. جامعه آماری پژوهش، در بخش کیفی شامل ۲۵ تن از نخبگان رشته‌های مدیریت، محیط زیست و مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران بودند که با استفاده از روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری با ۲۲ خبره مصاحبه عمیق انجام شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران بودند که برای سنجش مدل، پرسشنامه محقق ساخته‌ای با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای نسبی در بین ۲۸۵ نفر از نمونه‌ها توزیع گردید. میزان پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۸ بدست آمد. روش نمونه‌گیری پژوهش با توجه به جامعه آماری مورد نظر، بصورت نمونه‌گیری نمونه‌گیری خوشه‌ای نسبی چندمرحله‌ای با فرمول کوکران و به تعداد ۲۸۵ نفر بود، بطوریکه هر یک از سه حوزه شرق، غرب و جنوب استان، نقش یک حوزه را ایفا کرده و در مرحله بعد، ادارات واقع

1-Avey & Holley

2- Appiah Kissi

شده در هر حوزه هم، یک خوشه را تشکیل داد. پخش پرسشنامه به صورت تصادفی در خوشه و به نسبت جمعیت آن خوشه بود. تکنیک تحلیل در پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی نیز به شرح ذیل بوده است:

الف- در بخش کیفی؛ برای شناسایی مدل پژوهش، ضمن انجام مصاحبه عمیق با خبرگان از تکنیک گزندد تئوری (GT) در محیط نرم افزار مکس.کیو.دی.ای (MAXqda2018) استفاده شد.

الف- در بخش کمی؛ برای آزمودن و کمی سازی مدل شناسایی شده، با نظرسنجی از نمونه های آماری از تکنیک معادلات ساختاری (SEM) در محیط نرم افزار AMOS استفاده شد.

یافته ها

یافته های بخش کیفی

جدول شماره ۱: مشخصات دموگرافیک مصاحبه شوندگان در بخش کیفی

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنسیت	مرد	۱۸
		زن	۷
۲	تحصیلات	ارشد	۱۱
		دکتری	۱۴
۳	سابقه و تخصص	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۲
		از ۲۱ تا ۲۵ سال	۸
		بیش از ۲۵ سال	۵
۴	حوزه فعالیت	مدیریت	۱۱
		محیط زیست	۸
		تأمین اجتماعی	۶

در بخش کیفی پژوهش، محور اصلی سؤالات پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص ابعاد، مولفه ها و شاخص های مربوط به مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی به عنوان اصلی مفهوم اصلی بود.

گام اول؛ کدگذاری باز

برای نیل به این موضوع، در مرحله اول، مقوله های اصلی و مؤلفه های فرعی بر اساس کدگذاری باز و محوری داده های حاصل از مصاحبه های عمیق و اکتشافی با خبرگان کلیدی و انجام پالایش کدهای مفهومی ارائه گردید. بر این اساس، در راستای انجام کدگذاری باز و محوری در مرحله نخست، داده ها در سطح عبارات و جملات برای هر یک از مصاحبه ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی

از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس در گام بعد، با اجرای عملیات پالایش و عمل کاهش، این مؤلفه‌ها در قالب مقوله‌های فرعی سازمان‌دهی و با بررسی مستمر نام‌گذاری شدند. همچنین در راستای ضریب اطمینان از روند سازمان‌دهی مناسب هر یک از مفاهیم و مقولات، مجدداً فرآیند رونوشت مصاحبه‌ها مورد واریسی واقع شد و با مرور این مقوله‌ها به منظور رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی صورت گرفت. کدگذاری باز و محوری، هنگامی به پایان رسید که یک طبقه‌بندی معنادار پس از چندین نوبت بررسی در خصوص رونوشت مصاحبه‌ها حاصل شد. به‌طور کلی از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۳۲۹، کد مفهومی اولیه حاصل شد.

یافته‌های بخش کیفی در قالب یافته‌های حاصل از نتایج کدگذاری با رویکرد تحلیل و مفاهیم از داده‌ها است. ابتدایی‌ترین کار در این مرحله کدگذاری باز است. بر این اساس مفاهیم مشترک از واحدهای ضبط احصا شد و کدهای مشترک شمارش شد. نتایج کدگذاری باز و شماره کد مصاحبه‌شونده به هر یک از عوامل از نظر خبرگان، مورد بررسی قرار گرفت. جدول شماره (۲) ابعاد و شاخص‌های مدل را نشان می‌دهد:

