فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷(۴(پیاپی ۲۸))، ۱۲۶-۱۱۳
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

طراحی الگوی مدیریت عملکرد سبز بر مبنای مدل EFQM در شهرداری تهران

بهاره معینیان دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی و توسعه، گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران
اسداله مهرآرا* استادیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران
محمدرضا باقرزاده استادیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران
یوسف قلی‌پور کنعانی استادیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۹ **پذیرش:** ۱۳۹۸/۰۶/۰۴

چکیده: هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌ها، پیشایندها و پسایندهای مدیریت سبز در شهرداری تهران می‌باشد. جامعه آماری تحقیق؛ شامل خبرگان و متخصصان می‌باشد که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۰ نفر پس از اشباع نظری به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. روش تحقیق مورد استفاده، مبتنی بر رویکرد داده بنیاد بود که به شناسایی عوامل علّی، بسترساز، مداخله‌گر، استراتژی و پیامدها می‌پردازد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که بر اساس رویکرد داده بنیاد، رشد و توسعه فناوری و اخلاقیات سبز، طراحی و توسعه فرایندهای سبز، اعتلای فرهنگ سبز، مشارکت‌های زیست‌محیطی، توسعه و ارتقای آموزشی، ناهمگونی بین نیروهای موجود در سازمان، عدم فرهنگ‌سازی مناسب نسبت به نگرش سبز و فقدان استانداردهای کاری سبز، توسعه شبکه ارتباطات با مشتری، تعاملات سازنده با محیط، تقویت معیارهای استخدامی سبز، بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد سبز، کاهش کلی هزینه‌ها، توسعه اقتصادی سبز، بهبود کیفیت زندگی روانی جامعه و کارکنان، کاهش متغیرهای مخرب زیست‌محیطی، مزیت رقابتی سبز به عنوان مؤلفه‌ها، پیشایندها و پسایندهای مدیریت سبز در شهرداری شهر تهران هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت سبز، رویکرد داده‌بنیاد، توسعه اقتصادی سبز، شهرداری تهران، مدل EFQM
طبقه‌بندی JEL: O32, O15, Q57, L32

* نویسنده مسئول: mehrara_a@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

۱- مقدمه

امروزه مشکلات زیست‌محیطی، یکی از اساسی‌ترین مسائل شهرها و حاصل تعارض و تقابل آنها با محیط طبیعی است؛ زیرا توسعه شهری، ناگزیر با تسلط ساختمان‌ها، صنایع و حمل‌ونقل و فعالیت‌های اقتصادی بر فضاهای طبیعی همراه است. این تسلط، به مرور زمان، به شکل چیرگی شهر بر طبیعت تغییر یافته است و زمینه‌ساز آلودگی‌های گسترده شهری می‌شود (حقیقت‌نایینی و ربیعی‌فر، ۱۳۹۴). در همین راستا توجه به محیط‌زیست و طبیعت در دوران ما تبدیل به معیار شده است. معیاری که هر روز بیش از پیش در جهان فراگیر می‌شود؛ به طوری که از اواخر دهه ۱۹۶۰ که پدیده محیط‌زیست‌گرایی در جهان پدیدار شد و در سال ۱۹۷۱ کنفرانس سازمان ملل پیرامون محیط‌زیست انسانی در استکهلم سرآغاز تلاش دولت‌ها برای پاسخ‌گویی به این نیاز جهانی بود (صالحی و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه بیشتر مردم جهان، توجه بیشتری به حفاظت از محیط‌زیست و منابع زیستی دارند. این حساسیت مثبت، تا به آن جا شدت گرفته است که حتی صاحبان صنایع سعی دارند با استفاده از آن، گامی مؤثر در راستای مقبولیت کالای مورد عرضه خود به مشتریان بردارند و رعایت نکات زیست‌محیطی را به عنوان یک مزیت رقابتی مورد استفاده قرار دهند و با انجام اقدامات محیطی مناسب برای خود مزیت رقابتی قدرتمندی به وجود آورند (Mustapha et al., 2017). مدیریت مناسب زیست‌محیطی، منوط به ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی است. بسیاری از سازمان‌ها در جست‌وجوی راه‌هایی هستند که از آن طریق، عملکرد زیست‌محیطی خود را درک کنند، بازتاب دهند و بهبود بخشند. این امر با مدیریت اثربخش عناصری از فعالیت‌ها، محصولات و خدمات سازمان میسر می‌گردد که می‌توانند به نحو بارزی بر محیط‌زیست، اثرگذار باشند (Chen et al., 2018).

ارزیابی عملکرد سبز (EPE)[1] عبارت است از: فرایند مدیریت داخلی که از شاخص‌هایی جهت ارائه اطلاعات مورد نیاز برای مقایسه عملکرد سبز یک سازمان در حال و گذشته با معیارهای عملکرد سبز آن سازمان، استفاده می‌کند. ارزیابی عملکرد سبز موضوع استاندارد ایزو ۱۴۰۳۱، یک فرایند مدیریت داخلی و ابزار طراحی شده برای فراهم کردن اطلاعات قابل اطمینان و قابل تصدیق بر اساس اطلاعات جاری برای مدیریت است تا چگونگی عملکرد سبز یک سازمان در رعایت معیارهای تعیین شده از طرف مدیریت سازمان را مشخص نماید (Seman et al., 2019). یک سازمان با یک سیستم مدیریت زیست محیطی باید عملکرد سبز خود را در مقایسه با خط‌مشی اهداف کلان و اهداف خرد زیست‌محیطی و سایر عملکردهای سبزش ارزیابی کند (قمری و همکاران، ۱۳۹۶). EPE و ممیزی‌های زیست‌محیطی به مدیریت سازمان برای ارزیابی وضعیت عملکرد سبز خود و شناسایی حوزه‌هایی که به بهبود نیاز دارند کمک می‌کند.

امروزه شرایط جهان، توجه هرچه بیشتر به محیط‌زیست را ایجاب می‌کند. توسعه صنعت، گسترش بیش از پیش مواد آلاینده، افزایش جمعیت بشری، ایجاد صنایع جدید و به تبع آن، تولید مواد زائد نوظهور باعث شده تا دامنه آلودگی‌های زیست‌محیطی، گستره وسیعی از جهان را دربرگیرد (طاهری سودجانی، ۱۳۹۶). دستیابی به اهداف توسعه پایدار، مستلزم مصرف بهینه از منابع در کشور می‌باشد. بر این اساس و برای پیشگیری از بروز بحران‌های زیست‌محیطی، ضروری است اقدامات لازم برای حفظ محیط‌زیست انجام شود (فوادمرعشی و سپهرار، ۱۳۹۵). بهره‌وری سبز، راهبردی برای افزایش بهره‌وری و عملکرد زیست‌محیطی به منظور توسعه فراگیر و جامع اقتصادی و اجتماعی می‌باشد. نظام مدیریت عملکرد سبز نیز مجموعه‌ای از ابزارهای مدیریتی اجرایی می‌باشد که تحقق آن، افزایش

1- Enviromental Protect Evaluation

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

بهره‌وری در سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها و در نهایت سطح کشور را به دنبال خواهد داشت (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). هدف از تدوین این نظام، انجام مسئولیت‌های اجتماعی و قانونی سازمان‌ها به منظور حفاظت از محیط‌زیست، سلامت کارکنان، استفاده بهینه از منابع و کاهش مصرف حامل‌های انرژی در چارچوبی مدون و نظام‌مند می‌باشد. از آنجا که ساختمان‌های اداری و تجاری یکی از بخش‌های مهم مصرف انرژی در کشور می‌باشند، استقرار نظام مدیریت عملکرد سبز در سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف، نقش مؤثر در کاهش مصرف منابع (نظیر آب، انرژی، کاغذ و مدیریت مواد زاید جامد) دارد و منجر به ارتقای بهره‌وری خواهد شد (https://b2n.ir/393534).

