

## الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

مینامظاهری تهرانی \*

سید مهدی الوانی \*\*

رضا واعظی \*\*\*

شمس السادات زاهدی \*\*\*\*

وجه الله قربانی زاده \*\*\*\*\*

### چکیده

مدیریت سبز این پدیده نوظهور، در تکامل نظریه‌های رشد و توسعه اقتصادی مبتنی بر توسعه پایدار وارد ادبیات مدیریت شد و امروزه به یکی از نگرانی‌های عمده در سازمان‌ها تبدیل شده است. هدف این مقاله ارائه الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن است. پرداختن به این موضوع به منظور کاهش هزینه‌ها، تغییر الگوی مصرف، تخصیص بهینه منابع و کاهش ضایعات در جهت بهبود محیط‌زیست حائز اهمیت است. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی با ۱۲ تن از مدیران و کارشناسان مدیریت سبز در سازمان محیط زیست شهر تهران، اساتید دانشگاه و خبرگان سیاسی این حوزه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عمل آمد و به همراه ۱۲ متن حاوی نظرات آن‌ها در رسانه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. در نتیجه‌ی تحلیل داده‌ها ۳۱۳ کد غیر تکراری، مشتمل بر ۳۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر شناسایی شدند. سنجش قابل اعتماد بودن یافته‌ها با استفاده از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن تحقق یافت. نتایج پژوهش در قالب الگویی جامع و سه بعدی منطبق با مدل سه‌شاخگی شامل مضامین ساختاری (بعد مدیریتی)، مضامین محتوایی (بعد رفتاری) و مضامین زمینه‌ای (بعد محیطی) ارائه شده است. تفسیر و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد "بازتعریف ارزش‌ها و سیاست‌گذاری سبز از طریق گفت‌وگو در حوزه آب، انرژی، تجهیزات و پسماند"، "پایبندی به مسئولیت اجتماعی سازمان با الهام از سبک مدیران عالی سازمان" و "توجه بیشتر به بعد اجتماعی و ارزشی جامعه" تسهیل‌کننده اجرای مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی ایران خواهد بود.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\* استادگروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(sralvani@gmail.com)

\*\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\*\* استادگروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

پیدایش جنبش توسعه پایدار در کشورمان ایران مشابه با دیگر کشورهای دنیا، از اولین برنامه‌های توسعه اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی آغاز شد و به دنبال آن برای نخستین بار طراحی و اجرای نظام مدیریت سبز در قانون بودجه سال ۱۳۸۲ هجری شمسی با هدف اجرای سیاست‌های مصرف بهینه منابع و انرژی، کاهش هزینه‌های جاری دولت و صیانت از محیط زیست مد نظر قرار گرفت. بدون شک تدوین و اجرای نظام مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران یک فکر و برنامه متعالی است و تحقق کامل آن در گرو همکاری و مشارکت همه جانبه کارکنان سازمان‌ها و علاقه‌مندان به تحقق توسعه پایدار کشور است.

تحقق توسعه پایدار در جوامع و سازمان‌ها مستلزم تعادل و هارمونی بین سه اصل اساسی کسب منفعت همراه با حفظ منابع، صیانت اجتماعی از شهروندان و تکریم محیط‌زیست است. (Vaio, Palladino, hassan & Escobar, 2020) (Merli, Preziosi & Acampora, 2018) اگر چه در دهه‌های پیشین، موفقیت سازمان‌ها در توانایی‌های مالی و اقتصادی صرف دیده می‌شد امروزه تعالی آنها مرهون توجه به اهداف اقتصادی و اجتماعی توسعه پایدار در کنار توجه به مسائل زیست‌محیطی و مدیریت سبز است. (Lee, 2009) به طور کلی مدیریت سبز، عبارت است از یک فرآیند سازمانی جامع در به کارگیری نوآوری‌ها در جهت دستیابی به توسعه پایدار، کاهش ضایعات، تحقق مسئولیت اجتماعی سازمان و ایجاد مزیت رقابتی از طریق توسعه و یادگیری مداوم و در نهایت دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمانی است. (Jovita, Chibuzor & Onyemachi, 2019) مدیریت سبز با تاکید بر حفاظت محیطی و بهره‌گیری از انرژی‌های پاک و منابع تجدید پذیر، فرصت شایان توجهی برای صرفه‌جویی در هزینه ارائه کالاها و خدمات فراهم می‌آورد و از اثرات منفی بر محیط می‌کاهد. (زاهدی، ۱۳۹۵: ۳۱) همچنین به مدیران سازمان کمک می‌کند تا از بهترین شیوه‌های کاربردی در اداره و رهبری سازمان در سرتاسر جهان آگاهی یافته و انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتری نسبت به عدم اطمینان محیطی داشته باشند. (Roy & Khastagir, 2016)

دغدغه اجرایی‌سازی مدیریت سبز در بطن سازمان‌های دولتی ایران؛ که متولیان اصلی سیاست‌های فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی و سیاسی توسعه پایدار جامعه هستند چیزی جز تغییر در تشکیلات و فرآیندهای داخلی آن‌ها در ارتباط با محیط پیرامونی

نیست. با مرور پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه، خلأ پژوهشی در ارتباط با ارائه یک الگوی جامع که به بررسی همه‌جانبه ابعاد و مؤلفه‌های ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شده باشد، احساس می‌شود. الگویی که علاوه بر همسوسازی وظایف سازمان‌های دولتی با رسالت توسعه پایدار، بتواند مصرف انرژی و سایر مصارف غیر ضروری را کاهش داده و بازخور مثبتی در جهت اصلاح الگوی مصرف؛ استفاده بهینه از منابع با حفظ مواهب و مسئولیت‌پذیری اجتماعی عاری از سبزنمایی<sup>۱</sup> را برای سازمان‌های دولتی ایران به ارمغان آورد. فقدان پژوهش‌های علمی جامع در این زمینه خود منجر به کاهش چشم انداز مدیریت توسعه پایدار و کاهش بهره‌وری در بخش عمومی جامعه در دهه‌های اخیر شده است. متناسب و مرتبط بودن موضوع این تحقیق با الویت‌های موجود در قوانین و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران در حوزه محیط زیست از ویژگی‌های برجسته پژوهش حاضر است. معهداً؛ این تحقیق از سه جنبه دارای نوآوری است:

اول اینکه در ادبیات مدیریت سبز تا کنون الگوی کامل و جامعی با جهت‌گیری سازمان‌های دولتی به صورت کلی ارائه نشده است. به ویژه در ایران تعداد بسیار محدودی پژوهش در این رابطه صورت گرفته است و آنچه محقق شده است بیشتر متمرکز بر مسائل زیست محیطی صنایع بزرگ و تحلیل مؤلفه‌های جانبی آن همچون بهره‌وری سبز، آموزش سبز، مدیریت منابع انسانی سبز و یا صرفاً متمرکز بر ارزیابی عملکرد مدیریت سبز است.

دوم اینکه پژوهش حاضر با بهره‌گیری از چارچوب نظری مدل سه‌شاخگی<sup>۲</sup> میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۷) که یکی از مدل‌های معروف و شناخته شده در حوزه شناسایی ابعاد مختلف یک پدیده با رویکرد جامع محور و تحلیلی است، انجام شده است. بر طبق تئوری سیستم‌ها، اثربخشی یک الگو زمانی حاصل می‌شود که همه عناصر و مؤلفه‌های مدیریتی، رفتاری و محیطی با یکدیگر همسو و هم جهت باشند. این جامعیت تحلیل سابقه قبلی در تحقیقات مدیریت سبز ندارد.

سوم اینکه تاکید و تمرکز آن بر حفظ منابع ملی و رعایت منفعت عامه بوده که همین امر نقطه قوت آن نسبت به سایر پژوهش‌های انجام شده است. این تحقیق می‌تواند ضمن توسعه دانش نظری و افزودن به غنای ادبیات مدیریت سبز، راهنمای

عملی برای مدیران سازمان‌های دولتی باشد و در صورت اجرای موفقیت آمیز آن، می‌توان ادعا نمود که الگوی مناسبی برای سایر بخش‌های جامعه خواهد شد. هدف تحقیق حاضر این است که با بررسی جامع متون، ادبیات و پیشینه پژوهش‌های مرتبط و همچنین با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمونی آنها ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سبز را به صورت دقیق و جامع مورد بررسی و تحلیل قرار دهد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت سبز، موضوع نسبتاً جدیدی در ادبیات سازمان و مدیریت است و بسیاری از زوایای آن در پرده‌ای از ابهام قرار دارد؛ بنابراین با انجام مطالعات و پژوهش‌های جامع در بستر حقیقی سازمان‌ها و واکاوی دیدگاه‌ها و کنش‌های مدیران در محیط سازمان‌های دولتی کشورمان، می‌توان فهم عمیق‌تری نسبت به ابعاد آن حاصل نمود. پیش نیاز درک عمیق مفهوم و کاربرد مدیریت سبز در سازمان، مستلزم فهم دقیق‌تری از مفهوم مدیریت توسعه‌پایدار است هر چند در زبان عامیانه مفاهیم توسعه، پایداری، توسعه پایدار و مدیریت توسعه پایدار به اشتباه به جای یکدیگر به کار می‌روند، در اینجا لازم است این مفاهیم از یکدیگر تمیز داده شوند. در واقع مدیریت توسعه پایدار مفهومی کلان و تلاشی برای همگرایی و ترکیب مفاهیم توسعه (تغییر و تحول)، پایداری (حفظ یا صیانت) و توسعه پایدار (تحول و صیانت) در جهت تحقق مسئولیت اجتماعی سازمان است که در ادامه، برای روشن شدن موضوع به ارائه تعاریفی از این مفاهیم می‌پردازیم.

### مدیریت توسعه پایدار گامی در جهت تحقق مسئولیت اجتماعی سبز

توسعه فرآیندی چندوجهی، شامل تغییر در ساختارهای اجتماعی، نگرش‌ها، نهادها و سازمان‌ها به همراه رشد اقتصادی، کاهش نابرابری و از بین بردن فقر مطلق است. (Todaro & Smith, 2012:16) نقش توسعه، ایجاد تحول مطلوب در توزیع مجدد منابع و ارتقای حقوق انسان‌ها در جامعه است. (Antoniades. et al., 2021) پژوهشگران مطالعات توسعه، پایداری را در معنای ضمنی بهبود یک سیستم اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی (Mensah, 2019)، اجتناب از تخریب منابع طبیعی به منظور حفظ تعادل محیط زیست (Vaio. et al, 2020) و یک فرآیند تطبیقی در جهت یادگیری کارکنان سازمان

های دولتی و ایجاد ظرفیت جمعی در جهت حفظ ترتیبات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی به کار می‌برند، برای مثال ایجاد اصلاحات آموزشی در مدارس با هدف صیانت از ارزش‌های وابسته به جامعه مردم‌سالار در کنار یکپارچگی اجتماعی و اکولوژیک مناطق بومی یک شهر و بازآفرینی دولت با هدف ایمن‌سازی شهرها مصادیقی از پایداری هستند. (Caniglia et al, 2020)

پایداری، شرط لازم برای توسعه پایدار است ولی شرط کافی نیست؛ در واقع توسعه پایدار در برگیرنده توازن ظرفی از سیاست‌ها و تعیین الویت‌ها در جهت حصول به توسعه اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی است. (رائو، ۱۳۸۵: ۵۶۶) اولین و معتبرترین تعریف فاضلانه از توسعه پایدار در گزارش "آینده مشترک ما"<sup>۳</sup> در کنفرانس جهانی محیط زیست و توسعه<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۷ موسوم به کنفرانس برانتلند<sup>۵</sup> ارائه و در آن به جای عبارت توسعه جهانی از مفهوم توسعه پایدار استفاده شد؛ بعدها این مفهوم در مباحث مدیریتی و سیاست بین الملل رواج پیدا کرد. هرچند برطبق این گزارش هدف از توسعه پایدار رفع نیازهای نسل حاضر بدون آسیب به توانایی نسل‌های آینده تعریف شده است. (Sun et al, 2022) امروزه این تعریف به مفاد اصلی قانون توسعه پایدار کشورهای مختلف دنیا از جمله قانون توسعه پایدار فدرال کشور کانادا<sup>۶</sup> تبدیل شده است. (Office of the Auditor General of Canada, 2020) مدیریت توسعه پایدار حلقه پیوند بین اداره امور عمومی (مدیریت دولتی) و توسعه پایدار است؛ (Redelift & Colinceds, 2002)

مدیریت توسعه پایدار نتیجه تحقق آرمان توسعه پایدار بوده و اجرایی شدن مدیریت سبز در اداره امور عمومی (بخش دولتی) نتیجه تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست محیطی توسعه پایدار است. (Sulich, 2020) امروزه مدیریت توسعه پایدار در سازمان‌ها مترادف با مسئولیت اجتماعی است. (Olgiard, 2021) این مفهوم در سال‌های اخیر به دنبال تأکید بر مباحث شفافیت‌سازمانی به "مسئولیت اجتماعی سبز" شهرت گرفته است (Wu, et al. 2018) که جنبه نوینی از مسئولیت اجتماعی سازمان و نوعی تعهد اخلاقی است تا یک وظیفه قانونی (Ji, et. al, 2020) و نوعی نظام ارزشی است که بر اساس آن نقش سازمان‌ها متحول شده و توجه همزمان به موضوعات اجتماعی و زیست محیطی در جریان اداره امور سازمان مورد تأکید قرار می‌گیرد. (Schaltagger, 2013) سازمان‌های دولتی به منظور تحقق مسئولیت اجتماعی

خود، علاوه بر رعایت الزامات زیست‌محیطی و تعهد به اخلاقیات در کسب و کار باید در عملیات روزمره خود به اخلاق اجتماعی نیز متعهد باشند، این تعهد به معنای حسن نیت در انجام عملیات و پذیرش نظارت دولت و مردم بر عملکرد آن‌ها در لحاظ‌مندی قوانین زیست محیطی و مدیریت سبز است. (Wu,2005)