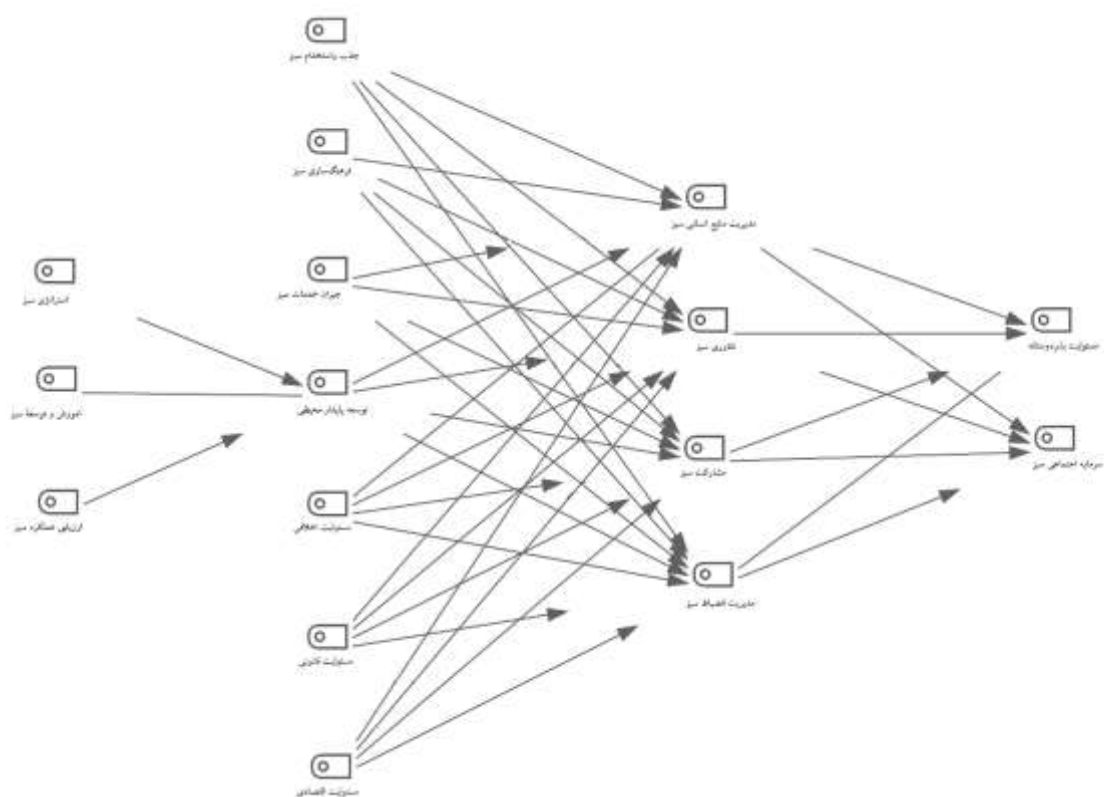
جدول شماره ۲: ابعاد و شاخص‌های مدل

ابعاد (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
استراتژی سبز	توانمندی مدیران در همسوسازی عملیات سازمانی با پایداری محیطی
	توانمندی مدیران در کاهش ردپای اکولوژیکی در عین حفظ پایداری اقتصادی سازمان
	توانمندی مدیران در گسترش خدمات رسانی سازگار با محیط زیست
	نوآوری‌های سازمانی مبتنی بر کاهش استفاده از انرژی‌های تجدیدناپذیر
آموزش و توسعه سبز	توانمندی مدیران در استفاده از ظرفیت علمی و اجرایی افراد متخصص و نخبه
	توانمندی مدیران در برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان
	استفاده از متدهای نوین آموزشی برای افزایش آگاهی سبز کارکنان و مراجعه کنندگان
	توانمندی مدیران در تحلیل و ارزیابی عملکرد سبز سازمان
ارزیابی عملکرد سبز	توانمندی مدیران در ارائه آمار شفاف در خصوص عملکرد سبز سازمان
	طراحی و اجرای سیستم توانمند پاداش بر اساس ارزیابی عملکرد سبز سازمانی
	تنوع‌بخشی به کارکنان و ارائه فرصت‌های شغلی برابر (جنسیتی، نژادی، قومی) به گروه‌های مختلف اجتماعی
	جذب و استخدام فارغ التحصیلان و آشنایان به مبانی و اصول توسعه پایدار در سازمان
جذب و استخدام سبز	برگزاری مصاحبه‌های استخدامی به صورت آنلاین و از طریق ابزارهای ویدئو کنفرانس
	توانمندی مدیران در افزایش کارآیی و کاهش هزینه‌های استخدامی
	توانمندی مدیران در کاهش کاغذبازی‌ها و استفاده از ابزارها و بسترهای دیجیتالی
	مسئولیت‌پذیری زیست محیطی
فرهنگ‌سازی سبز	

توانمندی مدیران در طراحی و به کارگیری رویکرد نوآوری سبز	
ارائه پاداش به کارکنان نمونه و نخبه	چیران خدمات سبز
توانمندی مدیران در بهره‌گیری از بهترین پتانسیل کارکنان	
توانمندی مدیران در تقویت فرایند ارزیابی شغل	
توانمندی مدیران در تعیین و طراحی اهداف واقعی و قابل دسترس برای کارکنان	
توانمندی مدیران در ارائه خدمات سبز برای تمامی اقشار	مسئولیت اخلاقی
توانمندی مدیران در توسعه تبلیغات و اطلاع‌رسانی سبز	
توجه همزمان به هنجارهای اخلاقی و اجتماعی و محیطی در عین توجه به اهداف سازمانی	
توانمندی مدیران در بسط روابط با نهادهای قانونی	مسئولیت قانونی
توانمندی مدیران در اجرای صحیح قوانین سبز	
توانمندی مدیران در برخورد با هنجارشکنان	
توانمندی مدیران در ارتقاء اقتصاد بوم‌شناختی و سبز	مسئولیت اقتصادی
پاسخگویی و مسئولیت مدیران سازمان در پرداخت غرامت به محیط زیست در صورت اعمال خسارت	
تخصیص بودجه‌های لازم و مکفی جهت تأمین فناوری‌ها و تکنولوژی‌های مدرن و دیجیتال سازمان	
توانمندی مدیران در طراحی و نهادینه کردن سیستم اطلاعات منابع انسانی سبز	مدیریت منابع انسانی سبز
توانمندی مدیران در توسعه سرمایه انسانی سبز	
توانمندی مدیران در القای تفکر و اعمال سبز در تمامی فرآیندهای تولیدی-خدماتی سازمان	
توانمندی مدیران در تأمین و توزیع خدمات دیجیتالی در سازمان	فناوری سبز
توانمندی مدیران در تنوع فناوری طراحی شده برای کاهش تأثیر منفی فعالیت‌های سازمانی بر محیط زیست	
توانمندی مدیران در توسعه نوآوری‌های فناورانه سبز	
توانمندی مدیران در جایگزینی ساختارها و امکانات قدیمی، فرسوده و مستهلک سازمانی با تجهیزات نوین	
توانمندی مدیران در هدایت سرمایه‌گذاری‌ها و جهت‌گیری توسعه فناوری و تغییرات نهادی در سازمان	
تشویق شهروندان و همه اقشار در فرآیند حراست از محیط زیست	مشارکت سبز
تبلیغات گسترده رسانه‌ای	
ارائه بسته‌های تشویقی برای شهروندان و مراجعہ کنندگان قانون‌مدار	
تعامل گسترده سازمان با سازمان‌ها، نهادها و مراکز علمی و شرکت‌های دانش بنیان	
استفاده از الگوهای جوامع موفق در این زمینه	
رعایت اصول، قواعد و مقررات سبز	مدیریت انضباط سبز
توانمندی مدیران در تطابق قوانین و نظم سازمانی با مقررات توسعه سبز	
ترویج فرهنگ خود رعایتی	
توانمندی مدیران در پابندی به مقررات ثابت سبز	
توانمندی مدیران در ارتقاء سرمایه ساختاری سبز	سرمایه اجتماعی سبز
توانمندی مدیران در جهت‌گیری اهداف جمعی و اعتماد مشترک در سطوح خرد و کلان سازمانی و محیطی	
توانمندی مدیران در ایجاد هویت مشترک سبز	
توانمندی مدیران در ایجاد یک شبکه کارآمد مبتنی بر روابط، تعهدات و اعتماد اجتماعی سبز	

