

# ارائه الگوی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز

\*گلشن مرادی \*نادر سلیمانی \*\*\*حمید شفیعزاده

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران [moradi20758531@gmail.com](mailto:moradi20758531@gmail.com)

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران [drnasoleimani@yahoo.com](mailto:drnasoleimani@yahoo.com)

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران [h.shafizadeh@iau-garmsar.ac.ir](mailto:h.shafizadeh@iau-garmsar.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵

صص: ۱- ۲۰

## چکیده

جهانی شدن، محدودیت منابع، افزایش آلودگی و نگرانی‌های زیست محیطی؛ در فضای دانش‌محور، رقابتی، پاسخگو و مشارکتی امروزی، دانشگاه‌ها را ناگزیر به پذیرش تفکر سبز و به دنبال آن اعمال مدیریت سبز به عنوان پارادایمی نوین در کلیه فعالیت‌های سازمانی خود نموده است. به منظور پاسخگویی به شرایط مذکور، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز صورت گرفت. این پژوهش از لحاظ هدف "کاربردی"، از نظر نوع داده‌ها "کیفی" و از نظر شیوه اجرا "مبتنی بر نظریه داده بنیاد" انجام شده است. محقق تعداد ۱۵ نفر مشارکت‌کننده را براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی از میان مدیران و کارشناسان سازمان حفاظت از محیط زیست، سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و وزارت نفت و مدیران دانشگاه‌های سبز کشور تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها مورد مصاحبه نیمه ساختار یافته قرار داد. روایی ابزار پژوهش از طریق روش‌های پیشنهادی لینکن و گوبا و پایایی آن از طریق ضریب پایایی هولستی به تایید رسید. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل، در قالب الگوی سیستماتیک استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استخراج ۵۷۶ کد اولیه و نیز احصای ۴۳ مفهوم و ۱۶ مقوله با استفاده از نرم‌افزار ان وی وو انجام گرفت. نتایج به دست آمده، الگوی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز را در قالب عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر/ تسهیل‌گر، راهبردها و پیامدها به تصویر کشید.

**واژه‌های کلیدی:** الگو، مدیریت دانشگاهی، اندیشه سبز، نظریه داده‌بنیاد

## نوع مقاله: پژوهشی

### ۱- مقدمه

ضریب تاثیر بسیار بالایشان در بهبود استانداردهای زندگی و دستیابی به توسعه پایدار (لازرتی و تاولتی<sup>۲</sup> ۲۰۰۶) و به دلیل داشتن قهرمانانی متعهد و توانمند مانند اعضای هیات علمی و کارکنان (مسنجی و همکاران<sup>۳</sup> ۲۰۱۹) از طریق آموزش، پژوهش و ارائه خدمات سبز ملزم به اعمال مدیریت سبز به منظور دستیابی به پایداری زیست محیطی به عنوان بزرگترین چالش قرن حاضر شده‌اند (سازمان ملل متحد ۲۰۱۲). در راستای تحقق چنین امری، پژوهش حاضر

آلودگی‌ها و تهدیدات زیست محیطی، باعث تبلور و بروز مشکلات جهانی شده‌اند و از آنجا که مشکلات جهانی، راه‌حل‌های جهانی را می‌طلبند (وینودکومار، ۱۳۹۹<sup>۱</sup>)، لذا امروزه توسعه پایدار و مدیریت سبز به موضوعات اساسی در سطح ملی و بین‌المللی تبدیل شده‌اند. در این ارتباط دانشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از محورهای توسعه و به عنوان منبع اصلی "کشف‌های نو، دانش تخصصی و مردم فرهیخته" (نیازآذری و تقوایی یزدی) به دلیل توانایی و

2. Lazzeretti & Tavoletti

3. Mesengi & et al.

1. VinodKumer



مشارکتی به جای الگوی دیوان‌سالاری که طبق تحلیل نظریه‌های ارائه شده رویکرد غالب در مدیریت دانشگاه‌های کشور است مورد توجه بیشتر قرار گیرد. لذا محقق امیدوار است که انجام این پژوهش به عنوان اولین پژوهش در این زمینه، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین)، با شناسایی عوامل و راهبردهای موثر در مدیریت سبز دانشگاه‌ها بر اساس داده‌های واقعی، امکان استفاده و بهره‌مندی مدیران، برنامه‌ریزان و کارکنان سیستم آموزش عالی را برای افزایش کارایی و بهره‌وری دانشگاه‌ها و بروز پیامدهای مطلوب اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی فراهم آورد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

روند شکل‌گیری اندیشه سبز ایده‌های مربوط به اکولوژی و محیط زیست در اواسط قرن هجدهم میلادی در فضای صنعت زده اروپا هنگامی که سرمایه‌داران صنعتی به بهانه پیشرفت و رفاه عمومی با تولید انبوه کالا و محصولات، زیست‌خوان‌های اکولوژیکی خود را نابود می‌کردند و امپراطوری‌های خود را بنیان می‌نهادند، مطرح شدند (کرول و رانکین<sup>۴</sup>، ۱۳۹۱). به دنبال ارائه نظرات متفکرانی مانند ژان ژاک روسو<sup>۵</sup>، یوهان ولفگانگ گوته<sup>۶</sup> و جورج پرکنیز مارش<sup>۷</sup> در زمینه تخریب محیط‌زیست (فریدونی ۱۳۹۵) و همچنین در واکنش به رخ دادن وقایع فاجعه باری مانند مه دود لندن، مه دود نیویورک و فاجعه میناماتا، و بروز عوامل هشداردهنده ای از جانب طبیعت، اتحادیه حفاظت از منابع طبیعی به عنوان اولین قدم در برطرف کردن نگرانی‌های زیست محیطی در سال ۱۹۴۸ احداث گردید (ایران نژاد پاریزی و توسلی، ۱۳۹۵). با انتشار کتاب "بهار خاموش" خانم راشل کارسون<sup>۸</sup> (۱۹۶۲) و به تبع آن افزایش توجه عموم مردم به تخریب‌های گسترده محیط زیست، پارادایم‌های طبیعت محور و محیط زیست‌گرا در اواخر دهه ۶۰ میلادی ظهور کردند (مظلومیان و طباطبایی، ۱۳۹۷). شاید بتوان گفت

با هدف کلی ارائه الگوی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (نسخه سیستماتیک استراوس و کوربین) صورت گرفت. به منظور دستیابی به این هدف، پژوهشگر با طرح سوالات فرعی ذیل: (عوامل علی تأثیرگذار بر مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدامند؟ مقوله محوری مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدام است؟ عوامل زمینه‌ای موثر (بسترهای اصلی) مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدامند؟ عوامل مداخله‌گر (پیش برنده - بازدارنده) بر مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدامند؟ راهبردهای تحقق مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدامند؟ ره‌آورده‌های (پیامدهای) تحقق مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدامند؟) به دنبال یافتن پاسخ سوال اصلی تحقیق (الگوی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز کدام است؟) بود.

با توجه به بررسی‌های علمی و پژوهشی صورت گرفته توسط محقق، به علت گسترده بودن حوزه مدیریت سبز، مکانیسم پیچیده و عدم تجانس موسسات آموزش عالی، غالب تحقیقات با توجه به زمینه تحقیقاتی پژوهشگران دارای جهت‌گیری‌های خاص بوده و همچنین بیشتر مطالعات انجام شده مربوط به منابع انسانی سبز، دانشگاه پایدار، دانشگاه سبز و شناسایی ابعاد و مولفه‌های آنها هستند و علی‌رغم وجود تفاوت بین ابعاد دو واژه سبز و پایدار، این اصطلاحات در ادبیات فنی اکثر پژوهش‌ها تقریباً مترادف و قابل جایگزین با هم به کار برده شده‌اند. لذا محدود بودن جامعیت در شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز، باعث شد پژوهشی با رهیافت داده بنیاد توسط محقق صورت گیرد. با توجه به اینکه محدودیت منابع و افزایش آلودگی‌های زیست محیطی امری اجتناب‌ناپذیر است، جهت شناسایی شرایط، اولویت‌بندی اقدامات و تعیین نمودن چگونگی ارتباط با حوزه‌های مختلف، الگویی احساس می‌شد تا بتوان به بهترین شکل ممکن از منابع موجود بهره جست و اقدامات را پیاده‌سازی کرد که این از نوآوری پژوهش است و از آنجا که الزامات زیست محیطی نیاز به واکنش سزیم و همه‌جانبه دانشگاه‌ها و مشارکت همه ذینفعان دارد، انتظار می‌رود الگوی مدیریتی

4. Croll & Rankin

5. Jean, Jacques Rousseau

6. Johann Wolfgang Von Goethe

7. Gorge Perkins Marsh

8. Rachel Carson



تقریباً مترادف هم و قابل جایگزین با هم به کار برده می‌شوند و این در حالی است که واژه پایداری در برگزیده معنای گسترده‌تر، بازه زمانی طولانی‌تر و تغییرات گام به گام است و تاکید واژه سبز بیشتر روی محیط زیست، تاکتیک‌ها و اقدامات است (پارانلا، لوین و لنکستر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹).

### ۳- الگوهای مدیریت دانشجویی

امروزه نیاز روز افزون به یک جامعه پایدار، بخش آموزش عالی را به شدت تحت تاثیر قرار داده است (مارکز، بچگا و تاوارس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۹). در این خصوص وانگ، شای، هاسینگ و هانسون<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳) نیز معتقدند حرکت به طرف جامعه سالم از دیدگاه اکولوژی از دانشگاه و نحوه مدیریت آن شروع می‌شود. از آنجا که دانشگاه‌ها نهادهای پیچیده با تیم‌های حرفه‌ای مجزا و برخوردار از طیف وسیعی از توانایی‌ها برای تصمیم‌گیری در حوزه‌های خاص در رویارویی با مشکلات رایج به شمار می‌روند (بالدریچ، کارتیس، اکر و ریلی<sup>۱۶</sup>، ۱۹۷۷)، از دهه ۱۹۸۰م. مدیریت دانشگاه به عنوان یک زمینه تخصصی و یک رویکرد جدید و اثر بخش مورد توجه متخصصان علوم مدیریت قرار گرفت. کابال<sup>۱۷</sup> (۱۳۸۹)، گانر<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۷) و موريسون<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۰) به طور مشابه بیان می‌کنند امروزه فشارهایی که دانشگاه‌ها با آن مواجه‌اند باعث شده که آنها رقابتی‌تر، کارآمدتر، منطبق‌تر با نیازهای ذینفعان خود عمل نمایند و جهت دستیابی به جامعه آگاه‌تر و نهایتاً دستیابی به توسعه پایدار از پارادایم مبتنی بر سود سنتی با هدف رشد و پیشرفت اقتصادی نامحدود که در آن اولویت بخشی انسان به طبیعت مطرح است به سمت پارادایم سبک تجاری‌تر که در آن انسان به عنوان بخشی از طبیعت مورد توجه قرار می‌گیرد (گلدوین و کنلی و کراس<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۵)، تغییر جهت دهند. هاردی و فاشین<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۰) در مطالعه‌ای که بر روی مدیریت دانشگاه‌ها انجام دادند، چهار الگوی مدیریتی (دیوانسالاری، دانشگاهی، سیاسی و بی‌نظمی

