

Presenting the model of effective implementation of green human resources management with meta-analysis approach

'Anvar Boleddeh · 'Noormohamad Yaghoubi · 'Vahid Pourshahabi

1. Student of department of management , Zahedan Branch , Islamic Azad University , Zahedan , Iran
2. Professor of Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchistan , Zahedan , Iran . yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir
3. Assistant professor department of management , Zahedan Branch , Islamic Azad University , Zahedan , Iran

Introduction

Successive transformations and accelerated developments of the last two decades in various dimensions such as technological, economic, social and cultural have made many challenges for the administration of public affairs. A requirement that accompanies the choice based on scientific rationality, effective and efficient management to guide the transformations in favor of the ideals of humanities, and is in the framework of sustainable development indicators, is the appropriate response to these transformations and today's development challenges (Yaghoubi, 2021). Therefore, a new development path, means a type of development is needed that cause sustainability development of human, not just in a few places and for a few years, but also in the entire planet earth and for the distant futures (Perghan, 2022). Meanwhile, health part is one of the most important parts of society without which a society cannot maintain its sustainability for a long time. In the last few decades, with the acceleration and industrialization, the field of health faced with threats and as a result of human activities, the planet has suffered irreparable damage (Borràs, 2023). Issues like this have created a new approach to green human resource management in all organizations, especially health part. Green human resources management is responsible for creating awareness, informing and interacting among employees regarding environmental factors that, with green policies, have created social responsibility among them to fulfill their duties and obligations towards the environment (Noori, 2024). Therefore, in order to realize green ideology and public belief in green values, organizations should consider many considerations such as reducing pollution, controlling it and increasing productivity instead of increasing unnecessary consumption in their performance and environmental management (Grolleau, 2020). That this important issue, derived from the social responsibility of organizations. These considerations in the form of sustainable development have been attracted the attention of rulers and statesmen in order to create a green organization in the shadow of social green values, an organization that fulfills its missions, goals and tasks in a way that both people and other existing organizations and also needs of future generations should not be distorted by limited resources (Farrokhi et al., 2017). On the other hand, it can be said that human resources management is one of the main responsibilities of management in any organization, and all managers at multiple levels of the organization have this responsibility in some way. Therefore, human resource management is considered as the exploitation of the company's human capital to achieve organizational goals (Seyedjavadin et al., 2017). The review of the relevant background shows that although several studies have identified the indicators of green human resource management, but there is no consensus about the indicators of green human resource management.

For example, Yong et al. (2019) reported that green recruitment, green training, green performance management, and green reward are widely used as indicators of green human resource management. In addition, Marandi (2022) showed that job description, performance management, organizational culture, the role of unions in environmental management, organizational learning, and green health and safety are green human resource management practices. Based on this, the current research seeks to identify the factors of green human resource management and provide a model for its effective implementation.

Materials and Methods

The current research is applied research with an exploratory nature. The statistical population included the researches conducted between 2010-2022 in domestic and foreign scientific databases, which were searched and reviewed based on the determined keywords, and the most relevant documents were selected with the targeted approach. Data collection was done by meta-analysis method and their analysis was done based on content analysis. Finally, based on the extracted codes, the dimensions and components of the effective implementation of green human resources management were determined and a model was developed for it. Extracted codes were controlled by kappa index and weight was determined by Shannon entropy.

Findings

According to the selected keywords and based on metac-analysis method, the existing articles in the field of green human resources management that were between 2010-2022 and in domestic and foreign databases and publications were reviewed and finally, 179 articles were confirmed. Then, based on the parameters of title, abstract, content, research method, the articles were reviewed and evaluated, finally, after removing 131 articles, 48 articles were analyzed. Based on the content analysis of the final articles, a total of 108 indicators, 21 components and 7 variables were discovered. The Kappa index, which was used to control the extracted codes, was 0.915, which showed the agreement between the experts. In addition, Shannon entropy for all components showed that past research supports the findings of the current research.

Discussion and Results

The model of effective implementation of green human resources management was formed in three phases of formulation, implementation and evaluation. In the first phase of the effective implementation model of green human resources management, the organization's mission statement and strategies dimensions are located.

In this layer, the organization's mission is defined with the components of organizational green entrepreneurship, environmental protection behavior and environmental sustainability, and the organization strategies are introduced in the form of predetermined, emerging and adjustment strategies. In the second phase, which deals with the implementation of green human resource management, job analysis, green human resource planning and green human resource development are considered. In order to analyze the job, determine the job description and its conditions, job design is done with a green approach, which beliefs, values and symbols are considered in this way. Human resource planning is also done by involving the variable of being green in the stages of recruitment,

selection, hiring and retention, and after that, in the human resources development of the organization phase, training, improvement and green knowledge management are discussed. Finally, in the third phase, performance evaluation is done based on feedback, audit and reports and based on the obtained results, service compensation is done in two financial and non-financial sectors.

Keywords

Green human resources management, Green organization , Meta-analysis approach

مقاله آماده انتشار

ارائه الگوی پیاده سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد فرا ترکیب

انور بلیده^۱، نورمحمد یعقوبی^۲، وحید پورشهبابی^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

چکیده

مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک روش نو جهت تلفیق و یکپارچه سازی مدیریت زیست محیطی برای حمایت از عملکرد سازمانی پدیدار شده است. سازمانها نیز برای پاسخگویی به تغییرات آیین نامه‌ها، آگاهی عمومی و نگرانی در مورد آسیب های احتمالی زیست محیطی، به ارتقاء و پیاده سازی سیستمها و شیوه های مدیریت زیست محیطی پرداخته اند. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف الگوی پیاده سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد فراترکیب انجام شد که در دسته پژوهش های کاربردی است که با ماهیت اکتشافی انجام شده است. برای جمع آوری داده های مورد نیاز از مقالات منتشر شده در پایگاه های علمی داخلی و خارجی (سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲) بهره گرفته شد. بر مبنای کلیدواژه های تعیین شده، جستجو و بررسی انجام شد و با رویکرد هدفمند، مرتبط ترین مقالات به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل مقالات تکنیک تحلیل محتوا به کار برده شد و در نهایت ۱۰۸ شاخص، ۲۱ مؤلفه و ۷ متغیر شناسایی گردید. شاخص کاپا برای کنترل کدهای استخراجی به کار برده شد و تعیین وزن شاخص ها توسط آنتروپی شانون صورت گرفت. در نهایت پیاده سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز در سه لایه تدوین، اجرا و ارزیابی تدوین و ارائه گردید.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان سبز، روش فراترکیب.

مقدمه

دگرگونی های پی در پی و تحولات پرشتاب دو دهه اخیر در ابعاد مختلف از جمله فناوری، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اداره امور عمومی را با چالش های بسیاری مواجه ساخته است. الزامی که همراه با انتخاب مبتنی بر عقلانیت علمی و مدیریت اثربخش و کارآمد برای هدایت دگرگونیها به نفع آرمانهای بشریت و در چارچوب شاخصهای توسعه پایدار باشد، پاسخ مناسبی به این دگرگونیها و چالشهای امروزی توسعه است (یعقوبی، ۱۴۰۰). بنابراین مسیر توسعه جدید، یعنی نوعی از توسعه مورد نیاز است که باعث پایداری پیشرفت و ترقی بشر نه فقط در چند مکان و به مدت چند سال بلکه در کل سیاره خاکی و برای آینده های دور شود (پیغان و همکاران، ۱۴۰۱). در این میان، بخش سلامت از مهمترین بخشهای جامعه است که بدون آن یک جامعه نمی تواند مدت زمان زیادی پایداری خود را حفظ کند. در چند دهه اخیر با شتاب تغییرات و صنعتی شدن، حوزه سلامت نیز با تهدیداتی مواجه شده و در نتیجه فعالیت های بشر، کره زمین متحمل صدمات جبران ناپذیری شده است. آمارهای سازمان ملل نشان می دهند در قرن ۲۱ مشکلات زیست محیطی مانند افزایش دما، افزایش دی اکسید کربن، افزایش تخریب لایه ازن و افزایش زباله های شیمیایی رو به افزایش بوده

که اهمیت بخش سلامت و به کارگیری مدیریت آن را بیش از پیش جدی کرده است (بوراس^۱، ۲۰۲۳). بخش سلامت حوزه گسترده‌ای را شامل می‌شود. بیمارستان‌ها با تولید پسماندهای خطرناک و آلودگی آب و هوا، تأثیرات بدی بر محیط زیست و انسان بر جای می‌گذارند. نظام سلامت وظیفه دارد پیامدهای زیست محیطی را کاهش دهد تا پیامدهای آن بر سلامتی انسان نیز کاهش یابد. این موضوعات اخیراً باعث ایجاد رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی سبز در تمام سازمان‌ها به ویژه بخش سلامت شده است. مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص عوامل محیطی است که با خط مشی‌های سبز سبب ایجاد مسئولیت اجتماعی بین آنها شده تا به وظایف و تعهدات خود در قبال محیط عمل نمایند (نوری و همکاران، ۱۴۰۳). در همین راستا می‌توان اشاره کرد که رویکرد مدیریت سبز برآمده از توجه به توسعه پایدار و به تبع آن، پایداری سازمانی نیز، توأم با رویکردهای اجتماعی و انگیزه‌های اقتصادی، سلامت و ایمنی جامعه، کارکنان و نیز نشر تصویر عمومی مطلوب سازمان در افق زمانی بلندمدت است. به همین خاطر سازمان‌ها باید برای تحقق ایدئولوژی سبز و باور عمومی به ارزشهای سبز، ملاحظات بسیاری را مانند کاهش آلودگی‌ها و کنترل آن و افزایش بهره‌وری به جای مصرف فزاینده غیر ضروری در عملکرد زیست محیطی و مدیریت زیست محیطی خود لحاظ نمایند (گرولو^۲، ۲۰۲۰) که این مهم، برگرفته از مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها است. این ملاحظات در قالب توسعه پایدار مورد توجه حاکمان و دولتمردان قرار گرفته تا در سایه ارزش‌های سبز اجتماعی، سازمان سبز را خلق نمایند. سازمان سبز، سازمانی است که مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌سازد تا هم افراد و سایر سازمان‌های موجود و هم نیازهای آیندگان از منابع محدود مخدوش نشوند (فرخی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۴). سازمان‌های سبز، تلاش‌های سبز خود را برای رسیدن به اهداف سبز بررسی کرده و به منظور رسیدن به این موضوع افراد مناسب و دوستدار محیط زیست را استخدام می‌کنند. برای تبدیل شدن به سازمان سبز، نیاز به مدیریت سبز است (میلر^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). بین بخش‌های مختلف یک سازمان سبز، مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری قوی که هدایت عوامل انسانی را به عهده دارد، می‌تواند به سازمان‌ها کمک شایانی نماید. سازمان‌ها در راه تبدیل شدن به سازمان سبز می‌توانند از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی برای تحریک کارکنان خود استفاده نمایند. مدیریت منابع انسانی سبز اشاره به این موضوع دارد که می‌بایست منابع انسانی را به گونه‌ای بازطراحی نمود که نسبت به قوانین، سیاست‌ها، منابع، صحیح مصرف کردن، اسراف نکردن و ... حساس شوند و بدین صورت موجبات مصرف بهینه و هدفمند منابع و کاهش آلودگی محیط زیست را فراهم آورند که این امر از طریق توانمندسازی سازمان به وسیله جذب استعدادها و کسب دانش، مهارت و شایستگی انجام می‌گیرد (رنویک^۴، ۲۰۱۳). به عبارتی، مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان افراد سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین کارکنان را به‌وجود می‌آورد، به گونه‌ای که موجب می‌شود تا آنان به وظایف و تعهدات خود در قبال محیط عمل نمایند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۹۸). به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد محیط کاری سبز است که در آن

¹ Borràs

² Grolleau

³ Millar

⁴ Renwick

کارکنان اهمیت اقدامات زیست‌محیطی را درک کنند. بنابراین می‌توان گفت، با توجه به اهمیت مقوله و موضوع مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان‌ها به سمت سبزشازی دستگاه‌های خود در حرکت هستند (راماسامی^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). از طرف دیگر می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این رو، مدیریت منابع انسانی را بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می‌دانند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز به استفاده از سیاست‌ها، فلسفه‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی در حیطه کسب‌وکار سازمان به منظور ارتقای استفاده پایدار از منابع و جلوگیری از آسیب‌های زیست‌محیطی اشاره دارد. مدیریت منابع انسانی سبز، دنبال استفاده بهینه از منابع کمیاب محیطی است و تأکید آن بر فلسفه، خطمشی و فعالیت‌هایی است که سازمان‌ها را در رسیدن به هدف‌های سبز یاری می‌کند. مدیریت منابع انسانی سبز به معنی تدوین و اجرای راهبردهایی، برای آگاهی کارکنان و مدیران از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیت‌های پایداری محیطی می‌باشد که به سازمان‌ها در ایجاد یک سازمان سبز یاری می‌رساند. محققان همچنین به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های سبز عملکرد مالی بهتری داشته و رعایت استانداردهای محیطی سبب سودآوری سازمان از راه کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و بهبود بهره‌وری کارکنان می‌شود (محمدنژاد شورکایی و همکاران، ۱۳۹۵). بررسی پیشینه مربوطه نشان می‌دهد اگرچه چندین مطالعه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز را شناسایی کرده‌اند اما اتفاق نظری در مورد شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز وجود ندارد. به عنوان مثال، یونگ و همکاران^۲ (۲۰۱۹) گزارش کرده‌اند که استخدام سبز، آموزش سبز، مدیریت عملکرد سبز، و پاداش سبز به طور گسترده‌ای به عنوان شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز استفاده می‌شود. علاوه بر آن، مرندي (۱۴۰۱) نشان داد که شرح/تحلیل شغل، مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی، نقش اتحادیه‌ها در مدیریت محیطی، یادگیری سازمانی، و سلامت و ایمنی سبز از جمله اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز هستند. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال آن است که ضمن شناسایی عوامل مدیریت منابع انسانی سبز، الگویی برای پیاده‌سازی اثربخش آن ارائه نماید.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- مدیریت منابع انسانی سبز

مشکلاتی از قبیل تخریب محیط زیست، استفاده و تخصیص نادرست منابع مادی و انسانی، نرخ شهرنشینی فزاینده، بیکاری پنهان بالا، بالابودن هزینه‌های مصرفی دولت و سایر موارد مشابه از جمله چالش‌هایی است که در کشورهای درحال توسعه وجود دارد (دقتی و یعقوبی، ۱۴۰۰). مهمتر از آن مسائل زیست محیطی به عنوان یکی از چالش‌های مدیریتی است که نشان می‌دهد سازمانها سعی در یافتن راه‌هایی برای کاهش تأثیرات منفی خود بر محیط زیست دارند (احمد^۳، ۲۰۱۵). در همین راستا ورمایر و همکاران^۴ (۲۰۱۶) اظهار می‌دارند که کلید موفقیت یا عدم موفقیت رویکرد آگاهی زیست محیطی سازمانها، کارکنان هستند. علاوه بر این، مندیپ^۵ (۲۰۱۵) در مطالعه خود اظهار داشت

¹ Ramasamy

² Yong et al.