افزایش اعتماد میان مدیران، کارکنان و مراجعه کنندگان	مسئولیت بشردوستانه
سرمایه گذاری در حوزه مدیریت سبز	
ایجاد محیط پایدار سبز	
افزایش رفاه شهری برای شهروندان	
ایجاد فضای ارتباطی باز درون و برون سازمانی در رسیدن به هدف در عین توجه به محیط	
افزایش امنیت اخلاقی و هنجاری در محیط های سبز	
توجه به منافع جمعی (سازمانی - شهروندان و محیطی)	
چرخه مثبت عملکردی	
پارادایم حکمرانی سبز در سازمان	

مدل پارادایمی حاصل از تحلیل کیفی بصورت زیر نمایش داده می شود:



شکل ۱: مدل پارادایمی پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا

یافته‌های بخش کمی

آمار توصیفی

در بررسی توصیفی آزمودنی‌های تحقیق، ۲۳۲ نفر مرد (۸۱/۴۰ درصد) و ۵۳ نفر زن (۱۸/۶۰ درصد) بوده‌اند. در رده‌های سنی آزمودنی‌ها، ۲۷ نفر ۳۰ سال و کمتر (۹/۴۷ درصد)، ۷۲ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۵/۲۶ درصد)، ۹۸ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۴/۳۹ درصد) و ۸۸ نفر (۳۰/۸۸ درصد) بیشتر از ۵۰ سال بوده‌اند. در میزان تحصیلات، ۷۳ نفر کاردانی و کمتر (۲۵/۶۱ درصد)، ۱۴۸ نفر کارشناسی (۵۱/۹۳ درصد) و ۶۴ نفر (۲۲/۴۶ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در سابقه خدمت هم، ۲۶ نفر کمتر از ۵ سال و کمتر (۹/۱۲ درصد)، ۴۳ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال (۱۵/۰۹ درصد)، ۷۹ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۷/۷۲ درصد)، ۷۶ نفر (۲۶/۶۷ درصد) ۱۶ تا ۲۰ سال و ۶۱ نفر (۲۱/۴۰ درصد) بیشتر از ۲۰ سال داشته‌اند.

آمار استنباطی

در این مرحله ابتدا روایی صوری پرسشنامه حاصل از مرحله کیفی، طی نظرسنجی از چندین خبره و انجام اصلاحات مورد نظر آنها تائید گردید و بر اساس محاسبه CVI و CVR برای هریک از گویه‌ها، روایی محتوایی پرسشنامه، مورد تایید یک گروه ۲۰ نفره متشکل از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت، بطوریکه محدوده CVI و CVR برای هر یک از گویه‌ها بین ۰/۸ تا ۱/۰ بدست آمد. برای سنجش مدل، پرسشنامه حاصل از مرحله کیفی بعد از تائید پایایی، با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای نسبی در بین ۲۸۵ تن از نمونه‌ها توزیع و داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی با نرم افزارهای SPSS و AMOS تحلیل گردید.

سوال اول: ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر-مایر^۱ و آزمون بارتلت^۲ استفاده گردید. آزمون تناسب کایزر-مایر شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن هبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند.

1- KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

2- Bartlett's Test of sphericity

مرحله دوم؛ کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آنرا تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد.

۱- شرایط علی: این شرایط باعث شکلگیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛

۲- راهبردها (کنش‌ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند؛

۳- بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود و تشخیص آنها از شرایط علی دشوار است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند، در مقابل شرایط علی مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. برخی مواقع متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند؛

۴- شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

۵- پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول محور یک طبقه انجام می‌شود.

جدول شماره ۳: نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت برای سازه پژوهش

عدد آزمون تناسب کایزر مایر و آزمون بارتلت		سازه
۰/۸۵۳	KMO	شرایط علی
۱۸۷۸/۲۷۲	Bartlett	
۱۲۰	Df	
۰/۰۰۰۹	P-Value	
۰/۸۶۱	KMO	شرایط زمینه‌ای
۲۰۱۷/۳۶۴	Bartlett	
۱۲۰	Df	

۰/۰۰۰۹	P-Value	شرایط مداخله‌ای
۰/۷۸۲	KMO	
۱۳۱۴/۱۹۸	Bartlett	
۵۵	Df	
۰/۰۰۰۹	P-Value	
۰/۸۵۴	KMO	
۳۷۹۲/۸۰۴	Bartlett	
۴۹۶	Df	
۰/۰۰۰۹	P-Value	
۰/۹۳۸	KMO	
۱۶۱۳۰۶۶	Bartlett	راهبرد
۱۰۵	Df	
۰/۰۰۰۹	P-Value	
۰/۰۰۰۹	P-Value	

جدول شماره (۳) نشان می‌دهد، مقدار KMO (کفایت نمونه‌برداری) برابر ۰/۸۵۳، ۰/۸۶۱، ۰/۷۸۲، ۰/۸۵۴ و ۰/۸۲۹ برای هر یک از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبرد و پیامد و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلست برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. جدول شماره (۵) نتایج مربوط به عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط ابعاد شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبرد و پیامد را نشان می‌دهد.

مرحله سوم؛ کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی (گزینشی) روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روند شامل چند گام می‌باشد. اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی پژوهش است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم که در کدگذاری محوری توصیف شده است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌ها است. آخرین گام، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند.