### تمایز مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی و خصوصی و پیامدهای حاصل از اجرایی شدن آن در سازمان

با ظهور پارادایم مدیریت دولتی نوین<sup>۷</sup> در دهه ۷۰ میلادی به عنوان ابزار دولت‌ها در تحقق اهداف مدیریت توسعه پایدار و توجه بیشتر سازمان‌ها به محیط پیرامونی و از طرف دیگر با افزایش بحران‌های زیست محیطی ناشی از مصرف بی‌رویه منابع طبیعی به خصوص از دهه ۸۰ میلادی به بعد همچون بحران آب، انرژی، افزایش گازهای گلخانه‌ای، تخریب لایه اوزون و افزایش پسماندهای ناشی از توسعه صنعتی جوامع که با هشدار سازمان‌های بین‌المللی مسئول در حفظ سیاره زمین همراه بود، توجه دولت‌ها به مدیریت مسائل زیست محیطی و اداره دستگاه‌های اجرایی به شیوه سبز، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت. با تحولات تدریجی در مباحث حقوقی توسعه و با افزایش مسئولیت دولت‌ها در رفع معضلات جهانی زیست محیطی پایه‌های جنبش سبز در سازمان‌های دولتی تشکیل شد. (Eckersley,2004:17) این جنبش بعنوان نوعی پارادایم رقابتی به منظور بهبود سطح عملکرد سازمان‌های انتفاع محور در عصری اتفاق افتاد که سازمان‌ها شاهد کاهش سودآوری در بازارهای جهانی بوده و صنایع به صورت بالفعل در حال جایگزین نمودن فناوری‌های آلاینده و فرسوده شده خود با فناوری‌های پاک و نوین بودند. (Pal&Day,2013؛ Schniederjan.et. al, 2006)

مدیریت سبز حد فاصل بین اداره امور منابع طبیعی (در بخش دولتی) و مدیریت- محیط زیست (در بخش خصوصی) است؛ تمرکز مدیریت سبز در بخش دولتی بر حفظ منابع ملی و دامنه فعالیت آن در جهت رعایت منفعت عامه و تنظیم قوانین زیست محیطی با استفاده از هنجارهای قانونی است در حالی که دامنه مدیریت سبز در بخش خصوصی شامل فرآیندهای تولید با کمترین آلاینده‌گی و ارائه کالا و خدمات با تمرکز بر فعالیت‌های دوستدار محیط‌زیست همچون مدیریت پسماند با استفاده از بهترین

استانداردهای کیفی و صنعتی است. (Loknath & Azeem, 2017) واقعیت امر در این است که از لحاظ اقتصادی مدیریت سبز بیشتر یک کالای عمومی است بنابراین، دولت‌ها باید نقش قدرتمند و موثری در کمک به سازمان‌ها در اجرایی‌سازی مدیریت سبز ایفا کنند. (Marcus & Fremeth, 2009) بر طبق تعریف قانون برنامه ششم توسعه کشور، مدیریت سبز در بخش دولتی به معنای مجموعه‌ای از مطالعات و اقدامات جامع، هدفمند و مستمری است که در سطوح مختلف دستگاه‌های دولتی برای استفاده بهینه از منابع و کاهش اثرات سوء بر منابع زیستی اعمال می‌شود. (بند «ز» قانون برنامه ششم توسعه، ۱۳۹۸) در مقابل، مدیریت سبز در بخش خصوصی به معنای بازطراحی عملیات و فرآیندهای سازمانی، بهبود در ارائه محصولات برای اخذ معیارها و استانداردهای زیست محیطی، کاهش ضایعات و آلاینده‌های خطرناک، استفاده از تکنولوژی‌های پاک، سرمایه‌گذاری در تجهیزات و فناوری سبز، طراحی محصولات و ارتقای نوآوری‌ها با استعانت از تیم تحقیق و توسعه سازمان و آگاهی‌بخشی به ذینفعان سازمان نسبت به مسائل زیست محیطی است. (Cheng et al, 2014; Tseng, 2013)

امروزه سازمان‌های خصوصی همگی باید در برابر محیط زیست و حفاظت از آن پاسخگو باشند و با انواع سازوکارها و شیوه‌های علمی علاوه بر ارتقای توان پاسخگویی خود، سهم‌شان را در بازار ارتقا دهند. در مقابل سازمان‌های بخش دولتی به منظور افزایش اعتماد، تحقق عدالت بین نسلی و رضایت عامه ملزم به اجرایی شدن مدیریت سبز هستند تا بتوانند مشروعیت سازمانی خود را ارتقا دهند. (Jacob & Cherian, 2012) در بخش خصوصی معمولاً رقابت و درخواست‌های مشتریان باعث می‌شود در این عرصه از جدیدترین روش‌ها استفاده شود اما در بخش دولتی درخواست‌ها و نیاز مردم از طریق شاکله دولت، قوانین و آیین‌نامه‌های سیاسی به سازمان‌های دولتی ابلاغ می‌شود. بر طبق تحقیقات چنگ و هانگ (۲۰۲۱)، مهمترین پیامد کلیدی اجرایی شدن مدیریت سبز در سازمان‌های بخش دولتی و بخش خصوصی؛ همراستاسازی رفتار کارکنان با اصول سازمان مبتنی بر صیانت از محیط زیست به منظور تحقق هویت سازمانی سبز است (Chang & Hung, 2021) همچنین پذیرش بهتر تغییرات سازمانی (Scoones, 2020) و ایجاد مزیت رقابتی سبز (Chen, Gao & Zhang, 2022) شفافیت سازمانی (Wu, et al. 2018) ، بهبود تصویر سازمان (Mustapha, 2017) رضایت شغلی و در نتیجه بهبود کیفیت محیط

کار (Amrutha & Geetha, 2021) و در نهایت دستیابی به سطوح عالی عملکردی (Zhang et al., 2008) از دیگر پیامدهای اجرایی شدن آن در سازمان‌ها می‌باشند.

### نهادینه سازی دولت سبز در ایران

به منظور تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی سبز و پایدار، همواره؛ نیازمند تحولات سیستماتیک و ساختاری در جوامع و دولت‌های تحت امر هستیم. (scoones, 2020) دولت‌ها نقش بسیار مهمی در حل مسائل زیست محیطی و مدیریت منابع ملی دارند زیرا با تنظیم قوانین و خط‌مشی‌های مرتبط می‌توانند فعالیت سازمان‌های دولتی را سازماندهی کنند. (Xu. et al, 2020) از آنجایی که نقش سازمان‌های دولتی و سیاستگذاران یک کشور در پاسخگویی به مسائل زیست محیطی و تغییرات اقلیم بسیار حیاتی است دولت‌ها به یکی از مهمترین بازیگران سیاسی در تدوین دستورالعمل‌ها و برنامه‌های مدیریت سبز تبدیل شده و مشروعیت منحصر بفردی در تأمین و تخصیص منابع نسبت به دیگر بازیگران دارند. (Hildingson, et al, 2018)

دولت سبز شکلی از دولت مدرن است، هرچند تعریف جامع و مانعی از دولت مدرن و تمیز آن از واژگان مشابه چون دولت دموکراتیک، دولت قانونمند و حاکمیت مطلوب در دست نیست، اما عمده‌تأ دولت مدرن را دولتی می‌دانند که کلیه عناصر ساختاری و هنجاری آن در راستای تضمین حق و آزادی‌های بنیادین به کار گرفته شده و کارایی آن با مؤلفه قابلیت حفاظت و حراست از حقوق بشری ارزیابی می‌گردد. ( نیکخواه و رضانی، ۱۳۹۵) دولت سبز در واقع نسخه‌ی پیشرفته دولت خوب در جوامع دموکراتیک است. دولتی که پرورش‌دهنده شهروندان سبز اکولوژیک و آگاه بر حکمرانی زیست محیطی در بستر ملی و جهانی باشد. دولتی که بتواند حاکمیت قانون و جداسازی قدرت از فساد را به رسمیت شناخته و حقوق مدنی زیست محیطی شهروندان را از حقوق سیاسی آن‌ها متمایز سازد. (Eckersley, 2004, Pp1-2)

مناقشه‌ای که همواره ما بین حامیان محیط زیست، انجمن‌های مدیریت سبز و تئورزین‌های سیاسی و متخصصان این حوزه در تعریف دولت سبز وجود دارد این است که آیا دولت سبز یک دولت مقتدر است؟ دولتی که بتواند در آینده مسائل دولت – ملت را به درستی شناسایی و اداره نموده و صیانت از منابع طبیعی و انسانی سازمان و



همچنین حاکمیت قانون را به رسمیت بشناسد. دولتی که در مواجهه با تنوع فرهنگی امروز مشروعیت خود را حفظ کرده و قلمرو خود را در حل مسائل جهانی زیست محیطی روشن سازد. (Ibid,P:3) در عصر حاضر و حتی در شرایط بحرانی پاندمی کوید ۱۹، از دولت انتظار بیشتری در ایجاد تحولات سبز ساختاری داریم از جمله نقش بزرگتر دولت سبز در برنامه‌ریزی و سازماندهی مجدد اقتصاد، بازتوزیع درآمدها و ثروت آفرینی برای ایجاد رشد اقتصاد سبز به خصوص برای جوامعی که اقتصادشان به منظور رفع نابرابری‌ها به انرژی و سوخت نفت وابسته است. این دگرگونی نیازمند برنامه‌ریزی هدفمند و ضرب‌الجلل اجرایی است. بنابراین دولت‌ها با توجه با اختیاراتشان برای تنظیم مالیات، هزینه‌ها، بازتوزیع منابع و درآمد بهتر از بخش خصوصی یا سایر بخش‌های جامعه در برابر شهروندان و در مسائل جهانی زیست محیطی پاسخگو هستند. (Eckersley,2021) در کشور ما موضوع استقرار نظام مدیریت سبز از بالاترین سطح دولت «هیات محترم وزیران» پیشنهاد گردیده و سازمان حفاظت محیط زیست و سازمان مدیریت و برنامه ریزی در ۱۷ فروردین ۱۳۸۲، در طی مصوبه ابلاغی موظف شدند تا با ایجاد دبیرخانه دولت سبز به تدوین اصول پایه پرداخته و دستگاه‌های اجرایی با هماهنگی لازم با این دبیرخانه اقدام به استقرار نظام دولت سبز در سازمان‌های دولتی و زیرمجموعه‌های خود نمایند. علت اینکه مصوبه مزبور فقط شامل سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی است را می‌توان در این موضوع دانست که "اولاً" سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی سهم قابل توجهی در اقتصاد ملی دارند و "ثانیاً" اجرای برنامه مدیریت سبز نیازمند اختصاص بودجه کلان است که فقط به سازمان‌های دولتی قابل پرداخت می‌باشد. در عین حال به نظر می‌رسد به دلیل جدید بودن موضوع و همچنین پر اهمیت بودن آن؛ شروع طراحی و استقرار نظام مدیریت سبز می‌تواند در بخش دولتی آغاز و در تداوم موفقیت خود، به عنوان یک الگو و معیار، در واحدهای خصوصی و تعاونی و نیز در بخش خانگی تسری یابد. (ریاحی، ۱۳۸۳)

استقرار دولت سبز در نظام مدیریتی کشورمان به جدیت پیگیری نشده و اجرایی سازی آن و ارائه راهبردهای صحیح مدیریتی در سطح کلان و در سطح خرد نهادها و ارگان‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. دلایل این عدم موفقیت از لحاظ فنی کمبود دانش و تخصص لازم در بخش‌های بهینه‌سازی مصرف مواد و انرژی به ویژه در بخش‌های

اجرایی و همچنین فقدان کارشناسان آگاه به مسائل مدیریت سبز است. عدم مسئولیت- پذیری مدیران در ارتباط با لزوم حفظ منابع طبیعی کشور و همچنین فقدان اطلاعات و آموزش‌های ضروری در زمینه اجرایی شدن نظام مذکور نقش پررنگی در عدم دستیابی به اهداف یاد شده دارند. سایر عوامل همچون گسترده بودن ساختار دولت و الزام خصوصی‌سازی در بخش‌های مختلف کشور از عمده دلایل غیرمستقیمی است که در این عدم موفقیت نقش داشته اند. (عباس پور و خدیوی، ۱۳۸۵)

در بررسی سیر تطور دولت سبز در قوانین و برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور (با شروع پیدایش نهضت دولت سبز در سال ۱۳۸۲ و سپس در سال ۱۳۸۴ در برنامه چهارم توسعه تا به اکنون در بند «ز» ماده ۳۸ قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه کشور و همچنین بر اساس بند «پ» تبصره بیستم قانون بودجه کل کشور<sup>۱</sup>) در می‌یابیم که اجرای مفاد قانون مدیریت سبز به عنوان یک مسئولیت مهم مدیریتی در هر سازمان دولتی هر چند به صورت محدود و جزئی ولی مستمراً پیگیری شده و هدف از این پیگیری‌ها، اصلاح الگوی مصرف در جهت کاهش هزینه‌های جاری دولت و حفظ منابع ملی، فرهنگ‌سازی و ارتقای آموزش اثربخش به کارکنان بخش دولتی، بهبود فرآیندها، اشاعه فرهنگ بهینه‌سازی و در نهایت پیاده‌سازی مدیریت سبز در تمام ارکان سازمان- های دولتی ایران بوده است.

### تحلیل پیشینه تجربی پژوهش

چارچوب نظری پژوهش حاضر بر طبق مدل سه شاخگی چیدمان شده است؛ که علاوه بر بررسی عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت سبز، به محتوای درونی و عوامل ساختاری مؤثر بر این پدیده می‌پردازد. علت نامگذاری این مدل به سه‌شاخگی این است که ارتباط تنگاتنگ بین عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای به گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعاملات این سه شاخه صورت گیرد. در واقع این سه بعد لازم و ملزوم یکدیگر بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد در حیات سازمانی می‌باشند. (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷: ۳۱۷) بر همین اساس پیشینه تجربی تحقیقات انجام گرفته در حوزه مدیریت سبز با محوریت سازمان‌های دولتی در ۳ دسته کلی طبقه‌بندی می‌شوند.