³ Ahmad

⁴ Sriram et al.

⁵ Mandip

که مدیریت منابع انسانی به عنوان کلیدی مهم در دستیابی به توسعه پایدار شناخته می‌شود. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی سبز پدیدار شد که جنبه فنی مدیریت زیست محیطی را با جنبه های انسانی، مدیریت منابع انسانی تعریف می‌کند (اوجو و راما^۱، ۲۰۱۹). مفهوم سازی و تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی سبز در ادبیات وجود دارد. رونویک^۲ (۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی سبز را جنبه های مدیریت منابع انسانی در مدیریت زیست محیطی تعریف می‌کند. این مفهوم سازی، مدیریت منابع انسانی سبز را به مدیریت زیست محیطی متصل کرده است و مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان یک حرکت جداگانه در نظر نمی‌گیرد، بلکه بیشتر به عنوان بخشی از مدیریت زیست محیطی است که مطابق با تعاریف قدیمی تر می‌باشد. تعریف جامع‌تری که توسط اپاسا و آرولراجا^۳ (۲۰۱۵) ارائه شده آن است که مدیریت منابع انسانی سبز به سیاستها، شیوه‌ها و سیستم هایی اشاره دارد که کارمندان سازمان را به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و تجارت، سبز می‌کند. در این مفهوم‌سازی مدیریت زیست محیطی به صراحت ذکر نشده است، بلکه نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی سبز بیشتر به جای اینکه بخشی از مدیریت منابع انسانی سبز باشد به عنوان یک حرکت جداگانه دیده می‌شود. بدین ترتیب آنها (۱) نگهداشت محیط طبیعی؛ (۲) حفاظت از محیط طبیعی؛ (۳) اجتناب یا به حداقل رساندن آلودگی محیط زیست و (۴) ایجاد فضاهای طبیعی را به عنوان چهار معنی "سبزسازی" که مربوط به زمینه مدیریت افراد است، تصدیق می‌کنند. ماسری و جارون^۴ (۲۰۱۷) نیز صرفاً بر جنبه زیست محیطی تمرکز می‌کنند و مدیریت منابع انسانی سبز را استفاده از شیوه های مدیریت منابع انسانی برای تقویت شیوه های پایدار زیست محیطی و افزایش تعهد کارمندان در مورد مسائل مربوط به پایداری محیط زیست تعریف می‌کنند. به اعتقاد آنها مدیریت منابع انسانی سبز ارزشها و دغدغه های مدیریت زیست محیطی را در نظر می‌گیرد. همچنین به زعم آنها، با وجود اینکه مدیریت منابع انسانی سبز در طی سالها کمتر به عنوان بخشی از مدیریت زیست محیطی تعریف می‌شود، اما بیشتر به عنوان یک نهاد جداگانه متأثر از مدیریت زیست محیطی یا به عنوان راهی برای کمک به مدیریت زیست محیطی از طریق آگاهی دادن و متعهد کردن کارکنان به مدیریت زیست محیطی، شناخته می‌شود.

- تفاوت مدیریت انسانی سنتی و سبز

مدیریت منابع سازمانی سبز تلفیقی از اهداف مدیریتی پیرامون محیط زیست و فرایندهای جذب نیرو، توصیف و شرح شغل، آموزش و توسعه نیروها، سلامت و امنیت شغلی، مدیریت عملکرد، ارزیابی، مدیریت استعداد، پاداش‌دهی و برنامه‌ریزی حرفه‌ای و شغلی است. مدیریت منابع انسانی سبز یعنی فلسفه، سیاست ها، فعالیت‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی که به کاهش خسارت‌های زیست محیطی کمک می‌کند. در واقع مدیریت منابع انسانی سبز فرایندی را به مدیریت منابع انسانی سنتی اضافه نمی‌کند. بلکه تفکر و اعمال سبز را در روح همه فرایندهای مدیریت منابع انسانی

¹ Ojo and Raman

² Renwick

³ Opatha & Arulrajah

⁴ Masri & Jaaron

می‌دمد (روبل¹ و همکاران، ۲۰۲۰). به عبارتی می‌توان گفت، تنها تفاوت عمده‌ای که پس از ظهور مفاهیم محیط زیستی در سازمان‌ها به‌وقوع پیوسته است، حرکت و ایجاد چشم‌اندازهایی سازگار با محیط زیست است که رسالت سازمان‌ها را در این مسیر قرار می‌دهد. اما همچنان در مدیریت منابع انسانی مواردی چون کمال‌گرایی، مزیت رقابتی و رهبری مؤثر حضور دارند. درحقیقت مفاهیم و ابزارهای گذشته موجود در مدیریت منابع انسانی، در مدیریت منابع انسانی سبز در خدمت محیط زیست و با هدف محافظت از آن به کار گرفته می‌شوند.

- ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز

در یک دسته بندی جامع می‌توان ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز را در چهار دسته به شرح ذیل معرفی نمود:

(۱) فرایند سبز

یعنی در تمام فرایندهای سازمان، معیارهای زیست محیطی گنجانده شود. در جذب، افرادی انتخاب شوند که به محیط زیست احترام می‌گذارند. در فرایند آموزش، آموزش‌های مرتبط با محیط زیست ارائه گردد و آگاهی کارکنان را در این زمینه افزایش دهد. در ارزیابی عملکرد، معیارهای زیست محیطی جزء معیارهای ارزیابی اثربخشی کارکنان باشد. در جبران خدمات، رفتارهای شهروندی دوستدار محیط زیست مورد قدردانی قرار گیرد. در مورد فرایندهای اداری نیز، سبز بودن به معنای طراحی ساختار سبز (در نظر گرفتن جایگاه و یا واحدی برای این رسیدگی به مسئولیت سبز سازمان) و همچنین استفاده از فناوری اطلاعات در فرایندهایی نظیر فرایند انتشار آگهی استخدام، ارزیابی عملکرد الکترونیک، نامه های اداری الکترونیک، آموزش های از راه دور فرایندهایی از این قبیل است.

(۲) استراتژی سبز

به معنای وارد کردن اهداف و سیاست های زیست محیطی در استراتژی های کلان منابع انسانی است. علاوه بر این، واحد منابع انسانی با سازمان ها و انجمن حامی محیط زیست و همچنین نهادهای قانونگذار ارتباط استراتژیک برقرار می‌کند. این ارتباط هم به آنها کمک می‌کند تا ضمن جلب حمایت اجتماعی و قانونی، بتوانند به اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت های دوستدار محیط زیست دسترسی پیدا کنند.

(۳) حمایت سبز

به معنی ارائه حمایت های اطلاعاتی از طریق اطلاع رسانی چگونگی مواجه شدن با محیط زیست و همچنین ارائه خدمات رفاهی دوستدار محیط زیست (مثل عرضه محصولات سبز، پیشنهاد بسته‌های سلامت و کاهش استرس و سایر موارد مشابه) است. از طرف دیگر، حمایت مالی مثل تخفیف گرفتن برای کارکنان در خرید محصولات سبز، تخفیف های استفاده از حمل و نقل عمومی، حمایت مالی برای سبز کردن محیط زندگی شخصی، می‌تواند افراد را ترغیب به زندگی دوستدار محیط زیست نماید. حتی حمایت زمانی از طریق تدارک دیدن ساعات کاری شناور و دورکاری به منظور کمک به کاهش آلودگی هوا، می‌تواند در این موارد مورد توجه قرار گیرد.

¹ Rubel

۴) فرهنگ سبز

پس از جلب حمایت ذینفعان کلیدی و ورود پایداری زیست محیطی به عنوان یک اصل ضروری در اسناد بالادستی سازمان، همه کارکنان باید از ضرورت آن آگاه شوند و چگونگی حرکت در راستای حفظ محیط زیست را یاد بگیرند. در این نقش مدیران منابع انسانی با ابزارهایی که در اختیار دارند فرهنگ سازمان را به سمت فرهنگ حفظ محیط زیست و اهمیت دادن به مسائل زیست محیطی پیش می‌برند. در واقع واحد منابع انسانی در این لایه بر نگرش و دانش افراد تأثیر می‌گذارد. برای ترویج فرهنگ سبز به عنوان ارزش سازمانی، دو دسته اقدامات تحت عنوان اقدامات آگاهی بخش (منطقی) و اقدامات برانگیزاننده (احساسی) اثربخش است (انوسینگ و شیخا^۱، ۲۰۱۵).

- پیشنهاد پژوهش

در پژوهشی که توسط فالاح دشتی (۱۴۰۱) و با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد زیست محیطی انجام شد، نقش جهت‌گیری زیست محیطی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفت. نتایج پژوهش گویای آن بود رفتار شهروند سازمانی در تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد زیست محیطی نقشی میانجی دارد. به علاوه، جهت‌گیری محیط زیست داخلی می‌تواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست را تعدیل نماید. در پژوهش اکبری و شایق (۱۴۰۱) نیز مشخص شد که رفتار شهروندی سازمانی محیط‌زیست محور می‌تواند نقش میانجی‌گری را در تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار و همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار ایفا کند. استانستی و مهدی‌بیگی (۱۴۰۰) در پژوهشی با در نظر گرفتن متغیر میانجی فرهنگ سازمانی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر ارتقاء عملکرد محیطی بیمارستانها پرداختند. در این پژوهش ضمن معرفی شرح شغل، کارمندیابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش برای مدیریت منابع انسانی سبز این نتیجه حاصل شد که علاوه بر تأثیر مستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر ارتقاء عملکرد محیطی بیمارستانها، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقشی میانجی در این تأثیرگذاری ایفا نماید. رجب پور (۱۳۹۹) با استناد به این مطلب که سازمان‌ها باید رویکردی راهبردی به همسویی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت محیط زیست داشته باشند، پژوهشی انجام داد و به این نتیجه دست یافت که علیرغم اینکه سرمایه اجتماعی بر رفتار زیست محیطی تأثیر معناداری ندارد، اما بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار زیست محیطی نقش میانجیگری دارد. رجب پور و افخمی اردکانی (۱۳۹۸) به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و زنجیره تأمین سبز پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که رابطه معنادار و قوی بین مدیریت منابع انسانی سبز و ابعاد آن (جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، جبران خدمات سبز و ارزیابی عملکرد سبز) و زنجیره تأمین سبز وجود دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهش خود را با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی انجام دادند. در این پژوهش به معرفی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز (چشم انداز مدیریت منابع انسانی سبز، تجزیه و تحلیل و

¹ Anusingh and Shikha

طراحی سبز شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز، جذب و استخدام سبز، جامعه پذیری و روابط سبز، آموزش و توسعه توانایی‌های سبز، مشارکت و همکاری سبز، نگهداشت سبز منابع انسانی، جبران خدمات سبز، ارزیابی عملکرد سبز، نظم، توانمندسازی، انگیزش سبز، قدرت و اختیار سبز، مدیریت استعداد، حمایت و تعهد مدیران ارشد، کار تیمی، روابط کار، توسعه سبز، فرایند اداری سبز، ارتباطات و همکاری سبز کارکنان) پرداخته شد. بعلاوه این نتیجه حاصل شد که بین مدیریت منابع انسانی سبز و توسعه پایدار سازمانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. یعقوبی و همکاران (۱۳۹۷) نیز مطالعه‌ای با هدف ارائه الگویی برای استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی انجام دادند و ۱۸ بعد (جهانی‌شدن، تفکر سبز، حرکت سبز، توسعه پایدار، اکوسیستم کارآفرینی، مدیریت محیط، مدیریت منابع انسانی، بازارهای قابل دسترس، قوانین، عوامل فنی، سیستم حمایتی، حمایت‌های فیزیکی، آموزش و تعلیم، سیاست، سرمایه‌گذاری و سرمایه، دانشگاه‌های اصلی، مدیریت منابع انسانی سبز و سرمایه انسانی) برای آن شناسایی کردند؛ بعلاوه بر اساس نتیجه تکمیلی مشخص شد که مدیریت منابع انسانی سبز بر اکوسیستم کارآفرینی، تفکر سبز، توسعه پایدار و در نهایت جهانی شدن تأثیر معنادار و مستقیم دارد. در پژوهشی که توسط هوی و همکاران^۱ (۲۰۲۲) انجام شد این نتیجه حاصل گردید که مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط مستقیم و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی سبز و فرهنگ سبز دارد، همچنین بین فرهنگ سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز ارتباطی معنادار برقرار است. بعلاوه، نقش میانجی ارزش سبز و نقش تعدیل‌گر ارزش سبز در روابط مذکور مورد تأیید قرار گرفت. مالک و همکاران^۲ (۲۰۲۱) مطالعه خود را با هدف پاسخگویی به این سؤال انجام دادند که آیا رفتار شهروندی سازمانی محیط زیست محور در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت، مدیریت منابع انسانی سبز، و عملکرد پایدار، حلقه‌ای مفقوده است؟ آنها ضمن معرفی مدیریت منابع انسانی سبز در قالب استخدام و گزینش سبز، آموزش سبز، پاداش سبز و ارزیابی عملکرد سبز به این نتیجه دست یافتند که رفتار شهروندی سازمانی محیط زیست محور در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز نقش میانجی دارد و به طور قابل توجهی بر عملکرد پایدار تأثیرگذار است. موسی و عثمان^۳ (۲۰۲۰) پژوهش خود را با هدف بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار در سازمان‌های بهداشتی انجام دادند. نتایج مطالعه گویای آن بود که مؤلفه‌های استخدام سبز، توسعه و آموزش سبز و نوآوری سبز بر مدیریت عملکرد پایدار در تمام ابعاد پایداری سازمانی تأثیر دارند. آرواجا و همکاران^۴ (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که عملکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و مدیریت پاداش در مدیریت زیست محیطی یکپارچه، توان بالقوه بیشتری در ارتقای عملکرد زیست محیطی سازمان دارد. جویتا و همکاران^۵ (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بازایافت تأثیر مثبت و معناداری در کاهش هزینه‌ها و آلودگی دارد.

روشناسی پژوهش

¹ Hooi et al.

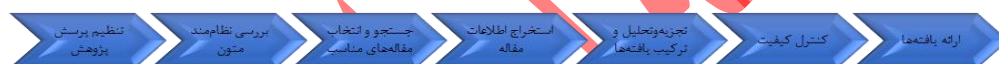
² Malik et al.

³ Mousa and Othman

⁴ Arulrajah et al.

⁵ Jovita et al.

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه الگویی برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز بود، از همین رو پژوهشی کاربردی با ماهیت اکتشافی است. جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از طریق روش فراترکیب که یک فراتحلیل کیفی از مفاهیم و نتایج مطالعات پیشین به شیوه کدگذاری متداول در پژوهش‌های کیفی است (مدرسی سربزیدی و همکاران، ۱۳۹۸) انجام شد. یکی از روشهای انجام فراترکیب، روش پیشنهادی سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) است که دارای ۷ مرحله می باشد (در شکل ۱ قابل مشاهده است) و در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه آماری، پژوهش‌های انجام‌شده و موجود (در بین سالهای ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲) در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی است که بر مبنای کلیدواژه‌های مشخص‌شده، جستجو و بررسی شدند و از بین آنها مرتبط‌ترین مستندات با رویکرد هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با تکنیک تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل متون صورت گرفت و درنهایت با استخراج و شناسایی شاخصها، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، الگوی پیشنهادی پژوهش تدوین گردید. کنترل شاخصهای استخراجی توسط شاخص کاپا و تعیین وزن آنها توسط آنتروپی شانون انجام گرفت.



شکل ۱: مراحل هفت گانه روش فراترکیب (منبع: سندلوسکی و باروسو^۲، ۲۰۰۷)

یافته‌های پژوهش

همان طور که اشاره گردید، به‌منظور انجام پژوهش حاضر از روش فراترکیب به شرح مراحل زیر استفاده شد:

مرحله اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش

جدول ۱: پرسش‌های پژوهش و محوریت آنها

محوریت پرسش‌ها	پرسش‌های پژوهش
چه چیزی (What)	مدیریت منابع انسانی سبز چه مؤلفه‌هایی دارد؟
چه جامعه‌ای (Who)	چه جامعه‌ای برای دستیابی به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز مورد مطالعه قرار گرفته است؟
محدودیت زمانی (When)	مؤلفه‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز در چه دوره زمانی بررسی و جستجو شده است؟
چگونگی روش (How)	از چه روشی برای گردآوری مطالعات استفاده شده است؟

¹ Sandelowski and Barroso

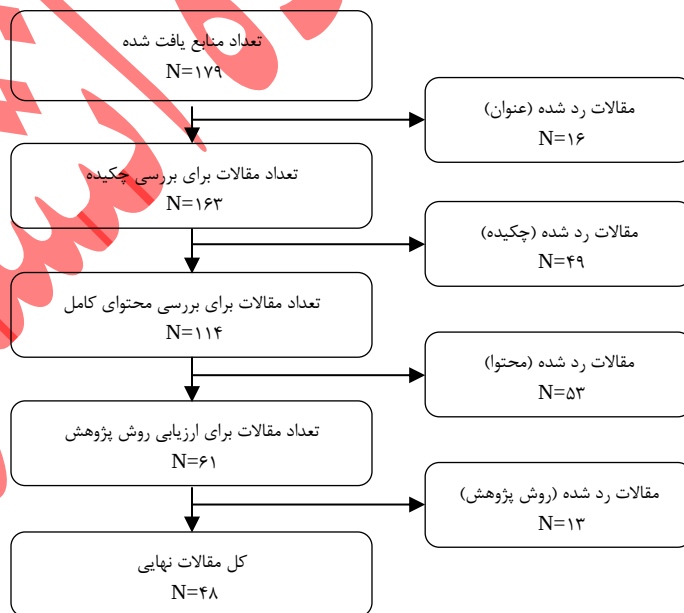
² Sandelowski and Barroso

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

همان‌طور که گفته شد، به‌منظور انجام پژوهش حاضر، مقالات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز که در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ بودند، در پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی ازجمله امرالد^۱، ساینس دایرکت^۲، پروکووست^۳، اسکوپوس^۴، سیج^۵، اشپرنگر^۶، مگیران^۷، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۸، نورمگز^۹ مورد بررسی قرار گرفت. دلیل انتخاب بازه زمانی ۱۲ ساله آن بود که نتایج پژوهش‌های موجود در سال‌های مذکور، یافته‌های پژوهش‌های گذشته در حوزه مدیریت منابع انسانی را منعکس می‌کند. برای جستجوی مقالات مورد استفاده واژه‌های کلیدی متنوعی ازجمله (مدیریت سبز، مدیریت سرمایه انسانی سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، فرایندهای منابع انسانی سبز، فرایندهای سرمایه انسانی سبز، منابع انسان سبز، سرمایه انسانی سبز، کارمند سبز، سازمان سبز، کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبز، شیوه‌های سرمایه انسانی سبز، مدیریت کارکنان سبز) در نظر گرفته شد. درنتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلف با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر، ۱۷۹ مقاله یافت شد.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

این مرحله بر اساس الگوریتمی که در شکل ۲ ارائه شده است، انجام گرفت. بدین ترتیب که با در نظر گرفتن پارامترهایی ازجمله عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، کیفیت و محتوای روش پژوهش، مقالات مورد ارزیابی قرار گرفتند و در نتیجه با حذف ۱۳۱ مقاله، ۴۸ مقاله برای تجزیه و تحلیل انتخاب گردید.



¹ Emerald
² Science Direct
³ Proquest
⁴ Scopus
⁵ Sage

⁶ Springer
⁷ Magiran
⁸ SID
⁹ Noormags

شکل ۲: الگوریتم بازمینی مقالات برای انتخاب مقالات نهایی

مرحله چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله با مطالعه و بررسی دقیق متون و محتوای مقالات منتخب، شاخص‌هایی که در ارتباط نزدیک با واژه‌های کلیدی پژوهش بودند، انتخاب شدند. در جدول ۲ مقالات مورد بررسی به همراه شاخص‌هایی که بر اساس تکنیک تحلیل محتوا از آنها استخراج گردیدند، ارائه شده است.

جدول ۲. نتیجه تحلیل محتوای مقالات

ردیف	مقاله	شاخص‌ها
۱	رجب‌پور و افخمی اردکانی (۱۳۹۸)	پاداش سبز؛ معافیت‌های مالیاتی سبز؛ رتبه بندی جبران خدمات سبز؛ ترجیح کارکنان داخلی با توانایی سبز برای پر کردن پستهای خالی؛ جذب متقاضیان با دانش و آگاهی؛ حذف کاغذ در آزمونهای استخدامی؛ اولویت متقاضیان با معیار سبزی‌نگی؛ آموزش سبز آنلاین؛ توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت سبز کارکنان؛ ارزیابی کارمندان پس از شرکت در دوره های آموزش سبز؛ استانداردهای عملکرد سبز؛ تعریف پاداش برای عملکرد و اقدامات نوآورانه زیستمحیطی؛ معیارهای سبز در کار سبز؛ جمع آوری داده های مفید عملکرد؛ اعطای نشان سبز برای مدیریت زیست محیطی؛ نام تجاری سبز برای کارکنان سبز؛ خلاقیت سبز و ابتکارات؛ خرید سبز
۲	پژمان و همکاران (۱۳۹۹)	پاداش سبز؛ توانمندسازی کارکنان؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ انگیزش سبز کارکنان؛ نوآوری
۳	رضایی و همکاران (۱۳۹۹)	پاداش سبز؛ ایمنی سبز؛ بهداشت و رفاه سبز
۴	رستگار و همکاران (۱۳۹۹)	پاداش سبز؛ آموزش سبز آنلاین؛ توانمندسازی کارکنان
۵	استانستی و مهدی‌بیگی (۱۴۰۰)	پاداش سبز؛ توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت سبز کارکنان
۶	رجب‌پور و افخمی اردکانی (۱۴۰۰)	پاداش سبز؛ آموزش سبز آنلاین
۷	نصیرزاده و همکاران (۱۴۰۰)	پاداش سبز؛ تعیین نیروی انسانی مورد نیاز؛ تفکر سبز؛ پشتیبانی مدیریت عالی
۸	امینی سابق و همکاران (۱۴۰۰)	پاداش سبز؛ سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز؛ آموزش سبز آنلاین؛ میزان توجه به تعادل کار و زندگی سبز؛ تحقق رفتار شهروندی سبز؛ بازمهندسی فرایندها؛ خلاقیت سبز و ابتکارات
۹	زارع دیزج و همکاران (۱۴۰۰)	پاداش سبز؛ تعیین نیروی انسانی مورد نیاز؛ جذب متقاضیان با دانش و آگاهی؛ اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز؛ ایمنی سبز؛ توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت سبز کارکنان؛ برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی؛ مدیریت انضباط سبز؛ تحقق رفتار شهروندی سبز؛ مصرف مسئولانه منابع؛ شهرت سبز؛ همسویی اقدامات منابع انسانی سبز با استراتژیهای سازمان؛ کار تیمی؛ نوآوری؛ مدیریت محیط زیست؛ پشتیبانی مدیریت عالی

۱۰	اسماعیلی طرزی و همکاران (۱۴۰۱)	پاداش سبز؛ تنبیه و جبران خسارت سبز؛ توانمندسازی کارکنان؛ روابط کاری سبز؛ ارائه فرصتهای سبز؛ انگیزش سبز کارکنان
۱۱	اسماعیلی طرزی و همکاران (۱۴۰۲)	پاداش سبز؛ تنبیه و جبران خسارت سبز؛ کارمندیابی الکترونیک؛ تعیین نیروی انسانی مورد نیاز؛ ایمنی سبز؛ بهداشت و رفاه سبز؛ نیازسنجی آموزشی؛ ارزیابی دوره آموزشی؛ اجرای برنامه آموزش با اساتید خبره دانشگاهی؛ تدوین برنامه های آموزشی اختصاصی در زمینه مدیریت زیست محیطی؛ آموزش سبز آنلاین؛ توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت سبز کارکنان؛ آموزش فعالیتهای منابع انسانی؛ دانش زیست محیطی؛ دادن بازخورد به کارکنان؛ رسیدگی سبز به شکایات؛ استقرار سیستم مدیریت عملکرد؛ روابط کاری سبز؛ نگرش سبز کارفرما؛ مشارکت مدیران واحدها در برنامه ریزی؛ اعطای پاداش برای کاهش آلودگی؛ رهبری سبز؛ تدابیر مدیریتی در برنامه ریزی منابع انسانی مشاغل جدید؛ همراهی بودن برنامه ریزی با اهداف سبز سازمان؛ تقویت نقش اتحادیه؛ کار تیمی؛ دفع باطله ها و کاهش مصرف انرژی؛ کاهش ضایعات
۱۲	بهمنیاری و همکاران (۱۳۹۹)	وامهای سبز؛ معافیههای مالیاتی سبز؛ کارت هدیه سبز؛ درج آیتام پاداش و مزایای سبز در فیش حقوقی کارکنان؛ مسافرت سبز؛ استفاده از معیارهای سبز در مدیریت خدمات رفاهی؛ کارمندیابی الکترونیک؛ نخبه گزینی و جذب افراد خلاق؛ حذف کاغذ در آزمونهای استخدامی؛ نقش شبکه های اجتماعی؛ معیارهای سبز در فرایند استخدام؛ اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ آگاهی سبز متقاضیان شغلی؛ سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز؛ بهداشت و رفاه سبز؛ مهارتهای حفاظت از محیط زیست؛ مشارکت سبز کارکنان؛ برنامه ریزی آموزش مرتبط با مفاهیم توسعه پایدار؛ برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی؛ دادن بازخورد به کارکنان؛ کنترل و نظارت بر عملکرد زیست محیطی؛ اندازه گیری استانداردهای عملکرد سبز؛ تعریف پاداش برای عملکرد و اقدامات نوآورانه زیستمحیطی؛ علاقه متقاضیان استخدام برای عضویت در فعالیتهای سبز؛ میزان اطلاع متقاضیان از روندهای اجتماعی، اقتصادی و محیطزیستی؛ میزان توجه به تعادل کار و زندگی سبز؛ تخصص و تعهد زیستمحیطی؛ تحقق رفتار شهروندی سبز؛ مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی سبز؛ آگاهی سبز کارکنان؛ بایگانی الکترونیک
۱۳	رشیدی و همکاران (۱۳۹۹)	تنبیه و جبران خسارت سبز؛ اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ تعیین پاداش و تنبیه؛ بهبود همزمان افزایش آگاهی و کاهش بروکراسی های زائد؛ ایجاد فضایی حمایتی و مشارکتی برای رعایت مسائل زیستمحیطی؛ ساختار منعطف در سازمان؛ ارائه فرصتهای سبز؛ انگیزش سبز کارکنان
۱۴	اسکندری و طاهری (۱۴۰۱)	تنبیه و جبران خسارت سبز؛ رتبه بندی جبران خدمات سبز؛ روشهای متنوع جبران خدمات؛ سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز؛ کمیته سبز ارزیابی عملکرد؛ تخصص و تعهد زیستمحیطی؛ اصلاح قانون در حوزه پاداشهای زیست محیطی؛ انگیزش سبز کارکنان؛ خلاقیت سبز و ابتکارات
۱۵	نیک‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲)	تنبیه و جبران خسارت سبز؛ ایمنی سبز؛ مهارتهای حفاظت از محیط زیست؛ عضویت در انجمنهای فعال حمایت از محیط زیست؛ ارزشهای بنیادین سبز؛ تخصص و تعهد

		زیستمحیطی؛ مزیت رقابتی؛ نوآوری؛ آگاهی سبز کارکنان؛ استفاده کارا از انرژی؛ خرید سبز؛ کاهش ضایعات
۱۶	فراهانی و جمشیدی اوانکی (۱۴۰۱)	رتبه بندی جبران خدمات سبز
۱۷	آشتیانی و همکاران (۱۴۰۱)	هویت فردی زیست محیطی؛ برگزاری دوره های آموزشی مناسب به منظور آموزش نحوه استفاده صحیح از منابع زیست محیطی؛ برگزاری دوره های آموزشی مناسب به منظور آموزش نحوه کاهش ضایعات؛ تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات در راستای سبز بودن سازمان؛ خلق و پیاده سازی ارزشهای سبز در سطح فردی و سازمانی؛ جوایز برای پیشنهادهای نوآورانه زیست محیطی؛ تقویت نقش اتحادیه؛ نامه نگاری سبز؛ استفاده از ابزارهای الکترونیکی همانند اسکن به جای زیراکس کاغذی
۱۸	آوج و همکاران (۱۴۰۱)	کارمندیابی الکترونیک؛ نوآوری؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن؛ استفاده کارا از انرژی؛ کاهش ضایعات
۱۹	سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۵)	اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ قدرت اختیار کارکنان؛ برقراری نظم؛ تفکر سبز؛ رهبری سبز؛ مزیت رقابتی؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ نوآوری؛ انگیزش سبز کارکنان؛ مدیریت استعداد؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن؛ مدیریت محیط زیست؛ صرفه جویی در مصرف برق؛ استفاده کارا از انرژی؛ استفاده از وسایل نقلیه سازمانی؛ خرید سبز؛ کاهش مصرف کاغذ؛ کاهش آلودگی؛ کاهش کربن
۲۰	قاسمی رام و همکاران (۱۴۰۱)	ایمنی سبز، ارگونومی سبز؛ آموزش سبز آنلاین؛ مشارکت سبز کارکنان؛ رهبری سبز؛ انگیزش سبز کارکنان؛ ارائه فرصتهای سبز
۲۱	محمدرضایی و همکاران (۱۴۰۲)	آموزش سبز آنلاین؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن؛ استفاده کارا از انرژی؛ کاهش مصرف کاغذ؛ کاهش ضایعات؛ کاهش آلودگی؛ کاهش کربن؛ بایگانی الکترونیک
۲۲	محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	برقراری نظم؛ انگیزش سبز کارکنان؛ مدیریت استعداد
۲۳	سپهوند و همکاران (۱۳۹۷)	روابط کاری سبز؛ تحقق رفتار شهروندی سبز؛ مزیت رقابتی؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ خلاقیت سبز و ابتکارات
۲۴	مازندرانی و همکاران (۱۴۰۱)	شهرت سبز
۲۵	معینیان و همکاران (۱۳۹۸)	مزیت رقابتی
۲۶	قربان پور (۱۳۹۸)	پشتیبانی مدیریت عالی؛ استفاده کارا از انرژی؛ خرید سبز
۲۷	نوری و همکاران (۱۴۰۱)	انگیزش سبز کارکنان؛ نوآوری
۲۸	دلجو و همکاران (۱۴۰۰)	نوآوری
۲۹	سلطانی فر و همکاران (۱۴۰۱)	خرید سبز
۳۰	زید ^۱ و همکاران. (2018)	آموزش سبز آنلاین؛ ارزیابی دوره آموزشی

¹ Zaid

۳۱	رن ^۱ و همکاران. (2017)	توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت سبز کارکنان؛ میزان توجه به تعادل کار و زندگی سبز؛ روابط کاری سبز
۳۲	هيو ^۲ و همکاران. (2020)	آموزش سبز آنلاین؛ پاداش سبز؛ تفکر سبز؛ نوآوری
۳۳	غلامی ^۳ و همکاران. (2016)	توانمندسازی کارکنان؛ پشتیبانی مدیریت عالی
۳۴	سیامبالاپیتیا ^۴ و همکاران. (2018)	پاداش سبز؛ تعیین پاداش و تنبیه؛ رسیدگی سبز به شکایات؛ روابط کاری سبز
۳۵	رن و جکسون ^۵ . (2017)	مزیت رقابتی؛ انگیزش سبز کارکنان؛ مدیریت استعداد
۳۶	محمدنژاد شورکایی ^۶ و همکاران. (2017)	پشتیبانی مدیریت عالی
۳۷	جابر و همکاران. (2012) ^۷	انگیزش سبز کارکنان
۳۸	گوش ^۸ . (2017)	خرید سبز
۳۹	وونگ ^۹ و (2015)	خرید سبز؛ استفاده کارا از انرژی
۴۰	بیسینگ-اولسون ^{۱۰} . (2013)	سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز
۴۱	مندپ ^{۱۱} . (2012)	استفاده از وسایل نقلیه سازمانی؛ برقراری نظم؛ خلاقیت سبز و ابتکارات؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن؛ مدیریت محیط زیست؛ نیازسنجی آموزشی؛ آموزش سبز آنلاین
۴۲	رنویک ^{۱۲} و همکاران. (2013)	رتبه بندی جبران خدمات سبز؛ روشهای متنوع جبران خدمات
۴۳	راموس ^{۱۳} . (2002)	روشهای متنوع جبران خدمات؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ روابط کاری سبز
۴۴	سینگ ^{۱۴} و همکاران. (2019)	اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ نیازسنجی آموزشی؛ آموزش سبز آنلاین؛ انگیزش سبز، کاهش ضایعات
۴۵	سعید ^{۱۵} و همکاران. (2019)	رهبری سبز؛ مزیت رقابتی؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن؛ مدیریت محیط زیست؛ صرفه جویی در مصرف برق؛ استفاده کارا از انرژی؛ کاهش مصرف کاغذ
۴۶	میشرا ^{۱۶} و همکاران. (2014)	تنبیه و جبران خسارت سبز؛ روشهای متنوع جبران خدمات؛ نخبه گزینی و جذب افراد خلاق؛ جوایز برای پیشنهادهای نوآورانه زیست محیطی؛ مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی سبز؛ ارائه فرصتهای سبز؛ کار تیمی؛ خلاقیت سبز و ابتکارات؛ نوآوری؛ مدیریت استعداد؛ استفاده از وسایل نقلیه سازمانی؛ مشارکت سبز؛ اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ مزیت رقابتی؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ کار تیمی؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن
۴۷	موسی و عثمان ^{۱۷} . (2020)	رهبری سبز؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ قدرت اختیار کارکنان

¹ Ren

² Huo

³ Gholami

⁴ Siyambalapitiya

⁵ Ren and Jackson

⁶ Mohammadnejad Shoorkaie

⁷ Jabbour

⁸ Ghosh

⁹ Wong

¹⁰ Bissing-Olson

¹¹ Mandip

¹² Renwick

¹³ Ramus

¹⁴ Singh

¹⁵ Saeed

¹⁶ Mishra

¹⁷ Mousa and Othman

۴۸	سمن و گویندان ^۱ . (2019)	اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان؛ مزیت رقابتی؛ مدیریت استعداد؛ خرید سبز؛ کاهش مصرف کاغذ؛ کاهش آلودگی
----	-------------------------------------	---

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله با دسته‌بندی شاخص‌های مشابه، مؤلفه‌های پژوهش شکل گرفت. انجام این فرایند، تفسیری گسترده‌تر از فراترکیب‌های صورت گرفته از پدیده مورد نظر ارائه می‌دهد که در برگیرنده تمام نتایج آنها نیز خواهد بود، به‌طوری که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در آن یافت نمود و همچنین، از آنجا که این مرحله، مبنای تدوین الگوی پژوهش است، بایستی با دقت صورت پذیرد. همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد، در مجموع ۱۰۸ شاخص، ۲۱ مؤلفه و ۷ متغیر برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی و دسته‌بندی گردید.

جدول ۳: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های تحلیل محتوا

مقوله‌ها	مفاهیم	شاخص‌ها
جبران خدمات سبز	جبران خدمات مالی	پاداش سبز؛ وام‌های سبز؛ معافیت‌های مالیاتی سبز؛ کارت هدیه سبز؛ درج آیت‌م پاداش و مزایای سبز در فیش حقوقی کارکنان؛ تنبیه و جبران خسارت سبز
	جبران خدمات غیرمالی	مسافرت سبز؛ استفاده از معیارهای سبز در مدیریت خدمات رفاهی؛ رتبه بندی جبران خدمات سبز؛ روش‌های متنوع جبران خدمات
برنامه ریزی منابع انسانی سبز	کارمندیابی سبز	تعیین نیروی انسانی مورد نیاز؛ ترجیح کارکنان داخلی با توانایی سبز برای پر کردن پست‌های خالی؛ جذب متقاضیان با دانش و آگاهی؛ هویت فردی زیست محیطی؛ کارمندیابی الکترونیک؛ نخبه‌گزینی و جذب افراد خلاق؛ حذف کاغذ در آزمون‌های استخدامی؛ نقش شبکه‌های اجتماعی
	انتخاب سبز	معیارهای سبز در فرایند استخدام؛ اولویت متقاضیان با معیار سبزیگی؛ اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان
	استخدام سبز	آگاهی سبز متقاضیان شغلی؛ سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز
	نگهداشت	ایمنی سبز؛ ارگونومی سبز؛ بهداشت و رفاه سبز
توسعه منابع انسانی سبز	آموزش کارکنان	نیازسنجی آموزشی؛ ارزیابی دوره آموزشی؛ اجرای برنامه آموزش با اساتید خبره دانشگاهی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب به منظور آموزش نحوه استفاده صحیح از منابع زیست محیطی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب به منظور آموزش نحوه کاهش ضایعات؛ تدوین برنامه‌های آموزشی اختصاصی در زمینه مدیریت زیست محیطی؛ آموزش سبز آنلاین؛ مهارت‌های حفاظت از محیط زیست
	بهبودی	توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت سبز کارکنان؛ ارزیابی کارمندان پس از شرکت در دوره‌های آموزش سبز؛ تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات در راستای سبز بودن سازمان؛ آموزش فعالیت‌های منابع انسانی؛ قدرت اختیار کارکنان

مدیریت دانش سبز	برنامه ریزی آموزش مرتبط با مفاهیم توسعه پایدار؛ دانش زیست محیطی؛ برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی
ارزیابی عملکرد	بازخورد: دادن بازخورد به کارکنان؛ استانداردهای عملکرد سبز؛ تعیین پاداش و تنبیه؛ کنترل و نظارت بر عملکرد زیست محیطی ممیزی: رسیدگی سبز به شکایات؛ اندازه گیری استانداردهای عملکرد سبز؛ تعریف پاداش برای عملکرد و اقدامات نوآورانه زیست محیطی؛ کمیته سبز ارزیابی عملکرد؛ مدیریت انضباط سبز؛ برقراری نظم گزارشات سبز: استقرار سیستم مدیریت عملکرد؛ معیارهای سبز در کار سبز؛ جمع آوری داده های مفید عملکرد
فرهنگ سبز	باورها: علاقه متقاضیان استخدام برای عضویت در فعالیتهای سبز؛ میزان اطلاع متقاضیان از روندهای اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی؛ میزان توجه به تعادل کار و زندگی سبز؛ روابط کاری سبز؛ نگرش سبز کارفرما؛ تفکر سبز ارزشها: بهبود همزمان افزایش آگاهی و کاهش بروکراسی های زائد؛ مشارکت مدیران واحدها در برنامه ریزی؛ خلق و پیاده سازی ارزشهای سبز در سطح فردی و سازمانی؛ عضویت در انجمنهای فعال حمایت از محیط زیست؛ ارزشهای بنیادین سبز سمبلها: تحقق رفتار شهروندی سبز؛ تخصص و تعهد زیستمحیطی؛ اعطای پاداش برای کاهش آلودگی؛ جوایز برای پیشنهادهای نوآورانه زیست محیطی؛ اعطای نشان سبز برای مدیریت زیست محیطی؛ نام تجاری سبز برای کارکنان سبز؛ مصرف مسئولانه منابع؛ شهرت سبز
راهبردهای نوظهور	رهبری سبز؛ مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی سبز؛ مزیت رقابتی
راهبردها	راهبردهای از پیش تعیین شده: تدابیر مدیریتی در برنامه ریزی منابع انسانی مشاغل جدید؛ ایجاد فضایی حمایتی و مشارکتی برای رعایت مسائل زیست محیطی؛ همراهی بودن برنامه ریزی با اهداف سبز سازمان؛ پشتیبانی مدیریت عالی؛ همسویی اقدامات منابع انسانی سبز با استراتژیهای سازمان راهبردهای تعدیلی: تقویت نقش اتحادیه؛ اصلاح قانون در حوزه پاداشهای زیست محیطی؛ بازمهندسی فرایندها؛ ساختار منعطف در سازمان
کارآفرینی سبز سازمانی	ارائه فرصتهای سبز؛ کار تیمی؛ انگیزش سبز کارکنان؛ خلاقیت سبز و ابتکارات؛ نوآوری؛ مدیریت استعداد
مأموریت سبز	رفتار حامی محیط زیست: آگاهی سبز کارکنان؛ نامه نگاری سبز؛ آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن؛ مدیریت محیط زیست؛ صرفه جویی در مصرف برق؛ استفاده کارا از انرژی؛ استفاده از وسایل نقلیه سازمانی؛ خرید سبز؛ کاهش مصرف کاغذ پایداری زیست محیطی: دفع باطله ها و کاهش مصرف انرژی؛ کاهش ضایعات؛ استفاده از ابزارهای الکترونیکی همانند اسکن به جای زیراکس کاغذی؛ کاهش آلودگی؛ کاهش کربن؛ بایگانی الکترونیک

مرحله ششم: کنترل کدهای استخراجی

در این مرحله از طریق مقایسه نظر پژوهشگر با نظر خبره‌ای دیگر به کنترل کدهای استخراج شده پرداخته می‌شود. بدین‌منظور از شاخص کاپا استفاده می‌شود. شاخص کاپا برای سنجش میزان توافق رتبه‌دهندگان (دو رتبه دهنده) در رتبه‌بندی پاسخگویان استفاده می‌شود و مقدار آن بین صفر و یک است؛ هرچه مقدار این شاخص به یک نزدیکتر باشد، نشان دهنده توافق بیشتر بین رتبه دهنندگان است (شجاعی فرح آبادی و همکاران، ۱۴۰۳). نتایج این مرحله در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: مقدار اندازه توافق برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز

مقدار معناداری (Sig.)	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۳۷	۰/۹۱۱ ۰/۷۴	کاپای توافق تعداد موارد معتبر

جدول ۴ نشان دهنده مقدار خطا (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین شاخص‌های استخراج شده توسط خبرگان، دارای استقلال نیستند و توافق معناداری بین خبرگان (مقدار توافق برابر با ۰/۹۱۱) وجود دارد. در ادامه به منظور بررسی میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های پژوهش جاری، از شاخص آنتروپی شانون استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است. آنتروپی شانون شاخصی است که برای اندازه‌گیری عدم اطمینان به کار می‌رود و پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد.

جدول ۵: رتبه‌بندی و ضریب اهمیت شاخص‌های شناسایی شده

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	فراوانی	شاخص	مؤلفه
۱۶	۲	۰/۰۳۴۶	۰/۰۰۲	۲	پاداش سبز	جبران خدمات مالی
۲۲	۳	۰/۰۳۳۳	۰/۰۰۲	۵	وامهای سبز	
۲۷	۴	۰/۰۳۱۹	۰/۰۲۴	۴۱	معافیت‌های مالیاتی سبز	
۳۲	۵	۰/۰۳۱۴	۰/۰۰۹	۱	کارت هدیه سبز	
۶	۱	۰/۰۳۷۶	۰/۰۰۵	۱	درج آئتم پاداش و مزایای سبز در فیش حقوقی کارکنان	
۲۷	۴	۰/۰۳۱۹	۰/۰۰۳	۶	تنبیه و جبران خسارت سبز	
۴۹	۴	۰/۰۲۷۷	۰/۰۰۲	۱۴	مسافرت سبز	جبران خدمات غیر مالی
۲۹	۲	۰/۰۳۱۷	۰/۰۰۹	۱۲	استفاده از معیارهای سبز در مدیریت خدمات رفاهی	
۹	۱	۰/۰۳۶۳	۰/۰۰۴	۲	رتبه بندی جبران خدمات سبز	
۳۵	۳	۰/۰۳۰۵	۰/۰۰۵	۴	روشهای متنوع جبران خدمات	

کارمندیابی سبز	تعیین نیروی انسانی مورد نیاز	۲	۰/۰۰۹	۰/۰۳۲۷	۳	۲۴
	ترجیح کارکنان داخلی با توانایی سبز برای پر کردن پستهای خالی	۲۶	۰/۰۰۳	۰/۰۳۱۰	۴	۳
	جذب متقاضیان با دانش و آگاهی	۱	۰/۰۰۶	۰/۰۳۶۳	۱	۹
	هویت فردی زیست محیطی	۱	۰/۰۰۶	۰/۰۳۴۶	۲	۱۶
	کارمندیابی الکترونیک	۳	۰/۰۰۵	۰/۰۲۷۳	۷	۵۰
	نخبه گزینی و جذب افراد خلاق	۴	۰/۰۰۳	۰/۰۲۸۸	۶	۴۵
	حذف کاغذ در آزمونهای استخدامی	۱۵	۰/۰۰۵	۰/۰۲۳۹	۸	۵۵
	نقش شبکه های اجتماعی	۱	۰/۰۰۳	۰/۰۳۰۵	۵	۳۵
انتخاب سبز	معیارهای سبز در فرایند استخدام	۱	۰/۰۰۸	۰/۰۲۳۱	۳	۵۷
	اولویت متقاضیان با معیار سبزیگی	۳۸	۰/۰۰۷	۰/۰۳۰۲	۲	۳۷
	اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان	۲	۰/۰۰۹	۰/۰۳۲۷	۱	۲۴
استخدام سبز	آگاهی سبز متقاضیان شغلی	۲	۰/۰۰۳	۰/۰۳۸۵	۱	۴
	سنجش شخصیت، نگرش، مهارت، رفتارهای سبز	۲	۰/۰۱۲	۰/۰۳۴۱	۳	۱۸
نگهداشت سبز	ایمنی سبز	۱	۰/۰۰۶	۰/۰۲۷۷	۵	۴۹
	ارگونومی سبز	۱۰	۰/۰۰۴	۰/۰۳۵۷	۲	۱۲
	بهداشت و رفاه سبز	۵	۰/۰۰۲	۰/۰۳۰۵	۴	۳۵
آموزش کارکنان	نیازسنجی آموزشی	۱۸	۰/۰۲۵۵	۰/۰۲۵۵	۶	۵۳
	ارزیابی دوره آموزشی	۱	۰/۰۰۵	۰/۰۲۷۱	۵	۵۱
	اجرای برنامه آموزش با اساتید خبره دانشگاهی	۲	۰/۰۰۴	۰/۰۳۰۵	۲	۳۵
	برگزاری دوره های آموزشی مناسب به منظور آموزش نحوه استفاده صحیح از منابع زیست محیطی	۹	۰/۰۰۴	۰/۰۲۳۴	۷	۵۶
	برگزاری دوره های آموزشی مناسب به منظور آموزش نحوه کاهش ضایعات	۵	۰/۰۰۲	۰/۰۳۰۱	۳	۳۸
	تدوین برنامه های آموزشی اختصاصی در زمینه مدیریت زیست محیطی	۱	۰/۰۰۳	۰/۰۲۲۷	۸	۵۸
	آموزش سبز آنلاین	۱	۰/۰۰۴	۰/۰۲۸۱	۴	۴۸
	مهارت های حفاظت از محیط زیست	۲	۰/۰۱۲	۰/۰۳۱۶	۱	۳۰
بهسازی	توانمندسازی کارکنان	۲۲	۰/۰۰۳	۰/۰۲۰۵	۶	۶۳
	مشارکت سبز کارکنان	۱۰	۰/۰۰۷	۰/۰۲۱۲	۵	۶۲
	ارزیابی کارمندان پس از شرکت در دوره های آموزش سبز	۳	۰/۰۰۹	۰/۰۲۶۶	۴	۵۱

	تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات در راستای سبز بودن سازمان	۱۷	۰/۰۰۸	۰/۰۲۹۱	۳	۴۳
	آموزش فعالیتهای منابع انسانی	۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳۰۲	۲	۳۷
	قدرت اختیار کارکنان	۱۴	۰/۰۰۴	۰/۰۳۰۵	۱	۳۵
مدیریت دانش سبز	برنامه ریزی آموزش مرتبط با مفاهیم توسعه پایدار	۲۱	۰/۰۰۴	۰/۰۳۲۰	۱	۲۶
	دانش زیست محیطی	۲۱	۰/۰۰۹	۰/۰۲۹۹	۲	۴۰
	برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی	۴	۰/۰۰۳	۰/۰۲۴۴	۳	۵۴
بازخورد	دادن بازخورد به کارکنان	۶	۰/۰۰۳	۰/۰۳۸۵	۱	۴
	استانداردهای عملکرد سبز	۵	۰/۰۰۲	۰/۰۳۰۴	۳	۳۶
	تعیین پاداش و تنبیه	۴	۰/۰۰۲	۰/۰۳۰۴	۳	۳۶
ممیزی	کنترل و نظارت بر عملکرد زیست محیطی	۱	۰/۰۰۴	۰/۰۳۴۱	۲	۱۸
	رسیدگی سبز به شکایات	۲۵	۰/۰۰۲	۰/۰۳۶۹	۱	۷
	اندازه گیری استانداردهای عملکرد سبز	۱۰	۰/۰۰۳	۰/۰۳۶۳	۲	۹
	تعریف پاداش برای عملکرد و اقدامات نوآورانه زیست محیطی	۱۴	۰/۰۰۳	۰/۰۳۵۱	۳	۱۴
	کمیته سبز ارزیابی عملکرد	۱۹	۰/۰۰۴	۰/۰۳۱۵	۴	۳۱
	مدیریت انضباط سبز	۱۴	۰/۰۰۵	۰/۰۳۰۰	۵	۳۹
	برقراری نظم	۲۲	۰/۰۰۷	۰/۰۲۹۱	۶	۴۳
گزارشات سبز	استقرار سیستم مدیریت عملکرد	۲۶	۰/۰۰۹	۰/۰۳۵۱	۱	۱۴
	معیارهای سبز در کار سبز	۱۶	۰/۰۰۵	۰/۰۳۲۵	۲	۲۵
	جمع آوری داده های مفید عملکرد	۳	۰/۰۰۵	۰/۰۳۱۸	۳	۲۸
باورها	علاقه متقاضیان استخدام برای عضویت در فعالیتهای سبز	۱	۰/۰۰۳	۰/۰۲۷۳	۴	۵۰
	میزان اطلاع متقاضیان از روندهای اجتماعی، اقتصادی و محیطزیستی	۲	۰/۰۰۲	۰/۰۳۸۵	۱	۴
	میزان توجه به تعادل کار و زندگی سبز	۹	۰/۰۰۹	۰/۰۲۸۴	۳	۴۷
	روابط کاری سبز	۹	۰/۰۰۷	۰/۰۲۱۷	۵	۶۰
	نگرش سبز کارفرما	۹	۰/۰۰۵	۰/۰۲۱۷	۵	۶۰
	تفکر سبز	۲	۰/۰۰۳	۰/۰۳۵۸	۲	۱۱
	بهبود همزمان افزایش آگاهی و کاهش بروکراسی های زائد	۱۹	۰/۰۰۸	۰/۰۲۵۷	۲	۵۲
ارزشها	مشارکت مدیران واحدها در برنامه ریزی	۱	۰/۰۰۵	۰/۰۲۱۴	۵	۶۱

۶۰	۴	۰/۰۲۱۷	۰/۰۰۴	۱	خلق و پیاده سازی ارزشهای سبز در سطح فردی و سازمانی	
۵۹	۳	۰/۰۲۲۵	۰/۰۰۴	۱	عضویت در انجمنهای فعال حمایت از محیط زیست	
۴۷	۱	۰/۰۲۸۴	۰/۰۰۳	۱	ارزشهای بنیادین سبز	
۵	۱	۰/۰۳۷۷	۰/۰۰۸	۴	تحقق رفتار شهروندی سبز	سمبل ها
۴۲	۸	۰/۰۲۹۲	۰/۰۰۵	۳	تخصص و تعهد زیست محیطی	
۳۵	۷	۰/۰۳۰۵	۰/۰۰۶	۱	اعطای پاداش برای کاهش آلودگی	
۱۲	۲	۰/۰۳۵۷	۰/۰۰۴	۲	جوایز برای پیشنهادهای نوآورانه زیست محیطی	
۲۹	۶	۰/۰۳۱۷	۰/۰۰۸	۱	اعطای نشان سبز برای مدیریت زیست محیطی	
۲۰	۴	۰/۰۳۳۷	۰/۰۰۴	۱	نام تجاری سبز برای کارکنان سبز	
۱۳	۳	۰/۰۳۵۵	۰/۰۰۵	۱	مصرف مسئولانه منابع	
۲۱	۵	۰/۰۳۳۴	۰/۰۰۵	۲	شهرت سبز	
۳۵	۲	۰/۰۳۰۵	۰/۰۰۲	۵	رهبری سبز	راهنماهای نوظهور
۲۲	۱	۰/۰۳۳۳	۰/۰۰۵	۲	مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی سبز	
۴۴	۳	۰/۰۲۸۹	۰/۰۰۲	۸	مزیت رقابتی	
۴۹	۲	۰/۰۲۷۷	۰/۰۰۴	۱	تدابیر مدیریتی در برنامه ریزی منابع انسانی مشاغل جدید	راهنماهای از پیش تعیین شده
۵۲	۳	۰/۰۲۵۷	۰/۰۰۸	۱	ایجاد فضایی حمایتی و مشارکتی برای رعایت مسائل زیست محیطی	
۴۹	۲	۰/۰۲۷۷	۰/۰۰۴	۱	همراستا بودن برنامه ریزی با اهداف سبز سازمان	
۴۶	۱	۰/۰۲۸۵	۰/۰۰۵	۱۲	پشتیبانی مدیریت عالی	
۵۲	۳	۰/۰۲۵۷	۰/۰۰۵	۱	همسویی اقدامات منابع انسانی سبز با استراتژیهای سازمان	
۳۹	۴	۰/۰۳۰۰	۰/۰۰۶	۲	تقویت نقش اتحادیه	
۲۲	۲	۰/۰۳۳۳	۰/۰۰۴	۱	اصلاح قانون در حوزه پاداشهای زیست محیطی	راهنماهای تعدیلی
۳۵	۷	۰/۰۳۰۵	۰/۰۰۳	۱	بازمهندسی فرایندها	
۱	۱	۰/۰۳۹۸	۰/۰۰۲	۱	ساختار منعطف در سازمان	
۳۲	۵	۰/۰۳۱۴	۰/۰۰۳	۴	ارائه فرصتهای سبز	کارآفرینی سبز
۲۳	۴	۰/۰۳۲۹	۰/۰۰۲	۴	کار تیمی	سازمانی
۳	۱	۰/۰۳۸۸	۰/۰۰۵	۱۰	انگیزش سبز کارکنان	
۳۴	۶	۰/۰۳۱۰	۰/۰۰۳	۶	خلاقیت سبز و ابتکارات	

۱۰	۲	۰/۰۳۶۱	۰/۰۰۹	۹	نوآوری	رفتار حامی محیط زیست
۲۲	۳	۰/۰۳۳۳	۰/۰۰۳	۵	مدیریت استعداد	
۲	۱	۰/۰۳۹۱	۰/۰۰۵	۲	آگاهی سبز کارکنان	
۸	۲	۰/۰۳۶۸	۰/۰۰۳	۱	نامه نگاری سبز	
۱۵	۴	۰/۰۳۴۹	۰/۰۰۲	۶	آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه آن	
۹	۳	۰/۰۳۶۳	۰/۰۰۲	۴	مدیریت محیط زیست	
۲۹	۷	۰/۰۳۱۷	۰/۰۰۷	۲	صرفه جویی در مصرف برق	
۱۷	۵	۰/۰۳۴۳	۰/۰۰۵	۷	استفاده کارا از انرژی	
۳۳	۸	۰/۰۳۱۲	۰/۰۰۷	۳	استفاده از وسایل نقلیه سازمانی	
۲۳	۶	۰/۰۳۲۹	۰/۰۰۹	۸	خرید سبز	
۳۵	۹	۰/۰۳۰۵	۰/۰۰۶	۴	کاهش مصرف کاغذ	پایداری زیست محیطی
۴۱	۵	۰/۰۲۹۸	۰/۰۰۲	۱	دفع باطله ها و کاهش مصرف انرژی	
۵۳	۴	۰/۰۲۵۵	۰/۰۰۲	۵	کاهش ضایعات	
۳۵	۲	۰/۰۳۰۵	۰/۰۰۳	۱	استفاده از ابزارهای الکترونیکی همانند اسکن به جای زیراکس کاغذی	
۳۹	۳	۰/۰۳۰۰	۰/۰۰۳	۴	کاهش آلودگی	
۵۳	۴	۰/۰۲۵۵	۰/۰۰۹	۲	کاهش کربن	
۱۹	۱	۰/۰۳۳۸	۰/۰۰۵	۲	بایگانی الکترونیک	

بر اساس جدول ۵ مشخص می شود که شاخص های درج آیتم پاداش و مزایای سبز در فیش حقوقی کارکنان، رتبه بندی جبران خدمات سبز، جذب متقاضیان با دانش و آگاهی، اهمیت توجه زیست محیطی در جذب متقاضیان، آگاهی سبز متقاضیان شغلی، مهارت های حفاظت از محیط زیست، قدرت اختیار کارکنان، برنامه ریزی آموزش مرتبط با مفاهیم توسعه پایدار، دادن بازخورد به کارکنان، رسیدگی سبز به شکایات، استقرار سیستم مدیریت عملکرد، میزان اطلاع متقاضیان از روندهای اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی، ارزشهای بنیادین سبز، تحقق رفتار شهروندی سبز، مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی سبز، پشتیبانی مدیریت عالی، ساختار منعطف در سازمان، انگیزش سبز کارکنان، آگاهی سبز کارکنان، بایگانی الکترونیک دارای بالاترین ضریب اهمیت هستند؛ از همین رو در پیاده سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز بایستی مورد توجه ویژه قرار گیرند.

مرحله هفتم: ارائه یافته ها

بر اساس تحلیل محتوای انجام شده و مقوله بندی صورت گرفته، الگوی پیاده سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز در سه فاز تدوین، اجرا و ارزیابی تدوین گردید که در ادامه به شرح آن پرداخته می شود:

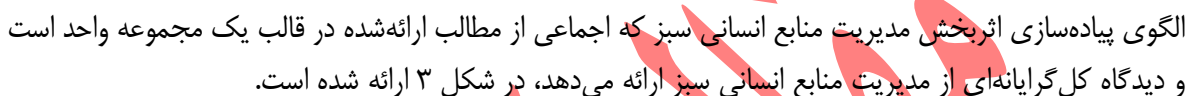
- فاز اول: تدوین

در ابتدا و به منظور شروع پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز بایستی، بیانیه مأمورین سازمان تدوین گردد، بیانیه‌ای که بر اساس مسئولیت اجتماعی سازمان در راستای حمایت از محیط زیست نگاشته شده باشد. در این راستا، بایستی به مواردی از جمله آشنایی با مفهوم بازیافت و نحوه انجام آن و همچنین خریدهای سازمانی توجه شود. تدوین دستورالعمل‌هایی برای کاهش مصرف کاغذ در امور سازمانی و نامه نگاری سبز در دستور کار قرار گیرد. اینکه افراد سازمان از این موضوع استقبال نمایند که استفاده از وسایل نقلیه عمومی در رفت و آمد به سازمان، مثل سرویسهای سازمانی، می‌تواند به کاهش آلودگی زیست محیطی کمک کند، به معنی برداشتن یکی از گامهای اساسی در مدیریت محیط زیست است. به عبارتی، در پرتو آگاهی بخشی به کارکنان است که سازمان می‌تواند در راستای حفاظت از محیط زیست اقدامات سازنده‌ای را به انجام برساند. بعلاوه استفاده صحیح از انرژی و جلوگیری از هدررفت آن (مثل برنامه‌ریزی و تلاش برای کاهش ضایعات، کاهش مصرف انرژی و سایر موارد مشابه) از اقدامات اساسی در کمک به پایداری محیط زیست است. کارآفرینی سبز نیز از جمله ابعاد بیانیه مأموریت سازمان است که بایستی مورد توجه ویژه قرار گیرد. بدین ترتیب با شناسایی و تقویت انگیزش و خلاقیت سبز کارکنان، بایستی زمینه‌های نوآوری فراهم شود. از طریق هدایت استعدادها و ساماندهی آنها، فرصت‌های موجود سبز بودن شناسایی می‌گردد به این ترتیب مأموریت سازمان تدوین می‌گردد. یکی دیگر از ابعاد بیانیه مأموریت سازمان به راهبردهای سازمان اشاره دارد. راهبردهای که در قالب راهبردهای از پیش تعیین شده، نوظهور و تعدیلی دسته‌بندی می‌گردد. به منظور پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز، ضمن توجه به برنامه ریزی منابع انسانی جدید بایستی همراهی آنها با اهداف برای سبز بودن سازمان در نظر گرفته شود. این مهم مورد توجه قرار گیرد که در پاره‌ای از موارد ساختار سنتی سازمان قادر به پشتیبانی از اقدامات نوین سازمانی نیست و از همین رو ضروری است که در قالب راهبردهای تعدیلی، بازمهندسی فرایندها در سازمان صورت پذیرد. همچنین ضمن توجه به نقش اتحادیه‌ها، در راستای سبز بودن از مشارکت و همفکری کارکنان نیز بهره گرفته شود.

- فاز دوم: اجرا

در این مرحله بایستی به صورت عملی به تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی سبز پرداخته شود. برای تجزیه و تحلیل شغل بایستی با توجه به فرهنگ سبز سازمانی، ارزشها و باورها مورد توجه قرار گیرد و سیمبلیهای سازمانی نشان داده شوند و در این راستا سازمان حسن شهرت خود را تبیین نماید. آنچه در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز اهمیت می‌باید رعایت و لحاظ کردن شاخص سبز بودن در مراحل کارمندیابی، استخدام، انتخاب و نگهداشت است. بعد از جذب افراد با شاخص سبز بودن و تفکر سبز، توسعه منابع انسانی در راستای سبز بودن سازمان از ضروریات است که اجرا می‌شود. این امر از طریق آموزش، بهسازی و مدیریت دانش سبز صورت می‌گیرد که نیازمند اجرای دقیق و برنامه‌ریزی شده است.

- فاز سوم: ارزیابی



شکل ۳: الگوی پیشنهادی پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه الگویی برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز بود. از همین رو، با استفاده از روش فراترکیب داده‌های مرتبط جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. درنهایت، ۱۰۸ شاخص، ۲۱ مؤلفه و ۷ متغیر شناسایی گردید و الگوی پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز در سه فاز تدوین، اجرا و ارزیابی شکل گرفت. بدین ترتیب در درجه اول سازمان بایستی ضمن توجه به مسئولیت‌های اجتماعی که دارد، مأموریت‌های خود را در این حوزه تدوین و مشخص نماید. با توجه به محدود بودن منابع و پیشرفتهایی که در حوزه‌های مختلف صورت می‌گیرد، سازمان‌های موجود در جامعه همگی بایستی در راستای حفظ محیط طبیعی و پاسداری از این میراث گرانبها تلاش نمایند تا بتوانند آن را به نسلی بعدی منتقل نمایند. با دستورالعملهایی که در راستای حفاظت از محیط زیست و در ادامه آن کمک به پایداری زیست محیطی صادر می‌شود و همچنین با اقداماتی که سازمانها در راستای کارآفرینی سبز از درون سازمان انجام می‌دهند، این مهم میسر می‌گردد. همچنین، راهبردهایی را مشخص نماید که در پرتو آنها سیاست‌های استخدامی سازمان و علاوه بر آن سیاست‌های نگهداشت کارکنان را تصویب نماید و بدین ترتیب در راستای سبزسازی مدیریت منابع انسانی گام بردارد. آنچه در مرحله اجرا ضرورت دارد توجه به معیارهای سبزی‌نگی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی یعنی کارمندیابی، انتخاب، استخدام و نگهداشت است که البته قبل از آن لازم است که طراحی شغلی و در نظر گرفتن تناسب شرح شغل و شرایط احراز شغل، با رویکرد فرهنگ سبز صورت گیرد. در این زمینه با باورهای ذهنی افراد و ارزشهایی که حاکم بر نگرش آنها است توجه ویژه‌ای باید صورت گیرد. به روابط کاری سبز، نگرش تفکر سبز و ارزشهای بنیادین سبز پرداخته شود و تلاش بر این باشد که کارفرمایان نیز نگرش سبز بودن را در دستورالعمل‌های کاری خود رعایت نمایند. همچنین به مصرف مسئولانه منابع در سازمان توجه ویژه داشته باشند و برنامه‌ریزی‌های لازم را برای آن انجام دهند. از این طریق سازمان می‌تواند در مدیریت منابع انسانی سبز شهرت کسب نماید و ضمن کسب تخصص و تعهد زیست‌محیطی که کسب می‌کند، در تحقق رفتار شهروندی سبز موفق عمل نماید. اقدام بعدی که در این مرحله انجام می‌شود مربوط به توسعه منابع انسانی است که از طریق آموزش، بهسازی و مدیریت دانش سبز صورت می‌گیرد. در این زمینه به تدوین برنامه‌های آموزشی اختصاصی در زمینه مدیریت زیست محیطی پرداخته می‌شود و از طریق آموزش سبز آنلاین، به برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب پرداخته می‌شود و در این حوزه با تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات در راستای سبز بودن سازمان، از مشارکت کارکنان بهره برده می‌شود. مرحله سوم در برگزیده ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به دو صورت مالی و غیرمالی است. در این راستا بایستی کارکنان سازمان از نتایج عملکرد خود مطلع شوند و سپس با توجه به استانداردهای سبزی که برای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته می‌شود، سازمان نسبت به تعیین پاداش یا تنبیه اقدام نماید و به عنوان یک ردیف بودجه‌ای نیز در اسناد مالی و همچنین فیش حقوقی کارکنان در نظر گرفته شود. به منظور اثربخشی بیشتر سیستم ارزیابی عملکرد سبز، شایسته است که جبران خدمات سبز رتبه بندی شود و همچنین با توجه به شخصیت کارکنان، روشهای متنوعی اعم از جبران خدمات مالی و غیرمالی برای آنها در نظر گرفته شود. بدین ترتیب و با رعایت نکات فوق‌الذکر می‌توان انتظار داشت که پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز به صورت اثربخشی صورت گیرد. در انتها با توجه به اهمیت حفظ و پاسداری از منابع طبیعی و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یکی از

راهکارها موجود در جهت رسیدن به آن، پیشنهاد می‌شود که محققین آینده فرایند تبدیل سازمان‌های سنتی به سازمان‌های سبز را مورد توجه قرار داده و به وضوح این موضوع را در قالب بسته‌های سیاست‌گذاری مورد مطالعه و پژوهش قرار دهند. همچنین انجام مطالعه‌ای تطبیقی بین سازمان‌های داخلی و خارجی از جمله موضوعاتی است که محققین آینده می‌توانند بر آن تمرکز نمایند و از آن طریق وضعیت پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی سبز را در آن‌ها مورد بررسی و مقایسه قرار دهند.

منابع

- استانستی، صدف؛ مهدی بیگی، نجمه (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر ارتقاء عملکرد محیطی بیمارستان‌ها؛ نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳)، ۱۱۵-۱۴۰. https://jmr.usb.ac.ir/article_6647.html
- اسکندری، نیره؛ طاهری، فاطمه (۱۴۰۱). شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی؛ انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی عملکرد؛ پاداش و جبران خدمات (مورد مطالعه بیمارستان‌های استان قم). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۸)، ۴۸-۸۵. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207239.html
- اسماعیلی طرزی، زهرا؛ کمالی، محمدجلال؛ فاتحی راد، نوید؛ سلاجقه، سنجر (۱۴۰۲). ارائه مدل ساختاری تأثیر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی با رویکرد (توانایی-انگیزش-فرصت) (مورد مطالعه: شرکت معادن زغال سنگ کرمان). مدیریت سبز، ۳(۱)، ۲۵-۵۷. <https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992775>
- اسماعیلی طرزی، زهرا؛ کمالی، محمدجلال؛ فاتحی راد، نوید؛ سلاجقه، سنجر (۱۴۰۱). تبیین و ارزیابی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی سبز براساس دیدگاه AMO در شرکت معادن ذغالسنگ کرمان (رویکرد ترکیبی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۹)، ۹-۱۳۱. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207423.html?lang=fa
- اکبری، پیمان؛ شایق، مصطفی (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار با نقش میانجی رفتار شهروندی محیط‌زیست محور. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۲(۲)، ۴۱-۶۶. https://gmd.birjand.ac.ir/article_2376.html
- امینی سابق، زین العابدین؛ قاسمی، مرتضی؛ ساده، احسان؛ سعیدی طلب، علی (۱۴۰۰). شناسایی و واکاوی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی سبز در اقتصاد مقاومتی-اسلامی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵(۴)، ۳۹۷-۴۰۸. https://www.islamiilife.com/article_186231.html
- آشتیانی، اسما؛ آشتیانی، طاهره؛ حیدری، علی اصغر (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار کارکنان با محیط زیست (مورد مطالعه: هتلها و رستورانهای شهر بیجار). مطالعات اجتماعی گردشگری، ۱۰(۱۹)، ۳۰۳-۳۳۴. <http://journalitor.ir/Article/36281/FullText>
- آوج، علی؛ ابراهیم‌پور، حبیب؛ میرزائی دریانی، شهرام؛ رسولی، اسحق؛ فتوره‌چی، زهرا (۱۴۰۱). بومی‌سازی مدل مدیریت سبز برای سازمانهای دولتی (مطالعه موردی شرکت ارتباطات زیرساخت). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷)، ۱۴۳-۱۷۰. https://jmr.usb.ac.ir/article_7274.html
- بهمنیاری، حمید؛ امیری، افلاطون؛ شکوه؛ زهرا؛ نیک پور، امین؛ محمد باقری، مهدی (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر مسئولیت پذیری اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله علوم پزشکی صدا، ۸(۴)، ۳۹۷-۴۱۸. https://smsj.sums.ac.ir/article_47173.html

- پژمان، لیلا؛ هادی پیکانی، مهربان؛ پورمیری، منصوره (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در بخش سلامت: ارائه یک نظریه مبنایی. مدیریت سلامت، ۳۳(۱)، صص ۱۱۲-۱۲۲. <https://jha.iuums.ac.ir/article-1-3277-fa.html>
- پیغان، وحید؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کیخا، عالمه (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر حکمرانی خوب با رویکرد توسعه پایدار، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵)، ۹۳-۱۲۳. https://jmr.usb.ac.ir/article_7030.html
- دقتی، عادل؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار و توسعه حکمرانی الکترونیک در سازمانهای دولتی. مجله حکمرانی و توسعه، ۲(۲)، ۱-۲۵. https://www.jipaa.ir/article_137081.html
- دلجو، سید مهدی؛ حسینی، سید صمد؛ کرمی، اژدر؛ صنوبر، ناصر؛ نیکخواه، یونس (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز با نقش تعدیل کنندگی سرمایه فکری سبز. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۱)، ۱-۲۸.
- رجبپور، ابراهیم (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان با تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۷(۳)، ۳۴۵-۳۷۱. https://journals.ut.ac.ir/article_77549.html
- رجبپور، ابراهیم، افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۸). رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و زنجیره تأمین سبز. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۱(۴۴)، ۳۱۷-۳۴۲. <https://iieshrm.ir/article-1-902-fa.html>
- رجبپور، ابراهیم، افخمی اردکانی، مهدی (۱۴۰۰). نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی سازمان با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی. پژوهشهای مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳)، ۱۶۶-۱۴۱. https://jmr.usb.ac.ir/article_6648.html
- رستگار، عباسعلی؛ ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ قره بلاغ، هوشمند باقری، جباری، اقبال؛ (۱۳۹۹). تأملی بر مدیریت منابع انسانی سبز: نقش تعدیلگری نوجویی بازاریابی در رابطه بین درگیری کارکنان با مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت هتلداری. فصلنامه علمی پژوهشی گردشگری و توسعه، ۹(۳)، ۲۳۵-۲۴۸. https://www.itsairanj.ir/article_121447.html
- رشیدی، ایرج؛ امیرنژاد، قنبر؛ دانشفرد، کرم الله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی منابع انسانی سبز با تأکید بر بهداشت و سلامت در دانشگاه آزاد اسلامی. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ۶۳(۵)، ۲۹۲۴-۲۹۳۶. https://mjms.mums.ac.ir/article_19056.html
- رضایی، بابک؛ زرگر، سیدمحمد؛ همتیان، هادی (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار. آموزش علوم دریایی، ۷(۱)، ۹۳-۱۰۸. https://rmt.iranjournals.ir/article_39673.html
- زارع دیزج، علی؛ رضائی، مجتبی؛ سنگی نورپور، عباسقلی؛ بهلولی، نادر؛ اسکندری، کریم (۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز ابزاری در راستای پشتیبانی از استقرار توسعه پایدار. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۴)، ۱۲۴-۱۵۲. https://jpap.sbu.ac.ir/article_102309.html
- سپهوند؛ رضا؛ ساعدی، عبدالله؛ مومنی مفرد، معصومه (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانهای ورزشی با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۱۷-۳۴. https://shm.shahroodut.ac.ir/article_1397.html
- سلطانی فر، مهدی؛ زرگر، سیدمحمد؛ همایونفر، مهدی (۱۴۰۱). انتخاب تأمین کننده سبز: یک رویکرد ترکیبی فرایند تحلیل سلسله مراتبی رأی گیری گروهی. مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۹(۲)، ۱۱۳-۱۳۲. <https://jamlu.liau.ac.ir/article-1-1902-fa.html>

- سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ نویری، علیرضا (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز " یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار ". دانش سرمایه گذاری، ۵(۲۰)، ۳۲۷-۲۹۷.
https://jik.srbiau.ac.ir/article_9524.html
- شجاعی فرح آبادی، حسین؛ یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود؛ مهدی پور، یوسف (۱۴۰۳). ارائه الگوی استقرار پزشکی از راه دور در بیمارستانهای منتخب جنوب شرق ایران با استفاده از روش فراترکیب. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۳)، ۳۰۰-۲۷۳.
https://jmr.usb.ac.ir/article_8205.html
- فراهانی، سعید؛ جمشیدی اوانکی، مینا (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد. مدیریت سبز، ۲(۴)، ۶۹-۹۲.
<https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jgm/Author/1211888>
- فرخی، مجتبی؛ نصرافیهانی، علی؛ صفری، علی (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ۹(۴)، ۷۳-۴۷.
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_30342.html
- فلاح دشتی، شمس (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش جهتگیری زیست محیطی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان شهرداری منطقه ۱۱ تهران). چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۵(۶۱)، ۵۴-۶۳.
https://www.jamv.ir/article_151017.html
- قاسمی رام، لیلاسادات؛ زمانی مقدم، افسانه؛ امینی سابق، زین العابدین؛ سجادی جعفری، سید عبدالله؛ هاشمی، سیداحمد (۱۴۰۱). ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با رویکرد آینده. آینده پژوهی مدیریت، ۳۲(۱۲۸)، ۸۴-۱۰۲.
https://journals.srbiau.ac.ir/article_20266.html
- قربان پور، احمد (۱۳۹۸). طراحی مدل دوسطحی اقدامات مدیریت زنجیره تأمین سبز و تحلیل فازی اهمیت- عملکرد آنها جهت ارتقای بهره‌وری سبز (مطالعه موردی: صنایع پتروشیمی استان بوشهر). مدیریت بهره وری، ۱۲(۴۸)، ۷۷-۱۰۴.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jpm/Article/976062>
- مازندرانی، سعید؛ عنایتی، ترانه؛ نیاز آذری، کیومرث (۱۴۰۱). طراحی مدل تصویرسازی با رویکرد مدیریت زیست محیطی در سازمان تامین اجتماعی. مدیریت سبز، ۲(۳)، ۳۶-۲۳.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992598>
- محمدرضایی، حجت‌اله؛ مداحیان، شیوا؛ پیوند، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز مبتنی بر فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: سازمان های دولتی شهر کرمان). مدیریت سبز، ۳(۲)، ۵۸-۳۶.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992747>
- محمدنژاد شورکایی، مجتبی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. دولتی، مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۷۱۰-۶۹۱.
https://jipa.ut.ac.ir/article_62183.html
- محمدی، حمیدرضا؛ پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر؛ صیادی، سعید؛ ملایی، حمیدرضا (۱۳۹۹). طراحی الگو مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۳)، ۳۱۴-۲۸۱.
https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4294.html
- مدرسی سریزدی، سید جمیله؛ عباس‌پور، عباس؛ غیائی ندوشن، سعید؛ سخدری، کمال (۱۳۹۸). ارائه الگوی دانشگاه کارآفرین با رویکرد فراترکیب. آموزش عالی ایران، ۱۱(۱)، ۹۸-۶۷.
<https://ihej.ir/article-1-1148-fa.html>
- مرندي، احمد (۱۴۰۱). پیش بینی تسهیم دانش سبز و فرهنگ سازمانی معلمان از طریق مولفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز. منابع و سرمایه انسانی، ۲(۲)، ۱۱۰-۹۳.
https://www.hureca.ir/article_158555.html

- معینیان، بهاره؛ مهرآرا، اسداله؛ باقرزاده، محمدرضا؛ قلی‌پور کنعانی، یوسف (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت عملکرد سبز بر مبنای مدل EFQM در شهرداری تهران. اقتصاد و مدیریت شهری، ۷(۴)، ۱۱۳-۱۲۶. <https://iueam.ir/article-1-1307-fa>.
- ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ ورمقانی، مریم؛ باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۸). خلق مزیت رقابتی: واکاوی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر مدیریت زنجیره تأمین سبز با نقش تعدیل‌گری نوجویی سبز در شرکت‌های صنعتی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۱(۲۱)، ۱۲۹-۱۵۲. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_2424.html.
- نصیرزاده، مؤده؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ امیرنژاد، قنبر؛ مکنونی، فواد؛ کرراهی مقدم، سیروس (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانهای دولتی ایران (مورد مطالعه: ستاد وزارت نفت ایران). مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۵۰)، ۱۵۱-۱۷۲. <https://iieshrm.ir/article-1-1283-fa.html>.
- سلگی، علیرضا؛ نوری، علیرضا (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین نوآوری سبز و عملکرد زیستمحیطی باتوجهبه نقش رهبری تحولگرا سبز و مدیریت منابع انسانی سبز (مطالعه موردی شرکت لبنی پگاه در استان خراسان رضوی). مدیریت سبز، ۲(۲)، ۳۳-۵۰. <https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992658>.
- نوری، محسن؛ فرزانه، سلیم؛ شهریار، علیرضا؛ سید شریفی، رئوف؛ کشته گر، عباس (۱۴۰۳). ارزیابی اثرات زیست محیطی ناشی از اسیدی و مردابی شدن اکوسیستم خشکی در دو منطقه جغرافیایی. مخاطرات محیط طبیعی، ۱۳(۴۰)، ۲۳-۴۰. https://jneh.usb.ac.ir/article_8027.html.
- نیک‌نژاد، عادل؛ ایمان‌خوان، نیلوفر؛ جهانگیرفرد، مجید (۱۴۰۲). شناسایی پیشایندها و پسایندهای نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در سازمان آب و فاضلاب استان سمنان. مدیریت سبز، ۳(۱)، ۵۸-۷۵. <https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992733>.
- یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود؛ امیدوار، ملیحه (۱۳۹۷). استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۴)، ۱۴۹-۱۳۱. <https://ormr.modares.ac.ir/article-28-27347-fa.html>.
- یعقوبی، نورمحمد (۱۴۰۰). کیفیت حکمرانی؛ به سوی آیندهای بهتر. حکمرانی و توسعه، ۱(۳)، سخن سردیبر. https://www.jipaa.ir/article_136830.html.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. Cogent Business & Management, 2, 1-13. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Anusingh, L., and Shikha, G. (2015). Impact of green human resource factors on environmental performance in manufacturing companies: empirical evidence. International journal of engineering and management science. I.J.E.M.S., 6(1), 23-30. https://www.researchgate.net/publication/315809059_IMPACT_OF_GREEN_HUMAN_RESOURCE_FACTORS_ON_ENVIRONMENTAL_PERFORMANCE_IN_MANUFACTURING_COMPANIES_AN_EMPIRICAL_EVIDENCE
- Arulrajah, A.A; Opatha, H.; Nawaratne, N.N.H. (2015). Green Human Resource Management Practices, A Review. Sri Lankan. Journal of Human Resource Management, 5(1), 120-138.
- Bissing-Olson, M. J.; Iyer, A.; Fielding, K. S.; Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of proenvironmental attitude. Journal of Organizational Behavior, 34, 156-175. https://www.researchgate.net/publication/255173045_Relationships_between_Daily_Affect_and

Pro-Environmental Behavior at Work The Moderating Role of Pro-Environmental Attitude

- Gholami, H.; Rezaei, G.; Saman, M. Z. M.; Sharif, S.; Zakuan, N. (2016). State-of-the-art green HRM system: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142–163.
- Ghosh, S.K. (2017). Green supply chain management in production sectors and its impact on firm reputation, *Journal of new theory*, 18, 53-63.
- Huo Weiwei, Xianmiao Li, Manyi Zheng, Yan Liu and Jinyi Yan, (2020). Commitment to Human Resource Management of the Top Management Team for Green Creativity. *Sustainability*, 12 (3), 1008
- Jabbour, C.J.; Jabbour, A.B.L.; Teixeira, A.A.; Freitas, W.R.S. (2012). Environmental development in Brazilian Companies: The role of human resource management. *Environmental Development*, 3, 137-147.
- Jovita, O.; Chibuzor, A.; Onyemachi, U. (2019). Green management and organizational effectiveness. *Strategic Journal of Business and Social Science*, 2 (2).
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244-252.
- Masri, HA.; Jaaron, A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical. *Journal of Cleaner Production* 143, 474-489.
- Millar, J.; Chandana, S.; Michael & Müller, C. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211.
- Mishra, R.K.; Sarkar, S.; Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Rev. Sci. Technol. Sustain. Dev.*, 11, 26-42.
- Mohammadnejad Shoorkaie, M.; Seyed Javadin, R.; Shah Hoseini, M.; Hal Karimi, A. (2017). Presenting a framework for managing green human resources. *Journal of Public Administration, Management*, 8(4), 691-710.
- Mousa, S.; Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619334651>
- Ojo, A. O.; Raman, M. (2019). Role of Green HRM Practices in Employees' Proenvironmental IT Practices. In *World Conference on Information Systems and Technologies*, Springer, Cham, 678-688.
- Ramus, C.A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, 151–164. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951602000743>
- Ren, Sh.; Guiyao, T.; Jackson, E. (2017). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 10 (5), 1-35. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D.W.; Redman, T.; Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1-14. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher; Kee, Daisy Mui Hung ; Rimi, Nadia Newaz (2020). The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharin, *Employee Relations: The International Journal*. - Emerald, ISSN 0142-5455, ZDB-ID 2031891-1. - 2021 (01.01.) <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-04-2020-0163/full/html>

- Saeed, B.B.; Afsar, B.; Hafeez S.; Khan, I.; Tahir, M.; Afridi, M.A. (2019). Promoting employee's pro environmental behavior through green human resource management practices. Corp. Soc. Responsible. Environ. Manag, 26, 424-438.
- Sandelowski, M.; Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. New York: NY: Springer.
- Seman, N.A. & Govindan, K. (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. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619309114>
- Singh, S.K.; Giudice, M.D.; Chierici, R.; Graziano, D.. (2019). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. Technological Forecasting & Social Change, 150 (2020) 119762. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162519309588>
- Siyambalapitiya, J.; Zhang, X.; Liu, X. (2018). Green human resource management: a proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. Journal of Cleaner Production, 201, 542-555. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618322947>
- Sriram, V.P.; Suba, M. (2017). Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 14(5): 386-394.
- Wong, K.; Y., Witb, T.; Sopadang, A. (2015), Positive Influence of Green Supply Chain Operations on Thai Electronic Firms Financial Performance. Procedia Engineering, 118, 683 – 690. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581502158X>
- Yong, J. Y.; Yusliza, M. Y.; Ramayah, T.; Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. Journal of cleaner production, 215, 364-374. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965261834037X>
- Zaid, AA.; Jaaron, AAM.; Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study, Journal of Cleaner Production, 204: 965-979. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618327768>

(In Persian)

- Estanesti, sadar; Mehdi Beigi, Najmeh (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Improving the Environmental Performance of Hospitals; the Mediating Role of Green Organizational Culture. Public Management Research, 14(53). 115-140.
- Eskandari, Nayerreh; Taheri, Fatemeh (2022). Identifying the Effective Requirements for the Implementing Green Human Resource Management; Recruitment and Selection; Education; Performance Evaluation; Reward and Compensation Management (A Case Study of Hospitals in Qom Province) Scientific journal of human resources management research, 14(48), 48-85.
- Ismaili Tarzi, Zahra; Kamali, Mohammad Jalal; Fatehi Rad, Navid; Selajegheh, Sanjar (2023). Presenting a structural model of the effect of green human resource management activities on

- environmental performance with the AMO approach (Case study: Kerman Coal Mines Company). *Green Management*, 3(1), 25-57.
- Ismaili Tarzi, Zahra; Kamali, Mohammad Jalal; Fatehi Rad, Navid; Selajegheh, Sanjar (2022). Explanation and Evaluation of the Green Human Resource Management Practices Based on Perspective AMO In Kerman Coal Mines Company : Combined approach . *Scientific journal of human resource management research*, 14(49), 131-9.
 - Akbari, Payman; Shaikh, Mustafa (2020). The effect of green human resource management and corporate social responsibility on sustainable performance with the mediating role of environmental citizenship behavior. *2(2)*, 41-66.
 - Amini sabegh, Zeinal-Abidin; Ghasemi, Morteza; Saadeh, Ehsan; Saidi Talab, Ali (2021). Identification and Analysis of Factors Affecting the Management of Green Human Resources in the Resistance-Islamic Economy. *Scientific-Research Quarterly of Islamic Lifestyle with Health Focus*, 5(4), 397-408.
 - Ashtiani, Asma; Ashtiani, Tahereh; Heydari, Ali Asghar (2021). The effect of green human resources management on employees' behavior compatible with the environment (case study: hotels and restaurants in Bijar city). *Journal of Tourism Social Studies*, 10(19), 303-334.
 - Avaj, Ali; Ebrahimpour, Habib; Mirzaee Daryani, Shahram; Rasouli, Ishaq; Fatourehchi, Zahra (2022). Localization of Green Management Model (GMM) for Government Organizations (Case Study of Telecommunication Infrastructure Company) *Public Management Research*, 15(57), 143-170.
 - Bahmaniari, Hamid; Amiri, Aflatoon; Shekoh ; Zahra; Nikpour, Amin; Mohammad Bagheri, Mahdi (2020). Designing and Explaining a Green Human Resource Management Model with an Emphasis on Social Responsibility in Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Journal of Medical Sciences*, 8(4), 397-418.
 - Pezhman, Leila; Hadi peykani, Mehraban ; Pourmiri, Mansoureh (2020) Presenting a Green Human Resources Management Model in the Health Sector: A Grounded Theory. *Health Management*, 23(1), 112-122.
 - Payghan, Vahid; Yaqhoubi, NourMohammad; Keikha, Aleme (2022) Identifying and Prioritization of Good Governance Effective Factors Focused on a Sustained Development Approach, *Public Management Research*, 15(55), 123-93.
 - Deghati , Adele; Yaqhoubi, NourMohammad (2021). Identifying the Factors Affecting the Establishment and Development of E-governance in state Organizations. *Governance and Development Journal*, 2(2), 1-25.
 - Deljo, Seyyed Mehdi; Hosseini, Seyyed Samad; Karami, Azhdar ; Senobar, Nasser; Nikkhah, Yunus (2021). The effect of green human resource management on green innovation with the moderating role of green intellectual capital. *Journal of Development of Logistics and Human Resoure Management*, 16(61), 1-28.
 - Rajabpour, Ibrahim (2020). The Effect of Green Human Resource Management on Employees' Eco-friendly Behavior (With an Emphasis on the Role of Social Capital). *Social Capital Management*, 7(3), 345-371.
 - Rajabpour E, Afkhami Ardakani M(2018). The Relationship between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Strategic studies in the oil and energy industry* , 11 (44) :317-342
 - Rajabpour, Ebrahim, Afkhami Ardakani, Mahdi (2021). The Role of Green Human Resource Management on Organizations Environmental Performance with Emphasis on the Mediating Role of Organizational Commitment. *Public Management Research*, 15(53), 141-166.
 - Rastegar, Abbas Ali; Maleki Minbashrazgah, Morteza; bagheri garbollagh, Houshmand, Jabari, Iqhbali; (2019). Reflection on Green Human Resources Management: The moderating role of

- marketing innovation in the relationship between Employees' Engagements with green supply chain management in the hotel industry. *Tourism and Development Scientific Research Quarterly*, 9(3), 235-248.
- Rashidi, Iraj; Amirnjad, Ghanbar; Daneshfard, Karamollah. (2021). Designing a green human resources model with emphasis on health in Islamic Azad University. *Journal of the Faculty of Medicine of Mashhad University of Medical Sciences*, 63(5), 2924-2936.
 - Rezaei, Babak; Zargar, Seyyed Mohammad; Hematian, Hadi (1399). Investigating the impact of green human resource management dimensions on sustainable organizational development. *Marine Science Education*, 7(20), 93-108.
 - Zare Dizaj , Ali ; Ramezani, Mojtaba; Sangi Nurpour, Abbasgholi; Bohlooli, Nader; Skandari , Karim (2021). Strategic management of green human resources A tool to support the establishment of sustainable Development. *Public Administration Perspective*, 12(4), 124-152.
 - Sepahund; Reza; Saedi, Abdullah; Momeni Mofrad, Masoumeh (1397). Designing a green human resource management model in sports organizations using the interpretive structural modeling approach. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 6(1), 17-34.
 - Soltanifar M, Zargar S M, Homayounfar M. Green Supplier Selection: A Hybrid Group Voting Analytical Hierarchy Process Approach. *for 2022*; 19 (2) :113-132
 - Seyedjavadin, Seyed-Reza; Roshandel Arbatani, Taher; Nobri, Alireza (2015). Green Human Resource Management A Investment Approach and Sustainable Development. *Investment Knowledge*, 5(20), 297-327.
 - Shojaei Farah Abadi, Hossein; Yaqhoubi, Nour Mohammad; Dehghani, Massoud; Mehdipour, Yousef (2024). Presenting a Pattern of Telemedicine deployment in selected hospitals in the southeast of Iran using the Meta-analysis method. *Public Management Research*, 16(63), 273-300.
 - Farahani, Saeed; Jamshidi Avanaki, Mina (2022). Designing a model of green human resource management in the steel industry. *Journal of Green Management*, 2(2), 69-92.
 - Farrokhi, Mojtaba; Nasrasafhani, Ali; Safari, Ali (2016). Providing a green human resource management framework in the steel industry. *Human Resource Management Research*, 30, 47-73.
 - Fallah Dashti, Shamisa (1401). The effect of human resource management on environmental performance with the role of internal environmental orientation and organizational citizenship behavior (a case study of employees of the 11th district of Tehran municipality). *Accounting and Management Perspective Quarterly*, 5(61), 54-63.
 - Ghasemi Ram, Leilasadat; Zamani Moghadam, Afsaneh; Amini sabegh, Zainolabedin; Sajjadi Jaghargh, Seyyed Abdullah; Hashemi, Seyed Ahmad (1401). Presenting the model of green human resources strategy in the Workers' Welfare Bank with a future approach. *Management Future Research Quarterly*, 32(128), 84-102.
 - Ghorbanpoor, Ahmed (2019). Enhancing Green Productivity via A Two-Level Green Supply Chain Management Practice Model and Importance Analysis: Bushehr Petrochemical Industries. *Productivity Management*. 12(48), 77-104.
 - Mazandarani, Saeed; Enayati, taraneh; Niazazari, Kiomars (2022). Designing a visualization model with an environmental management approach in the social security organization. *Journal of Green Management*, 2(3), 23-36.
 - Mohammad Rezaei, Hojatollah; Maddahiyan , Shiva; Peyvand, Alireza; Salajeghe, Sanjar (2022). Designing a model of green human resource management based on information technology (Case study: government organizations of Kerman city). *Green Management*, 3(2), 36-58.

- mohammadnejad shourkaei, mojtaba; SeyedJavadin, Seyed Reza; Shah Hosseini, Mohammad Ali; Haj Karimi, Abbas Ali (2017). Providing a framework for Green HRM. Public Administration, 8(4), 691-710.
- Mohammadi, Hamidreza; Pourkiani, Masoud; Selajeqheh, Sanjar; Seyedi, Saeed; Molaee, Hamidreza (2020). The Design of a Model for the Green Human Resource Management. Bimonthly scientific research journal of a new approach in educational management, 11(3), 281-314.
- Madarresi Saryazdi S J, Abbas pour A, Ghiasi Nadoushan S, Sakhdari K. Presenting a Model for the Entrepreneurial University: A Meta- Synthesis Research. ihej 2019; 11(1), 67-98.
- Marandi, Ahmed (2022). Predicting the sharing of green knowledge and organizational culture through the components of green human resource management of primary school teachers in Mako city in the academic year 2021-2022. Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies ,2(2), 93-110.
- Moinian, Bahareh; Mehrara, Asadollah; Bagherzadeh, Mohammadreza; Qolipour Kanani, Yusef (1398). Designing a green performance management model based on the EFQM model in Tehran Municipality. Scientific Quarterly Journal of Economics and Urban Management, 7(4), 113-126.
- Maleki Minbashrazgah, Morteza; Varmaghani, Maryam; Bagheri Garbollah, Hooshmand (1398). Creating Competitive Advantage: An Investigation of Dimensions Green Human Resource Management on the Green Supply Chain Management with the Moderating Role of Green Innovativeness in Industrial Firms. Journal of Executive Management, Volume 11(21), 129-152.
- Nasirzadeh, Mojdeh; Memarzadeh Tehran, Gholamreza; Amirnejad, Ghanbar; Makvandi, Foad; Korahi Moghadam, Sirus(2021). Designing a Model for Green Human Resources Management in Iran's Public Organizations (The Case of Study: Headquarter of The Iranian Oil Ministry). Strategic studies in the oil and energy industry, 13 (50) ,151-172
- Nouri, Alireza; Solgi, Alireza (2022). Investigating the relationship between green innovation and environmental performance considering the role of green transformational leadership and green human resource management (Case study of Pegah Dairy Company in Khorasan Razavi province). Journal of Green Management, 2(2), 33-50.
- Nouri, Mohsen; Farzaneh, Salim; Shahriari, Alireza; Seyed Sharifi, Rauf; Keshtegar, Abbas (2024). Investigating the ecological impacts caused by the acidification and eutrophication of the terrestrial ecosystem in two geographical areas. Journal of Natural Environmental Hazards, 13(40), 40-23.
- Niknezhad, Adel; Imankhah, Nilofar; Jahangirfard, Majid (2023) Identifying the antecedents and consequences of the strategic management system of green human resources in the water and wastewater organization of Semnan province . Journal of Green Management, 3(1), 58-75.
- Yaghoubi N M, Dehghani M, Omidvar M (2018). Establishment of Green Human Resource Management in the Entrepreneurship Ecosystem, 8(4) :131-149
- Yaghoubi, Nour Mohammad (2021). Improving the quality of governance; towards a better future. Quarterly of Governance and Development, 2(1), Editor's Speech.