دفع خودرویی در زمین توسط دانش‌آموزان در اقدامی نمادین در سال ۱۹۷۰ (کارگروه تدوین مدل ارزیابی دانشگاه سبز شیراز ۱۳۹۶) و برگزاری کنفرانس ملل متحد در مورد محیط زیست انسانی با شعار "تنها یک کره خاکی" در استکهلم سوئد (۱۹۷۲) آغازی نوین برای سوق دادن مراکز آموزشی از جمله دانشگاه‌ها برای یافتن راهکارهایی جهت پاسخ‌گویی به چالش تعادل میان مطالبات زیست محیطی انسان و توسعه اقتصادی بود (سید علوی، ۱۳۹۶). لذا در واکنش به مفهوم مرسوم توسعه اقتصادی، برای حل مسائلی چون فقر، حقوق کودکان و زنان، نابودی طبیعت و آلودگی زیست محیطی برای اولین بار به طور رسمی مفهوم توسعه پایدار در گزارشی تحت عنوان "آینده مشترک ما" توسط خانم برانتلند<sup>۹</sup> در سال ۱۹۸۷ مطرح شد (بلز و پتی ۱۳۹۱). می‌توان گفت در اواخر قرن بیستم به منظور حل مسائل زیست محیطی بیشترین اهمیت به بعد زیست محیطی توسعه پایدار داده شد (فریدونی ۱۳۹۵)، و متعاقب آن در اواخر قرن بیستم اندیشه‌های متفاوتی مانند اندیشه سبز روشن (محیط زیست‌گرایی) و اندیشه سبز تیره (زیست بوم‌گرایی) به وجود آمدند (الهی ۱۳۹۶). در واقع می‌توان گفت: تفکر و اندیشه سبز رویکردی است، برای همگرایی مسئولیت‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی سازمان‌ها، برای ارتقا کیفیت زندگی در جامعه (ام هامبلیت، آونز و روی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰). در سال ۱۹۹۵ برای اولین بار اندیشه سبز در قالب مدیریت سبز تحت عنوان "راهبرد دولت سبز" در کانادا و در ایران نیز پرداختن به این موضوع، به استناد بند پ" تبصره ۲۰ قانون بودجه ۱۳۸۲ کل کشور مورد توجه قرار گرفت (یوسفی، ۱۳۹۵). لازم به ذکر است که در ادبیات تخصصی بیشتر پژوهش‌ها و از نظر بسیاری از پژوهشگران از جمله (اسکیبی نسکا و کات<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵، فیسی، رومولینی و گری و کنتری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰) اصطلاحاتی مانند آموزش پایدار، دانشگاه پایدار، دانشگاه سبز، پردیس سبز، مدیریت زیست محیطی و مدیریت سبز

13. Yanarella & levine & Lancaster  
14. Marques , Bachega and Tavares  
15. Wang , Shi , Huising and Hansson  
16. Baldrige,Curtis ,Ecker & Riley  
17. Cabal  
18. Güner  
19. Morrison  
20. Gladwin, Kennelly & Krause  
21. Hardy

9. نخست وزیر وقت نروژ.

10. M Humblet , Owens and Roy  
11. Skibinska & Kott  
12. Fissi ,Romolini , Gori & Contri



نوآوری) ماموریت دارند تا به منظور رفع مشکلات و شکل‌دهی آینده جامعه خود مانند پلی برای پرکردن شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جامعه، عمل نمایند (بوخاری، سعید و محمد نور<sup>۲۵</sup> ۲۰۲۰)، لذا به منظور تحقق اهداف زیست محیطی، رویکرد نسبتاً نوظهور مدیریت سبز باید مورد توجه مدیران آنها قرار گیرد. مدیریت سبز دانشگاه را می‌توان به معنای سبزاندیشی در فرآیندها، تصمیمات و فعالیت‌های محیط دانشگاهی (دهلی و نیوماری<sup>۲۶</sup> ۲۰۰۱) اخذ هر تصمیمی منطبق با ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی (نوری، ۱۳۹۷)، تفکر مجدد در مورد چگونگی اداره سازمان‌ها با احترام به محیط زیست (ترن<sup>۲۷</sup> ۲۰۰۹)، اقتصاد فضاوردی<sup>۲۸</sup> (گلدوین و همکاران<sup>۲۹</sup> ۱۹۹۵)، روند گسترده استفاده از نوآوری برای دستیابی به پایداری، کاهش ضایعات، مسئولیت اجتماعی، مزیت رقابتی و توسعه مستمر (گارزلا و فیرونیتینو<sup>۳۰</sup> ۲۰۱۴) دانست. به زعم لی، هس، هان و کیم<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۰: ۹۰) هدف اصلی مدیریت سبز نگهداری منابع، بهبود کیفیت محیط فیزیکی و بهبود فرآیند است، که این با بر نامه ریزی صحیح، تدوین دستورالعمل، آموزش، فرهنگ سازی، اقدام و نظارت امکان‌پذیر است. در این راستا کورلند و زل<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۱) معتقدند برای دستیابی به این مهم مدیران باید اصولی مانند: تثبیت ارزش‌های شخصی و سازمانی، تدوین و اجرای اهداف سبز، تعیین معیارهای پایداری، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ارزیابی اکولوژیکی از کار خود، حفظ ارتباطات با مردم و سایر سازمان‌ها را در نظر بگیرند و به دنبال یکپارچه کردن اهداف زیست محیطی با اهداف و استراتژی‌های سازمان باشند. هر چند ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت سبز در دانشگاه‌های کشور به دلایلی از جمله عدم آگاهی ذینفعان، تحریم‌های بین‌المللی، گران بودن تکنولوژی سبز، نارسایی قوانین مصوب و فقدان انسجام میان قوانین (کسروی

سازمان یافته) و فارنهام<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۶) در یک بررسی تطبیقی بر مبنای دو بعد استقلال حرفه‌ای و مشارکت اعضای هیات علمی الگوهای موجود مدیریت دانشگاهی را (کارآفرینی، دانشکده‌ای، مدیریتی و بروکراتیک) بیان کرده‌اند (زاهدی و چیت‌ساز ۱۳۸۶). صاحب‌نظران معتقدند الگوهای دانشکده‌ای و مدیریتی علاوه بر کاربرد امروزشان، الگوهای غالب کشورهای غربی در اواخر قرن بیستم بودند. در واقع الگوی مدیریت‌گرایی نوعی سبک اجرایی مدیریت عاریه گرفته شده از بخش خصوصی و شرکت‌هاست. در این الگو سازمان دانشگاهی مبتنی بر سلسله مراتب است. همچنین اهداف نهایی به وسیله عوامل خارجی تعیین می‌شود و اعضای هیات علمی فقط در مورد چگونگی انجام آن دارای اختیار هستند. در این الگوها کار مدیریت خلق چشم‌انداز، توانمندسازی، رهبری و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. هر چند در دهه‌های اخیر الگوی مدیریت‌گرا نفوذ بیشتری در دانشگاه‌ها داشته است ولی الگوی دانشکده‌ای (حرفه‌ای‌گرایی) با طرح مباحثی مانند لزوم استقلال حرفه‌ای و مشارکت اعضای هیات علمی در مدیریت دانشگاه همواره چالش‌های نظری جدی برای الگوهای مدیریت‌گرا بوجود آورده است (زاهدی و چیت‌ساز، همان). در همین راستا ایس<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۹) معتقد است مدیریت‌گرایی نقش مدیران را در تهیه راهکارهایی برای حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی بر جسته می‌کند. مین‌آردس، الویس و راپز<sup>۳۵</sup> (۲۰۱۱) معتقدند آنچه امروز در موسسات آموزش عالی دیده می‌شود ترکیبی از همه الگوهاست اگر چه ممکن است یکی از الگوها بر سایر الگوها غلبه داشته باشد. آنچه مسلم است آن است که مشارکت جامعه و دانشگاه فرصتی بی‌نظیر برای درک و حل چالش‌های زیست محیطی فراهم می‌کند (مسنجی و همکاران ۲۰۱۹) بنابراین می‌توان گفت الگوی مدیریت مشارکتی می‌تواند نهاد دانشگاه را در خدمت اهداف توسعه‌ای قرار دهد (فرهنگی و حسینی ۱۳۷۸).

از آنجا که دانشگاه‌های امروزی علاوه بر تحقق وظایف نسل‌های گذشته خود (آموزش، پژوهش، کارآفرینی و

25. Bukhari

26. Dahle and Neumary

27. Tran

28. حداقل تولید و حداقل مصرف

29. Gladwin, Kennelly and Krause

30. Garzella &amp; Fiorentino

31. Lee, Hsu, Han &amp; Kim

32. Kurland &amp; Zell

22. Farnham

23. Ese

24. Mainardes, Alves and Rapos



آمیخته سیدعلوی (۱۳۹۶) مولفه‌های شناسایی شده برای مدیریت سبز در دانشگاه‌های دولتی تهران؛ حکمرانی دانشگاهی و اداره امور سازمانی، فناوری، منابع مادی و زیرساخت‌ها تجهیزات، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، راهبرد و تجهیزات، ارتباط و تعامل با محیط، منابع مالی، منابع انسانی و امور پرسنلی، نظارت و ارزیابی، آموزش سبز، پژوهش سبز، داده‌ها و اطلاعات، می‌باشند.

فیزی و همکاران (۲۰۲۰). در پژوهشی با عنوان مسیری به سمت دانشگاه سبز پایدار، ضمن بررسی ابعاد متفاوت پایداری (چارجوب نهادی، عملیات داخل دانشگاه، آموزش و پژوهش، اجازه مداخله به جامعه، مسئولیت‌پذیری، حسابرسی و گزارش‌گیری) در دانشگاه فلورانس، دریافتند در زمینه عملیات داخل پردیس دانشگاه، پروژه‌های مرتبط با ساختمان‌های سبز، مدیریت پسماند با محدودیت‌های مالی انجام می‌شود و علی‌رغم تلاش‌های فزاینده صورت گرفته برای مشارکت و حساس‌تر شدن ذی‌نفعان نسبت به پایداری هنوز این بعد برای بهبود، نیازمند توجه خاص است. مطالعه آنها نتایج مشابهی را برای ابعاد گزارش‌گیری و مسئولیت‌پذیری نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش روس و همکاران (۲۰۲۰) حاکی از آن است که از نظر تامین مالی با توجه به الزامات حقوقی و قانونی، اولویتی در نظام‌های مدیریت دانشگاهی آلمان برای این حوزه وجود ندارد و منابع مالی محدود تخصیص یافته به این حوزه یکی از عوامل بی‌توجهی موسسات آموزش عالی به مدیریت زیست محیطی به شمار می‌رود. پژوهشگران پشتیبانی از ساختارهای مدیریت را یک پیش‌نیاز اصلی برای حل مسایل زیست محیطی می‌دانند.

تی ماساجکا، پی کاستدیو و آی مورالس<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان "مدل مدیریت توسعه و تحقیق برای یک دانشگاه سبز" انجام دادند. در واقع مسائل مرتبط با بهره‌وری پایین تحقیقات علمی اعضای هیات علمی و دانشجویان و عدم علاقه به انتشار آنها موضوع اصلی مدل مدیریت تحقیق و توسعه آنها برای دانشگاه سبز بود. برای انجام این پژوهش، آنها از رویکرد آمیخته استفاده کردند. به این منظور داده‌های

ومهاجری (۱۳۹۷) کار ساده‌ای نیست، ولی بهینه‌سازی و تعدیل مصرف کارکنان که هدف نهایی مدیریت سبز است، با برنامه ریزی صحیح، تدوین دستورالعمل، آموزش و فرهنگ‌سازی، اقدام و نظارت، مشارکت مسئولانه و مجدداً امکان‌پذیر است. بررسی‌ها نشان می‌دهد در طی یک دهه گذشته اعمال مدیریت بر اساس اندیشه سبز در برخی از دانشگاه‌های کشور در حال تجربه‌شدن است و این دانشگاه‌ها مانند موجودات زنده در رشد و تغییر خود، سعی می‌کنند، با برنامه‌ریزی صحیح و بهره‌گیری از تجارب دانشگاه‌های سبز جهان، خود را با محیط زیست سازگار کرده و آسیب کمتری به آن وارد کنند.

#### ۴- پیشینه تحقیق

بررسی‌ها و مطالعات صورت گرفته توسط محقق نشان می‌دهد که در برخی از پژوهش‌های پیشین به شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدیریت سبز، دانشگاه سبز، ارزیابی این عوامل در دانشگاهی خاص و در تعدادی نیز به مساله‌ای خاص مانند امکان استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر به منظور کاهش آلودگی‌های زیست محیطی پرداخته شده است. به عنوان مثال منتظرالقائم و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهش خود با استفاده از تکنیک DANP نشان دادند که برای دستیابی به مدیریت زیست محیطی موثر و مدیریت منابع انسانی سبز علاوه بر چندین وظیفه مدیریت منابع انسانی، عوامل و مولفه‌هایی مانند شرح شغل سبز، رفتار شهروندی سبز، فرهنگ‌سازی سبز، مشارکت و... نیز باید مورد توجه قرار گیرند. در پژوهشی که توسط غفاری کتی سری، امین بیدختی و جعفری (۱۳۹۸) صورت گرفت، پژوهشگران تلاش کردند رابطه دانش زیست محیطی با رفتار حامی محیط زیست دانشجویان دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان را مورد بررسی قرار دهند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که بین دانش زیست محیطی با رفتار حامی محیط زیست دانشجویان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و دانش زیست محیطی پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار حامی محیط زیست دانشجویان می‌باشد. در پژوهش آمیخته ایرانمنش زرنندی (۱۳۹۸) با استفاده از روش فراترکیب، پیشران‌های تکنولوژی، منابع انسانی و محیط به عنوان پیشران‌های دانشگاه سبز شناخته شدند و در پژوهش

33. T. Masagca , P Custodio & IMorales



میان داده‌ها گرد آوری و تحلیل می‌شوند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷). مبنای فلسفی پژوهش حاضر بر اساس پارادایم تفسیری ساخت‌گرایی شکل گرفته و در بعد روش‌شناسی، پژوهشگر از منطق استقرایی استفاده نموده است. به لحاظ هدف، کاربردی است زیرا ره‌آورد‌های این پژوهش می‌تواند در درک و شناخت بیشتر پدیده مورد مطالعه و بهبود شرایط و قابلیت‌های آن نقش داشته باشد. به لحاظ نتیجه نیز پژوهش حاضر از نوع اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه‌هایی که در رتبه‌بندی گرین متریک در سال ۲۰۱۸ جزء دانشگاه‌های سبز کشور شناخته شده‌اند، مدیران و کارشناسان سازمان حفاظت از محیط زیست، مدیران ارشد و کارشناسان خبره وزارت نیرو و وزارت نفت می‌باشند. در نظریه داده‌بنیاد چارچوب نمونه با دو معیار ورودی (اشباع داده‌ها) و خروجی (اشباع نظری) محک می‌خورد معیار ورودی این است که چه کسانی حامل انواع تجربه‌های مرتبط با موضوع و پرسش‌های تحقیق هستند و معیار خروجی نیز اشباع نظری است و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که مورد جدید نتواند اطلاعات تازه‌ای درباره مفاهیم و مقولات با ارتباط آنها ارائه دهد (فراستخواه، ۱۳۹۷). در این پژوهش از مصاحبه دوازدهم به بعد احساس رسیدن به اشباع نظری به وجود آمد اما برای رسیدن به حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه پیدا کرد در این پژوهش انتخاب مورد ها به صورت هدفمند و ارادی و سپس به صورت نظری (گوله برفی) انجام شد. در مطالعه حاضر از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته چهره به چهره و مصاحبه تلفنی به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد. همچنین مطالعه و مشاهده اسناد مکتوب و غیرمکتوب به عنوان ابزار مکمل برای گردآوری داده‌های موازی و تقویت یافته‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. بعد از هر مصاحبه تحلیل‌ها در قالب کدگذاری باز و محوری انجام شدند و در هر مصاحبه سعی بر آن بود تا خلاءهای مصاحبه‌های قبلی پر شود و ابهامی باقی نماند. در این پژوهش برای حفظ همزمان اصول حساسیت (توانایی معنایابی و تفسیر و کشف روابط بین داده‌ها و مفاهیم) و عینیت (نگاه بی‌طرفانه و فاقد پیش داوری نسبت به پدیده مورد مطالعه) (فراستخواه، همان)

مختلفی از ۳ دانشگاه علوم و هنرهای زیبا، علوم بهداشتی، کشاورزی و شیلات از دانشجویان لیسانس، کارشناسی ارشد و دکتری جمع‌آوری کردند. براساس داده‌های حاصل از پژوهش، محققان دریافتند برای بهبود تحقیقات و افزایش نشر در دانشگاه سبز، علاوه بر توجه به اعضای هیات علمی، مسائلی مانند: خط مشی‌ها، تامین مالی، فقدان دستور کار برای تحقیقات کاربردی، ظرفیت‌های تحقیقاتی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و تسهیلات کتابخانه‌ای نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

تا و ها<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تهیه الگوی مدیریتی دانشگاه سبز یک نوع مدل ترکیبی که دربرگیرنده نوع دستوری (بالا به پایین) و نوع مشارکتی کامل (پایین به بالا) را برای فرآیند مدیریتی همه دانشگاه‌های چین پیشنهاد می‌کنند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که عناصر اصلی مدیریت دانشگاهی سبز عبارتند از: چشم‌انداز، ماموریت، هدف، چارچوب نهادی (مدیریت بهبود مستمر، برنامه‌ریزی، خط‌مشی)؛ مدیریت تراز سبز ( عملیات سیستم‌های حمایتی، خدمات و پژوهش‌های علمی سبز، آموزش سبز ) و سیستم ارزیابی کیفی (چک و اصلاح). آنان در پژوهش خود برای مدیریت دانشگاه سبز ابعاد (آموزش، پژوهش، اداره امور دانشگاه و جامعه بیرونی، سیستم مدیریت زیست محیطی، گزارش‌گیری و ارزیابی) را شناسایی کرده‌اند. در همین راستا زائو و زوی<sup>۳۵</sup> (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود برای مدیریت سبز دانشگاه تی‌سینگ‌هوا<sup>۳۶</sup>، ابعاد آموزش سبز، پژوهش سبز و محیط سبز را شناسایی کردند.

#### ۵- روش شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز از دیدگاه خبرگان است. در راستای دستیابی به این هدف، پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد با رهیافت طرح نظاممند استراوس و کوربین انجام گرفته است. در واقع نظریه داده‌بنیاد، نظریه برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرآیند پژوهش به صورت نظاممند و از رفت و برگشت دائم

34. Tu & Hu

35. Zhao & Zou

36. Tsinghua University



شده از مصاحبه‌ها، کدهایی که به موضوع مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند. از مقایسه و طبقه‌بندی آنها مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری به منظور مرتب کردن مفاهیم و مقولات، از الگوی سیستماتیک استفاده شد تا شرایط علی، پدیده‌محوری، عوامل زمینه‌ای (بستر)، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها وزیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظریه مربوطه ارائه شد.

### مرحله اول: کدگذاری باز

در این پژوهش فرآیند کدگذاری باز به عنوان اولین مرحله تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به این صورت بوده است که پس از بررسی داده‌ها، بر چسب‌زنی به رویدادها رخدادها و استخراج مفاهیم، هر یک از مفاهیم به منظور مشخص شدن شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان با یکدیگر مقایسه شدند. این کار به منظور تشکیل مقوله صورت گرفته است به عنوان مثال محقق متوجه شده است که نیازها، شرایط و معاهدات نیازها و شرایط ملی-منطقه‌ای؛ قوانین، مقررات و اسناد بالا دستی اشاره به یک چیز دارند و محقق از همه مفاهیم فوق مقوله نیازهای ملی و بین‌المللی را استخراج نموده است. این مفهوم در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده و انتزاعی‌تر است. در واقع همه مفاهیم فوق را پوشش می‌دهد. دیگر مقوله‌ها نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. صاحب‌نظران در مصاحبه‌های پانزده‌گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سوالات تحقیق اشاره کردند. در نهایت با حذف کدهای مشابه، ۵۷۶ کدباز از متن مصاحبه‌ها گرفته شد. تمام کدهایی که از لحاظ معنا بسیار به هم نزدیک بودند، در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیم را به وجود آوردند. از طبقه‌بندی و دسته‌بندی مفاهیم، مقولات شکل گرفتند. در مجموع ۴۳ مفهوم و ۱۶ مقوله شناسایی شد.

### مرحله دوم: کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، توضیح و بیان منطقی مقوله‌ها امری حیاتی است. این کار از طریق خط داستان صورت گرفت. در واقع خط داستان عبارت است از توضیح مفصل و

آمادگی کافی برای گوش دادن و اجازه سخن دادن به پاسخگویان و شنیدن آن چه را برای گفتن دارند و آنچه را انجام می‌دهند، وجود داشته است. در ارزیابی پژوهش‌های کیفی لینکن و گوبا (۱۹۸۰) مفهوم قابلیت اعتماد را بسان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کرده‌اند این مفهوم از چهار عنصر اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان-پذیری و تاییدپذیری تشکیل شده است (حریری، ۱۳۹۵). لذا در این پژوهش برای سنجش روایی و پایایی با توجه به عناصر فوق تکنیک‌های مختلفی از جمله صرف زمان کافی برای انجام پژوهش، تبادل نظر با هم‌تایان، اخذ نظر و تایید فرایند پژوهش توسط چند نفر متخصص، نوشتن یادداشت در طول مصاحبه، مستندسازی و ضبط دقیق جزئیات تمامی مراحل پژوهش، هدایت جریان مصاحبه‌ها و نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع صورت گرفته است. همچنین برای سنجش پایایی علاوه بر استفاده از روش‌های پیشنهادی لینکن و گوبا از روش‌های کمی نظیر ضریب پایایی هولستی نیز استفاده شده است. در این پژوهش پایایی بین کدگذاران برای دو مصاحبه انجام گرفته با استفاده از فرمول درصد توافق درون موضوعی برابر  $75/8\%$  است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از  $60\%$  است قابلیت کدگذاری‌ها مورد تایید است.

### ۶- توصیف جمعیت‌شناختی

در راستای دستیابی به اهداف تحقیق در این پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سازمان حفاظت از محیط زیست، وزارت نیرو و نفت مصاحبه شد. از میان ۱۵ نفر جامعه مورد نظر ۱۳ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند. از لحاظ سابقه کاری از ۱۵ نفر، ۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۹ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال و ۳ نفر بالاتر از ۳۰ سال خدمت کرده‌اند. از نظر میزان تحصیلات یک نفر پسا دکتري، ۱۱ نفر دکتري، یک نفر دانشجوی دکتري، ۲ نفر کارشناسی ارشدند.

### ۷- تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

در نسخه سیستماتیک استراوس و کوربین (۱۹۹۸) که پژوهشگر از آن استفاده کرده از سه نوع کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز با مراجعه به کدهای اولیه استخراج



سیاسی	۲- نهاد های قانون گذار
مدیران	بهره‌گیری از عوامل مداخله گر
	۱- کارایی اکولوژیکی ۲- رویکرد زیست محیطی ۳- تعاملات ملی - بین المللی زیست محیطی دانشگاه ۴- تناسب برنامه های توسعه و سیاست های ملی با نیازهای زیست محیطی
مدیران	ایجاد زمینه (بستر) لازم
	۱- دانش، نگرش و مهارت ارتباطی مدیران ۲- رفتار حرفه ای ۳- فعالیت های صف و ستادی دانشگاه ۴- منابع و تجهیزات ۵- ارزیابی و اعمال سیاست های تشویقی - تنبیهی و ریگلاتوری ۶- توسعه فرصت های آموزشی و پژوهشی سبز ۷- باز طراحی و تجهیز زیرساخت ها ۸- سازماندهی مجدد عملیات دانشگاه
مدیران	زیست محیطی
	۱- اثرات درون سازمانی ۲- اثرات برون سازمانی
مدیران	اقتصادی
	۱- ایجاد مزیت رقابتی ۲- افزایش بهره‌وری دانشگاه
مدیران	اجتماعی - فرهنگی
	۱- اصلاح الگوی نگرش و رفتار ۲- دانشگاه و جامعه سبز و مسئولیت- پذیر
مدیران	سیاسی
	۱- توسعه رویکردهای مطلوب حاکمیتی ۲- اصلاح قوانین و مقررات

#### ۷- یافته‌ها

شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایطی است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند و در واقع حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامند. بر مبنای یافته‌های پژوهش مقوله‌های نیازهای ملی و بین‌المللی و همچنین الزامات مدیریت دانشگاهی، به عنوان شرایط علی تاثیرگذار بر پدیده محوری شناسایی گردیدند.

در این پژوهش مقوله نیازهای ملی و بین‌المللی در برگیرنده مفاهیمی چون "فعالیت‌ها و معاهدات بین‌المللی"، "تهدیدات زیست محیطی" و "قوانین و برنامه های ملی و بین‌المللی" است. نشانگرها و آمارهای زیست محیطی دنیا از جمله افزایش ۴ درجه دمای زمین، ۱۰ برابر شدن حفره لایه

جزء به جزء مقوله‌های عمده با ارجاع به یادداشت‌ها و نقل قول‌های افراد مورد مطالعه (دانایی فرد و امامی ۱۳۸۶). استراوس و کوربین کدگذاری محوری را مرحله‌ای تعریف می‌کنند که در آن محقق مفاهیم و مقولات به دست آمده از کدگذاری باز را با هم مقایسه، ترکیب و ادغام می‌کند و با خلاقیت‌های فکری و انتزاعی که دارد کل معانی به دست آمده از تحقیق را حسب ارتباطاتی که با هم دارند، در چند نقطه وصل یا در چند محور اصلی طبقه‌بندی می‌کند. بنابراین ارتباط چرخه‌ای و حلزونی سه نوع کدگذاری در این مرحله، اکتشاف پدیده، مفصل‌های نظری را وضوح می‌بخشد و ما را به کدگذاری انتخابی سوق می‌دهد (فراستخواه ۱۳۹۷) در این پژوهش این مفصل‌های نظری که همانا پدیده محوری، موجبات علی، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ها و راهبردهای کنش و واکنش هستند در ادامه تشریح گردیده است.

#### جدول شماره ۱. مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده در

##### خصوص پدیده محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌ها)	کدگذاری باز (مفاهیم)
شرایط علی	نیاز های ملی و بین المللی	۱- فعالیت ها و معاهدات بین المللی ۲- تهدیدات زیست محیطی ۳- قوانین و برنامه های ملی و بین المللی
	الزامات مدیریت دانشگاهی	۱- رویکرد و ساختار مدیریت دانشگاهی ۲- ارزیابی و پاسخگویی
مقوله محوری	اندیشه سبز زیر بنای مدیریت سبز	۱- نگرش زیست محیطی مدیران دانشگاه ۲- مدیریت سبز عملیات دانشگاه
عوامل زمینه‌ای	ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیران دانشگاه	۱- علاقه و مهارت مدیران دانشگاه ۲- توانایی حرفه ای مدیران
	زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۱- ارزیابی و اعمال سیاست هایی برای سبز اندیشی ۲- فرهنگ یادگیری سبز
عوامل مداخله	فعالیت‌ها و امکانات دانشگاه	۱- فعالیت های اصلی و پشتیبانی ۲- منابع و امکانات
	زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۱- میزان استفاده از تکنولوژی پاک ۲- همکاری با صنایع سبز
عوامل	اقتصادی- مدیریتی	۱- وضعیت منابع و ساز و کارهای اقتصادی ۲- رویکردهای نوین مدیریتی
	عوامل انگیزشی-	۱- تعاملات ملی و بین المللی





اوزون، مرگ سالانه بیش از ۵ میلیون نفر به سبب زباله‌های شیمیایی و... (بردی پور، ۱۳۹۷)، حاکی از آن است که صدمات جبران‌ناپذیری در نتیجه فعالیت‌های انسانی در چند دهه اخیر به کره زمین و بشریت وارد شده است. لذا در جهت کاهش تهدیدات زیست محیطی فعالیت‌ها و اقدامات زیادی در سطح بین‌المللی و ملی صورت گرفته است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این راستا بیان می‌کند "مسائل زیست محیطی حدو مرز ندارد و کشور ما جدا از تصمیم‌گیری‌های جهانی نیست و نمی‌توانیم جدا و بدون توجه به قوانین و مقررات جهانی و اسناد بالادستی بین‌المللی و ملی حرکت کنیم."

الزامات مدیریت دانشگاهی، مقوله علی دیگری است که بر سبزاندیشی مدیران دانشگاه اثر می‌گذارد. بر مبنای نظر مشارکت‌کنندگان، این مقوله در برگرفته مفاهیمی چون "رویکرد و ساختار مدیریت دانشگاهی"، "ارزیابی و پاسخگویی" می‌باشد. از آنجا که مدیریت دانشگاه را مدیریت علم، مدیریت اندیشه و مدیریت تفکر و نوآوری می‌نامند و دانشگاه را مسئول تربیت رهبران آینده و شهروندان آگاه مسئول و پاسخگو می‌دانند لذا در تمام ساختار مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی و تصمیم‌گیری، ارزیابی و...) فعالیت‌ها باید به سمتی سوق یابد که منجر به کاهش آسیب‌های زیست محیطی شود. مشارکت‌کننده‌ای در این راستا بیان می‌کند "نابودی محیط زیست و از بین رفتن منابع یک مسئله اجتماعی است و حل مسائل اجتماعی کلید ندارد، پیچیده است، راه حل بسیط ندارد و متأسفانه بعضی از مردم متعهد به کار در کشور و یا جامعه نیستند و از اهمیت مسائل زیست محیطی برای بقای نسل‌ها غافلند وی با بیان اینکه شرایط تحریمی کشور باعث شده که مدیران در پشت تحریم‌ها، ضعف‌های خود را پنهان کنند، ارزیابی و پاسخگویی جداگانه از عملکرد سیستم و مدیران را از طریق کمیته‌ها و گزارش‌گیری‌ها در این زمینه موثر می‌داند."

**مقوله محوری:** در این پژوهش در مجموع پاسخ‌های بیان شده توسط مشارکت‌کنندگان به کرات به صورت ضمنی و یا صریح به لزوم سبزاندیشی مدیران دانشگاه به عنوان محور و کانون مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز اشاره شده است. مجموعه عوامل علی عامل پدیداری این مقوله

می‌باشند. در این پژوهش دو مفهوم برخاسته از نظر مشارکت‌کنندگان در شکل‌گیری مقوله هسته‌ای موثر بوده است: "نگرش زیست محیطی مدیران دانشگاه" و "مدیریت سبز عملیات دانشگاه". سبزاندیشی مدیران دانشگاه منوط به توجه و بهره‌گیری از رویکرد نوین از گهواره تا گهواره به جای رویکرد سنتی از گهواره تا گور و قرار دادن آن رویکرد به عنوان مبنایی در انجام فعالیت‌های مختلف عملیات دانشگاه در حوزه‌های مختلف می‌باشد. از ملموس‌ترین داده‌هایی که بیانگر سبزاندیشی مدیران به عنوان پدیده هسته‌ای در این پژوهش می‌باشد از کلام یکی از مشارکت‌کنندگان به این شرح است: "با توجه به مسئولیت و رسالت فرازمانی دانشگاه‌ها، امروزه اعمال مدیریت سبز در همه سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت است و پیاده‌سازی آن مستلزم طی مراحل قانونی و حقوقی چندانی نیست و نیازمند داشتن ویژگی مهمی مانند تفکر سبز است."

**شرایط زمینه‌ای:** شرایط زمینه‌ای یا بستر مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌های تأثیر می‌گذارند. بر مبنای یافته‌های پژوهش مقوله‌های "ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیران دانشگاه"، "فعالیت‌ها و امکانات دانشگاه"، "زیر ساخت‌های نرم‌افزاری" و "زیرساخت‌های سخت‌افزاری" به منزله شرایطی شناسایی شده‌اند. بر طبق نظر مشارکت‌کنندگان مقوله ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیران با مفاهیمی چون "علاقه و مهارت"، "توانایی حرفه‌ای" به این اشاره دارد که رویکرد مدیریتی مدیران دانشگاه، نوع نگاه زیست محیطی آنها، علاقه به بهره‌گیری از امکانات بومی و خدادادی، ارزش قایل شدن به مسایل زیست محیطی و توجه به اصول اخلاقی، مسئولیت اجتماعی، توانایی و مهارت برخورد با معضلات زیست محیطی از جمله شرایط زمینه‌ای تاثیرگذار بر سبزاندیشی مدیران دانشگاه هستند. پاسخ یکی از مشارکت‌کنندگان در ذیل، این مساله را به خوبی تبیین نموده است: "در شکل‌گیری ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیران اندیشه و نگرش نقش دارد و در شکل‌گیری نگرش، علم، اخلاق، فرهنگ و اجتماع و.. نقش دارد باور مدیر تعیین‌کننده رفتار او در ارتباط با طبیعت است. مدیر



سیاست‌های تشویقی و تنبیهی به صورت آبخاری از سوی دولت‌ها و سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها و همچنین وجود عوامل ریگلاتوری یعنی عواملی که جنبه تنبیهی دارند نه تشویقی، وجود سیاست‌های انقباضی و انبساطی سبز در کشورهای مختلف روی سبزاندیشی و رفتارهای اعضای جامعه دانشگاهی تاثیرگذار است."

مطابق نظر مشارکت‌کنندگان، مقوله زیرساخت‌های سخت‌افزاری در برگیرنده دو مفهوم "میزان استفاده از تکنولوژی پاک" و همکاری با صنایع سبز " است. این مقوله به این اشاره دارد انتخاب تکنولوژی و راه‌حل‌های تکنولوژیکی در پایداری بوم‌شناختی و حفظ محیط زیست و افزایش کارایی موثراند و میزان به کارگیری فناوری سبز و بهره‌گیری از تکنولوژی پاک، میزان ارتباط با صنایع مختلف و میزان همکاری و هماهنگی با آنها برای تعمیر و تعویض وسایل و تجهیزات دانشگاه از جمله عوامل زمینه‌ای موثر بر مدیریت سبز دانشگاه‌ها هستند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه بیان می‌کند: "در کشورهای توسعه‌یافته همکاری با صنایع سبز رایج است و استفاده از تکنولوژی‌ها و فناوری‌های آنها به منظور کاهش هزینه و کاهش آثار زیست محیطی صورت می‌گیرد هر چند برخی از تکنولوژی‌ها گران هستند و در کوتاه‌مدت و میان‌مدت باعث صرفه‌جویی اقتصادی نمی‌شوند."

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. این شرایط راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان، مقوله عوامل اقتصادی - مدیریتی به عنوان عامل مداخله‌گر در برگیرنده دو مفهوم "وضعیت منابع و ساز و کارهای اقتصادی" و "رویکردهای نوین مدیریتی" است. تغییر شرایط اقتصادی به شدت موقعیت دانشگاه‌ها را متاثر ساخته است، به طوریکه دغدغه‌های اقتصادی مسئولان آموزش عالی در تامین هزینه‌ها، و کاهش بودجه‌های تخصیص یافته و افزایش رویکرد هزینه - فایده، مدیریت دانشگاه‌ها را با چالش مواجه کرده است. لذا مدیران دانشگاه‌ها به دنبال رویکردهای نوین مدیریتی هستند تا سودآوری، کسب مشروعیت و در آمدزایی برای دانشگاه‌ها رقم بخورد. پاسخ یکی از

باید نگاه پویا، راهبردی و سیستمی داشته باشد. نگرش و باور زیست محیطی داشته باشد. نگاه پویا و راهبردی و باورزیست محیطی او تعیین‌کننده نوع رفتار او با طبیعت خواهد بود."

براساس یافته‌ها، مقوله فعالیت و امکانات دانشگاه در بر گیرنده دو مفهوم "فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی" و "منابع و امکانات" است. این مقوله به این اشاره دارد که فعالیت‌های دانشگاه که عمدتاً شامل فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی است باید براساس نیازهای زیست محیطی دانشجویان و جامعه اتخاذ گردند و نحوه استفاده از امکانات و منابع دانشگاه مانند ساختمان‌ها، تجهیزات، سیستم آب و سیستم روشنایی و کتابخانه و... به گونه‌ای باشد که علاوه بر صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه، کمترین آسیب زیست محیطی را داشته باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "بعضی از دانشگاه‌ها به هر دلیلی با نادیده گرفتن تحولات اقلیمی و آثار نگران‌کننده زیست محیطی کار کرده‌های قبلی خود را که عموماً آموزش، پژوهش و تولید فارغ‌التحصیل است، ادامه می‌دهند در حالی که دانشگاه‌های پیشرو و سبز از راه‌های بسیاری و با در نظر گرفتن امکانات و منابع خود به دنبال آموزش و پژوهش سبز، طراحی، ساخت و سازهای سبز، بازسازی و نوسازی، ارائه خدمات سبز هستند و از این طریق علاوه بر کمک به حل مسائل زیست محیطی، مشروعیت و مقبولیت اجتماعی کسب می‌کنند."

براساس نظر مشارکت‌کنندگان مقوله "زیرساخت‌های نرم‌افزاری" در برگیرنده دو مفهوم "ارزیابی و اعمال سیاست‌هایی برای سبزاندیشی" و "یادگیری سبز" است. این مقوله به این اشاره دارد که وجود نظام‌های نظارت و ارزیابی منظم و مستمر از عملکرد زیست محیطی دانشگاه و اقدامات سبز مدیران، وجود سیاست‌های تشویقی و تنبیهی، میزان کد رشته‌های مرتبط پایداری زیست محیطی، میزان تحقیقات هدایت شده در این زمینه، میزان یادگیری زیست محیطی دانشجویان، تقویت اصول یادگیری سبز از جمله عوامل زمینه‌ای هستند که بر رفتارها و کنش‌ها تاثیرگذارند. پاسخ یکی از مشارکت‌کنندگان این مساله را به خوبی تبیین نموده است. "زیر ساخت‌های نرم‌افزاری مانند اعمال



مشارکت‌کنندگان این مساله را به خوبی تبیین نموده است. "متکی بودن اقتصاد کشور به بودجه دولتی و دولتی بودن اکثر دانشگاه‌های کشور باعث بی‌ثباتی نظام مدیریتی و توجه به برنامه‌های زودبازده و کوتاه‌مدت شده. در شرایطی که نفس دانشگاه‌ها به شمار افتاده و اقتضائات مالی دست و پاگیر مدیران شده دغدغه مسئولین دانشگاه، محیط زیست نخواهد بود". بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان مقوله عوامل انگیزشی- سیاسی به منزله دیگر عامل مداخله‌گر از دو مفهوم "تعاملات ملی و بین‌المللی دانشگاه‌ها" و "نهادهای قانون‌گذار" احصا شده است. افزایش آلودگی‌ها و مشکلات زیست محیطی و به تبع آن ظهور جنبش‌ها و تشکل‌های سبز جهت حل و کاهش آسیب‌های زیست محیطی باعث نفوذ انگیزه اعمال اندیشه سبز در نهادهای قانون‌گذار، سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها شده است و این امر تعامل دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی برای هم‌افزایی در حل مشکلات زیست محیطی را افزایش داده به طوریکه برخی از مدیران دانشگاه‌ها از تجربیات دانشگاه‌های سبز در سطح جهان با توجه به سیاست‌ها و استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی کشور خود بهره می‌گیرند. به بیان یکی از مشارکت‌کنندگان "در کشور ما در سطح کلان سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری، لوکس دیدن مدیریت سبز و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران باعث شده تکه‌هایی از زنجیره پیاده‌سازی مدیریت سبز وجود نداشته باشد و این سیاست‌ها بر ساختارهای اصلی اقتصادی، فناوری و ایدئولوژیکی ما تاثیر گذاشته‌اند.

**راهبردها:** راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی را برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامد و نتایج می‌شوند. براساس نظر مشارکت‌کنندگان، مقوله راهبردی "توجه به ملزومات و شرایط" در برگزیده مفاهیم "نیازها، شرایط و معاهدات بین‌المللی"، "نیازها و پتانسیل ملی - منطقه‌ای" و "کمیت سبز" می‌باشد. زمانی که شرایط و معاهدات بین‌المللی، نیازها و شرایط ملی منطقه‌ای در فلسفه و چشم‌انداز زیست محیطی دانشگاه گنجانده می‌شود، سبز شدن با راهبردهای دانشگاه گره می‌خورد و با فعالیتهای تاکتیکی در هم می‌آمیزد و دانشگاه نسبت به رقبا موضع رقابتی برای خود

ایجاد می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه با اشاره به نظریه آشوب بیان می‌کند "در مورد محیط زیست و منابع طبیعی نمی‌توان مرزی برای کشورها قائل شد. لذا تغییرات راهبردی در دانشگاه‌ها در راستای پاسخ راهبردی به چالش‌های زیست محیطی نیازمند توجه به شرایط و معاهدات ملی - بین‌المللی، و تقویت همگرایی ملی - منطقه‌ای در این زمینه است".

بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان "بهره‌گیری از عوامل مداخله‌گر" به عنوان دیگر مقوله راهبردی در برگزیده مفاهیم "کارایی اکولوژیکی"، "رویکرد زیست محیطی"، "ارتباطات و تعاملات ملی و بین‌المللی زیست محیطی دانشگاه"، "تناسب برنامه‌های توسعه و سیاست‌های ملی با نیازهای زیست محیطی" می‌باشد. کارایی اکولوژیکی عبارت است از تولید کالا و خدمات بیشتر با صرف منابع کمتر (زاهدی ۱۳۹۵). بنابراین یکی از راهبردها برای اعمال مدیریت سبز، پیاده کردن و در نظر گرفتن کارایی اکولوژیکی است. برای تسهیل و رعایت این الزام در بخش‌ها و فعالیت‌های گوناگون، افزایش آگاهی و حساسیت‌های جامعه دانشگاهی در مورد نیازهای زیست محیطی از طریق ارتباطات و تعاملات بین‌المللی در برنامه و اسناد بالا دستی دانشگاه‌ها باید مورد توجه قرار گیرد.

مشارکت‌کننده‌ای در ارتباط با یکی از مفاهیم مربوط به مقوله بهره‌گیری از عوامل مداخله‌گر (رویکرد زیست محیطی) بیان می‌کند: "امروزه یکی از رویکردهای مدیران باید توجه به مقوله سیاست تعمیر و نگهداری به جای سیاست تعویض و خرید باشد و هنگام خرید نیز باید به مقوله خرید سبز یعنی خرید سازگار با محیط زیست توجه شود". بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان مقوله "ایجاد بستر های لازم" به عنوان دیگر عامل راهبردی، در برگزیده مفاهیمی مانند: "دانش مهارت و نگرش مدیران دانشگاه"، "رفتار حرفه‌ای"، "ای صف و ستادی"، "منابع و تجهیزات"، "ارزیابی و اعمال سیاست‌های تشویقی و تنبیهی"، آموزش و پژوهش سبز"، "استفاده از فناوری سبز". "سازماندهی مجدد عملیات دانشگاه" می‌باشد. برای اجرای موثر اندیشه سبز باید فراهم کردن زیرساخت‌ها و بسترهای لازم در اولویت باشد و برای این امر شاخصه‌های محیط زیست چه از



سبزاندیش، پاسخگو و متعهد و مسئولیت‌پذیر و در نهایت جامعه سبز را به همراه خواهد داشت. بر اساس یافته‌های پژوهش، مقوله پیامد سیاسی در برگیرنده دو مفهوم "توسعه رویکردهای مطلوب حکومتی" و "اصلاح قوانین و مقررات" می‌باشد. با اعمال مدیریت سبز بستری برای افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری فراهم شده که این منجر به ارتقا کارکرد سیاسی و در نتیجه حکمرانی بهتر، تدوین و تصویب قوانین و مقررات کارآمدتر و اتخاذ استراتژی‌ها زیست محیطی بهتر، خواهد شد. مشارکت‌کننده‌ای در ارتباط با تاثیرات اعمال مدیریت سبز در دانشگاه‌ها بیان می‌کند: "تاثیرات سبزاندیشی مدیران دانشگاه‌ها و حتی دانشجویان ممکن است زود بازده نباشد لذا برای حصول نتیجه باید تمام تلاش‌ها به کار گرفته شود و اقدامات لازم صورت گیرد. وی معتقد است یک رفتار مخرب زیست محیطی از طرف جامعه دانشگاهی در مکان و زمانی معین می‌تواند تأثیرات ناخواسته فراوانی در سایر مکان‌ها و زمان‌ها داشته باشد و ممکن است صدمات جبران‌ناپذیری بر اکوسیستم‌ها و بر زندگی نسل‌های آینده وارد کند". مشارکت‌کننده دیگری در مورد یکی از مفاهیم مقوله اجتماعی- فرهنگی (اصلاح و نگرش رفتار) چنین بیان می‌کند که "دانش‌آموختگان ما مرجع هستند و در آینده هرکدام می‌توانند در بخش‌های اهرمی کشور نقش ایفا کنند لذا هر کدام می‌توانند حکم یک رسانه را داشته باشند و در کنار موج‌ها و تبلیغات رسانه‌ای، قوانین و مقررات وضع شده، می‌توانند کمک‌کننده و آگاهی‌دهنده باشند" وی با اعتقاد به این نکته که فرهنگسازی هزینه زیادی ندارد و فرهنگ حاکم بر دانشگاه‌ها می‌تواند فرهنگ حاکم بر شهر شود بیان می‌کند "با تغییر نگرش افراد تغییر رفتار آنها نیز رخ خواهد داد. لذا باید سرمایه‌گذاری‌های لازم را در این زمینه انجام داد". مشارکت‌کننده دیگری در ارتباط با مقوله سیاسی بیان می‌کند: "دانشگاه‌ها مبنای توسعه کشورها هستند بنابراین باید اختیار داشته باشند و با اجرای ممیزی‌های داخلی و خارجی و اتخاذ سیاست‌های پیش‌گیرانه و دادن سیگنال‌های لازم به دولت باعث اصلاح قوانین و مقررات در زمینه زیست محیطی و حذف قوانین موازی در این زمینه شوند".

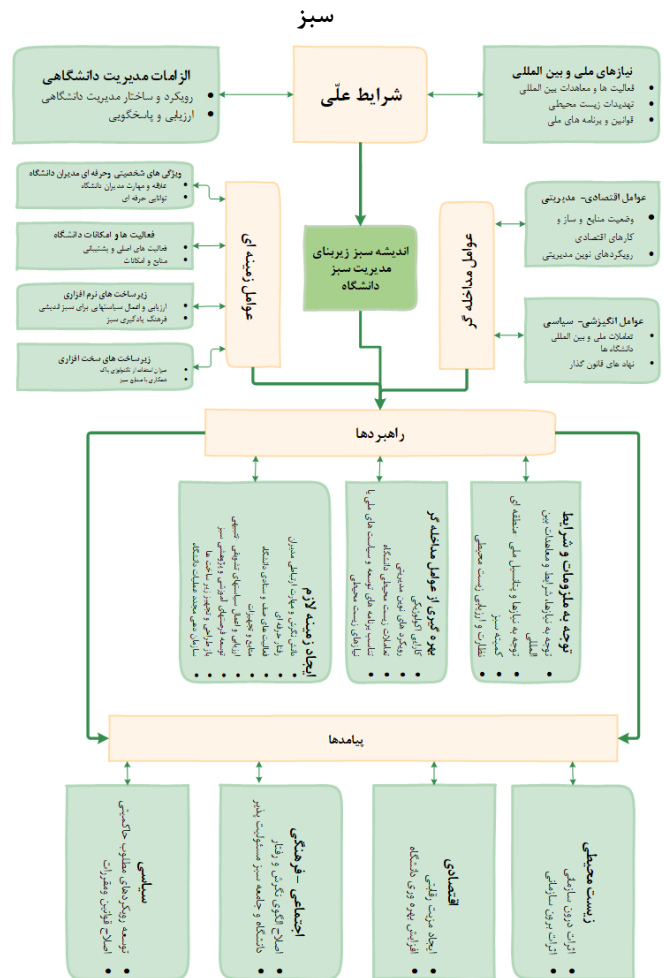
لحاظ انسانی و چه از لحاظ ساختاری باید رعایت شود. مشارکت‌کننده‌ای در ارتباط با مقوله ایجاد بستر برای مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز چنین بیان می‌کند: "اندیشه سبز دو تا منشا دارد یکی قانون یا اجبار و دیگری آموزش است. وی بیان می‌کند "دانشگاه‌ها از راه‌های مختلفی می‌توانند در حل مسائل زیست محیطی نقش ایفا کنند و مانند دولت‌ها با تدوین سیاست‌هایی مانند استفاده از مشوق‌ها، آموزش و... می‌توانند نقش ریل‌گذار یا بسترسازی در این زمینه را داشته باشند.

**پیامدها:** پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پس از پیاده‌سازی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز باید این مسئله را بررسی نمود که این امر چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد تا با بررسی آن‌ها، نقاط قوت و ضعف را شناسایی نموده و تداوم مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز را استحکام بخشید. بر اساس یافته‌های پژوهش ۴ مقوله "زیست محیطی"، "اقتصادی"، "اجتماعی-فرهنگی" و "سیاسی" برای این قسمت شناسایی شدند.

بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان مقوله پیامدی زیست محیطی در برگیرنده دو مفهوم "اثرات درون‌سازمانی" و "اثرات برون‌سازمانی" است. از جمله اثرات زیست محیطی درون‌سازمانی می‌توان به افزایش رضایت شغلی کارکنان، بهبود عملیات دانشگاه، کاهش مصرف کاغذ و کاهش تولید پسماند اشاره کرد و از اثرات برون‌سازمانی به افزایش سواد زیست محیطی، افزایش کیفیت زندگی، افزایش سلامتی و رفاه عمومی اشاره کرد. بر طبق یافته‌های پژوهش مقوله پیامدی اقتصادی در برگیرنده مفاهیمی چون "ایجاد مزیت رقابتی" و "افزایش بهره‌وری" می‌باشد. در واقع اعمال مدیریت سبز علاوه بر منافع اقتصادی که به همراه دارد می‌تواند منجر به ارتقا جایگاه دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش کارایی و اثربخشی آن شود. همچنین مقوله پیامدی اجتماعی- فرهنگی متشکل از مفاهیمی چون "اصلاح الگوی نگرش" و "اصلاح رفتار" و دانشگاه و جامعه سبز "است. در واقع تزریق اندیشه سبز و تقویت نگرش و روحیه سبزاندیشی منجر به اصلاح الگوی مصرف و در نتیجه اصلاح الگوی رفتار خواهد شد و عرضه دانشجویان و مدیران



نمودار ۱: الگوی پارادایمی مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه



۸- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، یافته‌های حاصل از سوال اول حاکی از آن است که سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها به دلایل مختلفی به نظام مدیریت سبز روی می‌آورند. در تایید یافته‌های پژوهشی حاصل از سوال اول می‌توان گفت: وقتی بحران محیط زیست به نقطه تحمل‌ناپذیر و خطرناک رسید دولت‌ها و جوامع بین‌المللی به فکر افتادند با توجه به سه اصل مردم (اجتماع، سیاره زمین (محیط زیست) و سود (اقتصاد) اقدامات مختلفی را در راستای حفظ و حراست محیط زیست انجام دهند (الینکتون وهیلس، ۱۳۸۰). در این راستا دانشگاه‌ها به عنوان عاملان اصلی تغییر، مسئول اخلاقی و راهنمای جامعه (یوان، زئو و هایسینگ ۲۰۱۳) در

راستای توصیه‌های بین‌المللی و ملی برای کاهش آثار زیست محیطی بیش از ۳۰ بیانیه مرتبط با آموزش عالی در بیش از ۱۴۰۰ دانشگاه در سراسر جهان را امضا کردند (راگازی و گی‌دینی ۲۰۱۷). مطابق نظریه مکتب وابستگی که "دولت‌ها به دلیل وابستگی، به ضرورت می‌بایست در چارچوب نظام بین‌الملل گام بردارند و مستقل عمل نمایند، در کشور ما نیز رویکرد مدیریت سبز در دانشگاه‌ها به عنوان بخشی از برنامه دولت در راستای تحقق اهداف زیست محیطی چون اصل پنجاهم قانون اساسی، برنامه‌های توسعه کشور و دستورالعمل ابلاغی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری دنبال می‌شود (اسمعیل اسدی و گودرزی ۱۳۹۶). شرح و تفسیر مفاهیم مربوط به مقوله‌ها در بخش‌های قبلی آمده است لذا از تکرار آن پرهیز می‌شود. در مورد دلیل انتخاب پدیده مرکزی، استراوس (۱۹۸۷) بیان می‌دارد پدیده مرکزی (مقوله محوری) باید محور باشد یعنی اینکه همه مقوله‌هایی اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند، به کرات در داده‌ها ظاهر شود. همچنین نام و اصطلاحی که برای تبیین مقوله محوری به کار می‌رود باید به قدری انتزاعی باشد تا بتواند در انجام تحقیق در دیگر عرصه‌های خرد و واقعی مورد استفاده قرار گیرد و ما را به سمت یک نظریه عمومی هدایت کند (دانایی فرد و امامی ۱۳۸۶). لذا در این پژوهش مقوله سبزاندیشی مدیران دانشگاه به عنوان مقوله محوری، متأثر از شرایط علی است. در تایید یافته‌های پژوهش مبنی بر مقوله محوری بودن سبزاندیشی مدیران می‌توان گفت اخیراً "دستور کار سازمان ملل متحد ۲۰۳۰" و "ابتکار عمل یونسکو" آموزش برای توسعه پایدار" نیز بر نقش محوری دانشگاه‌ها در ایجاد جامعه پایدارتر تاکید کرده‌اند (مارکز، بچگا و تاوارس ۲۰۱۹). همچنین یافته‌های این پژوهش با یافته‌های فیسی و همکاران (۲۰۲۰) و همچنین فیلو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد، آنجا که بیان می‌کنند: دانشگاه‌ها توسعه عمیق پایدار را از یک سو با کاهش تاثیرات منفی فعالیت‌های خود بر اقتصاد، جامعه و محیط زیست و از طرف دیگر با اجرا و تقویت شیوه‌های پایدار در برنامه‌های درسی و تحقیقاتی

38. Ragazzi & Ghidini

39. Marques , Bachega & Tavares

37. Yuan , Zuo & Huisingh



مسیر در یک وضعیت نامطمئن است (زاهدی، ۱۳۹۲) و راهبردهای قوی سازمان‌ها را می‌سازند و راهبردهای ضعیف سازمان‌ها را از بین می‌برند لذا ضروری است مهارت‌های اساسی برای خلق راهبردهای اثر بخش شناسایی شود. مطابق با یافته‌های پژوهش دانشگاه‌ها راهبردهای بسیاری مانند: پشتیبانی از ساختارهای مدیریت (روس و همکاران، ۲۰۲۰) و داشتن یک رو یکرد سیستمی در همکاری‌های جامعه و دانشگاه گراک و زانیگاترن<sup>۴۰</sup> (۲۰۲۰)، آموزش و پژوهش سبز، حمل و نقل سبز، طراحی و ساخت و ساز منطبق بر اصول لید<sup>۴۱</sup>، خدمات اجتماعی سبز، بازسازی و نوسازی (لی<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۸) نوآوری و فناوری، همکاری، ممیزی، بهبود فرآیند، سبز کردن زنجیره تامین (افروز، ۱۳۹۷) برگزاری رویدادها و ایجاد کدرشته‌های علمی سبز (کسروی و مهاجری، ۱۳۹۷)، ممیزی اکولوژیکی و ممیزی اکونومیکی (زاهدی، ۱۳۹۵)، گزارش‌گیری و مستندسازی (فیزی و همکاران، ۲۰۲۰)، مالیات سبز (صالحی پور چوبه، ۱۳۹۶)، حمایت مدیران ارشد و مشارکت و درگیر کردن همه ذینفعان (افروز، ۱۳۹۷) را می‌توانند در این زمینه به کار گیرند. به این منظور مدیران دانشگاه‌ها با نگاه پویا، راهبردی و فعال در مقابل موضوعات مربوط به محیط زیست باید احساس مسئولیت کنند، قادر به استفاده از علوم و تکنولوژی سبز باشند، انگیزه مشارکت را رشد دهند و زمینه ایجاد مهارت‌های لازم را در برطرف کردن معضلات زیست محیطی در ذینفعان دانشگاه فراهم نمایند. پس از اجرای راهبردها لازم است که به پیامدهای استقرار مدیریت دانشگاهی مبتنی بر اندیشه سبز توجه شود. طبق یافته‌های این پژوهش پیامدها، پیامدهای نهایی نیستند بلکه در مراحل استقرار نظام مدیریت دانشگاهی در اندیشه سبز ممکن است به مثابه شرایط علی، مداخله‌گر یا زمینه‌ای عمل نمایند بنابراین چنین پیامدهایی دارای وجه احتمالی هستند. در این راستا میلیمان و کلییر<sup>۴۳</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که مدیر سبز اندیش می‌تواند کارکنان دانشگاه را به کارکنان یقه سبز تبدیل کند و از طریق آموزش و پژوهش

می‌توانند ترویج دهند. در واقع می‌توان گفت: اگر اندیشه و باورهایمان نسبت به محیط زیست تغییر کند (دویل، ۱۳۸۷) و "بپذیریم که ما زمین را از پدران و مادرانمان به ارث نبرده‌ایم بلکه آن را برای کودکانمان وام گرفته‌ایم" (دراکر، ۱۳۷۷)، می‌توان کنترل بیشتری روی مسائل زیست محیطی داشت. لذا ضروری است مدیران سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها تاثیر زیست محیطی فعالیت‌های دانشگاه‌ها را در حوزه‌های مختلف (ساختار، ساخت، پسماند و مدیریت آن، حمل و نقل، انرژی و تغییر اقلیم، آب و پساب، آموزش شناسائی و ارزیابی کرده و با کنترل آنها و انجام اقداماتی مناسب عملکرد زیست محیطی را بهبود بخشند. این پدیده محوری، راهبردها را تحت تاثیر قرار می‌دهد این تاثیر یک تاثیر محض نیست بلکه با میانجی‌گری عوامل دیگری صورت می‌گیرد. در واقع شرایط مداخله‌گر و واسطه‌ای چنین تاثیری را هدایت و کاتالیزه می‌کنند. در تایید یافته‌های پژوهشی مربوط به شرایط مداخله‌گر می‌توان گفت: وضعیت موجود مشکلات زیست محیطی محصول خردنگری، تفکر خطی، برنامه‌ریزی بخشی و مهندسی تک سا حتی مدیران، ساز و کارهای نامناسب اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورهاست (معرب و پرک، ۱۳۹۶). در این رابطه باید در نظر داشت شرایط زمینه‌ای نیز راهبردها را تحت تاثیر قرار می‌دهند در تایید یافته‌های پژوهشی مربوط به شرایط زمینه‌ای می‌توان گفت مظلومیان و طباطبایی (۱۳۹۷)، به نقل از سترن، (۲۰۰۰) متغیرهای عوامل شخصیتی، عوامل انگیزشی، عوامل بین‌فردی و عوامل آموزشی را موثر و زمینه‌ساز رفتارهای زیست محیطی بیان می‌کنند همچنین یوان و همکاران (۲۰۱۳) نیز معتقدند از آنجا که مدیران دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی نسبت به مدیران سایر سازمان‌ها از درجه انگیزش بالاتری برخوردارند، به عنوان یک کاتالیست با انجام اقدامات و فعالیت‌های متعدد زیست محیطی نقش مهمی در جهت نیل به پایداری زیست محیطی می‌توانند ایفا کنند. در این راستا فیزی و همکاران (۲۰۲۰)، مسنجی و همکاران (۲۰۱۹) فقدان حمایت منابع مالی و انسانی در دانشگاه‌ها را چالش مشترک تلاش‌های زیست محیطی می‌دانند. از آنجا که استراتژی یا راهبرد چالش پیدا کردن

40. Gerlak &amp; Zuniga-Teran

41. Lead

42. Lee

43. Milliman &amp; Clair



گوناگون، توانایی و سطح تجارب مختلف صاحب‌نظران رشته‌های دانشگاهی، محقق را با چالش‌ها و محدودیت‌هایی مواجه ساخت. با توجه به نتایج به دست آمده در قالب این پژوهش، به مدیران اجرایی پیشنهاد می‌شود، از آنجا که مقوله طبیعت و محیط زیست، نیازمند بازسازی فلسفی و فکری است، بسترهای لازم برای تزریق اندیشه سبز در کارکنان و دانشجویان فراهم گردد و منابع انسانی سبزاندیش و صاحب ایده شناسایی شده و مورد حمایت قرار گیرند. و راستای توسعه فرصت‌های آموزشی و پژوهشی سبز نیز توصیه می‌گردد این فعالیت‌ها با توجه به پتانسیل و شرایط اقلیمی دانشگاه‌ها به صورت هدفمندتر صورت گیرد. همچنین راهبردهای ارائه شده در مدل پیشنهادی به منظور تقویت فرهنگ سبزاندیشی، تشویق و پیاده‌سازی مدیریت سبز در تدوین برنامه‌ها مورد ملاحظه قرار گیرند و جهت تبادل تجربیات، ارتقا جایگاه و ایجاد انگیزه، شبکه دانشگاه‌های سبز (IGUN) <sup>۴۴</sup> در کشور تشکیل شود. با توجه به اینکه ساختار پژوهش حاضر، کیفی و قلمرو آن آموزش عالی بوده، توصیه می‌گردد، در تحقیقات آتی ضمن استفاده از سایر روش‌ها مانند روش آمیخته، جهت اغنای یافته‌ها از تکنیک‌های دلفی، گروه کانونی نیز استفاده شود و کاربست الگوهای مطروحه در دانشگاه‌ها و نیز سایر سازمان‌ها مور ارزیابی قرار گیرد. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، پژوهشی در این زمینه با دیگر رویکردهای عمده نظریه داده بنیاد (نسخه کلاسیک گلیزر و ساختن‌گرای چارمز) به منظور خلق و تولید نظریه صورت گیرد.

با تقویت ادراک دانشجویان نسبت به مزایای زندگی سبز و الگوگیری از طبیعت رفتار زیست محیطی آنها را تغییر دهد و از طریق ایجاد همبستگی مثبت بین عملکرد اقتصادی و زیست محیطی، فرصتی را برای خلق فرهنگ سبز، محل کار سالم‌تر، ایمن‌تر و جامعه سبز را فراهم کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، نیروها، شرایط و عواملی که بر راهبری و مدیریت سبز دانشگاه‌ها تاثیر می‌گذارند، چه در حوزه تاثیر و چه در حوزه تاثر، به صورت یکسان و مشابه نیستند و ممکن است برخی از این شرایط و عوامل؛ دلیل، بستر ساز، تسهیل‌کننده یا مداخله‌گر و یا حتی پیامد برخی دیگر از عوامل یا شرایط باشند، لذا باید در نظر داشت با توجه به پتانسیل، اقلیم مختلف و شرایط متغیر دانشگاه‌ها نباید یک الگوی خاص را در این زمینه در نظر گرفت و به کار برد. در واقع به زعم گاف و اسکات (۱۳۸۹) دستورالعمل چگونگی و سرعت حرکت دانشگاه‌ها باید به وسیله خود دانشگاه‌ها تعیین شود. به اعتقاد پژوهشگر از مهمترین ویژگی‌های پژوهش حاضر که آن را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، جامعیت در عوامل شناسایی شده آن است و اینکه در زمینه روش‌شناختی، تاکنون پژوهشی با نظریه داده بنیاد در این زمینه در ایران انجام نشده است، که این خود یکی از نوآوری‌های پژوهش است.

در این پژوهش شرایط نامساعد حاصل از بیماری کووید ۱۹ و دشواری جلب همکاری برخی از مشارکت‌کنندگان برای انجام مصاحبه، محدودیت زمانی و همچنین چند وجهی و میان رشته‌ای بودن مقوله محیط زیست و بعضاً مفهوم‌سازی‌های

44. Iran Green University Network



## منابع

۱. اسمعیل اسدی، رمضان، وگودرزی، مهناز. (۱۳۹۷). تاثیر برنامه‌های توسعه‌ای سازمان ملل متحد بر برنامه‌های جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات روابط بین‌الملل، دوره ۱۱، شماره ۴۳، صص ۴۷-۹.
۲. افروز، صدیقه (۱۳۹۷). محیط زیست و سازمان سبزی. تهران: عطران.
۳. الینکتون، جان، و هیلز، جولیا. (۱۳۸۰). راهنمای مصرف سبزی برای نوجوانان و جوانان (ترجمه فرهاد احمدی شیخانی). تهران: سازمان حفاظت محیط زیست (تاریخ انتشار به زبان اصلی ندارد).
۴. ایرانمنش زرنندی، زینب. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه بندی پیشران‌های دانشگاه سبزی با رویکرد کار آفرینی سبزی در دانشگاه سیستان و بلوچستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۵. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، و توسلی، سپیده. (۱۳۸۹). مسئولیت اجتماعی و مدیریت سبزی. پژوهشنامه، شماره ۶۲، صص ۷۰-۳۳.
۶. بردی‌پور، منیژه. (۱۳۹۷). الزامات پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبزی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.
۷. بلز، فرانک مارتین، و پیتی، کن. (۱۳۹۱). بازاریابی پایداری: یک دیدگاه جهانی (ترجمه احمد روستا، سعید عسگری ماسوله و سید ایمان موسویان). تهران: بازرگانی حریری، نجلا. (۱۳۹۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۹. خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۷). اصول ومبانی روش‌های پژوهش کیفی. تهران: نگاه دانش.
۱۰. دانایی فرد، حسن و سید مجتبی، امامی. (۱۳۸۶). "استراتژی پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه داده بنیاد". اندیشه مدیریت راهبردی، سال اول، شماره دوم، صص ۹۷-۶۹.
۱۱. دراکر، پیترو. (۱۳۷۷). الگوهای جدید مدیریت (ترجمه کاملیا احتشامی اکبری). مجله تدبیر، شماره ۸۹، صص ۲۴-۳۳.
۱۲. دوپل، بروس. (۱۳۸۷). مدیریت اندیشه. (ترجمه نرگس رافعی، نرگس روحی و طاهره پاکدامن). تهران: ایران بان
۱۳. زاهدی، شمس السادات، چیت ساز، علی (۱۳۸۶). مبانی وچالش‌های نظری بکارگیری الگوهای مدیریت گرا. فصلنامه مدیریت، بهبود و تحول شماره ۵۶، صص ۱۸-۱.
۱۴. زاهدی، شمس السادات (۱۳۹۲). مدیریت سبزی (چاپ اول). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۵. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۵). توسعه پایدار جامع با تاکید بر مدیریت و کار آفرینی سبزی (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۶. سیدعلوی، سید محمد (۱۳۹۶). ارائه الگویی برای به کار گیری مدیریت سبزی در دانشگاه‌های دولتی تهران. رساله دکتری، دانشگاه ارومیه.
۱۷. صالحی پورچوبه، عذرا. (۱۳۹۶). بررسی شیوه‌های ممکن برای نیل به اهداف دانشگاه سبزی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
۱۸. غفاری کتی‌سری، زهرا، علی‌اکبر، امین بیدختی، علی‌اکبر، و جعفری، سکینه. (۱۳۹۸). رابطه‌ی دانش زیست محیطی با رفتار حامی محیط زیست. مقاله ارائه شده در اولین همایش ملی مدرسه فردا، اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی.
۱۹. فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید برنظریه برپایه. تهران: نشرآگاه.
۲۰. فرهنگی، علی، و حسینی، سید حیدر. (۱۳۷۸). رهبری ومدریت در دانشگاه‌ها. فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۴۷، شماره صفر، صص ۳۷-۴۸.
۲۱. فریدونی، فرزانه. (۱۳۹۵). طراحی پارک پژوهش‌های محیطی دانشگاه فردوسی مشهد با رویکرد پاسخگویی به شاخصه‌های پردیس سبزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۲۲. کابال، آلفونسو بوررو. (۱۳۸۹). دانشگاه نهادی امروزی (ترجمه علی شریفی). تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ندارد).





۳۴. وینود کومار، تی.ام. (۱۳۹۹). محیط زیست هوشمند برای شهرهای هوشمند (ترجمه علی یدقار و فاطمه گهرخواه). تهران: زرنوشت.

۳۵. یوسفی، آر.ش. (۱۳۹۵). مدیریت سبز. تهران: سازمان حفاظت از محیط زیست.

36. Leal Filho, W., Will, M., Salvia, A.L., Adom̂bent, M., Grahl, A., Spira, F. (2019a). The role of green and Sustainability Offices in fostering sustainability efforts at higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 232, 1394–1401.

37. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.273>

38. Lazzeretti, L., & Tavoletti, E. (2006). Governance Shifts in Higher Education: A Cross-National Comparison. *European Educational Research Journal*, 5(1), 18–37.

39. <https://doi.org/10.2304/eeerj.2006.5.1.18>

40. M Humblet, E., Owens, R., & Roy, L. P. (2010). Roadmap to A Green Campus. Washington.D.C, USA: U.S Green Bulding Council.

41. Msengi, I., Doe, R., Wilson, T., Fowler, D., Wigginton, C., Olorunyomi, S., & Morel, R. (2019). Assessment of knowledge and awareness of “sustainability” initiatives among college students. *Renewable Energy and Environmental Sustainability*, 4, 6.

42. <https://doi.org/10.1051/rees/2019003>

43. United Nations. (2012, June). Report of the United Nations Conference on Sustainable Development.

44. <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>

45. Skibińska, Wioletta, and Iga Kott. “Green Management in Companies Policies and Activities.” In *The 2015 Wel International Academic Conference Proceeding*, Vienna, Austria, The West East Institute, 2015.

46. Fissi, S., Romolini, A., Gori, E., & Contri, M. (2020). The path toward a sustainable green university: The case of the

۲۳. کارسون، راشل. (۱۳۸۱). بهار خاموش (ترجمه عبدالحسین وهابزاده، عوض کوچکی و امین علیزاده). مشهد: جهاد دانشگاهی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۶۲).

۲۴. کارگروه تدوین مدل ارزیابی دانشگاه سبز (۱۳۹۶). مدل تلفیقی - تطبیقی رتبه‌بندی و ارزیابی دانشگاه سبز. دانشگاه شیراز.

۲۵. کرول، استفن، ورائکین، ویلیام. (۱۳۹۱). شناخت محیط زیست (ترجمه بهرام معلمی). تهران: نشر پژوهش شیراز.

۲۶. کسروی، مجید، و مهاجری، شراره. (۱۳۹۷). پیاده‌سازی طرح دانشگاه سبز با استفاده از الگوریتم حل مساله ARIZ71. *نخبگان علوم ومهندسی، دوره سوم، شماره پنجم، صص ۹۸-۱۰۹*.

۲۷. گاف، استیفن، و اسکات، ویلیام. (۱۳۸۹). آموزش عالی و توسعه پایدار: پارادوکس و احتمال (ترجمه ارسلان قربانی شیخ نشین). تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی واجتماعی.

۲۸. مظلومیان، سعید؛ و طباطبایی، ابولقاسم. (اسفند ۱۳۹۷). اهمیت آموزش در بهبود رفتارهای زیست محیطی (رفتار سبز). مقاله ارائه شده در سومین همایش ملی دانش و فناوری علوم کشاورزی، منابع طبیعی و محیط زیست ایران. تهران. موسسه برگزار کننده همایش های توسعه محور دانش و فناوری سام ایرانیان ..

۲۹. معرب، یاسر و پرک، مهین. (۱۳۹۶). مروری بر مباحث مبانی برنامه‌ریزی، مدیریت و آموزش محیط زیست. تهران: آوای قلم.

۳۰. منتظرالقائم، اکبر؛ اکبری، امید؛ اکبری، امیر، و فیلی، اردلان. (۱۳۹۸). ارزیابی عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی سبز: مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران. مقاله ارائه شده در نخستین کنفرانس ملی مدیریت و اخلاق کسب و کار، شیراز. موسسه آموزش عالی آپادانا.

۳۱. نوری، منوچهر. (۱۳۹۷). مدیریت سبز مادر گیتی. مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره ۱۱۹، صص ۴-۷.

۳۲. نیاز آذری، کیومرث، تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم. تهران: شیوه.

۳۳. الهی، محمد مهدی. (۱۳۹۶). مطالعه مدارس دوستدار محیط زیست. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.



58. Ese, J. (2019). Defending the university?: Academics' reactions to managerialism in Norwegian higher education (PhD dissertation). Karlstads universitet, Karlstad.
59. Msengi, I., Doe, R., Wilson, T., Fowler, D., Wigginton, C., Olorunyomi, S., & Morel, R. (2019). Assessment of knowledge and awareness of "sustainability" initiatives among college students. *Renewable Energy and Environmental Sustainability*, 4, 6.
60. <https://doi.org/10.1051/rees/2019003>
61. Mainardes, E.W., Alves, H., Rapos, M. (2011). The processes of change in university management: from the "IVORY TOWER" to entrepreneurialism. *Transylvation Review of Administrative Sciences*, 33(12), 124-149
62. Bukhari, S. S., Said, H., & Mohamad Nor, F. (2020). Conceptual Understanding of Sustainability Among Academic Administrators of Pakistan Public Universities. *The Qualitative Report*, 25(1), 28-59. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol25/iss1/3>
63. Dahle, M., & Neumayer, E. (2001). Overcoming barriers to campus greening. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2(2), 139-160.
64. <https://doi.org/10.1108/14676370110388363>
65. Tran, B. (2009). Green management: The reality of being green in business. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 14(27).
66. Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
67. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280024>
68. Garzella, S., & Fiorentino, R. (2014). An integrated framework to support the process University of Florence. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123655.
47. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123655>
48. Yanarella, E. J., Levine, R. S., & Lancaster, R. W. (2009). Research and Solutions: "Green" vs. Sustainability: From Semantics to Enlightenment. *Sustainability: The Journal of Record*, 2(5), 296-302.
49. <https://doi.org/10.1089/sus.2009.9838>
50. Marques, C., Bachega, S.J., Tavares, D.M. (2019). Framework proposal. for the environmental impact assessment of universities in the context of Green IT. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118346. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118346>
51. Wang, Y., Shi, H., Sun, M., Huisingh, D., Hansson, L., & Wang, R. (2013). Moving towards an ecologically sound society? Starting from green universities and environmental higher education. *Journal of Cleaner Production*, 61, 1-5.
52. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.03>
53. Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. P., & Riley, G. L. (1977). Alternative models of governance in higher education. *Governing academic organizations*, 2-25.
54. Güner, S. (2017). Evaluation of the evolution of green management with a Kuhnian perspective. *Business Research*, 11(2), 309-328.
55. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0049-8>
56. Morrison, K. (2010). Complexity Theory, School Leadership and Management: Questions for Theory and Practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 374-393.
57. <https://doi.org/10.1177/1741143209359711>



72. Roos, N., Heinicke, X., Guenther, E., & Guenther, T. W. (2020). The Role of Environmental Management Performance in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 12(2), 655.
73. <https://doi.org/10.3390/su12020655>
74. T Masagca, J., P Custodio, L., & I Morales, M. (2019). Gains from research and development management model for green university. *Journal Management and Development Studies*, 8, 56–71.
75. [http](http://)
- of green management adoption. *Business Process Management Journal*, 20(1), 68–89.
69. <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2013-0002>
70. Lee, J.-S., Hsu, L.-T. J., Han, H., & Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 901–914. <https://doi.org/10.1080/09669581003777747>
71. Kurland, N. B., & Zell, D. (2011). Green management: Principles and examples. *Organizational dynamics*, 40(1), 49-56.