تأکید دسته اول پژوهش‌ها، بر شاخه ساختاری است. منظور از شاخه ساختاری در مدل سه‌شاخگی تمامی عوامل غیرانسانی و غیرزنده‌اند که با نظم و ترتیب خاصی به هم بافته شده و چارچوب و بدنه مادی و فیزیکی سازمان را تشکیل می‌دهند. (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴) همانطور که در جدول ۱ نشان داده می‌شود بسیاری از تحقیقات اصلی مدیریت سبز در این گروه قرار می‌گیرند. معینیان و همکاران (۱۳۹۸) با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد به طراحی الگوی مدیریت عملکرد سبز بر مبنای مدل EFQM پرداختند و نشان دادند طراحی و توسعه فرآیندهای سبز سازمان، منجر به بهبود شبکه ارتباط با مشتریان، توسعه فناوری و آموزش سبز بعنوان مهمترین عوامل ساختاری در ارتقای عملکرد سبز کارکنان شهرداری تهران خواهد شد. این پژوهش با نتایج تحقیقات (Couckuyt&Looy(2020), Rawashdeh(2018) همگرایی نظری دارد. در هر سه پژوهش به این نتیجه نزدیک می‌شویم که با کاهش لایه‌های سازمانی، بازطراحی فرآیندها و حذف دوباره کاری‌ها در جهت پویایی سازمانی حرکت می‌کنیم. از منظر تحلیل تطبیقی با رویکرد ساختاری، دو پژوهش برنگی و زعیم دار (۱۳۹۷) و پژوهش احمدی و جلالی (۱۳۹۹) هر کدام به نوعی سازمان‌ها را براساس شاخص‌های تطبیق شونده مقایسه می‌کنند. برنگی و زعیم دار (۱۳۹۷) با تحلیل مقایسه‌های کمی و جامع، به نحو بهتری سازمان‌های مختلف بازرگانی و صنعتی بزرگ را با شاخص‌های پنجگانه ساختاری یعنی توجیه استفاده از آب و انرژی، کاهش حجم پسماند، اتخاذ تدابیر خرید و تدارکات سبز، بهبود کیفیت محیط داخلی سازمان و آگاه‌سازی کارکنان، بایکدیگر مقایسه می‌کند. از منظر خوشه‌بندی و تحلیل تمیز ساختاری سازمان‌های دولتی؛ پژوهش احمدی و جلالی (۱۳۹۹) با مطالعه مبانی نظری و اسناد بالادستی، نشان داد مهمترین مؤلفه‌های ساختاری تاثیرگذار بر مدیریت سبز سازمان‌های دولتی بهینه‌سازی مصرف انرژی، استفاده از فناوری‌های پاک و سازگار با محیط زیست، مدیریت پسماند، حمل‌ونقل سبز، بهینه‌سازی مصرف آب و آموزش و پژوهش سبز است که با بکارگیری الگوریتم ژنتیک، کای مربع و تحلیل تشخیصی دوگونه سازمان‌های دولتی کنش‌گرا و واکنش‌پذیر شناسایی و مقایسه شد. نتایج هر دو پژوهش در بحث برنامه‌ریزی و مدیریت مصرف آب، انرژی و پسماند همچون پژوهش Nandy et al(2022) و Roy&Khastagir(2016) ، در بحث بهبود کیفیت محیط داخلی سازمان و باز طراحی

فرآیندها با پژوهش‌های (Byrd&Rasheed(2016), Pardia et al(2022) و در برنامه‌ریزی خرید و تدارکات سبز با پژوهش (Islam&Gaypal(2021) همگرایی دارند. دسته دوم پژوهش‌ها بر تحلیل رفتاری مدیریت سبز تأکید دارند. عوامل محتوایی (رفتاری)، عوامل زنده سازمانی بوده و موضوع اصلی آن انسان و الگوهای خاص روابط انسانی با هنجارهای رفتاری و ارتباطات غیررسمی، محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴: ۴۴-۴۸) تحقیقات نشان می‌دهد این عوامل به دلیل ماهیت زنده خود بر دیگر متغیرهای ساختاری و رفتاری تأثیرگذارند. برای مثال در تحقیقات (Sharma et al(2021), Li (2021), Gurlek&Tuna(2017), Rawashdeh(2018)، فرهنگ سازمانی سبز به عنوان مهمترین مؤلفه محتوایی در مدیریت سبز منجر به ارتقا رفتارهای مثبت و خودجوش (رفتار شهروندی سبز) و کاهش بروز تظہیر سبز (یا رفتار سبز) می‌شود. مطابق با تحقیقات (Tahir et (2020), Zhang et al(2021), yang et al(2020) و Christensen&Strich(2014) رهبران سازمان با قدرت ترغیب ارزش‌ها و تقویت باورهای زیست محیطی در کارکنان بهترین عامل برای ترویج رفتارهای فرآیندی سبز یا رفتار شهروندی زیست محیطی و سدکننده رفتارهای تظہری هستند. حمایت مدیران عالی سازمان از مدیریت سبز بخصوص زمانی که مدیران سطح بالاتری از سبک رهبری تحول آفرین و اخلاق مدارانه را داشته باشند، سطح انگیزش کارکنان به میزان بسیار زیادی ارتقا خواهد یافت. انعکاس این ویژگی به عنوان آخرین مؤلفه محتوایی در مطالعات (Yu,et.al,2022), Sun, et (2020), Carg&Rizvi(2020), Graves(2013) نیز دیده می‌شود.

بر اساس نظریه نهادی تحول و از منظر قابلیت‌های پویا تحول در عوامل محتوایی منجر به بهبود وضعیت متغیرهای ساختاری سازمان خواهند شد و برعکس. برای مثال رحمان سرشت و طیبی (۱۳۹۹) نشان دادند که نحوه پاسخ سازمان به مسائل رفتاری منجر به انعطاف‌پذیری استراتژیک و رقابت‌پذیری سازمان می‌شود. در مقابل پژوهش نصیرزاده و همکاران (۱۴۰۰) در ستاد وزارت نفت نشان داد که کارکردهای ساختاری بر کارکردهای رفتاری منابع انسانی سبز تأثیر می‌گذارند. برای مثال جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، ارزیابی عملکرد سبز و برنامه ریزی نیروی انسانی بعنوان مهمترین عوامل ساختاری منجر به تقویت فرهنگ سبز، مشروعیت اجتماعی سازمان و جبران

خدمات سبز به عنوان مهمترین عوامل رفتاری در بخش دولتی خواهد شد. این نتایج همسو با تحقیقات (AISwidi et al(2021) و Niameshchuck(2021) است.

دسته سوم پژوهش‌های مدیریت سبز با تاکید بر بعد زمینه‌ای یا عوامل بستر ساز؛ به عنوان اصلی‌ترین شاخه مدل سه‌شاخگی در بردارنده کلیه عواملی است که بر سازمان و شرایط محیطی آن حاکم است. عوامل بستر ساز نه تنها موجب ابقاء و رشد دو شاخه دیگر می‌شوند، بلکه رشد کلی سازمان بدان وابسته است. اگر چه تحقیقات بسیار محدودی به بررسی تاثیر عوامل محیطی بر مدیریت سبز پرداخته اند، پژوهش حاضر به دلیل ماهیت ملی و منطقه‌ای که دارد نیاز به پژوهش‌های بومی حاصل از بررسی چگونگی تاثیرات محیطی بر عوامل درونی سازمان را می‌طلبد؛ علی‌الحد از نظر نویسنده جامع‌ترین پژوهش با تاکید بر زمینه مربوط به رساله دکتری سید علوی (۱۳۹۶) با رویکرد آمیخته بوده که علاوه بر لحاظ نمودن مباحث فناوری، سیاست‌گذاری و حکمرانی، رهبری منابع مالی و مادی دانشگاه‌ها در روند استقرار مدیریت سبز به ارائه الگویی برای بکارگیری مدیریت سبز در دانشگاه‌های تهران متناسب با بستر فرهنگی و اقتصادی جامعه می‌پردازد و با اجماع نظری خبرگان آنها را رتبه‌بندی می‌کند. جدول زیر وجه تمایز تحقیقات انجام شده را به نحو بهتری به تصویر می‌کشد.

جدول ۱: چکیده‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت سبز (منبع: مستخرج از یافته‌های محقق)

| عوامل زمینه‌ای | عوامل محتوایی                                      | عوامل ساختاری                                    | نتایج پژوهش  | صاحبان اثر و سال نشر   |
|----------------|--|--|--|------------------------|
| .....          | فرهنگ حمایت از محیط زیست                           | - آموزش سبز<br>- سرمایه گذاری در ابداعات         | پایداری سازمانی مرهون توجه به ۲ اصل مهم اجرای مدیریت سبز و سرمایه‌گذاری استراتژیک در ابداعات سبز است.    | Fok,Zee&Morgan(2022)   |
| .....          | مشروعیت اجتماعی سازمان فرهنگ خلاقیت و نوآوری       | -استراتژی‌های سازمان                             | اگر مدیریت سبز در استراتژی‌های سازمان نهادینه شود جهت‌گیری‌های کارآفرینانه به صورت بالقوه ارتقا می‌یابد. | Li et al(2021)         |
| .....          | -رفتارهای شهروندی سبز<br>-رضایت شغلی<br>-سبک رهبری | -هدایت و رهبری<br>-آموزش سبز<br>-استراتژی سازمان | اگر استراتژی سازمان همراستا با استراتژی‌های سبز باشد به رضایت شغلی و بهبود شرایط کاری می‌انجامد.         | Amrutha & Geetha(2021) |

| عوامل زمینیه- ای   | عوامل محتوایی  | عوامل ساختاری   | نتایج پژوهش  | صاحبان اثر و سال نشر          |
|--|--|---|--|-------------------------------|
| .....  | -سبک رهبری<br>تحول آفرین<br>-انگیزش<br>-فرهنگ سبز<br>سازمانی | - رهبری<br>سازمان<br>-بهبود<br>عملکردسازمان   | نقش رهبران تحول آفرین در ایجاد انگیزش شغلی و تحقق مأموریت‌ها مثبت است.   | Garg&Rizvi (2020)             |
| .....  | -سبک مدیریتی<br>انسان مدار                                   | - اصلاح<br>فرآیندهای<br>سازمانی   | توسعه همسان فرایندهای سازمانی سبز در بخش دولتی مستلزم دیدگاه‌های فنی- مدیریتی و برنامه‌ریزی دقیق است.  | Couckuyt & Van Looy (2019)    |
| .....  | - فرهنگ نوآورانه   | - سرمایه<br>گذاری در<br>نوآوری‌ها<br>- ارتقا تحقیق و توسعه  | بین مدیریت سبز و کارایی سازمانی رابطه قوی و مثبت مثبت آماری وجود دارد.   | Rawashdeh (2018)              |
| .....  | -سلامت شغلی  | -فرآیندهای<br>کاری ناب<br>-کارایی و<br>اثربخشی<br>-سیستم<br>حسابرسی سبز<br>-مدیریت<br>کیفیت جامع<br>-سیستم ایزو | سیستم مدیریت سبز پایدار یک روش سیستماتیک برای جمع آوری، نظارت و تحلیل اطلاعات و منابع منجر به پایداری سازمانی، حذف دوباره کاری‌ها، ارتقا تولید پاکتر می‌شود. | Mustapha(2017)                |
| .....  | -فرهنگ سبز<br>-حمایت مدیرعالی                                | -استفاده از<br>انرژی‌های پاک<br>-مدیریت<br>پسماند   | اگر فرهنگ مؤثر مدیریت سبز در بالاترین سطوح سلسله‌مراتب هر سازمان نهادینه شود به کارایی سازمانی ختم می‌شود.   | Roy& Khastagir(2016)          |
| - سیاست‌های<br>کلان دولت<br>-شرایط<br>جهانی<br>محیط زیست | -رفتارهای فرانتش<br>مثبت                                     | -خط مشی‌های<br>سازمان<br>- انگیزش<br>شغلی   | با تقویت انگیزه‌های شخصی یا رفتارهای شهروندی سازمانی سبز می‌توان کارکنان سازمان‌های دولتی را نسبت به اجرای مدیریت سبز ترغیب و متعهد نمود.                    | &Stritch(2014)<br>Christensen |

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت مدیریت سبز که از تعامل و کارکرد مجموعه عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی شکل می‌گیرد همراه با خود پیامدها و آثار متنوع و

مثبت بسیاری دارد و سازمان‌های دولتی بایستی بتوانند با استفاده از ابزارهایی که در اختیار دارند از این پیامدهای مثبت بهره کافی برده و هزینه‌های اجرای آن را مدیریت و کنترل نمایند. با بررسی پیشینه نظری و تجربی موضوع می‌توان دریافت که هر یک از پژوهش‌های صورت گرفته با پژوهش حاضر به نوعی همگرایی نظری داشته ولی صرفاً به بررسی و تحلیل زمینه‌های خاص و محدودی از مدیریت سبز پرداخته شده و در هیچ کدام از پژوهش‌ها نگاهی جامع و کل‌گرا به تمامی متغیرهای ساختاری، انسانی و محیطی مدیریت سبز نشده است.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری، با رویکرد استقرایی است. در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر واقعی خود مورد بررسی قرار می‌گیرند و تلاش می‌شود آن‌ها را بر حسب معانی که به افراد می‌دهند درک یا تفسیر کنند. (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020) افق زمانی در نظر گرفته شده برای این پژوهش یک دوره ۲۰ ساله از ابتدای تودیع لایحه مدیریت سبز در سال ۱۳۸۲ تا به اکنون بوده است. مخاطب اصلی تحقیق حاضر، علاوه بر جامعه علمی، سیاستگذاران بخش‌های مرتبط با حوزه‌های مدیریت سبز، محیط زیست و توسعه پایدار و همچنین سازمان محیط زیست به عنوان مجری مدیریت سبز در سازمانهای دولتی ایران بوده است. روش گردآوری داده‌ها با توجه به اهداف موردنظر تحقیق شامل هر دو روش کتابخانه‌ای و روش میدانی است. ابتدا با مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و جستجوی عمیق در پایگاه‌های اطلاعاتی، مقالات علمی- پژوهشی؛ ادبیات و پیشینه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت و سپس در طی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با متخصصان کلیدی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

برای ثبت مصاحبه‌ها از نکته‌برداری و ضبط صدا به صورت همزمان استفاده شده و سعی بر این بود که بلافاصله بعد از اتمام هر مصاحبه ثبت آنها انجام و برای اطمینان از صحت انتقال اطلاعات، با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده انجام شود. همچنین از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌گان و متون مرتبط استفاده شده و تا رسیدن به اشباع‌نظری

