



وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

الزامات و راهکارهای مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی



۱۴۰۴

نشریه ترویجی

۱۶۶۴



سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

الزامات و راهکارهای مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی

نویسندگان:

ریحانه شاقلی و جواد قاسمی

۱۴۰۴

شناسنامه



نشر آموزش کشاورزی

عنوان: الزامات و راهکارهای مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی

نویسندگان: ریحانه شاقلی، جواد قاسمی

مدیر داخلی: فتح‌اله بهرامی

ویراستار ترویجی: سیدرضا اسحاقی

تهیه شده در: معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی

ناشر: نشر آموزش کشاورزی

طراح: نرگس بهادر

صفحه آرا: نیایش فلاح

شعارگان: محدود

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۴

مسئولیت درستی مطالب با نویسندگان است.

شماره ثبت در مرکز فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی کشاورزی ۶۸۴۸۷ به تاریخ ۱۴۰۴/۰۹/۲۴ است.

نشانی: تهران، خیابان آزادی، بین نواب و رودکی، پلاک ۲۰۵، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی

تلفن: ۶۶۴۳۰۴۶۵ | تلفکس: ۶۶۴۳۰۴۶۴ | کدپستی: ۱۴۵۷۸۹۶۶۸۱

مخاطبان نشریه

- * مدیران
- * کارشناسان
- * مروجان پهنه‌های تولیدی
- * بهره‌برداران و تولیدکنندگان

اهداف آموزشی

- * مخاطبان با مطالعه این نشریه با مفاهیم و ابعاد GHRM در بخش کشاورزی آشنا می‌شوند.
- * مخاطبان با مطالعه این نشریه با توصیه‌های فنی و کاربردی برای پیاده‌سازی GHRM در بخش کشاورزی آشنا می‌شوند.
- * مخاطبان با مطالعه این نشریه با چالش‌ها و راهکارهای توسعه GHRM در بخش کشاورزی ایران آشنا می‌شوند.

فهرست

صفحه

عنوان

۷	مقدمه
۹	 ۱- مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز
۱۰	 ۲- اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی
۱۲	 ۳- چارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های کشاورزی
۱۹	 ۴- الزامات و عوامل کلیدی مؤثر در مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی
۲۱	 ۵- توصیه‌های کاربردی برای دستیابی به مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی
۲۸	 جمع‌بندی

مقدمه

در قرن بیستم دغدغه‌های جدی محیط‌زیستی مانند تغییر اقلیم، گرمایش زمین، سیل‌های ویرانگر، آلودگی رودخانه‌ها و دریاها، تخریب جنگل‌ها و کاهش منابع طبیعی، افزایش گازهای آلاینده، معضل زباله‌ها و غیره، که عمدتاً ناشی از فعالیت‌های مخرب بشر هستند، بیش از گذشته در سرتاسر جهان اهمیت و شدت پیدا کرد و متعاقب آن، این دغدغه‌ها در قرن حاضر به شکل فزاینده‌ای در حال گسترش بوده و زندگی موجودات کره زمین را تحت‌تاثیر قرار داده است. همین امر، سبب شده است تا کشورهای مختلف، در جهت کاهش پیامدهای ناگوار یاد شده در سطوح مختلف فردی و سازمانی و به صورت منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی برنامه‌ریزی و اقدام نمایند. در این بین، واکنش سازمان‌های فعال در زمینه مسائل محیط زیستی، فراتر از جلوگیری از آلودگی و کاهش آسیب‌های محیط زیستی است و به شکل جامع‌تری به این مقوله توجه دارند؛ به طور مثال، مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) یا مدیریت منابع انسانی محیط زیستی یکی از الزامات هزاره سوم در سازمان‌ها است که در آن کلیه وظایف، کارکردها و نقش‌ها در راستای استفاده دوستانه از منابع محیط‌زیستی است. سازمان‌های کشاورزی به عنوان یکی از فعالیت‌های مهم اقتصادی، وظیفه و نقش محوری در تأمین امنیت غذایی و در عین حال، حفظ منابع طبیعی برعهده دارد. با این حال، این بخش به منظور دستیابی به اهداف کمی خود، فشار قابل توجه و بعضاً خارج از حد معمول بر منابع طبیعی و محیط زیست وارد کرده است. بنابراین، اقدامات مدیریتی مناسب برای کاهش آثار مخرب محیط زیستی در این بخش و پایداری هر چه بیشتر آن از اهمیت دوچندانی برخوردار است. مدیریت منابع انسانی سبز با تمرکز بر جذب نیروی متخصص، آموزش سبز و ایجاد انگیزه‌های محیط زیستی، می‌تواند سازمان‌ها را به سمت تحقق اهداف توسعه پایدار هدایت کند و با توجه به چالش‌های یاد شده و نیاز به این امر در بخش کشاورزی، مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک راهبرد کلیدی برای کاهش اثرات منفی فعالیت‌های کشاورزی بر محیط‌زیست و بهبود بهره‌وری منابع طبیعی مطرح شده است.

مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی از جایگاهی حیاتی و حساس برخوردار است. این اهمیت به دلیل حضور فعال و تأثیرگذار بازیگران متنوعی است که هم به صورت فردی (حقیقی) و هم در قالب نهادها و سازمان‌های حقوقی با ساختارها و ابعاد گوناگون فعالیت می‌کنند. عملکرد و اقدامات هر یک از این کنشگران می‌تواند تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر پایداری و تعادل محیط زیست بخش کشاورزی داشته باشد. از طرفی، توجه کمتری به ترویج این مقوله در بین فعالان بخش کشاورزی شده است، بنا به این ضرورت، در نوشتار حاضر، ضمن بیان مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز، اهمیت آن در بخش کشاورزی، چارچوب، عوامل مؤثر، چالش‌ها و راهکارهای توسعه، توصیه‌های کاربردی به تفکیک گروه‌های مختلف سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان، مدیران، کارشناسان و بهره‌برداران و واحدهای تولیدی ارائه شده است.



۱- مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز

«مدیریت منابع انسانی سبز» به کاربرد سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با هدف ترویج پایداری محیط زیستی و استفاده بهینه از منابع در سازمان‌ها اشاره دارد. در واقع، اساسی‌ترین مؤلفه پایداری سازمانی به‌شمار می‌رود که موجب هم‌گرایی و هم‌افزایی وجوه مختلف «مدیریت سبز» می‌شود. مدیریت منابع انسانی سبز، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را در مدیریت محیط زیستی با برجسته کردن اهمیت مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از آلودگی، کنترل و حفاظت محیط زیست در اجرای عملیات سازمان منعکس می‌کند.

بر این اساس، در بخش کشاورزی این مفهوم شامل مجموعه‌ای از اقدامات است که ضمن حفظ سرمایه دانشی نیروی انسانی، به کاهش اثرات محیط زیستی فعالیت‌های کشاورزی می‌پردازد. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز در کشاورزی دو عنصر کلیدی دارد: (۱) رویکرد دوستدار محیط زیست در تمام فرآیندهای مدیریت نیروی انسانی و (۲) حفظ و توسعه سرمایه دانشی مرتبط با کشاورزی پایدار.

۲- اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی

مدیریت منابع انسانی سبز، مسئول ایجاد آگاهی و اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز، موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی بین آنها می‌شود و به‌گونه‌ای آنها را هدایت می‌کند که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل کنند. این فعالیت‌ها، علاوه بر اینکه به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد همکاری بین کارکنان و پایداری می‌انجامد، سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها نیز می‌شود. علاوه بر موارد یاد شده در سازمان‌های مختلف، با توجه به نقش‌ها و کارکردهای سازمان‌های فعال در بخش کشاورزی و ویژگی‌های خاص آنها و تاثیرگذاری در زمینه مسائل محیط زیستی، مدیریت منابع انسانی سبز، به‌شکل ویژه و دوچندان در سازمان‌های کشاورزی دارای اهمیت است:

الف) به‌عنوان یک سازمان عام: بخش کشاورزی از نظر ساختاری، در ساختار دولتی، سازمانی بزرگ و وسیع با گستره‌ای تا سطح دهستان‌ها است. علاوه بر آن، شرکت‌های خصوصی و تعاونی‌ها، تشکلهای و اتحادیه‌های مختلفی نیز با ساختارهای کوچک و بزرگ در بخش کشاورزی فعال هستند. بنابراین به شکل عام، مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی مهم بوده و می‌تواند منجر به کاهش مصرف انرژی، صرفه‌جویی در مصرف منابع طبیعی، جلوگیری از آلودگی محیط زیست، بازیافت و مدیریت صحیح پسماندها، استفاده از مواد قابل بازیافت و دوستدار محیط زیست، ایجاد آگاهی و توجه به مسائل محیط‌زیستی، بهبود مسئولیت‌پذیری نسبت به محیط‌زیست، بهبود انگیزه، رضایتمندی و ارتباطات و همکاری‌ها در محیط کار، ایجاد فرهنگ سازمانی مسئولیت‌پذیر و پایدار و در نهایت، دستیابی به اهداف سبز و مسئولیت اجتماعی سازمان شود.

ب) به‌عنوان یک سازمان تخصصی: ساختار سازمانی یاد شده در بند قبل، وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرای و نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌ها و تصمیمات کلیدی در زمینه تامین امنیت غذایی کشور است که تحقق اهداف این بخش، تاثیرات مهمی بر منابع طبیعی و محیط زیست دارد. بنابراین، برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیمات صحیح در زمینه مدیریت بهینه مصرف آب، خاک و انرژی در فرآیندهای

کشاورزی، توسعه کشاورزی پایدار، مدیریت ضایعات، کاهش آلاینده‌ها و دیگر اهداف مورد نظر در این حوزه در بخش کشاورزی که در نهایت توسط بهره‌برداران حقیقی و حقوقی به اجرا در می‌آیند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

ج) به‌عنوان واحدهای اجرایی و عملیاتی: همان‌طور که گفته شد، در کنار دو موضوع یاد شده، هر یک از واحدهای تولیدی فعال در بخش کشاورزی به‌ویژه واحدهای بزرگ مقیاس و دارای ساختار حقوقی نیز به‌عنوان خط مقدم امر تولید و بخش‌هایی که نزدیک‌ترین ارتباط با منابع طبیعی و محیط‌زیست را دارند، بایستی اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی سبز را در ساختار و کارکردهای خود عملیاتی و جاری سازند. بنابراین، ارکان، مولفه‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی سبز باید در سطوح مختلف سازمان‌های بخش کشاورزی مورد توجه قرار گیرد و کارکردها و فرآیندها بر اساس آن تنظیم شود.

بنابراین، مقصود از سازمان، طیف وسیعی از سازمان‌های فعال در بخش کشاورزی است. در نهایت، باید در نظر داشت که توجه به مدیریت منابع سبز و اشاعه و نهادینه‌سازی آن در سطوح یاد شده می‌تواند پیامدهای مثبتی در بعد سازمانی در پی داشته باشند و ضمن تحقق اهداف موردنظر از این شیوه مدیریتی در سازمان‌های متنوع بخش کشاورزی، بر رویکردها، دیدگاه‌ها و اقدامات آنها در جهت پایداری بخش کشاورزی نیز موثر واقع شود.

البته ناگفته نماند، اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در کشاورزی ایران با چالش‌هایی نیز از قبیل: ۱) کمبود مشوق‌های مادی و معنوی در بسیاری از سازمان‌ها و واحدهای عملیاتی کشاورزی؛ ۲) ضعف الزامات قانونی و عدم وجود قوانین شفاف برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی؛ ۳) ضعف دانش و عدم آموزش و فرهنگ‌سازی مناسب کارکنان و ۴) مقاومت کارکنان در برابر تغییر روش‌های جدید مواجهه است که پیش از برنامه‌ریزی برای اجرای این شیوه مدیریتی، بایستی به آنها توجه شود.



۳- چارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های کشاورزی

استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در هر سازمان، مستلزم رعایت چارچوب و در نظر گرفتن ابعاد و استلزاماتی است. بر اساس مطالعات انجام شده، مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های فعال در بخش کشاورزی شامل چهار بعد اصلی: (۱) فرآیند سبز؛ (۲) استراتژی (راهبرد) سبز؛ (۳) حمایت سبز و (۴) فرهنگ سبز است که در ادامه به هر یک از آنها پرداخته می‌شود

۳-۱- فرآیند سبز

فرآیند سبز به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که با هدف حفظ محیط زیست در تمامی بخش‌های سازمان‌ها اجرا می‌شود. این فرآیند شامل جذب نیرو، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و بهینه‌سازی فرآیندهای اداری است. همانطور که گفته شد، در بخش کشاورزی، این رویکرد با تمرکز بر روش‌های پایدار و کاهش آسیب به محیط زیست به شکل ویژه‌تری پیاده‌سازی می‌شود. اجزای فرآیند سبز شامل موارد زیر است:

– استخدام سبز

- ✓ جذب نیروهای متعهد به مقوله محیط زیست و لحاظ نمودن این موضوع به عنوان یک شاخص عمومی در جذب نیروی انسانی؛
- ✓ جذب نیروهای دارای تخصص مرتبط با محیط زیست؛
- ✓ اولویت دهی به متقاضیانی که دارای دانش و تجربه در این زمینه هستند.

– آموزش سبز

- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی بدو و ضمن خدمت، همایش‌ها، گردهمایی‌ها و کارگاه‌های آموزشی- توجیهی در زمینه‌های؛
- ✓ مصادیق عملیاتی مدیریت سبز در سازمان در زمینه مصرف بهینه انرژی و موارد مشابه؛
- ✓ کشاورزی پایدار، مدیریت بهینه مصرف آب، کاهش آلاینده‌ها در بخش کشاورزی و مدیریت ضایعات در سطوح عملیاتی و اجرایی.

– ارزیابی عملکرد سبز

- ✓ گنجاندن معیارهای محیط‌زیستی در ارزیابی‌های عمومی و تخصصی کارکنان در سازمان؛
- ✓ پایش عملکرد کارکنان؛ همچنین عملکرد سازمان‌ها بر اساس شاخص‌هایی مورد انتظار در مدیریت منابع انسانی سبز؛
- ✓ ارزیابی واحدهای عملیاتی و تولیدی کشاورزی بر اساس شاخص‌های کشاورزی پایدار، تولید محصول سالم و ارگانیک، مدیریت پساب‌ها، مدیریت ضایعات، مصرف بهینه آب و موارد مشابه؛

– جبران خدمات سبز

- ✓ پاداش مادی و معنوی به کارکنان و سازمان‌هایی که در کاهش آلودگی محیط زیست یا بهبود روش‌های مورد نظر در مدیریت منابع انسانی سبز نقش داشته‌اند؛
- ✓ اعطای پاداش مادی و معنوی به واحدهای عملیاتی و تولیدی کشاورزی که در رعایت شاخص‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز فعال بودند. به‌طور مثال، این شاخص‌ها می‌تواند در انتخاب برگزیدگان بخش کشاورزی در نظر گرفته شود.

– فرآیندهای اداری سبز

- ✓ ساختار سبز: ایجاد واحدهای مسئول نظارت بر اقدامات محیط زیستی در سازمان‌ها و واحدهای تولیدی فعال در بخش کشاورزی؛
- ✓ فناوری سبز: کاهش مصرف کاغذ و انرژی، استفاده حداکثری از اتوماسیون و ظرفیت‌های

فناوری اطلاعات و ارتباطات در واحدهای اداری و فناوریهای دوستدار محیط زیست و پایدار در واحدهای تولیدی و عملیاتی؛

✓ با پیاده سازی فرآیند سبز، سازمان ها نه تنها به محیط زیست کمک می کنند، بلکه در بلندمدت با کاهش هزینه های منابع و بهبود بهره وری، سودآوری بیشتری خواهند داشت.



۳-۲- استراتژی (راهبرد) سبز

استراتژی سبز به معنای ادغام اهداف و سیاست های محیط زیستی در راهبردهای کلان منابع انسانی سازمان است. این رویکرد نه تنها بر اقدامات داخلی سازمان تأثیر می گذارد، بلکه با ایجاد ارتباطات استراتژیک با نهادهای حامی محیط زیست، حمایت های اجتماعی و قانونی را جلب می کند. در بخش کشاورزی، این استراتژی می تواند منجر به توسعه روش های پایدار و کاهش آسیب به اکوسیستم های طبیعی شود. مؤلفه های کلیدی استراتژی سبز شامل موارد زیر است:

— ادغام اهداف محیط زیستی در استراتژی منابع انسانی

✓ تعیین سیاست های سازمانی برای کاهش ردپای کربن، مدیریت پسماند، استفاده از انرژی های تجدیدپذیر، بهینه سازی مصرف آب و نهاده ها، اتوماسیون و هوشمندسازی؛

✓ گنجاندن معیارهای پایداری در برنامه های جذب، آموزش، ارتقاء، گردش شغلی و ارزیابی عملکرد کارکنان در سطوح مختلف صفی و ستادی.

– همکاری با سازمان‌ها و نهادهای حامی محیط زیست

✓ ایجاد ارتباط با سازمان‌های غیردولتی (NGOs) و انجمن‌های محیط زیستی؛
 ✓ همکاری با مراکز علمی- پژوهشی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به‌منظور بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و به‌کارگیری فناوری‌های مربوط به کشاورزی پایدار (تولید محصولات سالم و ارگانیک، مدیریت بهینه آب و آبیاری هوشمند، نهاده‌های زیستی و موارد مشابه)؛
 ✓ همکاری با نهادهای قانون‌گذار به‌منظور تطبیق مقررات داخلی با استانداردهای محیط زیستی.

– حمایت اجتماعی و قانونی

✓ استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های ارتباط برای اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی درباره اقدامات سبز در سطوح مختلف سازمان و جلب مشارکت عمومی؛
 ✓ بهره‌گیری از مشوق‌های دولتی و سازمان‌های بین‌المللی برای حمایت از اجرای پروژه‌های دوستدار محیط‌زیست و کشاورزی پایدار.
 به‌طور کلی، اجرای استراتژی سبز، سازمان‌های کشاورزی می‌تواند ضمن بهره‌مندی از مزایای رقابتی ناشی از مسئولیت‌پذیری محیط زیستی و افزایش بهره‌وری از طریق کاهش هزینه‌های ناشی از مصرف منابع و مدیریت پسماند، اعتبار برند سازمان خود را در میان مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعان بهبود بخشند. این استراتژی نه‌تنها به حفظ محیط زیست کمک می‌کند، بلکه در بلندمدت سودآوری و پایداری آنها را تضمین می‌نماید.



۳-۳- حمایت سبز

حمایت سبز به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که سازمان‌ها برای تشویق واحدهای زیرمجموعه و کارکنان خود به رفتارهای دوستدار محیط زیست انجام می‌دهند. این حمایت‌ها در سه حوزه اطلاعاتی، مالی و زمانی قابل ارائه است:

– حمایت اطلاعاتی

- ✓ آموزش روش‌های تعامل با محیط زیست و پایدار؛
- ✓ اطلاع‌رسانی درباره آیین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و قوانین مربوطه؛
- ✓ اطلاع‌رسانی درباره مزایای کشاورزی پایدار و فعالیت‌های دوستدار محیط زیست؛
- ✓ ایجاد و دسترسی به بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی در خصوص مباحث یاد شده.

– حمایت مالی – تسهیلاتی

✓ اعطای تسهیلات کم‌بهره با دوره بازپرداخت طولانی؛ همچنین یارانه و تخفیف برای خرید و استفاده از نهاده‌های ارگانیک و دوستدار محیط زیست، فناوری‌های متناسب با کشاورزی پایدار، سیستم‌های آبیاری نوین، اتوماسیون و هوشمندسازی، انرژی‌های پاک و نصب سیستم‌های انرژی تجدیدپذیر (پنل‌های خورشیدی)، سیستم‌های تصفیه پساب و مواردی از این دست.

– حمایت زمانی

- ✓ برنامه‌ریزی کاری متناسب با شرایط آب‌وهوایی؛
 - ✓ امکان دورکاری برای کاهش تردهای غیرضروری در شرایط اضطرار و بهینه‌سازی مصرف انرژی؛
 - ✓ کاهش ساعات کاری در روزهای آلوده؛
 - ✓ ساعت کاری شناور برای بهینه‌سازی مصرف انرژی؛
 - ✓ اعطای مرخصی‌های تشویقی برای فعالیت‌های محیط زیستی.
- این حمایت‌ها نه تنها موجب ارتقای مسئولیت‌پذیری محیط زیستی کارکنان می‌شود، بلکه در بلندمدت به بهره‌وری بیشتر و کاهش هزینه‌های عملیاتی منجر خواهد شد. سازمان‌های کشاورزی با اجرای این سیاست‌ها می‌توانند همزمان با حفظ محیط زیست، رضایت شغلی نیروی انسانی خود را افزایش دهند.



۳-۴- فرهنگ سبز

فرهنگ سبز زمانی در یک سازمان نهادینه می‌شود که حفاظت از محیط زیست به بخشی جدایی‌ناپذیر از ارزش‌ها و باورهای اساسی آن سازمان تبدیل گردد. این تحول فرهنگی نیازمند نهادینه‌سازی یک رویکرد نظام‌مند و مشارکت تمامی ذی‌نفعان است. برخی از مهمترین راهکارهای توسعه فرهنگ سبز به شرح زیر است:

۱. آگاهی‌بخشی و آموزش مستمر

- ✓ طراحی برنامه‌های آموزشی تعاملی درباره اهمیت حفظ منابع طبیعی و محیط زیست؛
- ✓ برگزاری کارگاه‌های عملی روش‌های کشاورزی پایدار و حفظ محیط زیست؛
- ✓ تولید انواع رسانه‌های آموزشی- ترویجی متناسب با گروه‌های هدف مختلف؛
- ✓ شبکه‌سازی و جریان‌سازی اجتماعی در خصوص مقوله حفظ منابع طبیعی و محیط زیست؛
- ✓ ثبت و مستندسازی تجارب موفق در این زمینه؛
- ✓ استفاده از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی.

۲. رهبری و الگوسازی مدیریتی

- ✓ تعیین مشوق‌های سازمانی برای واحدهای پیشرو؛
- ✓ مشارکت فعال مدیران ارشد در برنامه‌های محیط زیستی؛
- ✓ ایجاد سیستم گزارش‌دهی شفاف عملکرد محیط زیستی؛
- ✓ تجلیل از واحدهای برگزیده و الگوسازی در این خصوص.

۳. برنامه‌های مشارکتی

- ✓ راه‌اندازی کمپین‌ها (پویش‌ها) در زمینه حفاظت از منابع طبیعی و محیط زیست؛
 - ✓ سازماندهی بازدیدهای میدانی از واحدها و سازمان‌های موفق و پیشرو؛
 - ✓ ایجاد شبکه‌های تبادل دانش و تجربه‌های موفق بین افراد و سازمان‌ها؛
 - ✓ برگزاری بازارچه‌های فروش محصولات و جشنواره‌ها و رویدادهای ترویجی در زمینه فعالیت‌های دوست‌دار محیط زیست و کشاورزی پایدار با مشارکت جوامع محلی؛ سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش‌های دولتی و غیردولتی؛
 - ✓ معرفی و تجلیل از کشاورزان برگزیده در زمینه روش‌های پایدار و اعطای گواهینامه‌های مربوط به فعالیت در زمینه کشاورزی پایدار و حفاظت از محیط زیست.
- انتظار می‌رود با اجرای این اقدامات، ضمن فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی مقوله‌های مرتبط با توسعه کشاورزی پایدار و حفظ محیط زیست، افزایش حس مسئولیت‌پذیری جمعی نسبت به محیط زیست، کاهش مقاومت در برابر تغییر روش‌های سنتی و ایجاد همبستگی اجتماعی حول محور توسعه پایدار، سبب بهبود مستمر کیفیت محصولات و سلامت اکوسیستم شود. توسعه فرهنگ سبز یک فرآیند تدریجی است که با استمرار در اجرای برنامه‌های آموزشی، ایجاد نظام‌های تشویقی مناسب و مشارکت دادن تمامی سطوح سازمانی به نتایج ملموس خواهد انجامید.



۴- الزامات و عوامل کلیدی مؤثر در مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی

به‌منظور موفقیت در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی، الزامات و عوامل کلیدی در ابعاد انسانی، فنی، زیرساختی و حمایتی وجود دارد که در ادامه به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود:

۴-۱- ویژگی‌های مدیران

- ✓ ایفای نقش محوری در تعیین سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های محیط زیستی سازمان؛
- ✓ ایفای نقش محوری در تدوین استراتژی‌های کلان، طراحی برنامه‌های عملیاتی و تخصیص منابع لازم؛
- ✓ سیاستگذاری و برنامه‌ریزی در خصوص تامین نیروی انسانی و منابع مالی مورد نیاز در خصوص پیاده‌سازی برنامه‌های مربوطه؛
- ✓ تأکید بر اولویت قرار دادن مقوله‌های محیط زیستی بر هزینه‌های کوتاه‌مدت؛
- ✓ در اولویت قرار دادن مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان؛
- ✓ ایجاد چارچوب نظارتی برای اجرای مؤثر سیاست‌های سبز.

۴-۲- ویژگی‌های کارکنان

- ✓ سطح پذیرش و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در خصوص سیاست‌های و مسئولیت‌پذیری در قبال مسائل محیط زیستی؛
- ✓ برخورداری از تعهد و نگرش‌های فردی مناسب در پذیرش مسئولیت‌های محیط زیستی؛
- ✓ برخورداری از روحیه مشارکت‌جویی در اجرای برنامه‌های سبز؛
- ✓ برخورداری از روحیه یادگیری مستمر در خصوص مسائل محیط زیستی؛

۴-۳- آموزش محیط زیستی

- ✓ ضرورت آموزش مستمر مهارت‌های مورد نیاز؛
- ✓ طراحی برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی- ترویجی منظم و هدفمند که در بخش‌های قبلی به انواع و موضوعات مربوطه اشاره شد؛
- ✓ اما، از جمله کارکردهای آموزش‌های محیط زیستی می‌توان به افزایش دغدغه‌مندی، دانش و آگاهی محیط زیستی کارکنان و مدیران؛ توسعه توانایی‌های انطباق آنها با تغییرات؛ بهبود نگرش افراد نسبت به مسائل محیط زیستی و کسب مهارت‌های لازم در این زمینه است.