جدول شماره ۴: عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط ابعاد مدل پارادایمی

مجموع توان دوم بارهای عاملی بعد از چرخش واریماکس			مجموع توان دوم بارهای عاملی استخراج شده			مقادیر اولیه			ابعاد
درصد از واریانس	در صد از واریانس	کل	درصد از واریانس	در صد از واریانس	کل	درصد از واریانس	در صد از واریانس	کل	استراتژی سبز
۲۱/۱۵	۲۱/۱۵	۳/۳۸	۳۵/۲۷	۳۵/۲۷	۵/۶۴	۳۵/۲۷	۳۵/۲۷	۵/۶۴	آموزش و توسعه سبز
۴۱/۰۰	۱۹/۸۴	۳/۱۷	۴۶/۱۷	۱۰/۹۰	۱/۷۴	۴۶/۱۷	۱۰/۹۰	۱/۷۴	ارزیابی عملکرد سبز
۵۶/۳۵	۱۵/۳۶	۲/۴۶	۵۶/۴۴	۱۰/۲۶	۱/۶۴	۵۶/۴۴	۱۰/۲۶	۱/۶۴	جذب و استخدام سبز
۲۳/۲۲	۲۳/۲۲	۳/۷۱	۳۳/۷۱	۳۳/۷۱	۵/۳۹	۳۳/۷۱	۳۳/۷۱	۵/۳۹	فرهنگ سازی سبز
۴۲/۰۷	۱۸/۸۵	۳/۰۲	۴۸/۲۷	۱۴/۵۶	۲/۳۳	۴۸/۲۷	۱۴/۵۶	۲/۳۳	جبران خدمات سبز
۵۹/۵۶	۱۷/۴۹	۲/۸۰	۵۹/۷۴	۱۱/۴۶	۱/۸۳	۵۹/۷۴	۱۱/۴۶	۱/۸۳	مسئولیت اخلاقی
۲۵/۱۳	۲۵/۱۳	۲/۷۶	۳۲/۷۰	۳۲/۷۰	۳/۶۰	۳۲/۷۰	۳۲/۷۰	۳/۶۰	مسئولیت قانونی
۴۸/۲۷	۲۳/۱۴	۲/۵۵	۵۵/۳۸	۲۲/۶۸	۲/۴۹	۵۵/۳۸	۲۲/۶۸	۲/۴۹	مسئولیت اقتصادی
۶۸/۹۵	۲۰/۶۹	۲/۲۸	۶۸/۹۵	۱۳/۵۸	۱/۴۹	۶۸/۹۵	۱۳/۵۸	۱/۴۹	مدیریت منابع انسانی سبز
۱۴/۲۶	۱۴/۲۶	۴/۵۶	۲۴/۹۴	۲۴/۹۴	۷/۹۸	۲۴/۹۴	۲۴/۹۴	۷/۹۸	فناوری سبز
۲۶/۱۷	۱۱/۹۱	۳/۸۱	۳۳/۴۰	۸/۴۶	۲/۷۱	۳۳/۴۰	۸/۴۶	۲/۷۱	مشارکت سبز
۳۷/۴۴	۱۱/۲۷	۳/۶۱	۴۱/۳۱	۷/۹۱	۲/۵۳	۴۱/۳۱	۷/۹۱	۲/۵۳	مدیریت انضباط سبز
۴۶/۳۸	۸/۹۴	۲/۸۶	۴۶/۳۸	۵/۰۸	۱/۶۲	۴۶/۳۸	۵/۰۸	۱/۶۲	سرمایه اجتماعی سبز
۴۸/۶۸	۲۰/۳۸	۳/۰۶	۴۸/۸۴	۸/۷۸	۱/۳۲	۴۸/۸۴	۸/۷۸	۱/۳۲	مسئولیت بشردوستانه

برای بررسی مدل پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده که نتایج در جدول شماره (۵) شرح ذیل آمده است:

جدول شماره ۵: تحلیل عاملی مرتبه دوم ابعاد تبیین کننده مدل پارادایمی پژوهش

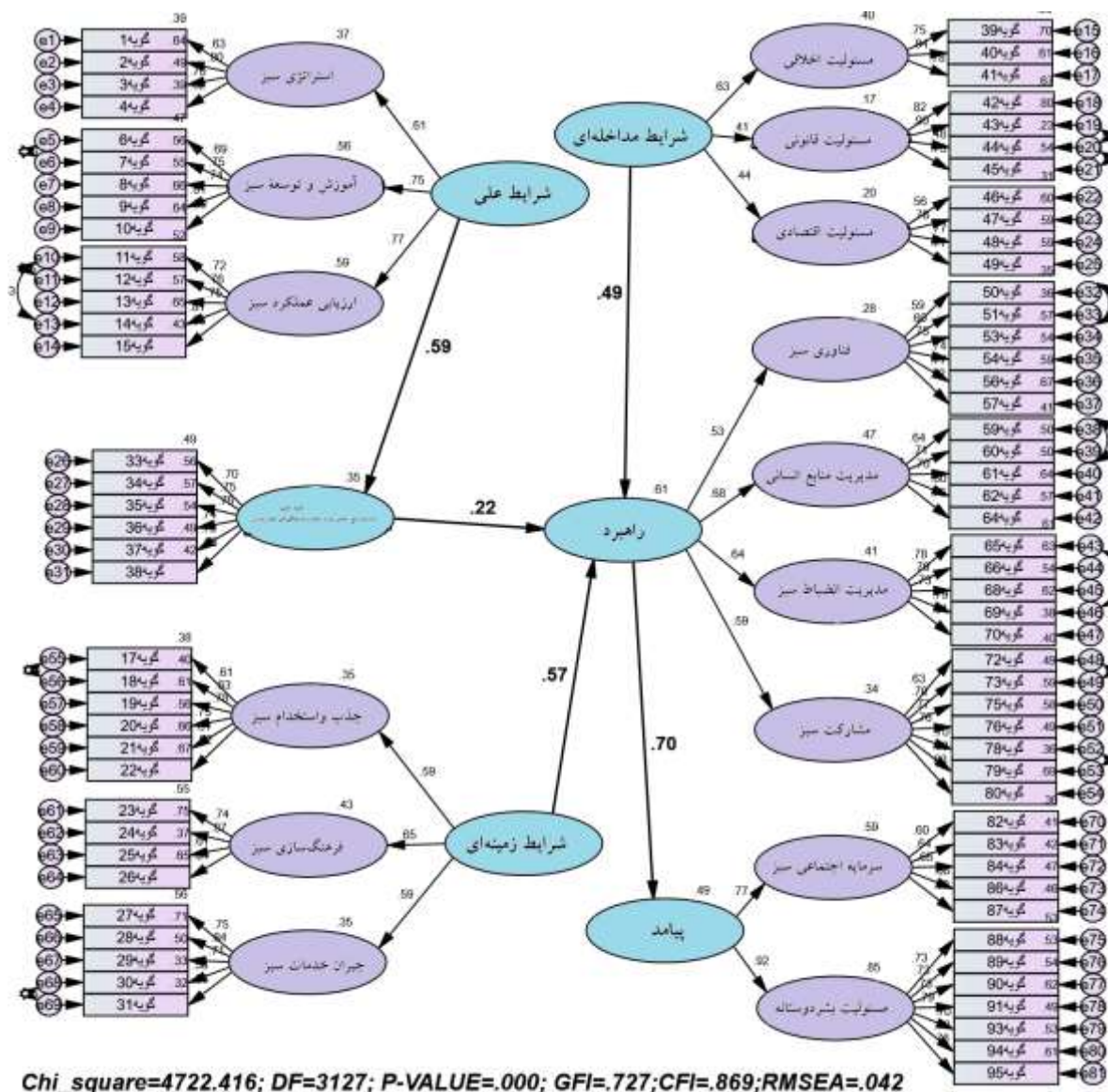
ابعاد سازه الگوی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
استراتژی سبز	۰/۵۹	۶/۷۱۵	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
آموزش و توسعه سبز	۰/۷۸	۸/۳۴۷	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ارزیابی عملکرد سبز	۰/۷۵	۸/۲۲۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
جذب و استخدام سبز	۰/۶۰	۶/۰۱۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
فرهنگ سازی سبز	۰/۶۷	۶/۶۹۲	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
جبران خدمات سبز	۰/۵۶	۶/۱۷۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مسئولیت اخلاقی	۰/۶۱	۵/۸۴۷	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مسئولیت قانونی	۰/۳۹	۳/۸۲۰	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مسئولیت اقتصادی	۰/۴۱	۳/۶۵۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۵۶	۶/۸۰۷	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

فناوری سبز	۰/۷۷	۸/۸۶۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مشارکت سبز	۰/۷۳	۹/۸۳۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مدیریت انضباط سبز	۰/۵۹	۷/۴۲۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

با توجه به اینکه نتایج (پیامد) دارای دو بعد است، بنابراین انجام تحلیل عاملی مرتبه دوم برای آن امکان پذیر نمی باشد. از دیگاه نمونه ها، ابعاد پانزده گانه مدل اکتشافی به عنوان سازه های مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی، تاثیر معناداری دارد. برای اولویت بندی ابعاد تبیین کننده مدل، با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم ملاحظه می گردد که بعد استراتژی سبز در اولویت اول و بعد مدیریت انضباط سبز در اولویت نهایی قرار می گیرد.

سوال دوم: روابط بین ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

برای بررسی سوال دوم پژوهش با استفاده از تحلیل مسیر در مدل پژوهش به بررسی روابط بین ابعاد الگوی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شد. شکل (۲) خروجی اثرات و روابط میان هر یک از ابعاد مدل را در حالت ضرایب استاندارد نشان می دهد:



شکل شماره ۲: مدل پارادایمی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

جدول شماره ۶: تحلیل مسیر مدل پارادایمی پژوهش

مسیرها	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
شرایط علی بر مقوله اصلی	۰/۵۹	۵/۳۷۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مقوله اصلی بر راهبردها (راهکارها)	۰/۲۲	۳/۰۱۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
شرایط زمینه‌ای بر راهبردها (راهکارها)	۰/۵۷	۴/۰۱۸	۰/۰۱۶	معنی دار است.
شرایط مداخله‌ای بر راهبردها (راهکارها)	۰/۴۹	۳/۱۹۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
راهبردها (راهکارها) بر نتایج (پیامدها)	۰/۷۰	۴/۶۵۰	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

سوال سوم: اولویت‌بندی هر یک از ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

با توجه به اینکه در بخش مربوط به تحلیل عاملی تأیید مرتبه دوم به اولویت‌بندی هریک از ابعاد تبیین‌کننده مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شد، در این بخش، بررسی اولویت‌ها با استفاده از آزمون فریدمن انجام گردید. بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به متغیر پیامد یا نتایج با میانگین رتبه ۴/۲۷، دومین اولویت مربوط به مقوله اصلی با میانگین رتبه ۴/۲۶، سومین اولویت مربوط به شرایط مداخله‌ای با میانگین رتبه ۳/۵۴، چهارمین اولویت مربوط به راهبرد با میانگین رتبه ۳/۳۹، پنجمین اولویت مربوط به شرایط زمینه‌ای با میانگین رتبه ۳/۰۱ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مقوله علی با میانگین رتبه ۲/۵۳ بوده است. در شرایط علی، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد استراتژی سبز با میانگین رتبه ۲/۱۶ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد ارزیابی عملکرد سبز با میانگین رتبه ۱/۷۶ بوده است. در شرایط زمینه‌ای، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد جذب و استخدام سبز با میانگین رتبه ۲/۲۸ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد جبران خدمات سبز با میانگین رتبه ۱/۶۹ بوده است. در شرایط مداخله‌ای، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد مسئولیت اخلاقی با میانگین رتبه ۲/۲۴ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد مسئولیت اقتصادی با میانگین رتبه ۱/۶۲ بوده است. در راهبردها، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد مدیریت منابع انسانی سبز با میانگین رتبه ۲/۹۹ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد مدیریت انضباط سبز با میانگین رتبه ۱/۹۴ بوده است. در پیامد یا نتایج، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد مسئولیت بشردوستانه با میانگین رتبه ۱/۵۸ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بعد سرمایه اجتماعی سبز با میانگین رتبه ۱/۴۲ بوده است. در جدول شماره ۷ نتایج حاصل از آزمون فریدمن ارائه گردیده است:

جدول شماره ۷: معناداری آزمون فریدمن برای تعیین اولویت ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی

تعداد موارد	مقدار مجذور کار	درجه آزادی	مقدار معناداری
۹۵	۲۴۸/۲۱۶	۲۶	۰,۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

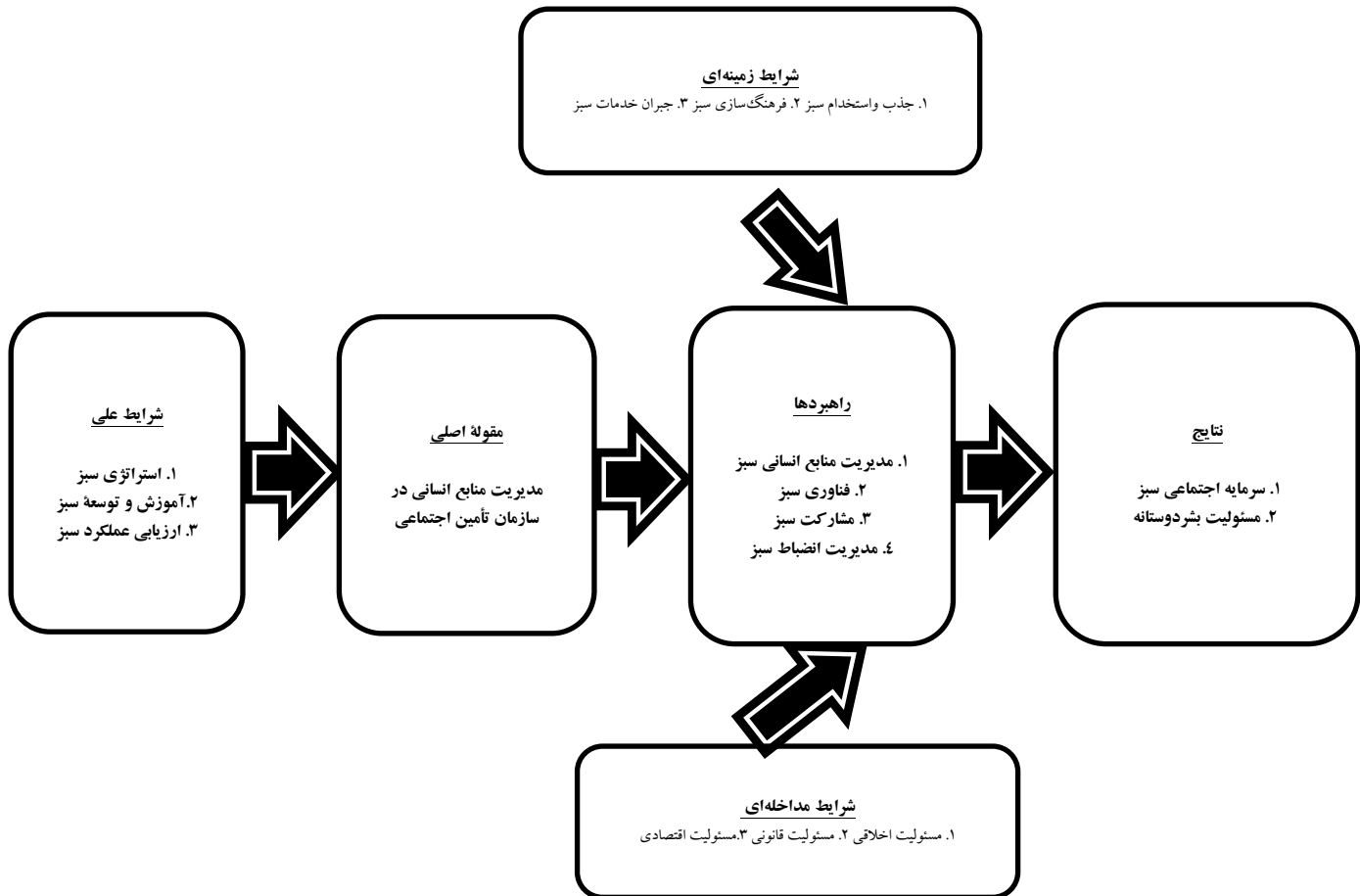
اساساً تحقق اهداف، راهبردها و سیاستگذاری‌های مورد نظر رهبران یک سازمان منوط به حضور و وجود برخی الزامات اصلی همچون نیروی انسانی کارآمد اعم از مدیران و کارکنان توانمند و تأمین الزامات اقتصادی است. در این میان، برحسب نوع اهداف مورد نظر سازمانی، در گام نخست بایستی از یک تیم مدیریتی قدرتمند و توانمند برخوردار بود. در واقع، تیم مدیریتی توانمند، بر اساس ضرورت

سازمان، ابتدا به طرح یک یا چند نقشه راهبردی واقع‌بینانه و عملگرایانه مبادرت نموده و ضمن استفاده از اطاق‌های فکری و افراد توانمند، به تأمین سایر زیرساخت‌های لازم در این راستا مبادرت خواهد نمود. لازم به ذکر است، یک سازمان به هر میزان از توانمندی مالی، نیروی انسانی و سایر امکانات برخوردار باشد اما از شایستگی، توانمندی و تجربه مدیران کارآمد برخوردار نباشد، بالطبع نمی‌توان انتظار موفقیت مورد نظر را داشت، زیرا شرایط متغیر محیطی و افزایش روزافزون رقابت در میان سازمان‌ها در کنار بحران‌های مختلف اقتصادی و مالی ضرورت حضور مدیران شایسته را بیش از پیش ملموس نموده است. در این میان، یکی از مسائل و موضوعات بحث برانگیز برای سازمان‌ها، استفاده از نیروهای انسانی از سوی مدیران است. مدیران شایسته در این رابطه ضمن تعیین مسئولیت دقیق و شایسته‌سالاری لازم، سعی در کاهش هزینه کرد سازمان، تعیین نظام پاداش و جریمه، مسئولیت‌پذیری و تعهد و نیز نوآوری سازمانی دارند. این مسائل همگی به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم با منافع و اهداف درون سازمانی مرتبط است اما واقعیت این است شرایط سازمان‌ها در شرایط کنونی، به شدت با مسائل محیطی و بیرون سازمانی در ارتباط و به نوعی پیوند عمیق دارد. یکی از این مسائل، ارتباط سازمان‌ها با محیط زیست است که موضوع مهم توسعه پایدار را در خلال سال‌های اخیر مطرح نموده است. بر این اساس، تعامل سازنده و تقویت حس مسئولیت‌پذیری در قبال محیط زیست مدیران سازمان‌ها را مجاب نموده تا ضمن تلاش برای تحقق سازمانی، به حفظ و حراست از شرایط محیطی نیز مبادرت نمایند. به همین سبب، مدیریت منابع انسانی سبز مفهومی است که مدیران سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی در عین تعهد و مسئولیت‌پذیری در قبال محیط زیست بدان توجه نموده‌اند.