ادامه یافته است. از آنجایی که نمونه‌گیری به روش قضاوتی یا هدفمند می‌باشد معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان عبارتند از: داشتن سابقه تخصصی و مدیریتی قابل قبول در حوزه محیط‌زیست، مدیریت سبز و توسعه پایدار، عضو هیأت‌علمی در رشته‌های مرتبط با محیط‌زیست یا مدیریت سبز، برخورداری از حداقل سطح تحصیلات کارشناسی، دارای پژوهش و تألیفات مرتبط. چارچوب کلی سوال‌های پژوهش با توجه به مرور ادبیات تحقیق تعیین و سپس اقدام به برگزاری مصاحبه با ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه، خبرگان سیاسی و اجرایی که عمدتاً مقامات دولتی، مدیران و کارشناسان مطلع و متخصص در سازمان‌های دولتی ایران بودند و همچنین ۱۲ متن از سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های مکتوب با صاحب‌نظران مرتبط با موضوع در رسانه‌ها تحلیل شده است. مشخصات خبرگان مورد مصاحبه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان (منبع: مستخرج از یافته‌های محقق)

| ردیف | سمت   | سابقه خدمت | تحصیلات       |
|------|---|------------|---------------|
| ۱    | رئیس گروه بخش مدیریت ممیزی سازمان محیط زیست             | ۲۲         | کارشناسی ارشد |
| ۲    | رئیس گروه بخش تغییر اقلیم سازمان محیط زیست              | ۲۷         | دکتر          |
| ۳    | رئیس گروه بخش انرژی و ساختمان سبز سازمان محیط زیست      | ۱۵         | دکتر          |
| ۴    | رئیس گروه بخش مدیریت آب، خاک و هوا سازمان محیط زیست     | ۲۰         | کارشناسی ارشد |
| ۵    | رئیس گروه تحول اداری و خدمات مدیریتی سازمان محیط زیست   | ۲۱         | کارشناسی ارشد |
| ۶    | رئیس دفتر بهره‌وری سبز سازمان محیط زیست                 | ۱۵         | کارشناسی ارشد |
| ۷    | رئیس گروه ارزیابی عملکرد سازمان محیط زیست               | ۲۰         | دکتر          |
| ۸    | کارشناس بخش آموزش و توسعه پایدار سازمان محیط زیست       | ۱۰         | کارشناسی ارشد |
| ۹    | کارشناس منابع متحرک و سوخت سازمان محیط زیست             | ۴          | کارشناسی ارشد |
| ۱۰   | رئیس انجمن مدیریت سبز ایران                             | ۳۰         | دکتر          |
| ۱۱   | معاون دفتر مدیریت اقتصادی و فناوری‌های سازمان محیط زیست | ۱۸         | دکتر          |
| ۱۲   | رئیس گروه بخش کنوانسیون‌های بین‌المللی سازمان محیط زیست | ۲۰         | دکتر          |



به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از استراتژی تحلیل مضمون<sup>۹</sup> به عنوان یکی از استراتژی‌های پژوهش کیفی استفاده شده است. زیرا محقق به دنبال یافتن مطالب مرتبط در مورد دیدگاه‌ها؛ عقاید و ارزش‌های افراد از مجموعه داده‌های کیفی مانند رونوشتی از مصاحبه‌هاست. (Caulfield, 2020, Kiger & Varpio, 2020:2) تحلیل مضمون روشی کیفی، منعطف و مرحله به مرحله بوده و چارچوب منظمی برای تحلیل داده‌های متنی ارائه می‌کند. (Nowell. et al, 2017) که مزایای بی‌شماری را برای محقق به ارمغان می‌آورد از جمله: تأکید بر موضوع اصلی، شناسایی خلأ علمی موجود در زمینه مورد مطالعه، تشریح ارتباط سؤال‌های تحقیق با تحقیقات قبلی، استفاده از ادبیات نظری بعنوان یک منبع اصلی داده در کنار دیگر منابع، درک بهتر از پدیده و آگاهی بیشتر نسبت به موضوع، فهم بهتر از تحلیل داده‌های جدید و در نهایت رسیدن به اهداف اصلی تحقیق. (Tummers & Karsten, 2011:16)

### اعتبار سنجی پژوهش

در این پژوهش به منظور بررسی قابلیت اعتماد<sup>۱۰</sup> یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه پیشنهادی گوبا و لینکلن (۱۹۸۵)<sup>۱۱</sup> استفاده شده است که این معیارها عبارتند از: الف) قابل قبول بودن یا قابلیت اعتبار<sup>۱۲</sup> که بر معقول بودن و معنا داشتن یافته‌ها تأکید دارد؛ ب) انتقال‌پذیری<sup>۱۳</sup> که در معنای کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر است؛ ج) قابلیت اعتماد یا اطمینان<sup>۱۴</sup> که امکان بررسی دقیق و بازبینی دیگر پژوهشگران را فراهم می‌کند؛ د) تأییدپذیری<sup>۱۵</sup> که کنترل را ابزاری برای اثبات کیفیت داده‌ها مدنظر قرار می‌دهد. در جدول زیر اعتبارپذیری این پژوهش را بر مبنای معیارهای بیان شده نشان می‌دهیم.

در سنجش پایایی پژوهش حاضر، از روش پایایی بازآزمون<sup>۲۰</sup> و توافق درون موضوعی برای مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. در پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های صورت گرفته، چند مصاحبه نمونه انتخاب شده و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی باهم مقایسه می‌شوند. بدین صورت که کدهایی که در دو فاصله زمانی همگن و مشابه بودند به عنوان توافق و کدهای غیرهمگن و غیرمشابه به عنوان کدهای غیرتوافق مشخص شده‌اند. در این روش تعداد سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و

با فاصله زمانی چهارده روز مجدداً کدگذاری و نتایج در جدول زیر ارائه شده‌اند. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون ۸۸٪ بوده و این مقدار بنا به نظر کاول (۱۹۹۶) وقتی بیشتر از ۶۰٪ است، می‌توان پایایی نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها را در سطح زیادی دانست، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل داده‌ها}} \times 100\%$$

### جدول ۳. معیارهای قابلیت اعتماد پژوهش

| شرح اقدام  | معیار ارزیابی   |
|--|---|
| طی چند ماه، مضامین با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منابع مورد نظر انتخاب و تأیید شدند. در طی پژوهش پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه خبرگان که از دانش کافی درباره ابعاد موضوع پژوهش برخوردار بودند، انجام شد. استفاده از روش‌های مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها: مصاحبه و بررسی متون، همچنین ارائه بازخور در حین و بعد از مصاحبه‌ها با مصاحبه‌شوندگان در جهت ارائه نقد و تصحیح اظهاراتشان و استفاده همزمان از دو کدگذار برای کدگذاری بهتر. | قابل اعتبار (تحقق باورپذیری) به جای روایی <sup>۱۶</sup>         |
| برای اطمینان از انتقال پذیری یافته‌ها با دو متخصص در حوزه مدیریت مسائل زیست محیطی و مدیریت سبز ایران در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد. همچنین اطلاعات کافی در مورد کادر مصاحبه‌شونده و خلاصه‌ای از شرایط و مشکلات نظام مدیریت سبز کشور ارائه شد.   | قابلیت انتقال (تحقق تعمیم پذیری) بجای تعمیم                     |
| تمام مراحل پژوهش با جزئیات و یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه ثبت و ضبط شده است. جزئیات کافی در مورد چگونگی انجام مصاحبه، ضبط و پیاده‌سازی آنها و استفاده از نقل و قول‌های مکرر در فرآیند تحلیل داده‌ها ارائه و نمونه جدول کدگذاری اولیه و چگونگی شکل‌گیری مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر درج شد.   | قابلیت اطمینان (تحقق تکرار پذیری) به جای پایایی <sup>۱۸</sup>   |
| علاوه بر ثبت و ضبط دقیق جزئیات در تمامی مراحل انسجام درونی نتایج نیز سنجیده شد. به این صورت که فرآیند پژوهش به صورت مرحله به مرحله و روند دسته‌بندی و کاهش داده‌ها نشان داده شده است. ارائه جداول مختلف از کدگذاری اولیه تا مضامین فراگیر.   | قابلیت تأیید (تحقق مقایسه و تطبیق) به جای بی‌طرفی <sup>۱۹</sup> |

جدول ۴. محاسبه پایایی بازآزمون

| شماره مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | درصد پایایی بازآزمون |
|--------------|---------------|---------------|-------------------|----------------------|
| ۱            | ۵۱            | ۲۴            | ۶                 | ٪۹۴                  |
| ۲            | ۳۹            | ۱۷            | ۴                 | ٪۸۷                  |
| ۳            | ۲۴            | ۱۰            | ۱                 | ٪۸۳                  |
| کل           | ۱۱۴           | ۵۱            | ۱۱                | ٪۸۸                  |

### یافته‌های پژوهش

تکنیک تحلیل مضمون فرآیندی مبتنی بر « کدگذاری » است و محقق باید در یادگیری و انجام گام‌های مختلف در این استراتژی مانند آشنایی با داده‌ها، کدگذاری، تحلیل و طبقه‌بندی، مقایسه و ایجاد مضامین و نظریه‌پردازی توانا باشد. (Khokhar, Pathon, Raheem, & Abbasi, 2020: 423) در این تحقیق ابتدا کدگذاری به صورت دستی و سپس با استفاده از نرم افزار MAXQDA(2020) انجام شد. به منظور پاسخ به سوال‌های پژوهش؛ داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و اسناد مرتبط به صورت مکتوب پیاده‌سازی و با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف، کدهای اولیه شناسایی شدند. کدگذاری و فرآیند تحلیل مضمون با استفاده از شبکه مضامین آنراید و استرلینگ<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱) صورت گرفته است. این شبکه شبیه یک نقشه تارنما، سه دسته مضامین پایه (نکات کلیدی متن مستخرج از مصاحبه‌ها و اسناد مرتبط)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامینی شامل ترکیب و خلاصه‌سازی مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را به گونه‌ای نظامند با ارائه مضامین برجسته هر سطح به همراه ترسیم گرافیکی روابط بین آن‌ها، درون مجموعه‌ای از داده‌ها نشان می‌دهد. در این فرآیند ۳۱۳ کد، شامل ۱۷۳ کد از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و ۱۴۰ کد از اسناد مرتبط استخراج و سپس با حذف، تغییر، ادغام و اصلاح کدهای اولیه و در حین مطابقت با مبانی نظری، در نهایت مضامین پایه شناسایی شدند. در مجموع ۳۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر به دست آمد. متداول‌ترین روش برای ارائه گزارش یافته‌های تحلیل-مضمون، توصیف و بحث در ارتباط با هر یک از مضامین فراگیر و اشاره به نمونه‌ای از

داده‌ها و استفاده از نقل قول‌های مستقیم به منظور فهم بهتر مضامین برای خوانندگان است. (King & Horrocks, 2010) در این پژوهش از این روش برای تحلیل و بیان یافته‌ها استفاده شده که نمونه‌ای از روند صورت گرفته در این فرآیند در جداول ۵ و ۶ ارائه و سپس تحلیل و تفسیر داده‌ها ارائه می‌شود. در نهایت الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران در شکل ۲ ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه ای از کدهای مرتبط با تحلیل مضمون الگوی مدیریت سبز (منبع: یافته‌های محقق)

| کدهای استخراج شده                                    | متن استخراج شده  | نشانگر                                |
|--|--|---------------------------------------|
| برنامه ریزی صرفه جویی در مصرف آب در سازمان‌های دولتی | مشکل کمبود آب در کشور ایران دغدغه بزرگی است و اقداماتی که در سازمان‌های دولتی در جهت کاهش مصرف آب بخصوص در آشپزخانه، سرویس‌های بهداشتی و فضاهای سبز در نظر گرفته شده است. مثلاً به منظور جلوگیری از اتلاف و پایش مصرف آب، آبیاری فضای سبز ساختمان‌های اداری در صبح زود انجام می‌شود...                 | 14M2<br>(چهاردمین کد از دومین مصاحبه) |
| برنامه ریزی در جهت مدیریت مصرف بهینه انرژی           | ما برنامه‌های متدونی برای استفاده از انرژی تجدیدپذیر و فناوری‌های پاک به منظور کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی تدوین نموده ایم. همچنین جهت کاهش مصرف انرژی به پرسنل آموزش می‌دهیم پس از خارج شدن از وسایل الکترونیکی را خاموش کنند. با این روش می‌توانیم تا حد قابل توجهی در مصرف انرژی صرفه‌جویی کنیم..... | 5M10                                  |
| برنامه ریزی در جهت کاهش پسماند                       | هرچند عمده‌ترین ضایعات ما در سازمان کاغذ است ولی بزرگترین دغدغه ای که در مدیریت پسماند با آن رو به رو هستیم برنامه‌ریزی در جهت تفکیک، تعیین هزینه و هدفگذاری کمتی به منظور کاهش زیاله با به کارگیری روش‌های نوین است.  | 7M3                                   |
| هماهنگی و ارتباطات بین بخشی                          | مدیریت سبز بخشی نگر نیست و اقدام‌های هدفمند آن در سطوح مختلف دستگاه‌های دولتی و غیردولتی چون زنجیره‌ای پیوسته عمل می‌کند. بنابراین نیاز است مدیران دولتی این راهبرد را به رفتار عملی تبدیل و به طور جدی در فرهنگ سازمانی خود نهادینه سازی کنند.  | 9M11                                  |
| آموزش و فرهنگ سازی مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی    | بحث مدیریت سبز نیاز به فرهنگ‌سازی دارد و همگرایی در سازمان‌های دولتی باید برای شاخص‌های آن انجام شود. پرداختن به مقوله مدیریت سبز در دستگاه‌های اجرایی نیازمند آموزش و فرهنگ‌سازی گسترده است و هنوز طیف زیادی از دستگاه‌های اجرایی اطلاعات زیادی از مفاد آن ندارند.                                    | 10M1                                  |
| طراحی ساختمان‌های اداری سبز جهت کاهش اتلاف انرژی     | با تعمیر و طراحی ساختمان‌های اداری دولتی براساس شرایط اقلیمی منطقه و با توجه به طراحی نوع پنجره‌ها و طراحی مجددشان با رویکرد حداکثر استفاده از نور طبیعی؛ به میزان زیادی می‌توان از اتلاف انرژی در سازمان کاست.  | 8M6                                   |

جدول ۶. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر در الگوی مدیریت سبز (منبع: یافته‌های محقق)

| مضامین فراگیر                       | مضامین سازمان دهنده                                | مضامین پایه  |
|-------------------------------------|--|--|
| ساختار مدیریت سبز<br>(بعد مدیریتی)  | ۱. سیاستگذاری و برنامه ریزی مبتنی بر حفظ منابع ملی | بیانیه مأموریت، چشم انداز و اهداف سبز                      |
|                                     |  | برنامه ریزی مصرف بهینه آب                                  |
|                                     |  | برنامه ریزی مصرف بهینه انرژی                               |
|                                     |  | مدیریت پسماند  |
|                                     |  | برنامه ریزی تجهیزات و ساختمان سبز                          |
|                                     |  | برنامه ریزی وسایل نقلیه دولتی و سوخت سبز                   |
|                                     | ۲. سازماندهی ساختار و فرآیندهای سبز                | تحول در فرآیندهای سازمانی                                  |
|                                     |  | ساختارهای سازمانی پویا و یادگیرنده                         |
|                                     | ۳. تخصیص بهینه منابع در جهت کاهش هزینه‌های دولت    | مدیریت هزینه‌ها  |
|                                     |  | بهره‌وری سبز   |
|                                     | ۴. رهبری متعهد به مدیریت سبز                       | ایجاد انگیزش شغلی  |
|                                     |  | نفوذ در جهت مشارکت و ارتباطات بین بخشی                     |
|                                     | ۵. ارزیابی عملکرد سبز سازمان                       | پایش و نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل‌های سبز               |
|                                     |  | حسابرسی سبز  |
|                                     | ۶. مدیریت منابع انسانی سبز                         | جذب و استخدام سبز  |
|                                     |  | آموزش سبز  |
|                                     |  | پاداش سبز  |
|                                     |  | ارزیابی عملکرد سبز کارکنان                                 |
| محتوای مدیریت سبز<br>(بعد رفتاری)   | ۱. فرهنگ سازمانی سبز                               | فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز                                  |
|                                     |  | فرهنگ پایبندی به مسئولیت اجتماعی سازمان                    |
|                                     | ۲. الگوی روابط و رفتارهای سبز                      | تطهیر سبز (عدم سبزنمایی)                                   |
|                                     |  | رفتارهای شهروندی سازمانی سبز                               |
|                                     | ۳. سبک و نگرش مدیران سبز                           | سبک رهبری تحول‌گرا و اخلاقی مدار                           |
| نگرش مثبت مدیران نسبت به مدیریت سبز |  |  |
| بستر و زمینه مدیریت سبز             | ۱. بستر فرهنگی - اجتماعی                           | بهره‌گیری از آموزه‌های اعتقادی، ارزشی و بومی حاکم بر جامعه |
|                                     |  | کسب مشروعیت اجتماعی سبز                                    |
|                                     | ۲. بستر حقوقی - قانونی                             | ابر خط‌مشی‌های ملی و اسناد بالادستی مدیریت سبز             |

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه   |
|---------------|---------------------|---|
| (بعد محیطی)   | ۳. بستر سیاسی       | سیاست ملی سبز   |
|               |                     | دیپلماسی سیاسی سبز و مشارکت در کنوانسیون‌های بین‌المللی |
|               | ۴. بستر اقتصادی     | رشد اقتصادی و تحقق اقتصاد سبز                           |
|               | ۵. بستر زیست محیطی  | مدیریت سبز در شرایط جهانی مسائل زیست محیطی              |

در این بخش ابعاد اصلی و فرعی پژوهش براساس متن اسناد و مصاحبه‌های صورت گرفته مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط آن‌ها در قالب الگوی مدیریت سبز ترسیم و تبیین خواهد شد.