متأسفانه آنچه عملاً شاهد آن هستیم عدم به‌کارگیری الگوی صحیح مصرف انرژی در برخی از سازمان‌های کشور هستیم. البته ناگفته نماند به دلیل این که هنوز سنجه‌های دقیق و علمی به منظور بررسی دقیق عملکرد سبز سازمان‌ها مدون نشده است، سنجش میزان ارزیابی عملکرد یک سازمان بر اساس معیارهای مدیریت عملکرد سبز یک معضل است. براین اساس، سازمان شهرداری استان تهران به عنوان نهادی مطرح در حوزه خدمات شهری که در راستای ارتقای حقوق شهروندی نیز در حرکت است، قطعاً با به‌کارگیری شاخص‌های مدیریت سبز بهتر می‌تواند به کار خود ادامه دهد.

از یک سو، به‌کارگیری الگوی مدیریت عملکرد سبز در این سازمان به عنوان برترین نهاد خدمات شهری اولویت است. از سوی دیگر، بسیاری از طرح‌های عمرانی صورت گرفته شده توسط سازمان شهرداری نیز می‌تواند به عنوان میزان تمایل و به‌کارگیری این سازمان، از معیارهای مدیریت عملکرد سبز تبیین شود. شهرداری کلان شهر تهران به عنوان یکی از نهادهای متصدی امر مدیریت بهینه شهری می‌باشد که اگر در سایه توجه به مسائل زیست‌محیطی پایه‌گذاری شده باشد و در آن، توجه به شیوه‌های عملکرد سبز در سازمان در حد والای خود باشد می‌تواند علاوه بر آن که به عنوان یک نهاد مردمی در اشاعه رفتار و عملکرد سبز بازتاب اجتماعی داشته باشد، تا حد بسیار زیادی جلوی اتلاف انرژی و ارتقای رفتارهای سبز در درون سازمان و در بین کارکنانش را شکوفا سازد. در این راستا پژوهش حاضر در پی تبیین الگوی مناسبی جهت ارائه مدل مدیریت عملکرد سبز در شهرداری تهران می‌باشد. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال توسعه و بسط مدل مدیریت عملکرد سبز در سازمان شهرداری تهران هستیم. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی بومی مدیریت عملکرد سبز در سازمان شهرداری تهران به عنوان یک معیار ارزیابی عملکرد چگونه است؟ مدل‌های ارزیابی عملکرد بسیاری وجود دارند که در بیشتر آنها بر بُعد مالی تأکید شده است. مدل تعالی سازمانی EFQM با تمرکز بر نُه بعد که در دو بخش توانمندساز و نتایج، ضمن توجه به بُعد مالی، به بُعد کارکنان، جامعه و عملکرد نیز نظر افکنده است. بر پایه مدل تعالی سازمان، سازمان‌ها با توانمندسازی پنج نقطه مرجع و استراتژیک شامل: کارکنان، فرایند، خط‌مشی و استراتژی، رهبری و ذی‌نفعان و شرکاء می‌توانند در بخش جامعه، عملکرد کارکنان و در بخش مالی شاهد نتایج بهینه‌ای باشند. از این رو این مقاله درصدد است دریابد: آیا با بسط و بازطراحی مدل EFQM، امکان ارائه الگوی مطلوب و مؤلفه‌های تأثیرگذار آن برای مدیریت عملکرد سبز در شهرداری تهران وجود دارد؟

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

بارمیچن[1] (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت عملکرد سبز بر توسعه پایدار و کارایی اداره‌ها و نهادهای دولتی پرداخت. در این پژوهش بر این مطلب تأکید شد که از دیدگاه توسعه پایدار تضادی بین رشد اقتصادی به حفظ و به توسعه وضعیت محیط‌زیست

1- Barmichen

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

وجود ندارد. در واقع تحقق اهداف توسعه پایدار با نهادینه نمودن نگاه خردمندانه و پایدار به فعالیت‌ها در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی از جمله توجه به پایداری برنامه‌ریزی در بخش محیط‌زیست و پرت مصرف بهینه منابع و حفاظت از محیط‌زیست، تحقق می‌یابد.

قویان و عبدالله[1] (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی نقش میانجی عملکرد محیطی در تأثیر مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد پرداختند. هدف این تحقیق، بررسی تأثیر مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد محیطی و عملکرد صادرات می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، ۲۲۱ شرکت صادرکننده در کشور سودان بودند که به روش نمونه‌گیری در دسترس، انتخاب شدند. شرکت‌های مورد مطالعه از صنایع متنوعی انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد محیطی و عملکرد صادرات تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تأثیر غیرمستقیم مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد صادرات با استفاده از متغیر عملکرد محیطی نیز اثبات شد.

شارما[2] و همکارانش (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد شرکت‌های فعال در عرصه تولیدات کشاورزی پرداختند. هدف این تحقیق، بررسی تأثیر مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد شرکت‌های فعال در عرصه تولید محصولات کشاورزی در کشور تایوان بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۷۸ شرکت فعال درعرصه تولید محصولات کشاورزی بودند که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند و از مدیران بازرگانی و فروش و بخش صادرات این شرکت‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد نظرسنجی شد. به منظور تجزیه‌وتحلیل اطلاعات، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که بین مدیریت زنجیره تأمین سبز و عملکرد شرکت‌ها، تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین در بین ابعاد مدیریت زنجیره تأمین سبز، پشتیبانی سبز، بیشترین تأثیر را بر عملکرد شرکت‌ها داشت.

عمر[3] و همکارانش (۲۰۱۶) تأثیر آگاهی‌های زیست‌محیطی شرکت‌ها بر عملکرد شرکت را بررسی کردند. هدف این تحقیق، بررسی تأثیر آگاهی‌ها و دانش زیست‌محیطی شرکت‌های صادرکننده قبرس بر عملکرد صادراتی آنها بود. جامعه آماری تحقیق را ۱۳۷ شرکت صادرکننده در کشور قبرس تشکیل می‌داد که در زمینه تولید محصولات غذایی، فعال بودند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بود و به منظور تجزیه‌وتحلیل اطلاعات، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزیی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که آگاهی‌ها و دانش زیست‌محیطی شرکت‌های فعال در عرصه صادرات، بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین شرکت‌های فعال در عرصه صادرات که از آگاهی زیست‌محیطی بالایی برخوردارند، در مقایسه با سایر شرکت‌ها، عملکرد مثبت‌تری داشتند.

ب) پژوهش‌های داخلی

فتحیان و همکارانش (۱۳۹۴) در پژوهشی، به ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات با رویکرد ارتباطات سبز پرداختند. برای نیل به چنین مدلی، از تلفیق معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت ارتباطات و فناوری اطلاعات جمهوری اسلامی ایران، مدل کارت امتیازی متوازن فناوری اطلاعات و ارتباطات سبز، مدل مدیریت سبز ایران، استانداردهای سازمان جهانی ارتباطات و مدل‌های دیگر، استفاده و جامع‌ترین معیارهای مطرح با بازتعریفی در مفاهیم بنیادین چارچوب ارتباطات سبز ارائه شد. نتایج نشان دادند مدیریت و رهبری واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازگاری با محیط‌زیست و رهبران واحد فناوری

1- Al-Ghwayeen and Abdallah
2- Sharma
3- Omar

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

اطلاعات و ارتباطات در شکل‌گیری آینده که با مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی همراه است، اهمیت شایان توجهی دارند و برای ایجاد ارزش‌ها و موارد اخلاقی، همچون الگو عمل می‌کنند.

ملک و معنوی‌زاده (۱۳۹۶) مدل مفهومی را برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین سـ بز و چابک در صنعت لوازم خانگی ارائه کردند. برای جمع‌آوری اطلاعات، روش پرسشنامه و مصاحبه و برای تجزیه‌وتحلیل آنها از روش تاپسیس فازی استفاده شده است. نتایج نشان دادند کارکردهای اقتصادی، بیش‌ترین وزن، کارکرد عملیاتی دارای رتبه دوم و عملکرد زیست‌محیطی دارای رتبه سوم می‌باشد.

مروتی شریف‌آبادی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی، تأثیر ابعاد مختلف نوآوری سبز؛ شامل نوآوری مدیریتی سبز، نوآوری محصول سبز، نوآوری فرایند سبز و نوآوری فناورانه سبز از طریق نقش میانجی عملکرد زیست‌محیطی بر عملکرد سازمان را بررسی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که ابعاد نوآوری سبز شامل نوآوری فرایند و فناورانه سبز هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم به واسطه نقش میانجی عملکرد زیست‌محیطی، بر عملکرد سازمان تأثیرگذارند. همچنین نوآوری مدیریتی و محصول سبز، تنها به صورت غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند.

۳- مبانی نظری

عملکرد سبز، مجموعه عملیات سازمان می‌باشد که همگام و سازگار با محیط‌زیست است و این عملکرد، عمدتاً از طریق معیارها و مقیاس‌هایی تعیین می‌شود و نهادها و آژانس‌های مربوط؛ اعم از کشوری و بین‌المللی، آن را اندازه‌گیری می‌کنند (خدامی‌پور و افضلی‌گروه، ۱۳۹۳). یکی از شاخص‌های بین‌المللی و پذیرفته شده از طرف کشورهای جهان، شاخص عملکرد زیست‌محیطی می‌باشد. این شاخص بر دو سیاست محوری زیست‌محیطی استوار است که عبارتند از:

- بهداشت محیط: تنش‌های محیطی را بر سلامت انسان اندازه‌گیری می‌کند.

- سرزندگی اکوسیستم: سلامت اکوسیستم و مدیریت منابع طبیعی را اندازه‌گیری می‌کند (راسخی و همکاران، ۱۳۹۶).

شاخص عملکرد زیست‌محیطی، با بهره‌گیری از ۲۲ نشانگر که در چند مقوله سیاستی منعکس می‌شوند، برآورد می‌گردد. این دسته‌بندی‌های سیاستی شامل ۱۰ مقوله زیر می‌باشند:

بهداشت محیط، آب (اثرات آن بر سلامت انسان)، آلودگی هوا (اثرات آن بر سلامت انسان)، آلودگی هوا (اثرات زیست‌محیطی)، منابع آب (اثرات زیست‌محیطی)، تنوع زیستی و زیستگاه، جنگل، شیلات، کشاورزی، تغییر آب‌وهوا و انرژی (Borhan Uddin Bhuiyan & Hook, 2016; Majnouni-Toutakhane & Sareban, 2019).

تحقیقات نشان داده‌اند که فعالیت‌های محیطی، به‌ندرت، با معیارهای ارزیابی سازمانی، همخوانی دارند. به علاوه بسیاری از شرکت‌ها از مقیاس‌های سنتی مانند: سود، نرخ بازده سرمایه‌گذاری، سهم بازار و غیره برای ارزیابی خودشان نسبت به مسائل محیطی استفاده می‌کنند. تعداد کمی از شرکت‌ها دریافته‌اند که سبز بودن مزیت‌های استراتژیک به آنها می‌دهد. موضع‌سازی مناسب زمانی شروع می‌شود که شرکت آنچه را عرضه می‌کند نسبت به شرکت‌های رقیب، تفاوت واقعی داشته باشند و بدین وسیله برای مشتریان، ارزش‌آفرینی می‌کند. لذا با توجه به این‌که مسائل محیطی و اجتماعی امروزه برای مشتریان، اهمیت بالایی دارند، رعایت مسائل زیست‌محیطی در فعالیت‌های بازاریابی باعث ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت خواهد شد و از این طریق شرکت می‌تواند به ایجاد پایگاه خوبی در بازار دست یابد. دلیل اصلی سبز بودن، به اقتصاد برمی‌گردد. اقتصاد مطالعه این است که چگونه افراد با توجه به منابع محدود سعی دارند خواسته‌های نامحدود را برآورده کنند (ستاری، ۱۳۹۶). برخی بر این باورند شرکت‌هایی که به مدیریت

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

زیست‌محیطی توجه می‌کنند، به هماهنگ کردن استراتژی‌های زیست‌محیطی با دیگر مسائل استراتژیک؛ از جمله اهداف شرکت و موقعیت‌یابی محصول می‌پردازند و برنامه‌های پیشگیری از آلودگی‌های موجود می‌توانند باعث کاهش هزینه‌های تولید و بهبود ارزش محصول یا تصویر شرکت شوند. بنابراین، برنامه‌های زیست‌محیطی به بیشتر رقابتی ساختن شرکت در محیط بازار کمک می‌کند (Wang, 2019). افزایش سود، تولید اقتصادی، افزایش رقابت‌مندی، مزیت‌های اقتصادی، پاسخگویی اجتماعی، پاسخگویی قانونی و شهرت تجاری، از مزیت‌های سبز بودن است. همچنین زیست سازگار مانند توسعه تکنولوژی‌های نوآورانه و افزایش قدرت مذاکره با مصرف‌کنندگان بالقوه، برای شرکت ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند (امینی‌لاری و بی‌تعب، ۱۳۹۵). اگر یک تکنولوژی تولیدی طوری طراحی شده است که اتلاف تولیدی را کاهش می‌دهد، به‌کارگیری آن، باعث افزایش اثربخشی شرکت می‌شود. شرکت‌هایی که سیاست‌های زیست‌محیطی حرفه‌ای اتخاذ می‌کنند، نتایج مشهود و نامشهود فراوانی خواهند دید که عبارتند از:

-کاهش هزینه‌های عملیاتی

-کاهش ریسک‌های تجاری از طریق متمایز نمودن خود از دیگران، تغییر دادن شرکت خود به رهبر صنعت در بازار، ایجاد اعتبار نزد ذی‌نفعان و جذب سرمایه‌گذاری

- حفظ و بقای کسب و کار از طریق جذب داوطلبان شغلی برتر، افزایش رضایت کارکنان، ارتقای دستیابی به بازار و سطح استقلال استراتژی کسب و کار

-ایجاد مزیت رقابتی چشمگیر از طریق ایجاد رجحان و شناخت برند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۷).

به اعتقاد روا و هالت[1] (۲۰۰۵)، مراحل مختلف سبزسازی زنجیره تأمین منجر به یکپارچگی زنجیره تأمین می‌گردد که این امر باعث رقابت‌مندی و عملکرد عملیاتی و اقتصادی بیشتری می‌شود (Barmichen, 2018). در واقع، از زمانی که موضوع محیط‌زیست با اقتصاد پیوند خورد و کشورها به این نتیجه رسیدند که حفظ محیط‌زیست می‌تواند موجب افزایش کارایی شود، رویکردهای مختلفی برای تحقق این آرمان‌ها در پیش گرفتند که از جمله جدیدترین آنها عملکرد سبز است (Tariq et al., 2019).

طراحی محصول سبزتر، برای مصرف‌کنندگان، مزیت اقتصادی ایجاد می‌کند؛ زیرا محصول، از لحاظ انرژی، کارآمدتر است. عامل دیگری که می‌تواند به یک کسب‌وکار، قدرت مذاکره و چانه‌زنی بالاتری بدهد درک این نکته است که قیمت، تنها ابزار برای رقابت در بازار نمی‌باشد. شرکت باید ارزش‌های مختلفی برای مشتری ایجاد کند (Blass et al., 2016).

مدل سرآمدی تعالی سازمانی، ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این‌که در کجای مسیر تعالی قرار دارند می‌باشد. همچنین کمک به آن‌ها برای شناخت فاصله‌هایی که باید پر کنند و سپس ارائه راه‌حل می‌باشد (Calvo-Mora et al., 2015). اهداف تعالی سازمانی عبارتند از:

- فراگیر کردن مفهوم و فرهنگ سرآمدی در سطح اروپا
- افزایش تعداد به‌کارگیرندگان مدل تعالی سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمانشان
- ارائه سازوکارها و خدماتی که به سازمان‌ها در جهت ارتقای تعالی‌شان کمک کند (فتحی‌واجارگاه و محمدهادی، ۱۳۹۲).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در اواخر سال ۲۰۰۱ میلادی برای تشویق و ترغیب سازمان‌ها جهت قرارگرفتن در مسیر تعالی، سطوحی را تحت عنوان سطوح سرآمدی تعریف نمود. تا آن زمان، فقط سازمان‌های سرآمد می‌توانستند سطح سرآمدی خود را نسبت به جایزه کیفیت اروپایی ارزیابی کنند و این موضوع، باعث سرخوردگی سایر سازمان‌هایی شد که تلاش‌هایی را در راه سرآمدی انجام داده بودند، سطوح

1- Rowa and Halt

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

سرآمدی، بیشتر سازمان‌ها را شامل می‌گردد (ابزری و همکاران، ۱۳۹۵).

طی چهار سال اخیر، انجمن مدیریت سبز ایران با هدف بهبود و یکپارچه‌سازی تمامی معیارهای سازمانی، تشکیل شد و سعی در ارزیابی معیارهای پنج‌گانه اصلی سازمان و به تبع آن، بهبود و ارتقای نتایج زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی آن دارد. انجمن مدیریت سبز ایران، مدل جایزه مدیریت سبز ایران را طراحی کرد و در یکی از سازمان‌های تابعه سازمان ملل، به نام انرژی گلوب به ثبت رساند.

با وجود آن که معیارهای ارزیابی عملکرد به تناسب رشد و نیاز سازمان‌ها باید با تغییرات، همگام باشند، متأسفانه پژوهشی که مبتنی بر یکی از دیدگاه‌ها یا رویکردهای ارزیابی عملکرد و تلفیق آن با معیارهای زیست‌محیطی باشد، صورت نگرفته است. پژوهش حاضر، با تکیه بر رویکرد مدل تعالی سازمانی به عنوان الگوی سرآمدی سنجش کیفیت و عملکرد، قصد بر آن دارد تا با ملحوظ داشتن معیارهای سبز از منظر خبرگان و متخصصان به ارائه پیشایندها و پسایندها و سایر مؤلفه‌های بازدارنده جهت استقرار مدیریت سبز در جامعه آماری مورد مطالعه بپردازد. با در نظر گرفتن یک الگوی بومی جهت بسط و توسعه دیدگاه‌های سبز به عنوان یک استاندارد کاری در سیستم شهرداری پژوهشی نو و بدیع می‌باشد.

این پژوهش، با دخالت بعد محیط‌زیست، قصد دارد مدل جدید ارزیابی عملکرد را با توجه به محیط‌زیست ارائه کند. برای نیل به چنین مدلی، از تلفیق معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت مدل کارت امتیازی متوازن فناوری اطلاعات و ارتباطات سبز، مدل مدیریت سبز ایران و مدل‌های دیگر بهره برده شد و جامع‌ترین معیارهای مطرح با بازتعریفی در مفاهیم بنیادین چارچوب ارتباطات سبز ارائه شد.

چارچوب مدل مدیریت سبز بر پایه هشت حوزه ایجاد شده است. پنج حوزه از آنها گروه توانمندسازها را تشکیل می‌دهند و بیان‌کننده نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آنها هستند و سه حوزه باقی‌مانده، گروه موفقیت پایدار را تشکیل می‌دهند و خواسته‌هایی را مشخص می‌کنند که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آن‌ها دست یابد. در مرکز مدل، منطقی وجود دارد به نام رادار که از چهار عنصر نتایج، رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و تصحیح رویکردها تشکیل شده است. این منطق، نتایج که دربرگیرنده عملکرد سازمان از جنبه‌های مالی و عملکردی و همچنین استنباطات ذی‌نفعان سازمان است را مشخص می‌کند. مجموعه‌ای از رویکردها را جهت تحقق نتایج مورد نظر خود در حال و آینده، برنامه‌ریزی و ایجاد می‌کند، رویکردها را به صورتی سیستماتیک و به منظور اطمینان از به‌کارگیری کامل آنها گسترش می‌دهد و مستقر می‌کند و رویکردهای ایجاد شده را بر اساس نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری، ارزیابی و بازنگری می‌کند و بهبودها را هر کجا که نیاز باشد، تعریف، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند.

مدیریت سبز، رویکرد نوین مدیریتی برای توسعه توانمندی‌های سازمان (رهبری، خط‌مشی و راهبرد، شرکای سازمانی، منابع سازمانی و فرایندها) جهت کسب موفقیت پایدار (نتایج اقتصادی، نتایج اجتماعی، نتایج زیست‌محیطی) کمک می‌نماید تا با طبیعی نمودن رفتارها و عملکردهای سازمان همراه با یادگیری و خلاقیت و نوآوری، به سرآمدی صنعتی تبدیل شود. طی سال‌های اخیر، با افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی توسط صنایع مختلف و به تبع آن، بروز اعتراضات جهانی، مدیریت سبز، سعی در نگه داشتن ارتباط بین توانمندسازهای یک سازمان و موفقیت پایدار آن دارد. براساس الگوی جامع مدل EFQM و با تلفیق با معیارهای مدل مدیریت سبز قصد داریم تا ویژگی‌های مربوط به هر بعد را شناسایی نماییم.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

۴- روش تحقیق

رویکرد روش‌شناختی این پژوهش، اکتشافی، رویکرد پژوهش،کیفی و راهبرد آن، نظریه‌سازی داده‌بنیاد است. در این پژوهش، از رویکرد ظاهرشونده نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است که یک روش‌شناسی استقرایی کشف نظریه است. با توجه به اهمیت نتایج نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، این پژوهش با بررسی عمیق مصاحبه با خبرگان دنبال استخراج الگوی اثربخش این حوزه است.

در پژوهش حاضر، داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره و نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. فرایند مصاحبه‌های پژوهشی به صورتی طراحی شد که مصاحبه با آگاهی قبلی مصاحبه‌شونده و ارائه اطلاعات اولیه در مورد موضوع مصاحبه و در زمان مناسب صورت گیرد. مصاحبه‌شوندگان باید دارای یکی از ویژگی‌های سابقه کار در حوزه شهرداری (زمینه تجربی) و مطالعات مرتبط در موضوع مدیریت و مدیریت محیط‌زیست (زمینه علمی) باشند. جامعه موردمطالعه، خبرگان و کارشناسان دارای مدرک تحصیلی دکتری هستند که نسبت به مسائل زیست‌محیطی و عملکرد سبز آگاهی دارند. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد و مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان شامل: خبرگان دانشگاهی و مدیران و سیاست‌گذاران شهرداری تهران در مناطق چندگانه صورت گرفت که مبنای انتخاب خبرگان، ویژگی‌هایی از قبیل: دارا بودن حداقل ۱۵ سال سابقه مدیریتی، آشنایی اولیه با مفاهیم عملکرد سبز و مدیریت سبز و دارا بودن تحصیلات دکتری تخصصی در حیطه مدیریت شهری بود. مصاحبه دهم به بعد، مقوله‌های تکراری و به اشباع رسیده بود. در تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون (کدگذاری) استفاده شد. مراحل کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری صورت گرفت.

برای بررسی اعتبار پژوهش، به دو شیوه بازخورد مشارکت‌کننده و دریافت نظرهای همکاران عمل شده است؛ به این صورت که برای دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان از پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرهای خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان کنند؛ همچنین برای دریافت نظرهای همکاران از پنج نفر از افراد متخصص در زمینه کدگذاری کمک گرفته شد. هر مصاحبه به صورت کامل ضبط، ثبت و اجرا شد و برای استخراج نکات کلیدی، چندین بار، بررسی شد. در این قسمت، فرایند کدگذاری و استخراج مدل از داده‌های حاصل از مصاحبه تشریح می‌شود. با توجه به نوع تحقیق، تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد صورت می‌گیرد. در جداولی که در ادامه ارائه شده‌اند نحوه دستیابی به مقوله‌های تحقیق از طریق کدگذاری باز، کدگذاری ثانویه و طبقه فرعی، طبقه محوری مشخص می‌شود. به همین منظور در ابتدا نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری آنها ارائه می‌گردد. به دلیل مشخص بودن مسیر حرکت پژوهشگر از متن مصاحبه به طبقات بالاتر در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، ابتدا نکات کلیدی مصاحبه با نفرات و متن مصاحبه‌ای که کد اولیه از آن انتزاع شده است در قالب جدول، نمایش داده می‌شود و سپس تحلیل آن، در قالب جداول بعدی خواهد آمد. قابل ذکر است مصاحبه اول در قالب ۶۶ کد اولیه سازماندهی شد که در ادامه بدان پرداخته شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

در جدول ۱، نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری آنها شده است. به دلیل مشخص بودن مسیر حرکت پژوهشگر از متن مصاحبه به طبقات بالاتر در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، ابتدا نکات کلیدی مصاحبه با نفر اول و متن مصاحبه‌ای که کد اولیه از آن انتزاع شده است، آورده شده است.

همچنین پس از شناسایی کدهای مربوط و مقوله‌بندی، مدل پیشنهادی به صورت جدول ۲ ارائه گردیده است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

جدول ۱- نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و کدهای باز

ایده‌های مندرج	گزاره‌های ساختاری متن	منبع
با برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری و فرهنگ‌سازی می‌توان مفهوم سبز را در بدنه سازمان وارد کرد.	برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری و فرهنگ‌سازی	A1
توجیه کارکنان در خصوص حفظ منابع سبز در جهت بهبود محیط‌زیست و بهداشت روانی جامعه، از جمله اقدامات لازم در جهت آماده‌سازی کارکنان برای ارائه عملکرد سبز است.	بهبود محیط‌زیست و بهداشت روانی جامعه	A1
با فرهنگ‌سازی و آموزش می‌توان زیرساخت‌های لازم را برای توسعه عملکرد سبز ایجاد کرد.	فرهنگ‌سازی و آموزش	A1
منابع طبیعی و همکاری خانواده‌ها از جمله منابعی هستند که در ایجاد عملکرد سبز می‌توانند به سازمان شهرداری کمک نمایند.	منابع طبیعی و همکاری خانواده‌ها	A1
در سازمان‌های سبز در عمل رهبران از جاری‌سازی رویکردها، نظام‌ها و فرایندهای مدیریت سبز، حمایت می‌نمایند.	جاری‌سازی رویکردها، نظام‌ها و فرایندهای مدیریت سبز	A2
رهبران سازمان، تعهد خود را نسبت به بهبود عملکرد زیست‌محیطی محصول، خدمات و فرایندهای سازمان به طور آشکار نشان می‌دهند.	تعهد بالای رهبری به نگرش سبز	A2
رهبران سازمان، از ابزارهای نوین ارتباطات و شبکه‌ها برای افزایش مشارکت و برقراری ارتباط با منابع انسانی نسبت به ارتقای مسئولیت زیست‌محیطی استفاده می‌کنند.	استفاده از ابزارهای نوین و فناوری	A2
موضوع، مدیریت و رهبری در شهرها است. در حال حاضر برخی از مدیران این بخش، از تخصص شهری و مدیریت شهری کافی برخوردار نیستند.	حضور نیروهای ناکارآمد و غیرتخصصی	A3
- مدیران شهری و آموزش‌های آنان تا چه اندازه بر پایه مدیریت متعالی و باورهای آنها بر مدیریت سبز شهری استوار است و اصلاً تا چه اندازه در این حوزه و ابعاد نه‌گانه آن، تجربه و تخصص دارند.	استقرار آموزش‌های مدیران مبتنی بر باورهای سبز	A3
- توجیه‌پذیری برای تخصیص زیرساختارها در برنامه‌های کلان و بودجه شورای اسلامی و هیأت وزیران است که متأسفانه چنین بودجه‌ای تخصیص نیافته است. موضوع دیگر، شعارگرایی برخی از مدیران است که بیشتر به دنبال طرح‌های کاغذی هستند تا طرح‌های اجرایی. - باید یک فرصت پنج ساله به مدیریت شهرها داد تا این مدیران و گروه اجرایی را تربیت و در یک پروسه گزینشی شهرمحور مبتنی بر مدیریت سبز، مدیران شایسته را به رأس هرم شهر قرار داد.	- فقدان بودجه جهت استقرار امور سبز - تربیت مدیران شایسته - ارتقای افراد شایسته به رأس هرم سازمانی	A3

جدول ۲- کدها و مقوله‌های مستخرج و ابعاد مدل تحقیق

اعتلای فرهنگ سبز مشارکت‌های زیست‌محیطی توسعه و ارتقای آموزشی	برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و فرهنگ‌سازی، فرهنگ‌سازی سبز، استفاده از ابزارهای نوین و فناوری، به‌کارگیری موقت تیم‌های تخصصی و دانشگاهی، حضور اجتماعی– زیست‌محیطی فعال، بازنگری و مهندسی مجدد سازه‌های اداری، ارتقای آموزشی مدیران، استخراج راهکارهای اختصاصی از رساله‌ها، منشور اخلاقی سبز، آموزش تخصصی مدیریت شهری، تربیت مدیران شایسته، استقرار آموزش‌های مدیران مبتنی بر باورهای سبز، مشارکت داشتن در تیم‌های بهبود پروژه‌های زیست محیطی، مشارکت فعالانه در بخش آموزش و کارگاه‌های آموزشی
ناهمگونی نیروهای سازمان عدم‌فرهنگ‌سازی مناسب فقدان استانداردهای سبز	نبود استانداردهای سبز، عدم‌باور و اعتقاد به مدیریت سبز در میان مدیران کل سازمان، فقدان بودجه جهت استقرار امور سبز، فقدان نیروهای متخصص و کارشناسان محیط‌زیست، حضور نیروهای ناموفق و ناکارآمد در سیستم، کمبود مدیران شایسته جهت مدیریت یکپارچه شهری، جابه‌جایی‌های سیاسی، حضور افراد خودشیفته و فردگرا، تکیه بیش ازحد به تجربه و نادیده انگاشتن دانش، عدم‌باور و اعتقاد به مدیریت سبز در میان مدیران کل سازمان، نبود معیارهای ارزیابی مبتنی بر رویکرد سبز
کاهش کلی هزینه‌ها توسعه اقتصادی سبز بهبود کیفیت زندگی و روانی کاهش متغیرهای مخرب زیست‌محیطی مزیت رقابتی سبز	ایجاد اعتمادپذیری در محیط، بهبود کیفیت زندگی و بهداشت روانی جامعه و کارکنان ، بهبود محیط‌زیست و بهداشت روانی جامعه، کاهش هزینه، توسعه حمل‌ونقل عمومی مبتنی بر معیارهای سبز، کاهش هزینه شهری، ایجاد انگیزه در زیردستان، دیدگاه مثبت و سبز به محیط‌زیست، بهره‌مندی از محیط‌زیست مطلوب، رشد شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی، کاهش معضلات زیست‌محیطی، مزیت رقابتی، تصویر مثبت محیطی، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و کاهش آلودگی هوا، مدیریت صحیح انرژی، اقتصاد سبز، کسب جایگاه ویژه در محیط
توسعه شبکه ارتباطات با مشتری تعاملات سازنده با محیط تقویت معیارهای استخدامی سبز بازنگری در شاخص‌های عملکرد سبز	توسعه سیستم ارتباط با مشتری، بازنگری و مهندسی مجدد سازه‌های اداری، طراحی فرایندها و رویه‌ها مبتنی بر اصول سبز، گزینش مبتنی بر میزان علایق سبز، نظام ترغیب و تشویق مبتنی بر رفتار سبز، بازطراحی استانداردهای مدیریت تعالی مطابق با فرهنگ بومی، تنبیهات مالی و پاداشی، پرداخت‌های مبتنی بر صرفه‌جویی سبز، استفاده از زنجیره تأمین سبز، کسب نظرات ارباب‌رجوع، درجه‌بندی و ارزشیابی کارکنان بر اساس سبز محوری، تبلیغات محیطی سبز، مشارکت‌های زیست‌محیطی با سازمان‌ها، تعامل با سازمان‌های ذی‌ربط، تبیین شاخص‌های سبز در سیاست‌های کلان، تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد منطبق با استانداردهای زیست‌محیطی
رشد و توسعه فناوری و اخلاقیات سبز طراحی و توسعه فرایندهای سبز	جاری‌سازی رویکردها، نظام‌ها و فرایندهای مدیریت سبز، استفاده از ابزارهای نوین و فناوری، برآورد هزینه‌ها بر اساس رویکرد سبز، استفاده از رویکرد HSE و تلفیق آن با معیارهای سبز، شناسایی و کنترل همه‌جانبه آلاینده‌های زیست‌محیطی، اخلاق زیست‌محیطی، طراحی و توسعه فرایندهای سبز و محصولات سبز، تغییر دیدگاه نسبت به پسماندها

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

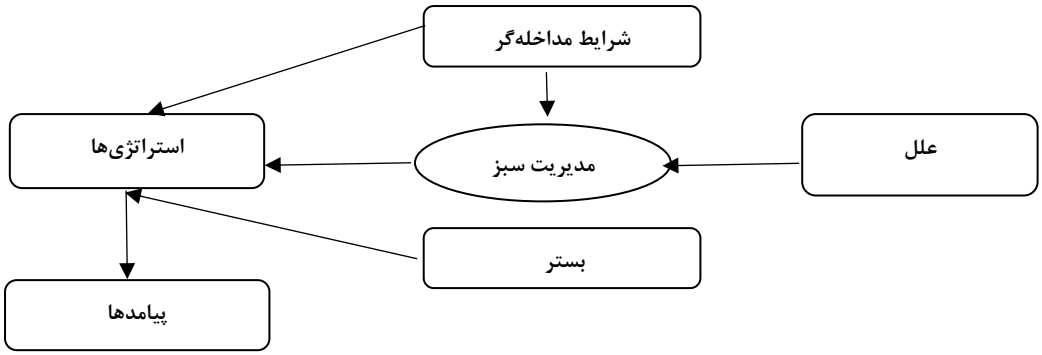
در نظریه داده‌بنیاد، تلفیق داده‌ها، اهمیت زیادی دارد و در رهیافت غیرنظام‌مند برای نیل به آن، رویه‌ها با دقت دنبال می‌شود. در این مرحله، براساس مقوله‌های کشف شده از داده‌ها که مطرح شد، روایت نظری از منظر پژوهشگر مطرح می‌شود. با مقدمات بیان‌شده، زمینه برای ارائه شکل الگوی مفهومی فراهم شده است. به طور خلاصه در الگوی مناسب مدیریت سبز سؤال اصلی پژوهشگر این بود که برای پاسخ به این سؤال مقوله‌های به دست آمده در قالب مدلی فرایندی، قابل ارائه است.

در ادامه با توجه به این که هدف شناسایی عوامل علّی، بسترساز، مداخله‌گر، استراتژی و پیامدهای استقرار مدیریت سبز بر اساس مفاهیم مدل تعالی سازمانی بود به ارائه این مفاهیم بر اساس مفاهیم چندگانه پرداخته شده و در نهایت، مدل نظری تحقیق، ارائه می‌گردد:

جدول۳- ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سبز بر اساس رویکرد داده‌بنیاد

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	عوامل علّی	✓ رشد و توسعه فناوری و اخلاقیات سبز ✓ طراحی و توسعه فرآیندهای سبز
۲	عوامل بسترساز	✓ اعتلای فرهنگ سبز ✓ مشارکت‌های زیست‌محیطی ✓ توسعه و ارتقای آموزشی
۳	عوامل مداخله گر	✓ ناهمگونی بین نیروهای موجود در سازمان ✓ عدم فرهنگ سازی مناسب نسبت به نگرش سبز ✓ فقدان استانداردهای کاری سبز
۴	استراتژی	✓ توسعه شبکه ارتباطات با مشتری ✓ تعاملات سازنده با محیط ✓ تقویت معیارهای استخدامی سبز ✓ بازنگری در شاخص های ارزیابی عملکرد سبز
۵	پیامد	✓ کاهش کلی هزینه‌ها ✓ توسعه اقتصادی سبز ✓ بهبود کیفیت زندگی و روانی جامعه و کارکنان ✓ کاهش متغیرهای مخرب زیست‌محیطی ✓ مزیت رقابتی سبز

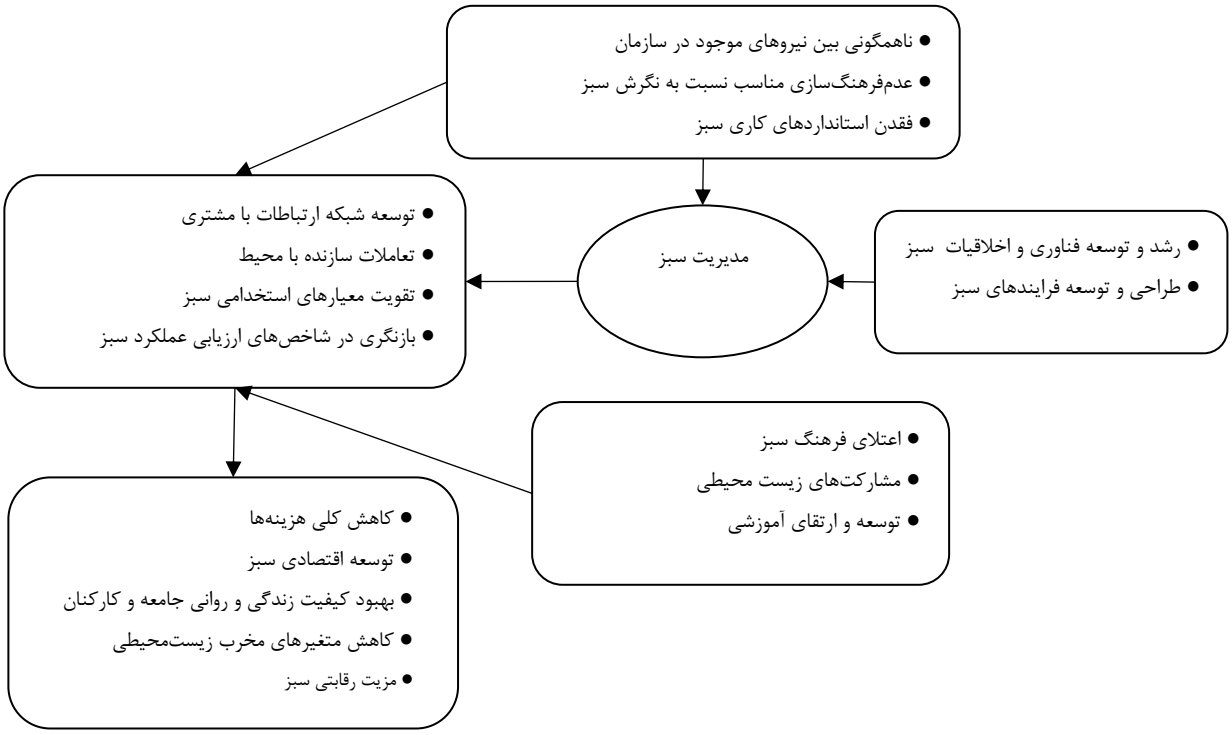
در ادامه، مدل نظری پژوهش، مبتنی بر رویکر داده‌بنیاد ارائه می‌گردد. پس از تحلیل مفاهیم کل مصاحبه‌ها، این مفاهیم در قالب پنج مقوله (مفاهیم انتزاعی‌تر) دسته‌بندی شد:



شکل ۱- مدل مبتنی بر رویکرد تحقیق

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]



شکل ۲- مدل پیشنهادی تحقیق

۶- نتیجه گیری و پیشنهاد

در حال حاضر کشورهای مختلفی در جهان، به استقرار نظام مدیریت سبز و دولت سبز پرداخته‌اند ولی می‌توان گفت دو کشور کانادا و ایران به طور رسمی دولت سبز را مطرح نموده و در دست اجرا دارند (Amblard, 2013). دولت سبز و نظام مدیریت سبز در راستای تحولات جهانی مربوط به دستورکار ۲۱ سازمان ملل متحد علاوه بر پشتیبانی مفاد دستورکار مزبور، اهداف جمهوری اسلامی ایران را برای حفظ محیط‌زیست، کاهش هزینه‌ها، ارتقای بهره‌وری و استفاده بهتر از امکانات موجود، تعقیب می‌نماید. در ایران، قانون مدیریت سبز در بخش دولتی و هیأت وزیران در قانون بودجه سال ۱۳۸۲ کل کشور تصویب گردید.

از این رو در این پژوهش، به دنبال شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت سبز در سازمان شهرداری شهر تهران بود. با توجه به بررسی پیشینه، تاکنون هیچ پژوهش دانشگاهی در کشور به این موضوع نپرداخته است، برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش، رویکرد مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان محدوده موضوعی پژوهش برگزیده شد. بی‌شک ارائه این الگو، کمک بسزایی به تدوین اصول نه‌گانه عملکرد خواهد کرد. نتایج نشان داد که به زعم خبرگان این حوزه، الگوی موردنظر شامل ابعاد زیر است:

عوامل علّی: رشد و توسعه فناوری و اخلاقیات سبز، طراحی و توسعه فرایندهای سبز

عوامل بسترساز: اعتلای فرهنگ سبز، مشارکت‌های زیست‌محیطی، توسعه و ارتقای آموزشی

عوامل مداخله‌گر: ناهمگونی بین نیروهای موجود در سازمان، عدم‌فرهنگ‌سازی مناسب نسبت به نگرش سبز و فقدان استانداردهای کاری سبز

استراتژی‌ها: توسعه شبکه ارتباطات با مشتری، تعاملات سازنده با محیط، تقویت معیارهای استخدامی سبز، بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد سبز

پیامدها: کاهش کلی هزینه‌ها، توسعه اقتصادی سبز، بهبود کیفیت زندگی و روانی جامعه و کارکنان، کاهش متغیرهای مخرب زیست‌محیطی و مزیت رقابتی سبز.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

برمبنـای مصـاحبه‌های صـورت گرفتـه شـده و بـا استناد به پیشینه تحقیقات صورت گرفته شده، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مـدیریت سـبز، توجـه بـه فنـاوری و طراحی و توسعه فرایندهای سبز می‌باشد که نتـایج ایـن بررسی با نتـایج پـژوهش زاراگـا و آلـوارز[1] (۲۰۱۴)، بـارمیچن (۲۰۱۸) و برهان[2] و همکاران (۲۰۱۶)، هم‌راستا می‌باشد.

همچنـین، اعـتلای فرهنـگ سـبز، مشـارکت‌های زیست‌محیطی، توسعه و ارتقای آموزشی؛ از جمله عوامل بسترساز برای مدیریت عملکرد سبز است که ایـن یافتـه نیز با نتایج بررسی‌های زاراگا و آلوارز (۲۰۱۴)، هم‌راسـتا می‌باشد.

توسعه شبکه ارتباطات با مشتری، تعاملات سـازنده با محیط، تقویت معیارهای استخدامی سبز، بـازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکـرد سـبز از جملـه راهبردهـای شناسایی شده به زعم خبرگان در این پژوهش می‌باشد.

برمبنای این نظریات، خبرگـان معتقـد بودنـد کـه همکاری‌های زیست‌محیطی با سایر سازمان‌ها، اقـدام بـه فعالیت‌های اجتماعی تبلیغـات محیطـی سـبز؛ از جملـه هماهنگی‌هـای لازم در مسـیر عملکـرد سـبز اسـت و درجه‌بندی کارکنـان در چهـار طبقـه طلایـی- نقـره‌ای- سیمین- بلورین سبزاندیشی و عملکردی سبز می‌تواند به عنوان راهبردهای اجرایی مدنظر باشد.

همچنین بیان شد که در سازمان‌های سبز در عمل رهبران از جاری‌سازی رویکردهـا، نظـام‌هـا و فراینـدهای مدیریت سبز حمایت می‌کننـد و کارکنـان می‌تواننـد بـا بسـترهای لازمـی کـه بـرای مشـارکت منـابع انسـانی و نماینـدگان آنـان در دسـتیابی و بهبـود اهـداف زیست‌محیطی سـازمان ایجـاد می‌گـردد شـرکت کننـد. مهم‌ترین پیامدهای اجرای مدیریت سبز به زعم خبرگان، کـاهش کلـی هزینـه‌ها، توسـعه اقتصـادی سـبز، بهبـود کیفیـت زنـدگی و روانـی جامعـه و کارکنـان، کـاهش متغیرهای مخرب زیست‌محیطی، مزیت رقابتی سبز، ابراز شد. براساس نتـایج مصـاحبه‌هـای انجـام شـده، یکـی از روش‌های کنترل هزینه‌های جاری دولت‌ها، مدیریت سبز مطـرح شـد کـه بـا برخـورداری از دسـتورالعمل و آیین‌نامه‌های مشخص و مدون مـی‌تـوان بـرای مـدیریت مصـرف آب و انـرژی و کاغـذ در دسـتگاه‌های دولتـی اسـتفاده شـود. همچنـین مصـرف سـوخت گـاز، بنـزین خودروها و بـرق را از جملـه مصـادیق مصـرف انـرژی در دسـتگاه‌های دولتـی برشـمردند و بـا توجـه بـه تعـدد ساختمان‌ها و خودروهای دولتـی، دولت‌هـا را بـه عنـوان یکـی از بزرگ‌تـرین مصـرف‌کننده‌ها در تمـامی کشـورها ملزم به اجرای رویکردهای سبز دانستند و معتقـد بودنـد که با اجرای مدیریت سبز می‌توان شاهد جایگاه ممتـاز و متمـایزی بـرای سـازمان در محـیط رقـابتی‌اش بـود. همچنـین رقابت‌پـذیری، خلاقیـت و نـوآوری در مصـرف بهینه مواد و بهره‌مندی از محیط‌زیست مطلـوب در کنـار شاخص‌های رشد اقتصادی و اجتماعی از طریـق اسـتقرار نظام مدیریت سبز در سطح کشـور و در نهایـت، اجـرای دولت سبز را تأکید نمودند.

عوامل مداخله‌گر در این پژوهش از منظر خبرگـان در شهرداری تهران، ناهمگونی بین نیروهـای موجـود در سازمان، عدم‌فرهنگ‌سازی مناسب نسبت به نگرش سـبز و فقدان استانداردهای کاری سبز بیان شد.

با توجه به یافته‌های پـژوهش پیشـنهاد مـی‌گـردد سیسـتم و سـاختار شـهرداری اسـتان تهـران، بیشـتر از رویکردهای مبتنی بـر شایسـته‌سـالاری اسـتفاده کنـد و مدیران شهری بیشتر متناسب با حوزه تخصص، تجربـه و اخلاقیـات حرفـه‌ای و پایبنـدی بـه مسـئولیت‌پـذیری اجتمـاعی انتخـاب شـوند. همچنـین بـا در نظـر گـرفتن فرصت‌ها و شرایط لازم برای مدیریت شهرها، امکانـاتی را فراهم نمود تا این مدیران و گروه اجرایـی را تربیـت و در یک پروسه گزینشی شهرمحور مبتنی بر مـدیریت سـبز، مدیران شایسته انتخاب شوند. همچنین با برنامه‌ریـزی و سرمایه‌گذاری و فرهنگ‌سازی می‌توان مفهوم سـبز را در بدنـه سـازمان وارد نمـود. توجیـه نمـودن کارکنـان در

1- Zárraga-Rodríguez and Álvarez
2- Borhan Uddin Bhuiyan and Hooks

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

خصوص حفظ منابع سبز در راستای بهبود محیط‌زیست و بهداشت روانی جامعه از جمله اقدامات لازم در جهت آماده‌سازی کارکنان برای ارائه یک عملکرد سبز است.

۷- منابع

ابزری، مهدی؛ شاهین، آرش؛ شفیعی، مجید. (۱۳۹۵). حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی یک گروه صنعتی). *نشریه مدیریت تولید و عملیات*، ۲(۲)، ۳۶-۱۹.

بی‌تعب، رامین؛ امینی‌لاری، منصور. (۱۳۹۵). بررسی نقش تعدیل‌کننده همکاری‌های زیست‌محیطی بر ارتباط بین مدیریت زنجیره تأمین سبز و عملکرد پایدار (مطالعه موردی شرکت پالایش گاز پارسیان). *نشریه مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری*، ۱(۱)، ۷۸-۸۹.

حقیقت‌نایینی، غلامرضا؛ ربیعی‌فر، ولی‌الله. (۱۳۹۴). بررسی تطبیقی چالش‌های زیست‌محیطی در مناطق مرکزی، میانی و پیرامونی شهرها (مطالعه موردی: مناطق دو، یازده و بیست‌ودو تهران). *فصلنامه محیط‌شناسی*، ۴۱(۱)، ۲۵۶-۲۳۳.

خدامی‌پور، احمد؛ افضلی‌گروه، سینا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سیستم مدیریت زیست‌محیطی بر دارایی‌های نامشهود و ارزش شرکت. *فصلنامه بررسی‌های حسابداری*، ۲(۵)، ۷۰-۴۵.

راسخی، سعید؛ کریمی پتانلار، سعید؛ محمدی، ثریا. (۱۳۹۶). اثر گردشگری بر محیط‌زیست: یک مطالعه موردی برای کشورهای درحال‌توسعه و توسعه‌یافته منتخب. *مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۵(۱۶)، ۷۱-۹۴.

رفیع‌زاده، علاءالدین؛ میرسپاسی، ناصر؛ آذر، عادل. (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت. *نشریه مدیریت سازمان های دولتی*، ۴(۴)، ۸۱-۱۰۰.

ستاری، بابک. (۱۳۹۶). بررسی بازاریابی سبز راهی به سوی رقابت پایدار. *ویژه‌نامه کالا، خدمات، تجهیزات فروشگاهی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای*، شماره ۳۷، ۷-۱۵.

صالحی، مونا؛ رضایی، علی‌اکبر؛ نوری، علی. (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی شهرداری تهران بر اساس شاخص‌های شهر سبز. *نشریه مطالعات مدیریت شهری*، ۱۰(۳۳)، ۱۵-۱.

طاهری سودجانی، اسماعیل. (۱۳۹۶). مدیریت سبز و نقش آن در توسعه پایدار شهری. *دومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران*.

طبیبیان، منوچهر؛ افشار، یاسمن؛ شهابی شهمیری، مجتبی. (۱۳۹۳) ارزیابی تطبیقی جایگاه زیست‌محیطی شهر تهران با ۲۲ شهر آسیایی بر مبنای شاخص‌های رویکرد شهر سبز. *نشریه معماری و شهرسازی آرمان‌شهر*، ۸(۱۵)، ۳۲۹-۳۴۳.

فتحی واجارگاه، کورش؛ محمدهادی، فریبرز. (۱۳۹۲). *مدیریت کیفیت در آموزش و بهسازی منابع انسانی*. تهران: انتشارات آییژ.

فتحیان، محمد؛ مهریار، مهدی؛ غلامیان، محمدرضا. (۱۳۹۴). ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات با رویکرد ارتباطات سبز. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، شماره ۲۵، ۸۶۵-۸۸۸.

فوادمرعشی، سیدمومن؛ سپهرار، مهدیه. (۱۳۹۵). ارزیابی شاخص‌های شهر سبز در شهر تبریز. *اولین کنفرانس ملی معماری اسلامی، میراث شهری و توسعه پایدار*.

قمری، آزاده؛ عبداللهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ تابش‌فر، غلامحسین. (۱۳۹۶). ارزیابی تعالی سازمانی براساس تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) با تأکید بر توسعه قابلیت‌های اقتصادی بانک شهر. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۱۹)، ۱۳-۱.

مروتی شریف‌آبادی، علی؛ نمک‌شناس جهرمی، مهسا؛ ضیایی بیده، علیرضا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر ابعاد نوآوری سبز بر عملکرد سازمان. *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۲(۳۳)، ۴۲-۲۵.

ملک، شاداب؛ معنوی‌زاده، ندا. (۱۳۹۶). ارائه یک مدل مفهومی جهت ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین سبز و چابک. *اولین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب‌وکار*.

Al-Ghwayeen, W. S., & Abdallah, A. B. (2018). Green supply chain management and export performance: The mediating role of environmental performance. *Journal*

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]

Seman, N. A. A., Govindan, K., Mardani, A., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Hooker, R. E., & Ozkul, S. (2019). The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, *229*, 115-127.

Sharma, V. K., Chandna, P., & Bhardwaj, A. (2017). Green supply chain management related performance indicators in agro industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, *141*, 1194-1208.

Tarí, J. J., & de Juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *The TQM Magazine*.

Tariq, A., Badir, Y., & Chonglerttham, S. (2019). Green innovation and performance: moderation analyses from Thailand. *European Journal of Innovation Management*, *22*(3), 446-467.

Valcárcel, M., & Lucena, R. (2014). A quantitative model to assess Social Responsibility in Environmental Science and Technology. *Science of The Total Environment*, *466*, 40-46.

Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *30*(4), 666-683.

Zárraga-Rodríguez, M., & Álvarez, M. J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *109*, 716-721.

https://b2n.ir/393534.

of Manufacturing Technology Management, *29*(7), 1233-1252.

Amblard, M. (2013). *EFQM Excellence Awards 2013*.

Barmichen, A. (2018). The impact of green management on sustainable development and efficiency of governmental institutions. *Journal of Ecologhy & Management*, 11(23), 6-28.

Blass, A. P., da Costa, S. E. G., de Lima, E. P., & Borges, L. A. (2016). Measuring environmental performance in hospitals: a framework and process. *Measuring Business Excellence*.

Borhan Uddin Bhuiyan, M., & Hooks, J. (2016). Operational "problem" directors and environmental performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *7*(2), 268-294.

Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, *33*(8), 1638-1651.

Chen, F., Ngniatedema, T., & Li, S. (2018). A cross-country comparison of green initiatives, green performance and financial performance. *Management Decision*, *56*(5), 1008-1032.

Majnouni-Toutakhane, A., & Sareban, V. H. (2019). Promotion of Urban Resilience with Citizens' Local Participation Approach Case Study: Bonab City. *Journal of Engg. Research*, *7*(1), 1-18.

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*, *146*, 158-172.

Omar, B., Hiyassat, M., Sweis, G. J., Abdallah, A. B., Saleh, R., & Sweis, R. J. (2016). Evaluation of green building awareness in the construction industry: the case of Jordan. *Interdisciplinary Environmental Review*, *17*(3-4), 209-231.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9]