بر این اساس، نویسندگان در پژوهش حاضر به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی اقدام نمودند. واقعیت کنونی حکایت از این مسئله مهم دارد که به رغم اهمیت و کارکرد مهم سازمان تأمین اجتماعی به اقشار مختلف مردم، کماکان بسیاری از روندهای ارائه خدمات در این سازمان براساس منابع انسانی سنتی صورت پذیرفته و این موضوع به ویژه در دقت، کیفیت و سرعت خدمات به مراجعه کنندگان تأثیرات بعضاً سوئی نهاده است حال آنکه با طرح و اجرای مدلی کارآمد از سوی مدیران ارشد این سازمان می‌توان در کنار افزایش ارائه خدمات به مراجعه کنندگان تأمین اجتماعی بر اساس مدیریت منابع انسانی سبز نیز در این رابطه اقدام نمود و این مسئله، چالش اصلی پژوهش کنونی بوده است. نویسندگان در راستای ارائه مدل مطلوب مورد نظر از روش آمیخته اکتشافی بهره برده و ضمن انجام مصاحبه‌های عمیق و تخصصی با نخبگان علمی و اجرایی این موضوع، به ۱۵ بعد دست یافتند.

در شرایط علی ابعاد استراتژی سبز، آموزش و توسعه سبز و ارزیابی عملکرد سبز؛ در شرایط زمینه‌ای ابعاد جذب و استخدام سبز، فرهنگ‌سازی سبز و جبران خدمات سبز؛ در شرایط مداخله‌ای ابعاد مسئولیت اخلاقی، مسئولیت قانونی و مسئولیت اقتصادی؛ در راهبرد نیز ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز، فناوری سبز، مشارکت سبز و مدیریت انضباط سبز و نهایتاً در پیامد دو بعد اصلی سرمایه اجتماعی سبز و مسئولیت بشردوستانه بدست آمد. در ادامه و طبق نتایج بخش کمی، نتایج بخش کمی نشان داد ابعاد استراتژی سبز به ترتیب دارای: (ضریب مسیر ۰/۵۹، مقادیر تی ۶/۷۱۵ و مقدار ۰/۰۰۰۹، $p\text{-value}$ ، تعاملات مستمر (۰/۷۸، ۸/۳۴۷ و ۰/۰۰۰۹)، آموزش و توسعه سبز (۰/۷۵، ۸/۲۲۴ و ۰/۰۰۰۹)، ارزیابی عملکرد سبز (۰/۶، ۶/۰۱۳ و ۰/۰۰۰۹)، جذب و استخدام سبز (۰/۶۷، ۶/۶۹۲ و ۰/۰۰۰۹)، فرهنگ‌سازی سبز (۰/۵۶، ۶/۱۷۹ و ۰/۰۰۰۹)، جبران خدمات سبز (۰/۶۱، ۵/۸۴۷ و ۰/۰۰۰۹)، مسئولیت اخلاقی (۰/۳۹، ۳/۸۲ و ۰/۰۰۰۹)، مسئولیت قانونی (۰/۴۱، ۳/۶۵۴ و ۰/۰۰۰۹)، مسئولیت اقتصادی (۰/۵۶، ۶/۸۰۷ و ۰/۰۰۰۹)، مدیریت منابع انسانی سبز (۰/۷۷، ۸/۸۶۶ و ۰/۰۰۰۹)، فناوری سبز (۰/۷۳، ۹/۸۳۳ و ۰/۰۰۰۹)، مشارکت سبز (۰/۵۹، ۷/۴۲۱ و ۰/۰۰۰۹) و مدیریت انضباط سبز (۰/۶۳، ۶/۶۹۵ و ۰/۰۰۰۹) دارای بیشترین ضرایب اهمیت و اولویت می‌باشند.

در نهایت با توجه به نتایج حاصله از مرحله کیفی و کمی پژوهش، مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:



شکل ۴: مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های ساعی و همکاران (۱۴۰۳) به ویژه در مفهوم استفاده از ارزیابی و بهبود مستمر همراستا و همسوست. این همراستایی با نتایج پژوهش سعیدی و یوسفی (۱۴۰۳) نیز مشاهده می‌شود، زیرا بر اساس نتایج پژوهش مذکور، یکی از موضوعات بسیار مهم برای اجرای هر چه بهتر شایستگی‌های پایداری مدیران، تأکید بر ابعادی همچون یادگیری مداوم و تفکر آموزش محور است. همچنین، بر اساس یافته‌های پژوهش رسولی و همکاران (۱۴۰۳) تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی به مثابه رویکردها و راهبردهای مناسب و کارآمد پیشنهادها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس قلمداد شدند، مفاهیمی که در پژوهش حاضر نیز بر آن به مثابه، ابعاد تأثیرگذار در تحقق مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان تأمین اجتماعی صحنه گذارده شد. این همسویی با نتایج پژوهش ماتهابا و انکوانه (۲۰۲۴) که بر کیفیت امکانات زیرساختی و سیستم جذب و نظارت بر عملکرد کارکنان تأکید داشتند و نیز نتایج پژوهش شیوما و همکاران (۲۰۲۴) که بر حضور فناوری و تکنولوژی مدرن به مثابه مهمترین عوامل شایستگی‌های مدیریت تحول آفرین تأکید داشتند، مشاهده شد. از طرفی،

یافته‌های پژوهش حضار با نتایج پژوهش آوی وهولی (۲۰۲۴) که معتقد بوند مدیران شایسته سازمانی با ارتقاء سرمایه روانشناختی مثبت می‌توانند تغییرات شگرفی در حوزه جذب، ایجاد انگیزه، استقرار و هدایت سرمایه انسانی سازمان ایجاد کنند، و نیز نتایج حاصل از پژوهش آپیه کیسی و همکاران (۲۰۲۴) که بر ابعاد فردی و شخصیتی، ارتباطی و میان فردی و تحلیلی، فکری و استراتژیک می‌باشد تأکید داشتند، همسویی چندانی نداشته است.

پیشنهادهای

براساس داده‌های بدست آمده و بااستناد به نتایج حاصل از سوال‌های پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ✓ بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی در گام نخست با استفاده از توانمندی‌های اجرایی و نیز استفاده از دانش روز سازمانی، به طراحی و اجرای دقیق استراتژی سبز در سازمان مبادرت نمایند. چنین اقدامی می‌تواند سرعت، دقت، کیفیت و حجم ارائه خدمات به ویژه خدمات غیرحضوری به مراجعه کنندگان را توسعه دهد.
- ✓ تحقق مدیریت منابع انسانی سبز بیش از هر موضوعی نیازمند تأمین زیرساخت‌های اقتصادی و فناوری‌های لازم است، در این رابطه به مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود، تجهیزات و تکنولوژی‌های مدرن و بروز را برای سازمان فراهم آورند؛

- ✓ به مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود، از تجربه موفقیت آمیز سازمان‌ها و نهادهای داخلی و خارجی الگوبرداری نموده و میزان تعاملات خود با شرکت‌های دانش‌بنیان و سازمان‌های حافظ محیط زیست را ارتقاء دهند؛
- ✓ به مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود در فرآیند جذب و استخدام کارمندان، به جز توانمندی‌های لازم علمی، اجرایی به مسئولیت و تعهد اخلاقی آنان در قبال محیط زیست نیز توجه لازم را نمایند.

منابع

- رسولی، محمدرضا؛ تری، غفار و بقایی، حسین. ۱۴۰۳. پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تأکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار. مدیریت و چشم انداز آموزش، ۲۵-۱، (۲)، ۶-۲۵.
- ساعی، سجاده؛ سعیدی، فرهاد و یوسفی، سعید. ۱۴۰۳. الگوی شایستگی منابع انسانی پروژه‌ها در حوزه مدل‌سازی اطلاعات ساختمان. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۹)، ۷۳-۱۰۳.
- سعیدی، فرهاد و یوسفی، سعید. ۱۴۰۳. شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۶(۱۰)، ۳۲۵-۳۴۸.
- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z., & Mohd Ali, K. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Journal of Heliyon*, 9(9), 44-62.
- Appiah Kissi, E., Segbenya, M., & Oti Amoah, J. (2024). Environmental sustainability among workers in Ghana: The role of green human resource management. *Journal of Heliyon*, 10(13), 294-311.

- Avey, J., & Holley, E. (2024). Architecting human resource management systems with positive psychological capital. *Journal of Organizational Dynamics*, 64(2), 119-141.
- Belderbos, R., Lee, H., Mudambi, R., Du, H., & Somers, D. (2024). When does international knowledge connectivity of global cities attract R&D investments? The role of concentrated ownership through organizational pipelines. *Journal of Research Policy*, 53(9), 124-142.
- Casprini, E., Palumbo, R., & De Massis, A. (2024). Untangling the yarn: A contextualization of human resource management to the family firm setting. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 207-225.
- Castillo-Feito, C., Blanco-Gonzalez, A., & Hernandez-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, (174), 637-659.
- Chalermchaikit, V., Kozak, M., & Preudhikulpradab, S. (2024). Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, (120), 61-78.
- Cristina, M., Nogueira, P., Oliveira, M., & Santos, C. (2024). Project management in healthcare: An examination of organizational competence. *Journal of Heliyon*, 10(15), 186-202.
- Falcon, J., Garcia, E., & Marco-Lajara, B. (2023). Green human resource management and economic, social and environmental performance: Evidence from the Spanish wine industry. *Journal of Heliyon*, 9(10), 87-103.
- Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Journal of Sustainable Futures*, (7), 197-213.
- Hai Tran, N. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Journal of Heliyon*, 9(11), 581-602.
- Haseeb Tahir, A., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, (370), 662-678.
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(12), 115-131.
- Kumar Dixit, J., Agrawal, V., & Agarwal, S. (2024). Green Human Resource Management: An outlook. *Journal of Reference Module in Social Sciences*, 48(2), 1-17.
- Lo Presti, A., Ambrosino, G., Barattucci, M., & Pagliaro, S. (2023). Good guys with good apples. The moderating role of moral competence on the association between moral disengagement and organizational behaviours. *Journal of European Review of Applied Psychology*, 73(6), 557-573.
- Matlhaba, K., & Nkoane, N. (2024). Factors influencing clinical competence of new graduate nurses employed in selected public hospitals of North West Province: Operational Managers' perspectives. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, (20), 312-332.
- Perez, J., Galindo, S., Farooq, M., Ahmed, S., & Ejaz, F. (2024) Examining pro-environmental behavior through green human resource management and green innovation moderating role of environmental strategy. *Asia Pacific Management Review*, (128), 1-14.
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Journal of Business Horizons*, 67(4), 425-437.
- Wang, X., Wen, X., Liu, Z., Jiang, Y., & Huai, Y. (2023). Leader Apology in the Employee–Organization Relationship: The Roles of Subordinate Power Distance Belief and Leader Competence. *Journal of Tourism Management*, (96), 830-851.
- Williamsson, I., & Askenas, L. (2024). Episodic organizational learning in system development. *Journal of the Learning Organization*, 31(3), 375-393.
- Zafar, H., Malik, A., Gugnani, R., Agarwal, R., & Nijjer, S. (2023). Green thumbs at work: Boosting employee eco-participation through eccentric leadership, green crafting, and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, (432), 141-158.