### تحلیل یافته

#### ۱- عوامل ساختاری الگوی مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی ایران

عوامل ساختاری (مدیریتی) مجموعه عواملی هستند که علت و موجود برقراری نظام مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی می‌شوند. هدف ما از بررسی عوامل ساختاری این است که با برنامه‌ریزی دقیق، سازماندهی مجدد ساختاری و تحول فرآیندی بتوانیم سازمان‌های دولتی پویا و منعطف‌تری داشته باشیم. همچنین با تخصیص بهینه منابع، هماهنگی و ارتباطات دو جانبه را در سازمان تسهیل نموده تا با نظارت بر اجرایی شدن دستورالعمل‌های سبز و حسابرسی عملکرد سازمان آرمان مدیریت سبز را در دستگاه‌های اجرایی کشورمان محقق نماییم. بعد ساختاری به عنوان اولین مضمون فراگیر، مشتمل بر شش مضمون سازمان دهنده است که در ادامه به بررسی هر یک از این مضامین خواهیم پرداخت.

#### ۱-۱- مضمون سازمان دهنده سیاستگذاری و برنامه ریزی مبتنی بر حفظ منابع ملی

مهمترین و حساس‌ترین نقش مدیریت دولتی در سازمان نقش تصمیم‌گیری است و از اصلی‌ترین اجزای سیاستگذاری دولت‌ها در توسعه پایدار، یکپارچه‌سازی الزامات زیست

محیطی در تمام بخش‌های توسعه است. در واقع استفاده پایدار از منابع طبیعی مهمترین سیاست توسعه سبز است (Furtado, Belt & Jammi, 2000:55)؛ زیرا از یک سو حفظ محیط زیست و مصرف بهینه منابع از مهمترین عوامل دستیابی به مدیریت توسعه پایدار بوده (Hur, Ik & Yamamoto, 2004) و از سوی دیگر هدف اصلی مدیریت سبز در سازمان؛ بهبود کیفیت محیط‌کاری، سازماندهی مجدد ساختار و بهبود فرآیند است. (Moini. Et al, 2001) ارائه خدمات دولتی سبز به شهروندان و حفظ منابع ملی باید در *بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان* نهادینه شده باشد، این امر منجر به افزایش تعهد و انگیزه کارکنان نسبت به برنامه‌های مدیریت سبز شده و هم بردستاوردهای سازمان مؤثر است. بحرانی‌ترین معضل فعلی در برنامه‌ریزی منابع طبیعی در سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت مصرف بهینه آب بوده که برنامه ریزی دقیقی را می‌طلبد. نگرانی در مورد بحران آب صرفاً ارتباطی به دسترسی فیزیکی آن در بین جوامع نداشته بلکه در مقیاس جهانی بیشتر ریشه در قدرت، نابرابری و فقر مطلق دارد. (Jimenez, et al, 2020)

"...هرچند در زمینه مصرف بهینه آب راهکارهای مشخصی وجود دارد ولی اکثراً این قوانین و ضوابط به صورت کامل اجرا نمی‌شود. مهمترین دلیلش این است که مسئولیت مدیریت آب در بین چند سازمان دولتی ایران پراکنده شده و هرکدام بصورت جزیره ای این قوانین را اجرا می‌کنند." (9M10)...

مهمترین اقدامات لازم در زمینه مصرف بهینه انرژی بر طبق ضوابط اجرایی قانون بودجه کل کشور عبارتند از: تهیه لامپ‌های کم‌مصرف، نصب کنتور برق در واحدهای مجزا جهت پایش میزان مصرف انرژی، تعمیر و یا تعویض تجهیزات و وسایل برقی معیوب و پرمصرف، نصب درهای اتوماتیک جهت جلوگیری از اتلاف انرژی و دو جداره نمودن پنجره‌هاست.

".. خاموش کردن وسایل برقی در زمانی که از آنها استفاده نمی‌شود به میزان بسیار زیادی مصرف برق سازمان‌های دولتی را کاهش می‌دهد اقداماتی همچون قرار ندادن چاپگرها و دستگاه‌های کپی در حالت آماده به کار و یا استفاده از نور طبیعی به جای چراغ‌های مصنوعی در روز از هدر رفت انرژی به میزان زیادی می‌کاهد (7M2) ..."

مطابق ضوابط اجرایی قانون بودجه کل کشور رسمیت یافتن مدیریت پسماند در بخش دولتی علاوه بر اشاعه فرهنگ مصرف بهینه، تهیه طرح جامع مدیریت پسماند و

اجرای آن، منجر به بهینه‌سازی مصرف اقلام مربوط به مکاتبات و اتوماسیون اداری و استفاده از پربنترهایی با قابلیت شارژ مجدد تونر می‌شود. یکی از خبرگان بیان داشت:

"... در بحث مدیریت پسماند راهکار اصلی سازمان کاهش دور ریز کاغذ و سفارش اقلام مصرفی متناسب با نیاز پرسنل با الگو برداری از نمونه‌های موفق جهانی انجام می‌شود (10M12)"

در بررسی «برنامه‌ریزی تجهیزات و ساختمان سبز» هدف بازسازی و تعمیر ساختمان‌های اداری دولتی و طراحی مجدد آنها با رویکرد حداکثر استفاده از نور طبیعی و اجرایی نمودن مبحث ۱۹ مقررات ملی ساختمان است و هدف مشخص «برنامه‌ریزی وسائل نقلیه دولتی و مدیریت سوخت آنها» استفاده کمتر از خودروهای شخصی کارمندان دولت و بهره‌گیری از وسائل حمل و نقل عمومی در جهت کاهش مصرف سوخت و کاهش آلودگی هوا است. یکی از خبرگان بیان داشت:

"...بدلیل نبود زیرساخت‌های مالی مساعد متأسفانه هنوز از همان وسایل نقلیه قدیمی که اکثراً آلاینده هوا هستند استفاده می‌شود هرچند امروزه فرهنگ استفاده از دوچرخه در مسافت‌های سازمانی رواج پیدا کرده ولی در کشورما هنوز نهادینه نشده است.....(9M9)"

## ۱-۲- مضمون سازمان دهنده سازماندهی ساختار و فرآیندهای سبز

ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی سازمان‌های دولتی دیگر توان مقابله و همراستایی با تغییرات پویای محیطی در دنیای جهانی شده را نداشته و برای بقای خود نیازمند «تحوّل اساسی در فرآیندها»ی اداری منسوخ شده با رویکردی نوین هستند. بنابراین اصلاح ساختارهای سازمانی در انطباق با اصول مدیریت سبز، با تعیین نقش‌های جدید و یادگیری مداوم امری حیاتی است. یکی از خبرگان گفت:

"... هرچند با ظهور فناوری اطلاعات و تحول در پلتفرم‌های نرم افزاری عملاً ساختارهای تمرکزگرای رسمی معنای خود را از دست داده اند ولی هنوز هم مهمترین منابع یادگیری سازمانی؛ ارزیابی عملکرد سازمان و الگو برداری از نمونه‌های موفق جهانی هستند..." (2M2)



### ۳-۱- مضمون سازمان‌دهنده تخصیص بهینه منابع

استقرار نظام مدیریت سبز با هدف «کاهش هزینه‌های جاری» از برنامه‌های تاکید شده دولت بوده و اجرای صحیح آن راهکاری اساسی در جهت «بهره‌وری سبز» است. در بهره‌وری سبز علاوه بر کاهش هزینه‌ها به مسئله کیفیت زندگی، صیانت از منابع طبیعی و تعادل اکولوژیک توجه می‌شود؛ این در حالی است که در کارایی سبز تمرکز صرفاً بر کاهش هزینه هاست. هدف از بهره‌وری سبز افزایش سودمندی، ارائه خدمات با کمترین هزینه اضافه، کاهش هزینه بازیافت از پسماند، بهبود کیفیت محیط زیست، سلامتی و ایمنی پرسنل سازمان است. نظر یکی از خبرگان چنین بود:

" با رویکرد اقتصاد مقاومتی و تکالیف قانونی بر طبق ماده ۱۹۰ قانون برنامه توسعه و مصوبات هیئت وزیران که از ضروریات پیاده‌سازی نظام مدیریت سبز است؛ طراحی و استقرار نظام صرفه‌جویی صرفاً در راستای کاهش هزینه‌های جاری دولت بوده، دولتی است که در ارکان و عناصر آن به خصوص مصارف انرژی نگاه هوشمندانه دارد... (20M9)"

### ۴-۱- مضمون سازمان‌دهنده رهبری متعهد به مدیریت سبز

نقش رهبران سازمانی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، توسعه فرهنگ سازمانی و الهام بخشی در پیروان بسیار حیاتی است. یکی از روش‌هایی که فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد، ارتباطات و تعاملات است. برای مثال کارکنان یک سازمان ممکن است در مورد سیاست‌های یک سازمان باورهای درستی نداشته باشند و حتی ممکن است انگیزه‌های رهبری در خصوص پایداری سازمانی را نادیده بگیرند ولی با ارتباطات سازمانی می‌توانند فرهنگ سازمانی را تغییر دهد. (Onkila, 2013) رهبرانی که نسبت به مدیریت سبز حس مسئولیت دارند منبع اصلی الهام بخشی برای کارکنان سازمان محسوب می‌شوند. (Abdulghaffar, 2017) نظر یکی از کارشناسان چنین است:

" رهبران با ارائه رویکرد استراتژیک نسبت به توسعه پایدار و با الهام بخشی به کارکنان نسبت به غلبه بر مشکلات سازمانی خواهند توانست با روش‌های خلاقانه فرآیندهای مدیریت سبز را در سازمان سهل و مهیج نمایند (10M10)..."

### ۱-۵ - مضمون سازمان دهنده ارزیابی عملکرد سبز سازمان

منظور از ارزیابی عملکرد زیست محیطی سازمان<sup>۲۲</sup> مقایسه عملکرد یک سازمان با شاخص‌های مدیریت سبز در گذشته و حال به منظور تحقق خط مشی‌های کلان است. برای مثال ایزو ۱۴۰۳۱ یک فرآیند مدیریت داخلی و ابزار طراحی شده برای فراهم نمودن اطلاعات جاری برای مدیریت است تا عملکرد سبز سازمان را در رعایت دستورالعمل‌های زیست محیطی سازمان مشخص نماید. (Seman et al, 2019) از طرفی دیگر حساسی سبز تلاشی در جهت تحلیل درآمدها و هزینه‌های زیست محیطی بعنوان نوعی هزینه عمومی است. نظر یکی از خبرگان چنین بوده است:

"...علاوه بر نظارت مدیران عالی هر سازمان مبنی بر اجرایی شدن آیین نامه‌های اجرایی مدیریت سبز، سازمان محیط زیست و کارگروه‌های تخصصی در سازمان، فرآیند اجرای مدیریت سبز را رصد می‌کنند تا اهداف مصوب در زمان تعیین شده اجرا شود و هر زمان برنامه‌ها و پروژه‌ها موفقیت آمیز نبودند نسبت به تغییر یا حذف آن‌ها اقدام می‌شود....(20M10)"

### ۱-۶ - مضمون سازمان دهنده مدیریت منابع انسانی سبز

«مدیریت منابع انسانی سبز» به عنوان آخرین مضمون در دسته عوامل ساختاری به معنای صیانت از منابع انسانی از طریق توجه به پایداری محیط زیست است. (Deshwal, 2015) بر طبق تعریف جبور<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۳) چنانچه ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی نظیر جذب، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها را سبز نمائیم به مدیریت منابع انسانی سبز دست یافته‌ایم. جذب و استخدام سبز مجموعه‌ای از اقدامات در جهت جذب، پرورش و نگهداری منابع انسانی با هدف تقویت نگرش سبز است و آموزش سبز مجموعه فعالیت‌هایی است که با هدف ایجاد شایستگی‌های سبز در کارمندان سازمان انجام می‌شود. (Zhan. et al, 2016) نظر یکی از خبرگان چنین بوده است:

"... ما برای آشنایی بیشتر پرسنل با مدیریت سبز در بدو ورود به سازمان درمبانی مصاحبه‌های استخدامی طرح سؤالات زیست محیطی را مد نظر قرار می‌دهیم تا متقاضیان آگاه به موضوع مدیریت سبز جذب سازمان شوند (6M14)"

«جبران خدمات و پاداش سبز» به معنای به کارگیری صحیح مشوق‌های یکپارچه

کلیدی است که از طریق آن تلاش‌های کارکنان به سمت تحقق اهداف استراتژیک سوق می‌یابد. (Bangwall&Tiwari,2015). «ارزیابی عملکرد سبز» کارکنان به معنای تعیین، سنجش و نمره دادن به استانداردهای عملکرد کارکنانی است که صلاحیت، خصوصیات، کیفیت، مهارت بالقوه برای اجرای برنامه‌های کلان مدیریت سبز را داشته باشند. (Bangwal & Tiwari, 2015)

"...در ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به عملکرد سبز کارکنان توجهی نمی‌شود این در حالی است که ما در سازمان تعاریفی از پاداش برای کسب مهارت‌های سبز را تعریف نموده ایم این پاداش می‌تواند به صورت درصدی از پاداش ناشی از صرفه جویی در مصرف انرژی و یا کاهش ضایعات باشد؛(8M3)"

".... معیارها و شاخص‌هایی که در ارزیابی عملکرد کارکنان دولت لحاظ می‌کنیم عبارتند از شاخص‌های مصرف آب انرژی پسماند و.... در عمل به ما ثابت شده این ارزیابی‌ها وقتی جنبه عملی به خود می‌گیرد که بازخوردهای دوره‌ای از آنها داشته باشیم....(11M3)".