۴-۴- کار تیمی و مشارکت

- ✓ توجه، تاکید و نهادینه‌سازی کار گروهی به‌عنوان یک فعالیت اثربخش در حل مسائل پیچیده محیط‌زیستی؛
- ✓ گفتنی است، مشارکت کارکنان در زمینه‌های و فرآیندهایی چون: نیازسنجی و شناخت مسائل، تدوین اهداف، فرآیند تصمیم‌گیری، ارائه راهکارهای عملی، بسیج منابع، اجرای پروژه‌های سبز، پایش و نظارت و ایجاد سازوکارهای تشویق مشارکت جمعی دارای اهمیت است.

۴-۵- سیستم پاداش سبز

- ✓ تأکید بر نقش مشوق‌های مادی (پاداش‌های نقدی، مزایا) و غیرمادی (تقدیرنامه، فرصت‌های توسعه شغلی) در ایجاد انگیزه و تعهد در افراد؛
- ✓ تأثیر نظام‌های پاداش بر بهبود عملکرد محیط زیستی سازمان‌ها.

۴-۶- برنامه‌های عملیاتی سبز

✓ طراحی و اجرای برنامه‌های کاربردی در سطوح مختلف سازمان از جمله در زمینه بهینه‌سازی مصرف منابع، مدیریت پسماند، کاهش آلاینده‌ها و دیگر مقوله‌ها که در بخش‌ها قبل به آنها اشاره شد؛

✓ ضرورت یکپارچه‌سازی برنامه‌ها با مأموریت سازمان به گونه‌ای که ترکیب هوشمندانه عوامل مختلف در یک سیستم منسجم، تعامل مؤثر بین رهبری سازمان، نیروی انسانی متعهد و برنامه‌های اجرایی را تضمین کند. این هماهنگی، زمینه‌ساز دستیابی به اهداف توسعه پایدار خواهد بود.

۵- توصیه‌های کاربردی برای دستیابی به مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی

۵-۱- توصیه‌های کاربردی ویژه سیاستگذاران و برنامه‌ریزان

این موضوع در سطح کلان سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کشور به‌عنوان یک موضوع فرابخشی؛ همچنین در سطح وزارت جهاد کشاورزی حائز اهمیت بوده و نیاز به پیگیری‌های لازم دارد که در ادامه به برخی از توصیه‌های مهم در این زمینه اشاره می‌شود:

— سیاستگذاری و برنامه‌ریزی سبز

✓ سیاستگذاری مناسب در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز و لحاظ نمودن این مبحث در اسناد بالادستی کشور؛

✓ ارائه دستورالعمل‌های لازم‌الاجرا، دارای پشتوانه حقوقی مناسب در سطح وزارت جهاد کشاورزی

— سازوکارهای حمایتی

✓ تأمین حمایت‌های مالی و پشتیبانی‌های لازم برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح مختلف وزارت جهاد کشاورزی تا واحدهای عملیاتی بخش کشاورزی و بهره‌برداران؛

✓ جلب مشارکت بین بخشی در زمینه اجرای مدیریت منابع انسانی سبز توسط وزارت جهاد کشاورزی، وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های مرتبط.

۵-۲- توصیه‌های کاربردی ویژه مدیران

مدیران سازمان‌های کشاورزی در سطوح مختلف، نقش کلیدی در اجرای منابع انسانی سبز در این بخش دارند. بر این اساس، توصیه‌هایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

– الزامات سیاستی و ساختارهای اجرایی

- ✓ سیاست‌های سازمان باید شامل اهداف پایداری مانند کاهش مصرف آب، مدیریت پسماند و استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر باشد؛
- ✓ ایجاد کمیته پایداری یا واحد مسئولیت سبز در سازمان متشکل از مدیران، کارشناسان، مروجان، تشکرها و بهره‌برداران خبره برای نظارت بر اجرای استانداردهای محیط زیستی در فرآیندهای کشاورزی.

– جذب و استخدام نیروهای متعهد به محیط زیست

- ✓ گنجاندن معیارها و شاخص‌های محیط‌زیستی در فرآیند گزینش و جذب نیروی انسانی؛
- ✓ استفاده از ظرفیت مشاوران و متخصصان کشاورزی سبز در زمینه‌های تخصصی مختلف.

– آموزش، فرهنگ‌سازی و توانمندسازی

- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در حوزه‌های مختلفی چون حفاظتی، مدیریت پایدار آب و خاک، بازیافت و مدیریت پسماند و موارد مشابه؛
- ✓ تشویق به استفاده نوآوری‌های سبز و حمایت از ایده‌های کارکنان در این زمینه.

– نظام پاداش و انگیزش سبز

- ✓ طراحی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد محیط زیستی: به‌طور مثال، اعطای پاداش به واحدهایی که مصرف بهینه در زمینه آب یا انرژی داشته‌اند؛
- ✓ تقدیر از کارکنان و واحدهای فعال در زمینه مدیریت منابع سبز با اهدای جوایز مادی و معنوی؛
- ✓ اعطای جوایز سالانه به بهره‌برداران و مدیران واحدهای تولیدی که در زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی سبز فعال بوده‌اند.

– استفاده از فن‌آوری‌های دیجیتال

- ✓ استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات در امور جاری اداری و فنی؛

- ✓ جایگزینی فرم‌های کاغذی با سیستم‌های دیجیتال و اتوماسیون؛
- ✓ استفاده از اپلیکیشن‌ها در انجام امور اداری و فنی؛
- ✓ استفاده از فن آوری‌های هوشمند در مدیریت مزرعه.



۵-۳- توصیه‌های کاربردی ویژه کارشناسان

کارشناسان کشاورزی به‌عنوان مجریان برنامه‌های سبز می‌توانند با انجام اقدامات زیر در امورات اداری-اجرایی و فنی- عملیاتی به بهبود مدیریت منابع انسانی سبز کمک کنند. بر این اساس، توصیه‌هایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

– بهینه‌سازی مصرف منابع و ترویج فن آوری‌های پاک در واحدهای تولیدی

- ✓ استفاده از روش‌های هوشمند و اتوماسیون به‌ویژه در زمینه آبیاری؛
- ✓ مدیریت تلفیقی آفات و بیماری‌ها و کاهش مصرف سموم و نهاده‌های شیمیایی با استفاده از روش‌های زیستی؛
- ✓ معرفی ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی با مصرف سوخت بهینه؛
- ✓ تشویق به استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر مانند نصب پنل‌های خورشیدی برای پمپاژ آب؛
- ✓ تشویق به رعایت استانداردها و دستورالعمل‌های ابلاغی.

– مدیریت ضایعات و زائدات کشاورزی

- ✓ تبدیل ضایعات به کود آلی: آموزش کشاورزان در زمینه تولید کمپوست از بقایای گیاهی؛
- ✓ بازیافت پلاستیک‌های کشاورزی: جمع‌آوری پوشش‌های پلاستیکی، لوله‌های آبیاری و موارد مشابه و ارسال به مراکز بازیافت.

– آموزش و حمایت از نوآوری

- ✓ استفاده از انواع روش‌های ترویجی چهره‌به‌چهره و گروهی در زمینه ترویج مباحث محیط‌زیستی در بین جامعه بهره‌برداران؛
- ✓ ایجاد سایت‌های ترویجی و واحدهای نمایشی در زمینه استقرار و توسعه فن‌آوری‌های سبز با مشارکت بهره‌برداران و جامعه محلی؛
- ✓ تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوین؛
- ✓ تدوین دستورالعمل‌های و شیوه‌نامه‌های سبز به‌صورت رسانه‌های نوشتاری و الکترونیکی و انتشار در بین بهره‌برداران؛
- ✓ استفاده از ظرفیت‌های کشاورزان مرجع (برگزیده، خبره و پیشرو) به‌عنوان الگوهای موفق محلی در زمینه استفاده از روش‌های سبز.

– ایجاد شبکه‌های تبادل دانش

- ✓ تشکیل گروه‌های گفت‌وگوی محلی و ایجاد فضایی برای تبادل تجربیات بین کشاورزان در زمینه روش‌های سبز.
- ✓ ایجاد شبکه‌های دانش‌محور بین کارشناسان و مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها.
- ✓ استفاده از پیام‌رسان‌ها به‌منظور شبکه‌سازی و ارسال توصیه‌های کاربردی در زمینه روش‌های سبز و مدیریت پایدار منابع.

– نظارت و گزارش‌دهی عملکرد سبز

- ✓ ثبت داده‌های مربوطه به مصرف منابع مانند میزان آب، انرژی و نهاده‌های مصرفی در واحدهای تولیدی؛
- ✓ مستندسازی مناسب از فعالیت‌های انجام شده در زمینه استفاده از روش‌های سبز و مدیریت پایدار منابع؛
- ✓ ارائه گزارش‌های دوره‌ای به‌منظور تحلیل روند و اقدامات انجام شده.



۵-۴- توصیه‌های کاربردی ویژه بهره‌برداران و واحدهای عملیاتی- تولیدی کشاورزی

کشاورزان و تولیدکنندگان به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین بهره‌برداران منابع طبیعی و منابع پایه تولید به‌ویژه آب و خاک، نقش کلیدی در مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی ایفا می‌کنند. این گروه، می‌توانند با تلفیق دانش بومی و فن‌آوری‌های نوین به شکل همزمان به افزایش بهره‌وری، حفظ محیط زیست، و تضمین معیشت پایدار برای خود و همکاران فعال در مجموعه تولیدی خود دست یابند. از این‌رو، اقدامات این گروه می‌تواند نمود عینی در دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در پی داشته باشد. بر این اساس، برای پیاده‌سازی توصیه‌هایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

— آموزش و توانمندسازی کارگران

✓ آموزش روش‌های کشاورزی پایدار در مقوله‌های مختلفی چون: کشت محصولات ارگانیک و سالم، مدیریت تلفیقی آفات و بیماری‌های گیاهی و کاهش مصرف سموم و آب، بازیافت و ... از طریق برگزاری روش‌های مختلف گروهی آموزشی- ترویجی (کارگاه، دوره، بازدید، روز مزرعه، هفته و روز انتقال یافته‌های تحقیقاتی) و انفرادی (چهره به چهره).

– مدیریت نیروی کار با رویکرد سبز

- ✓ رعایت استانداردهای بهداشت محیط کار و استفاده از تجهیزات محافظتی مناسب؛
- ✓ پایش مستمر سلامت کارگران به صورت دوره‌ای در زمینه عوامل خسارت‌زای احتمالی.

– بهینه‌سازی مصرف آب و انرژی

- ✓ استفاده از سامان‌های نوین آبیاری هوشمند؛
- ✓ ذخیره‌سازی و بازچرخانی آب؛
- ✓ جایگزینی سوخت‌های فسیلی با انرژی‌های تجدیدپذیر (نصب پنل خورشیدی برای پمپاژ آب).

– مدیریت پسماند و بازیافت

- ✓ تولید کمپوست از بقایای گیاهی و فضولات دامی؛
- ✓ فروش ضایعات غیرقابل استفاده به واحدهای تولید بیوگاز یا صنایع تبدیلی؛
- ✓ کاهش مصرف پلاستیک و جایگزینی پلاستیک‌های یکبار مصرف با گزینه‌های زیست‌تخریب‌پذیر؛
- ✓ ایجاد سیستم تصفیه فاضلاب.



– فناوری‌های سبز در کشاورزی

- ✓ کشاورزی دقیق: استفاده از GPS، سنسورهای رطوبت خاک، و پهپادها برای مدیریت مصرف نهاده‌ها؛
- ✓ استفاده از ماشین‌آلات کم‌مصرف: بهره‌گیری از تراکتورها و ابزارهای با مصرف سوخت بهینه.



– مشارکت اجتماعی و شبکه‌سازی

- ✓ تشکیل تعاونی‌های سبز: همکاری با کشاورزان محلی برای خرید گروهی نهاده‌های ارگانیک یا فروش محصولات پایدار؛
- ✓ آموزش جامعه محلی: اشتراک‌گذاری دانش سبز با کشاورزان خرده‌پا برای گسترش کشاورزی پایدار.

– انطباق با استانداردها و قوانین

- ✓ گواهی‌های سبز: اخذ گواهی‌های معتبر مانند GlobalG.A.P یا ارگانیک برای افزایش ارزش محصولات؛
- ✓ رعایت قوانین محیط زیستی: جلوگیری از آلودگی آب‌های زیرزمینی با سموم و مدیریت صحیح فضلاب.

– توجه به رفاه روانی کارکنان

- ✓ ایجاد فضای کاری سالم: فراهم کردن استراحتگاه‌های ایمن در مزارع.
- ✓ کاهش فشار کاری: برنامه‌ریزی شیفت‌های کاری به گونه‌ای که از کار در ساعات گرم روز جلوگیری شود.

جمع‌بندی

مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی ایران، علیرغم چالش‌های موجود، از پتانسیل بالایی برای تحقق کشاورزی پایدار برخوردار است. این رویکرد، نه تنها به حفظ محیط‌زیست و کاهش هزینه‌های تولید کمک می‌کند، بلکه با افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت زندگی کشاورزان و بهره‌برداران، زمینه لازم را برای توسعه پایدار فراهم می‌سازد. همانطور که گفته شد، در این زمینه دینفعان مختلفی چون سیاستگذاران و برنامه‌ریزان در سطح کلان و فرابخشی؛ سازمان‌های دولتی با تدوین سیاست‌های حمایتی و نظارت بر اجرای استانداردها؛ کارشناسان و مروجان با آموزش و ترویج فناوری‌های نوین (کشاورزی دقیق، انرژی‌های تجدیدپذیر) و تولیدکنندگان و کشاورزان با به‌کارگیری روش‌های سبز (از قبیل کاهش مصرف آب، مدیریت پسماند، کشت ارگانیک) ایفای نقش فعال دارند که در نوشتار حاضر تلاش شد به صورت اجمالی به اهمیت این موضوع، الزامات و البته توصیه‌های لازم برای هر یک از گروه‌های ذی‌ربط ارائه شود. در نهایت، نظر به اهمیت این مقوله مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی، در نهایت پیشنهادهای اجرایی به شرح زیر برای طراحی، استقرار و توسعه و پایدارسازی آن در این بخش ارائه می‌شود:

– تدوین استانداردهای ملی GHRM برای بخش کشاورزی

- ✓ تعیین شاخص‌های سبز (مصرف آب، انرژی، ضایعات) و الزام به رعایت آن‌ها؛
- ✓ ادغام این استانداردها با گواهی‌های موجود (مانند ارگانیک یا GlobalG.A.P و موارد مشابه).

– انجام ممیزی‌های دوره‌ای و ارائه سازوکارهای حمایتی

- ✓ ارزیابی مزارع و واحدهای تولیدی بر اساس معیارهای پایداری؛
- ✓ اعطای مشوق‌های مالی (وام کم‌بهره، یارانه و معافیت‌های مالیاتی) به واحدهای پیشرو.

– توسعه برنامه‌های آموزشی و پژوهشی

- ✓ همکاری با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی دولتی و خصوصی در زمینه بومی‌سازی فن‌آوری‌های سبز؛
- ✓ استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه توسعه فن‌آوری‌های سبز؛
- ✓ ایجاد شبکه‌های دانش‌بنیان میان کشاورزان، محققان، دانشگاه‌ها، تشکلات و تعاونی‌ها، بخش خصوصی، صنعت و موارد مشابه.

– توسعه زیرساخت‌های سبز

- ✓ تسهیل دسترسی به نهاده‌های پایدار (بذرهای مقاوم، کودهای زیستی)؛
- ✓ نقش‌آفرینی تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها در زمینه تامین نهاده‌ها، تجهیزات و امکانات سبز.

«مدیریت منابع انسانی سبز در بخش کشاورزی یک ضرورت راهبردی است که با همگرایی سه عامل دانش، فناوری و سیاستگذاری محقق می‌شود. حرکت به سمت این الگو نیازمند عزم ملی، مشارکت فعال کشاورزان و دیگر کنشگران فعال در بخش کشاورزی و پشتیبانی نهادهای حاکمیتی است».