## ۲- عوامل محتوایی الگوی مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی ایران

عوامل محتوایی به جهت‌گیری رفتاری اعضاء سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک و نگرش مدیران عالی سازمان نسبت به مدیریت سبز اشاره دارد. سازمان‌ها از طریق فرهنگ-سازمانی بر رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارند، همچنین کیفیت ارتباطات سازمانی و خط‌مشی سازمان تعیین‌کننده میزان خلاقیت و مبدع بودن کارکنان است. (Tahir. et al,2020)

### ۱-۲- مضمون سازمان دهنده فرهنگ سازمانی سبز

«فرهنگ سازمانی سبز» به معنای دقیق فرهنگ خدمت به محیط زیست است؛ بدین معنا که کارکنان سازمان انگیزه کافی داشته تا ارزش‌های زیست‌محیطی را فرا بگیرند و رفتار حرفه‌ای در قبال محیط زیست از خود نشان دهند. از نظر اوگیمونی و همکارانش<sup>۲۴</sup> (۲۰۲۰) فرهنگ سبز یک نوع رفتار جمعی در جهت نشان دادن کمک به طبیعت و حل مسائل جهانی زیست‌محیطی و اقلیمی به شیوه‌ای کاملاً محتاطانه و عمومی است. دو مضمون پایه در این گروه عبارتند از «فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز»

و «فرهنگ پایبندی به مسئولیت اجتماعی سازمان». فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز به معنای ترویج و تشویق بکارگیری روش‌های نو و خلاقانه در ارائه کالا و خدمات با کمترین آسیب به محیط زیست است. (Chen&lee,2020) مسئولیت اجتماعی یکی از شاخه‌های اخلاقیات به معنای پاسخگویی سازمان در برابر انسان‌ها، جامعه و محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. (Olgierd,2021) تحقیقات نشان می‌دهد مسئولیت اجتماعی سازمان می‌تواند منبع نوآوری و مزیت رقابتی در سازمان‌های ارزش آفرین باشد. (Gallego-Álvarez et al, 2011).

" رعایت مسئولیت اجتماعی سازمان با اخلاق حرفه ای پرسنل پیوند عمیقی دارد که این خود در باورهای دینی و ارزش‌های بومی ما ریشه دارد(31M2)...."

## ۲-۲- مضمون سازمان دهنده الگوی روابط و رفتارهای سبز

دو مضمون پایه این گروه عبارتند از «تطهیر سبز یا سبزنامی» و «رفتارهای شهروندی سازمانی سبز». بر طبق پژوهش‌های صورت گرفته، رفتارهای ناشی از نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف رسمی سازمانی (وظایف درون نقشی) یک کارمند است که منجر به صیانت از منابع طبیعی و محیط زیست می‌شود. دسته‌ای دیگر از رفتارها، اختیاری و فراتر از حوزه وظایف درون نقشی بوده: همانند خاموش کردن لامپ‌ها هنگام خروج از دفتر کار و یا مدیریت پسماند و استفاده مجدد از منابع مصرفی در محل کار (Zhang, et al, 2021) این گونه رفتارهای خودجوش و داوطلبانه با هدف صیانت از محیط زیست را «رفتارهای شهروندی سازمانی سبز» می‌گویند. (Stritch & Christensen, 2016) هر دو نوع رفتارهای درون نقشی و فرآنقشی سبز برای همراستایی با مأموریت و استراتژی‌های سازمان‌های امروز لازم و حیاتی هستند. (Norton,2014) گروهی دیگر از رفتارهای سبز؛ حالت مخرب، گمراه‌کننده و تظاهرری دارند که در اصطلاح به آنها تطهیر سبز یا سبزنامی گفته می‌شود، رایج‌ترین و کاربردی‌ترین تعریف حاضر از تطهیر سبز مربوط به فرهنگ لغت آکسفورد است: «اطلاعات اشتباه نشر یافته از یک سازمان که خود را به دروغ حامی محیط زیست می‌داند» (Torelli. et al, 2019)

".....اصولاً مدیران ارشد سازمان در ایجاد تفکر سبزنامی در کارکنان پیش قدم هستند، وقتی سازمان هزینه‌های زیادی بابت نصب پوستره‌های آموزشی، جلسات و

سمینارهای سبز صرف می‌کند ولی در جذب و استخدام کارکنان اعتقادی به آزمونهای الکترونیک ندارد و یا فرآیندهای اداری بر مبنای کاغذ بازی و دور ریز کاغذ هست عملاً سبز گرایی در سازمان جای خود را به سبزنمایی می‌دهد. (19M7)

### ۲-۳- مضمون سازمان دهنده سبک و نگرش مدیران سبز

«سبک و نگرش مدیران سبز» نشانگر نقش مدیران عالی در تدوین و ترسیم اصول و ارزش‌ها و منبع الهام بخشی کارکنان است. همواره ویژگی‌های شخصیتی رهبران و مدیران عالی یک سازمان منعکس کننده هویت سازمانی است. تحقیقات نشان می‌دهد نگرش‌های زیست محیطی مدیران به صورت مثبتی بر رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد. (Meinhold & Malkus, 2005) رهبران تحول آفرین متعهد به تغییرات، مدیریت دانش، بهبود فرهنگ سازمانی (Alessa, 2021) هستند و طراحی راهبردهای نوین در جهت استفاده بهینه از انرژی، منابع طبیعی و سازمانی را توسعه می‌دهند. (Cossin & Caballero, 2013)

" ما به کرات می‌بینیم کارکنانی که رفتار مدیرانشان تحول گراست، خودشان را مسئول عواقب عملکرد زیست محیطی می‌دانند و همواره پشتکار و پیگیری بیشتری در محیط کار از خود بروز می‌دهند.. (5M25)"

### ۳- عوامل زمینه‌ای (محیطی) مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی ایران

شرایط محیطی به زیرساخت‌ها و حتی ارتباطات سازمانهای دولتی با جامعه پیرامونی و محیط بین الملل اشاره دارد. در این گروه پنج مضمون اصلی «بستر فرهنگی - اجتماعی»، «بستر حقوقی - قانونی»، «بستر سیاسی»، «بستر اقتصادی» و «بستر زیست محیطی» قرار دارند.

### ۲-۳- مضمون سازمان دهنده بستر فرهنگی - اجتماعی

«بستر فرهنگی - اجتماعی» در بردارنده مضامین فرعی «بهره‌گیری از آموزه‌های اعتقادی و ارزشی حاکم بر جامعه» و «کسب مشروعیت اجتماعی سازمان» است. در فرهنگ ملی ما احترام به طبیعت و اهمیت آن در رشد و تعالی انسان‌ها بارها مورد تأکید قرار گرفته<sup>۲۵</sup> و به ویژه در آموزه‌های دین زرتشت، ضرورت توجه به محیط زیست و حفاظت از آن را به کرات

می‌توان یافت. در ادبیات ما توصیه‌های مؤکدی در زمینه احترام به طبیعت و ضرورت ارج گذاری به تک تک موجودات هستی وجود دارد. (زاهدی، ۱۳۹۵: ۴۷) از منظر دیگر این بعد مشروعیت اجتماعی به معنای میزان تناسب فعالیت‌های سازمان با ارزش‌ها، باورها، هنجارها و قوانین اجتماعی است. (Carmelo. et al, 2016) مدیران ارشد سازمان مسئول ایجاد هماهنگی، آگاهی بخشی و تعامل میان کارکنان در ارتباط با عوامل زیست محیطی بوده و با سیاستگذاری مناسب منجر به تحقق مسئولیت اجتماعی می‌شوند. (Stefano & Fiorentino, 2014) نظر یکی از خبرگان چنین است: " در فرهنگ اصیل ما ایرانی‌ها و در شعر و ادبیات فارسی ما همواره پایداری به قوانین طبیعت و تکریم منابع خدادادی همچون آب، خورشید، نان هویداست.. آب را گل نکنیم.. و از سوی دیگر در تعالیم اسلامی، همواره حرکت در مسیر و جلوگیری از مصرف‌گرایی و دعوت به عدالت بوده است مثلاً حدیث خیر الامور اوسطها (امام کاظم (ع)... (12M6) .

### ۳-۲- مضمون سازمان دهنده بستر حقوقی - قانونی

در «بستر حقوق و قانون اساسی» جمهوری اسلامی ایران بطور واضحی به ضرورت اجرای منظم و مداوم نظام مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی تاکید شده است. امروزه سازمان‌های دولتی نیازمند برنامه‌ریزی دقیقی هستند تا مفاد این اسناد، جنبه اجرایی به خود گیرد. «اسناد بالادستی و ابرخط‌مشی‌های ملی» مدیریت سبز در کشورمان به ترتیب عبارتند از: اصل ۵۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، قانون اصلاح الگوی مصرف (مصوب اسفند ۱۳۸۹)، ماده ۶۶ برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۴-۱۳۸۸)، ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنجم توسعه (مصوب ۱۳۸۹) و ماده ۳۸ قانون برنامه ششم توسعه (مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۲۸). تحقق رسالت این قوانین و ابرخط‌مشی‌ها یکی از مهمترین اهداف توسعه پایدار است. نظر یکی از خبرگان چنین بوده است:

"...تخصیص یک جداگانه به مبحث مدیریت سبز (اصل پنجاهم قانون اساسی) حکایت از اهمیت موضوع دارد مثلاً در بند ۴ سند چشم‌انداز کشور در افق ۱۴۰۴ به برخورداری آحاد جامعه از محیط زیست مطلوب تاکید شده و همچنین بیشتر برنامه‌های توسعه کشور بر اساس ملاحظات زیست محیطی و تکامل تدریجی آن نگاشته شده اند" ... (20M9).

### ۳-۳- مضمون سازمان دهنده بستر سیاسی

دولت‌ها در سطوح کلان «سیاست ملی سبز» با تدوین برنامه‌ها، قوانین و رویه‌های سیاسی اثربخش در اجرایی شدن آیین نامه‌های زیست محیطی نقش مهمی ایفا کرده‌اند. پژوهش یانگ و همکارانش<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۵) نشان داد سیاست‌دولت، یکی از مهمترین عوامل محیطی تاثیرگذار بر عملکرد کارکنان است. برای مثال اگر سیاست‌های مالیاتی بر وسائل نقلیه دولتی به درستی تعریف نشوند احتمال آنکه کارکنان سازمان از خودروهای شخصی بیشتر استفاده کنند و منجر به ترافیک و آلودگی هوا شوند بیشتر است. هدف از «دیپلماسی سیاسی سبز» به عنوان دومین مضمون فرعی در بستر سیاسی، پیوستن سازمان‌های دولتی به جامعه جهانی توسعه پایدار و حفاظت از محیط زیست، مشارکت در کنوانسیون‌های بین‌المللی در جهت استفاده از تجارب و نوآوری‌های کاربردی است. در بند پانزدهم سند سیاست‌های کلی زیست محیطی کشور، توسعه مناسبات و جلب مشارکت و همکاری‌های هدفمند منطقه‌ای و بین‌المللی و همچنین بهره‌گیری مؤثر از فرصت‌ها و مشوق‌های بین‌المللی در راستای تسهیل انتقال و توسعه فناوری‌های سبز به قوای سه گانه ابلاغ شده است.

"..... ما در یک سال گذشته بالغ بر ۱۵ تفاهم نامه با کشورهای مختلف در حوزه محیط زیست امضاء نموده‌ایم ولی باید دانست میزان تاثیر کنوانسیون‌های بین‌المللی بر اجرای برنامه‌های مدیریت سبز بستگی به چگونگی مدیریت و اقتدار محیط زیست داخلی کشور و چگونگی بهره‌گیری از آن دارد (30M9)

### ۳-۴- مضمون سازمان دهنده بستر اقتصادی

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۲۷</sup> رشد سبز را به معنای " رشد اقتصادی یک جامعه در کنار صیانت از منافع ملی یک کشور و خدماتی که رفاه انسان‌ها بدان وابسته است" به کار می‌برد. (Capozza & Samson, 2019) هدف اصلی رشد سبز اقتصادی از نظر مؤسسه جهانی رشد سبز موسوم به «تری جی آی<sup>۲۸</sup>»؛ کاهش فقر، مشارکت اجتماعی، پایداری محیط زیست و در نهایت دستیابی به رشد اقتصادی است. (gggi.org, 2021) برنامه زیست محیطی سازمان ملل متحد با نام اختصاری یونپ<sup>۲۹</sup> اقتصاد سبز را اقتصادی بر پایه مشارکت اجتماعی، انتشار کربن کمتر و کارایی منابعی تعریف می‌کند که هدفش بهبود رفاه و برابری اجتماعی و ارتقای محیط زیست است. (UNEP, 2012) در واقع

اقتصاد سبز، مفهومی جامع‌تر از رشد سبز داشته و به معنای تلفیقی از رشد اقتصادی به همراه تحقق اهداف توسعه پایدار (Fedrigo-Fazio & Brink, 2012)، همچنین عدالت بشری و کاستن از تأثیرات منفی فعالیت‌های اقتصادی بر محیط زیست است. (Mulgan & Salem, 2008) نظر یکی از کارشناسان چنین بود:

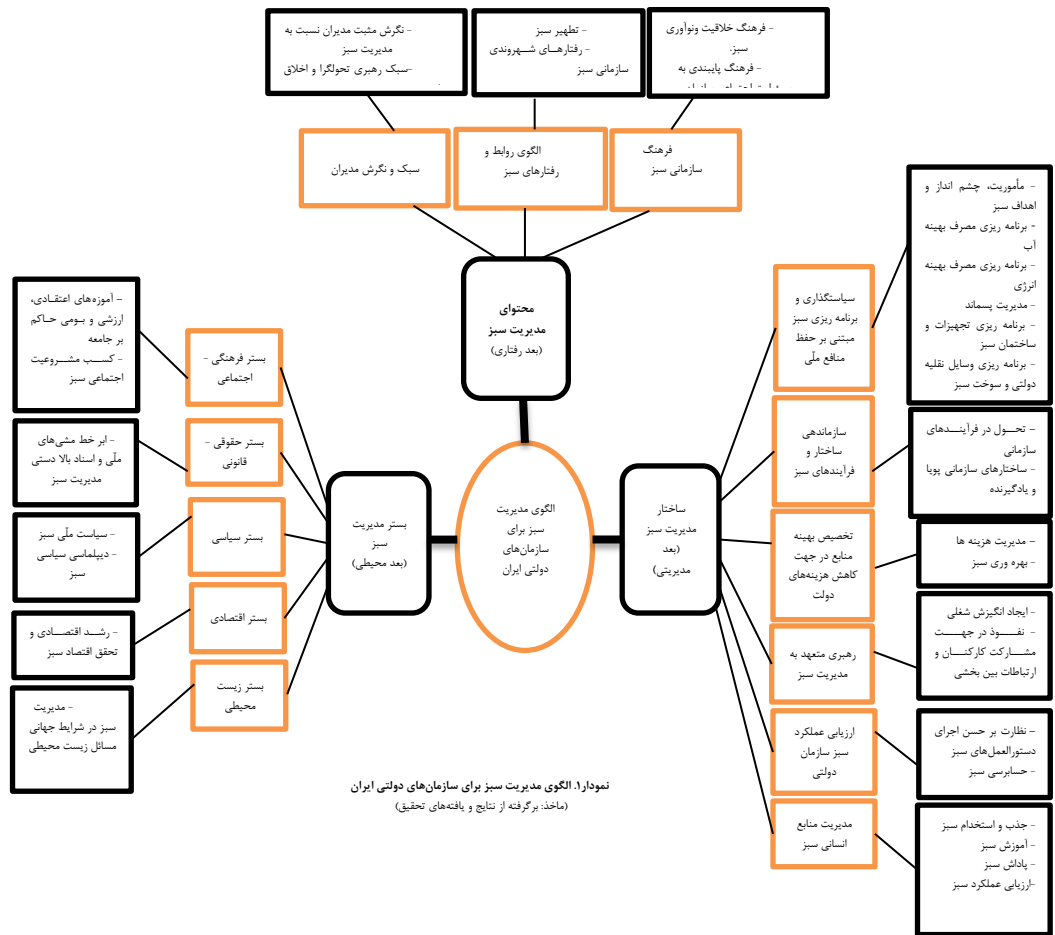
"... اقتصاد سبز در ایران با تسهیل سازی تولید انرژی‌های تجدیدپذیر از منابع باد و خورشید همچنین با همکاری در مدیریت پسماند، مقابله با تغییر اقلیم و کاهش گازهای گلخانه‌ای، کاهش سن ناوگان حمل‌ونقل و تجهیز سازمانهای دولتی محقق می‌شود... (IOM6)

### ۳-۵- مضمون سازمان دهنده بستر زیست محیطی

تغییرات اقلیمی و گرمایش جهانی در دهه اخیر به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های زیست محیطی در جهان تبدیل شده و توافق‌نامه‌های بین‌المللی، کشورهای جهان از جمله ایران را موظف به کاهش استفاده از سوخت‌های فسیلی و انتشار گازهای گلخانه‌ای کرده است. براساس تخمین‌های جدید، ایران رتبه ششم انتشار گازهای گلخانه‌ای از بخش انرژی را در جهان دارد. لازم به ذکر است؛ توجه کشورهای جهان به تغییرات اقلیمی و گرمایش جهانی از سال ۱۳۷۱ در پی پیمان‌نامه سازمان ملل با موضوع تغییرات اقلیمی معطوف شد. به دنبال آن توافقنامه پاریس در چارچوب کنوانسیون تغییر اقلیم<sup>۳۰</sup> سازمان ملل متحد با هدف کنترل تغییرات آب و هوایی و کاهش تولید گازهای گلخانه صورت گرفت و منجر به تغییر دیدگاه بهره‌گیری از دیپلماسی سیاسی از طریق اجرای الزامات زیست محیطی و عمل به تعهدات جوامع بین‌الملل به منظور همکاری نزدیکتر دولت‌ها و بهبود روابط سیاسی گشت. یکی از خبرگان اظهار داشت:

" فناوری اطلاعات و ارتباطات کربن بیشتری نسبت به صنعتی مانند هواپیمایی که مسئول ۲ درصد از انتشار گازهای گلخانه‌ای است، را تولید می‌کند. با افزایش بهره‌وری در سازمانها، تقاضا برای بسیاری از محصولات ICT افزایش یافته و سیاست‌گذاران باید با بخش فناوری اطلاعات همکاری کنند تا برنامه‌های محکمی برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای تعیین کنند... (20M12).





### بحث و نتیجه گیری:

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت سبز و شناسایی عناصر و مؤلفه‌های آن برای سازمان‌های دولتی ایران بود، که در طراحی این الگو از یک سو صیانت از منابع ملی و رعایت منفعت عامه و از سوی دیگر بررسی و تحلیل عوامل ساختاری، محتوایی و محیطی مدیریت سبز بسیار حائز اهمیت است. هر کدام از عوامل یاد شده به عنوان مضامین فراگیر در بردارنده مضامین فرعی می‌باشند که با رصد و پایش نمودن هر یک از آنها امکان سیاستگذاری و توسعه اندیشه سبز برای خط مشی‌گذاران و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی فراهم خواهد نمود. در این راستا مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان این حوزه که عمدتاً کارشناسان ارشد سازمان محیط زیست و اساتید و سیاستگذاران مدیریت سبز بودند، انجام شد. در برخی از موارد بدلیل عدم دسترسی محقق به داده‌های کافی، از متن سخنرانی‌ها و نظرات آنها در نشریات و وبگاه‌های اینترنتی استفاده شد. مضامین فراگیر تحت عناوین ساختار، محتوا و زمینه در قالب الگویی جامع و سه بعدی منطبق با مدل سه شاخگی شامل عوامل ساختاری (بعد مدیریتی)، عوامل محتوایی (بعد رفتاری) و عوامل زمینه‌ای (بعد محیطی) ارائه شد. بعد ساختاری این الگو شامل مضامین سیاستگذاری و برنامه ریزی مبتنی بر حفظ منابع ملی، سازماندهی ساختار و فرآیندهای سبز، تخصیص بهینه منابع در راستای کاهش هزینه‌های دولت، رهبری متعهد به مدیریت سبز، ارزیابی عملکرد سبز سازمان و مدیریت منابع انسانی سبز است. بعد رفتاری این الگو شامل مضامین فرهنگ سازمانی سبز، الگوی روابط و رفتارهای سبز و سبک مدیران سبز بوده و بعد محیطی شامل مضامین زمینه‌ای بستر فرهنگی-اجتماعی، بستر حقوقی-قانونی، بستر سیاسی، بستر زیست محیطی و بستر اقتصادی جامعه است.

مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است که المان‌های ساختاری سبز همگی قابل مدیریت هستند و رهبران و مدیران دستگاه‌های دولتی ایران با قدرت نفوذ و اجراگری خود می‌توانند بر کل فرآیندهای سازمان نظارت داشته باشند، اما همراستا با پژوهش‌های Lee(2009), hung(2021) این امر مستلزم پایبندی سازمان به اصول مدیریت سبز در بیانیه مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمانی است. با توجه به اینکه کشور ما با بحران منابع آب، انرژی و عدم برنامه ریزی دقیق مواجه است عدم توجه به مصرف بهینه

منابع تجدیدناپذیر و عدم فرهنگ‌سازی استفاده از منابع پاک می‌تواند در آینده‌ای نه چندان دور جامعه را با بحران جدی مواجه خواهد ساخت. از نتایج ضمنی تحلیل می‌توان گفت اگر ارزیابی دقیقی از عملکرد سبز سازمان‌های دولتی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم و حساس ساختاری صورت گیرد خود منجر به اجرای سیستم حساسی سبز، هم سطح کشورهای پیشرفته دنیا خواهد شد و تحلیل دقیق‌تری از میزان دخل و خرج جامعه در حوزه محیط زیست به مدیران سازمان‌های دولتی و بخصوص رصد هزینه‌های جاری به سیاستگذاران کشور ارائه خواهد داد که این نتایج با پژوهش‌های Asiaie et Mustaph(2017), al(2021) همراستی دارد. نقش مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان وجهی از مدیریت منابع انسانی پایدار، علاوه بر نهادینه سازی مفاهیم جذب، استخدام و جبران خدمات سبز در سازمان‌های دولتی ایران دنبال نمودن اهداف متعالی تری بنام آموزش و آگاه سازی پرسنل نسبت به مدیریت سبز و پرورش نیروی انسانی سبز اندیش است که تحقیقات Amrutha & Shah et al(2021) و Geetha(2021) و Ercantan&Eyupoglu(2022) نیز این نتایج را تأیید می‌کنند. باید توجه داشت پیامد نهایی اقدامات صورت گرفته در بعد ساختاری در نهایت بر مؤلفه‌های رفتاری پدیدار می‌گردد. نتایج این پژوهش همچون پژوهش Fok,Zee&Morgan(2022) نشان داد با بکارگیری مدیریت سبز در ساختارهای پایدار، شاهد ترویج فرهنگ‌سازمانی سبز، رفتارهای سبز و بهبود عملکرد سازمان خواهیم بود.

بر طبق یافته‌های پژوهش، توجه به عوامل محیطی و بستر ساز لازمه تحقق توسعه پایدار همه جانبه کشور است. هدف غایی تحلیل عوامل محیطی مدیریت سبز دستیابی به بهره وری بالاتر همراستا با استانداردهای بین المللی است. هرچند عوامل محیطی قابل کنترل نیستند اما رهبران و مدیران بخش دولتی با تدوین آرمان و راهبردهای مشخص توانایی ضربه پذیری و آمادگی در برابر تغییرات محیطی را در سازمان نهادینه می‌سازند. براین اساس دولت در سطوح کلان فرهنگی - اجتماعی خود با نهادینه‌سازی باورها، بازتعریف ارزش‌های بومی سبز و فرهنگ سازی از طریق آموزش‌های مناسب؛ در سطح حقوقی با تدوین قوانین و ابرخط مشی‌های ملی مدیریت سبز، در سطح اقتصادی با ترغیب رشد اقتصادی و بسترسازی برای اقتصاد سبز، در سیاست داخلی، با دیپلماسی سیاسی خود و با مشارکت در معاهدات بین المللی با توجه به شرایط جهانی مسائل

زیست محیطی نقش مهمی در اجرای موفقیت آمیز نظام مدیریت سبز در سازمانهای دولتی کشور ایفا می‌کند. این نتایج با مطالعات (Antoniades et al(2021), Mensah(2019) همخوانی دارد. از دیگر پیامدهای سازمانی و فراسازمانی مورد انتظار می‌توان به مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان، افزایش مشروعیت، افزایش تعهد، کاهش هزینه‌های جاری سازمان‌های دولتی و مشارکت بیشتر با جامعه بین الملل در رفع مسائل زیست محیطی گریبانگیر دنیا همچون آلودگی هوا و گازهای گلخانه‌ای است. غفلت سیاستگذاران جامعه از مدیریت سبز و الزامات اجرایی آن در سازمان‌های دولتی و حتی در بخش خانگی و صنعتی جامعه در کشوری همانند ایران که غنی از منابع طبیعی است مانع گسترش چشم انداز اقتصادی آن شده و گذار جهانی کشور به مرحله به توسعه یافتگی را به تأخیر می‌اندازد. این تحقیق علی‌رغم بینش‌های جامعی که ارائه نمود دارای محدودیت‌های نظری و کاربردی است. محدودیت نظری همچون محدودیت مطالعات و بالطبع متغیرهای مورد بررسی که خارج از توان تحلیلی هر محقق است؛ بنابراین ممکن است مولفه‌هایی دیگری نیز باشند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته باشد؛ محدودیت کاربردی همچون گردآوری داده‌ها در مطالعات جامع تطبیقی و در مشارکت دولت با جوامع مردم نهاد که منجر به شناسایی وجوه کارکردی متفاوت مدیریت سبز در سازمان می‌شود. بر این اساس به پژوهشگران آتی انجام تحقیقاتی در جهت بسط موضوعی با بررسی متغیرهای متفاوت دیگر و همچنین مطالعات تطبیقی - توسعه‌ای با کشورهای توسعه یافته از نظر توانمندی و قانونمندی‌سازی مدیریت سبز با رویکردی جامع محور پیشنهاد می‌گردد.

## پی‌نوشت‌ها

1. Green washing
  2. 3C Model: co-structural, contentual & contextual dimensions
  3. Our common future
  4. World Commission on Environment and Development (WCED)
  5. Brundtland Commission.
  6. Federal Sustainable Development Act
  7. New Public Management (NPM)
۸. بر اساس این بند سازمان حفاظت محیط زیست به عنوان دبیرخانه دولت سبز موظف است مفاد این برنامه مرفقی را با قوت پیگیری نماید.

9. Thematic Analysis  
10. trustworthiness  
11. Guba & Lincoln  
12. Credibility  
13. Transferability  
14. Dependability  
15. Confirmability  
16. Credibility (plausibility) instead of validity  
17. Transferability instead of generalizability  
18. Reliability (repeatability) instead of stability  
19. Ability to approve (comparability) instead of neutrality  
20. test - retest reliability  
21. Attride-Sterling  
22. Environmental Protect Evaluation (EPE)  
23. Jabbour  
24. Ogiemwonyi  
25. برای مثال در آیات ۱۴۱ سوره انعام، ۳۱ سوره اعراف، ۲۶ سوره اسراء، آیه ۶۷ سوره فرقان و آیه ۴۳ سوره غافر به وضوح در مورد منع اسراف در منابع خدادای تذکر داده شده است  
26. Young et al  
27. OECD  
28. Global Green Growth Institute (gggi.org)  
29. United Nations Environment Programme (UNEP)  
۳۰. هم اکنون ۱۹۷ کشور دنیا از جمله ایران عضو این معاهده‌های بین‌المللی هستند

## منابع فارسی

- برنگی فاطمه، زعیم دار مزگان (۱۳۹۷). تحلیل مقایسه‌ای بین شاخص‌های مدیریت سبز در موسسات. نشریه مدیریت محیط زیست و توسعه پایدار، دوره اول.
- رحمان سرشت حسین، طیبی ابوالحسنی سید امیر حسین (۱۳۹۹). تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مدیریت سبز در راستای رقابت‌پذیری شرکت با توجه به نقش مشروعیت سازمانی و حمایت نهادی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۳، شماره ۴۸.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۵). توسعه پایدار جامع با تأکید بر مدیریت و کارآفرینی سبز، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
- سید علوی، محمد (۱۳۹۶). ارائه الگویی برای به‌کارگیری مدیریت سبز در دانشگاه‌های دولتی تهران. پایان‌نامه دکتری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
- قربان‌پور، احمد، احمدی، حیدر و جلالی؛ رضا (۱۳۹۹). خوشه‌بندی و تحلیل تمیز سازمان‌های دولتی از منظر مدیریت سبز. فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، سال سوم، شماره ۲.
- معینیان بهاره، مهرآرا اسدالله، باقرزاده محمدرضا و قلی‌پور کنعانی یوسف (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت عملکرد سبز بر مبنای مدل EFQM در شهرداری تهران، مجله اقتصاد و مدیریت شهری، سال هفتم شماره ۲۸.
- میرزایی اهرنجانی حسن، سرلک محمدعلی، (۱۳۸۴). نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی؛ سیر تحول مکاتب و کاربردهای مدیریتی، پیک نور، شماره ۱۱، صص ۶۹-۷۸.

میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

- Alessa, Ghuzayyil Saad (2021), The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*.
- Al-Swidi, Abdullah Kaid, Gelaidan . Hamid, Redhwan Mohammed Saleh(2021), The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance, *Journal of Cleaner Production*.
- Amrutha, V.N.& Geetha, S.N. (2020), A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of cleaner production* .
- Antoniades, A., Antonarakis, A. S., Gilman, J., Kempf, I., & Lan, L. L. (2021). Special issue: The poverty-inequality-environment frontier in the age of the crises. *Sustainable Development*.
- Asiaie ,Kaveh. Bontis Nickc, Alizadeh,Raziye and Yaghoubi,Mahdi(2021), Green intellectual capital and environmental management accounting: Natural resource orchestration in favor of environmental performance. *Bus Strat Env*.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*.
- Bangwal, D. Tiwari, M .(2015), Green HRM- A way to greening the environment. *Journal of Bussiness and Management*.
- Byrd Hugh, Rasheed Eziaku (2016). The Productivity Paradox in Green Buildings. *Sustainability* (IF 3.251)
- Capozza, I. and Samson, R. (2019), "Towards Green Growth in Emerging Market Economies: Evidence from Environmental Performance Reviews", OECD Green Growth Papers, 2019-01, *OECD Publishing, Paris*.
- Chang, T.-W., & Hung, C.-Z. (2021). How to Shape the Employees' Organization Sustainable Green Knowledge Sharing: Cross-Level Effect of Green Organizational Identity Effect on Green Management Behavior and Performance of Members. *Sustainability*.
- Carmelo, R, Eduardo, G, Juan, Gabriel, C. (2016), »The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms«, *Journal of Cleaner Production*.
- Caniglia, G., Luederitz, C., von Wirth, T., Fazey, I., Martín-López, B., Hondrila, K. Lang, D. J. (2020). A pluralistic and integrated approach to action-oriented knowledge for sustainability. *Nature Sustainability*.
- Chen, Y., Lee, C.C., (2020). Does technological innovation reduce CO2 emissions?

- Crosscountry, evidence. *J. Clean. Prod.*
- Chen Yunqi, Gao Linlin, Zhang Yue(2022). The Impact of Green Organizational Identity on Green Competitive Advantage: The Role of Green Ambidexterity Innovation and Organizational Flexibility *Mathematical Problems in Engineering*.
- Cossin, D & Caballero. J (2013 ) Transformational Leadership Background ,*Literature Review*.
- Couckuyt, D., & Van Looy, A. (2020). A systematic review of Green Business Process Management. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL*.
- Eckersley, Robyn ( 2004) The Green State: Rethinking Democracy and Sovereignty, PP: 90- 389, ISBN: 0-262-05074-9, *The MIT Press*.USA.
- Eckersley, R. (2021). “Greening States and Societies: From Transitions to Great Transformations.” *Environmental Politics*.
- Ercantan Ozlem, Eyupoglu Serife(2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees. *Sustainability*.
- Fedrigio-Fazio Doreen & Brink Patrick ten (2012), WHAT DO WE MEAN BY GREEN ECONOMY? *UNEP Division of Communications and Public Information*.
- Fok Lillian, Zee .Susan, Morgan Yun-Chen Tsai (2022). Green practices and sustainability performance: the exploratory links of organizational culture and quality improvement practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Furtado, J. I. D. R., Belt, T., & Jammi, R. (Eds.). (2000). Economic development and environmental sustainability: policies and principles for a durable equilibrium. *The World Bank*.
- Gallego-Álvarez, Isabel. & Prado-Lorenzo, José Manuel. and García-Sánchez, Isabel-María. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*.
- Global Green Growth Institute (GGGI) (2021), Available at:<http://www.gggi.org> .
- Graves, L. M., Sarkis, J. & Zhu, Q.(2013) . How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviors in China.*Journal of Environmental Psychology*,
- Gürlek Mert, Tuna Muharrem (2017) Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal* .
- Hang, S.; Zhao, C.; Zeng, J.(2017). Can environmental management improve financial performance: An empirical study of A-shares listed companies in China. *J. Clean. Prod.*
- Hildingsson, R., Kronsell, A., & Khan, J. (2019). The green state and industrial

- decarbonisation. *Environmental Politics*.
- Hur, T., Ik, K., & Yamamoto, R. (2004). Measurement of green productivity and its improvement. *Journal of Cleaner Production*.
- Islam Md. Anisul& Gajpal Yuvraj (2021). Optimization of Conventional and Green Vehicles Composition under Carbon Emission Cap. *Sustainability*.
- Jabbour, C.J.C., 2013. Environmental training in organisations: from a literature review to a framework for future research. *Resour. Conserv. Recycl.*
- Jacob, C., and Cherian, J., (2012), A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review, *International Journal of Business and Management*.
- Ji, D., Liu, Y., Zhang, L., An, J., & Sun, W. (2020). Green Social Responsibility and Company Financing Cost-Based on Empirical Studies of Listed Companies in China. *Sustainability*.
- Jovita, Onwudiwe Uju, Chibuzor. Adolphus, Onyemachi, Charles Ugwuegbu,(2019),” GREEN MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS”, *Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS)* Volume 2.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage Publications.
- Lee Chien-Chiang, Wang Chih-Wei, Ho Shan-Ju.(2022), The dimension of green economy: Culture viewpoint. *Economic Analysis and Policy*.
- Lee, Ki-Hoon(2009). Why and How to Adopt Green Management into Business Organizations? The Case Study of Korean SMEs in Manufacturing Industry, *Journal Management Decision*.
- Li,X. Sidra,S. Majeed,M. Ahmad,W (2021). Green logistics, economic growth, and environmental quality: evidence from one belt and road initiative economies. *Environmental Science and Pollution Research*.
- Loknath, Y. and Azeem, B (2017), “Green Management – Concept and Strategies” , *National Conference on Marketing and Sustainable Development* .
- Meinhold, J. L. & Malkus, A. J. (2005). Adolescent Environmental Behaviors. *Environment and Behavior*.
- Mensah, J. (2019). Sustainable Development: Meaning, History, Principles, Pillars, and Implications for Human Action: Literature Review. *Cogent Social Sciences*.
- Mulgan, G., & Salem, O. (2008). The Green Economy: Background, Current Position and Prospects, in *Overview Paper for the Shantou Dialogue, Prepared by the Young Foundation, China* .
- Mustapha, M. A., Manan, Z. A., & Alwi, S. R. W. (2017). Sustainable Green Management System (SGMS)–An integrated approach towards organisational sustainability. *Journal of Cleaner Production*.



- Nandy Suman, Fortunato Elvira, Martins Rodrigo. (2022) Green economy and waste management: An inevitable plan for materials science. *Progress in Natural Science: Materials International*.
- Niameshchuk H, Bozhanova V, Chala V, Hlushchenko A(2021). The environmental and resource productivity as the key element of green economy in EU. IOP Conference Series: *Earth and Environmental Science* .
- Nowell,L.S. , Norris,J.M.,, White, D.E&Moules,N.J. (2017).Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*.
- OECD( 2011). *Towards Green Growth*. OECD Publishing.
- Onkila T. (2013). Pride or embarrassment? Employees' emotions and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Parida Subhadarsini, Ananthram Subramaniam, Chan Christopher, Kerry Brown(2021) Green office buildings and sustainability: Does green human resource management elicit green behaviors? *Journal of Cleaner Production*.
- Redelift, M. and Colinceds S. (2002), *Strategies for sustainable Development*, Jhonwiley and sons, New York..
- Rizvi, Y.S. and Garg, R. (2021), "*The simultaneous effect of green ability-motivation-opportunity and transformational leadership in environment management: the mediating role of green culture*", *Benchmarking: An International Journal*.
- Sharma Sahiba, Gyan Prakash, Anil Kumar, Eswara Krishna Mussada, Jiju Antony, Sunil Luthra(2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment, *Journal of Cleaner Production*.
- Scoones, I. et al. (2020). Transformations to sustainability: combining structural,systemic and enabling approaches. *Curr. Opin. Environ. Sustain*.
- Schaltagger,S. (2013), Sustainable entrepreneurship, In: Idowu, S.O.Capaldi,N,Zu, L and Das Gupta,A.(Eds) , *Encyclopedi of corporate social responsibility*,Speringer.
- Todaro, Michael P. & Smith, Stephen C.(2012), *Economic development*” , - 11th ed. Collins Bartholomew Ltd., ISBN 978-0-13-801388-2. USA.
- Tseng, M. L. (2013). Modeling sustainable production indicators with linguistic preferences. *Journal of Cleaner Production*.
- Rawashdeh,Adnan(2018), Examining the effect of green management on firm efficiency: Evidence from Jordanian oil and gas industry. *Management Science Letters*.
- Roy, M., & Khastagir, D. (2016). Exploring role of green management in enhancing organizational efficiency in petro-chemical industry in India. *Journal of*

*Cleaner Production.*

- Stritch, Justin M., and Robert K. Christensen. (2016). "Going green in public organizations: Linking organizational commitment and public service motives to public employees' workplace eco-initiatives." *The American Review of Public Administration*.
- Shah. Syed Mehmood Ali, Yang Jiang, Wu. Hao, Ahmed. Zahoor, Irfan Ullah, Tomiwa Sunday Adebayo(2021), Linking Green Human Resource Practices and Environmental Economics Performance: The Role of Green Economic . Organizational Culture and Green Psychological Climate . *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Sun Jie, Jin Hui, Tsai Fu – Sheng and Jakovljevic Mihajlo(2022), A Global Assessment of Sustainable Development: Integrating Socioeconomic, Resource and Environmental Dimensions, *Frontiers in Energy Research*.
- Seman.N.A, Kannan Govindan, Abbas Mardani, Norhayati Zakuan, Muhamad Zameri Mat Saman, Robert E. Hooker, Seckin Ozkul,(2019).The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance,*Journal of Cleaner Production*.
- Tahir,Rubab , Athar. MuhammadRazzaq , Afzal. Aneela , Palazzo.Maria (2020), "The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate" *Cogent Business & Management*.
- Tummers Lars and Karsten Niels(2011), Reflecting on the Role of Literature in Qualitative Public Administration Research: Learning From Grounded Theory. *Administration&Society*.
- Torelli,Ricardo,Fedrica ,Balluchi,Arianna (2019), Greenwashing and environmental communication:Effects on stakeholders perceptions,*Bussiness Strategy and environment,Wiley*.
- UNEP(2011), Towards a green economy: pathways to sustainable development and poverty eradication. a synthesis for policy makers. Nairobi, Kenya.
- Vaioa ,Assunta Di. Palladino, Rosa. Hassan, Rohail. Escobar ,Octavio (2020)," Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review" *Journal of Business Research*.
- Wang Chao-Hung (2019) . How organizational green culture influences green performance and competitive advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management* (IF 7.547) Pub Date: 2019-06-03 .
- Wu, Weiwei , Liu, Yexin , Chin , Tachia , and Zhu ,Wenzhong (2018), "Will Green CSR Enhance Innovation? A Perspective of Public Visibility and Firm Transparency", *International Journal Environment Research Public Health*.
- Xu Jiayang, Cao Jian, Wang Yunfei, Shi Xiangrong, Zeng Jiayun (2020).

Evolutionary Game on Government Regulation and Green Supply Chain Decision-Making. *Energies*.

Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K. & Clegg, W. (2015). Changing behaviour: successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*.

Zhang, J., Ul-Durar, S., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Lu, L. (2021). How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multilevel dual process model of voluntary workplace green behaviors. *Journal of Environmental Management*.

## **The Model Of Green Management for Iranian public organizations**

**Mina Mazaheritehrani<sup>1</sup>**

**Seyed Mahdi Alvani<sup>2</sup>**

**Reza Vaezi<sup>3</sup>**

**Shamalsadat zahedi<sup>4</sup>**

**vajhollah ghorbanizadeh<sup>5</sup>**

### **Abstract:**

Green management, is an emerging phenomenon that has entered into the management literature when theories of economic growth and development were evolving. This new concept is based on sustainable development, and recently has become one of the major concerns in organizational studies. This paper is aimed at presenting a green management model for Iran's public organizations. It is assumed that the green management helps to reduce costs, change the consumption pattern, raise the optimal allocation of resources and reduce waste, all requirements to improve the environment. The persons who were interviewed in this research, consisted of 12 experts in the field of green management who were expert managers of Iran's Environment Organization and university professors. They had been selected on a purposive Sampling method. Data was collected via 12 texts of expert's opinions. We analyzed the texts using MAXQDA software and thematic analysis method. As a result of data analysis, 313 non-repetitive codes were identified, including 31 basic, 14 organizing and 3 inclusive themes. For reliability of the findings we used Guba and Lincoln's four criteria. The research result that is presented in a three-dimensional model, includes structural themes (management dimension), contextual themes (behavioral dimension) and contextual themes (environmental dimension). The interpretation and analysis of the research data showed "redefinition of values and green policymaking through discourse in the field of water, energy, equipment and waste", "Adherence to the social responsibility of the organization inspired by the style of the top managers of the organization" and "paying more attention to the social and value dimension of society" will be a facilitator in implementation of green management in the Iranian public organizations

**Key words:** green management, Iranian public organizations, three-dimensional model, thematic analysis, sustainable development.

1. . PhD Candidate, School of Management at Tehran, Iran

2, 3, 4. Professor, Department of Management&Accounting Faculty, AllamehTabatabaie university, Tehran,Iran.

5. Associate Professor, Department of Management&Accounting Faculty, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran