



Design and Validation of a Model for Recruiting and Employing Human Resources with a Green Management Approach in Government Organizations (Case Study: National Iranian Tanker Company)

Niusha Hellatabadi¹ , Mojtaba Amiri² , Mahdi Kheirandish³ 

Abstract

Background & Purpose: Given the growing importance of environmental sustainability and the critical role of human resources in achieving environmental goals, this study aims to present a model that not only optimizes recruitment and hiring processes but also contributes to the development of a merit-based culture and green management within the organization. The objective of this research is to design and validate a model for the recruitment and deployment of human resources with a green management approach in the National Iranian Tanker Company.

Methodology: his research is an applied-developmental and cross-sectional survey conducted using an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, participants included human resource management scholars and senior executives of the National Iranian Tanker Company, selected through purposive sampling. Theoretical saturation was reached after interviews with 20 individuals. In the quantitative phase, the statistical population comprised employees of the National Iranian Tanker Company, and the sample size was determined to be 384 based on Cochran's formula using a stratified random sampling method. Data were collected through interviews and questionnaires and analyzed using MaxQDA and Smart PLS software. Underlying categories of the model were identified through thematic qualitative analysis, and the final model was validated using Partial Least Squares (PLS) method.

Findings: The findings indicated that recruitment and deployment of human resources is a foundational construct that influences green management and a meritocracy culture. These constructs, in turn, impact the achievement of environmental goals, human resource accountability, and, through customer orientation, affect alignment with organizational values and the empowerment of green human resources. Ultimately, these components lead to the development of a green human resource performance management system.

Conclusion: The results of this study demonstrate that recruitment and deployment of human resources with a green management approach significantly enhance environmental performance and increase organizational social responsibility. The proposed model also contributes to promoting a meritocratic culture and greater alignment with organizational values. It can serve as a benchmark for other organizations, particularly in the public sector.

Keywords: Human resource recruitment and employment, Green human resource management, Government organizations, National Iranian tanker company, Thematic analysis

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Mojtaba Amiri

© Authors

Received:
September 06, 2024

Received in revised form:
October 15, 2024

Accepted:
November 25, 2024

Published online:
February 03, 2025

Citation: Hellatabadi, Niusha, Amiri, Mojtaba & Kheirandish, Mehdi (2024). Design and Validation of a Model for Recruiting and Employing Human Resources with a Green Management Approach in Government Organizations (Case Study: National Iranian Tanker Company). *Human Capital Assessment and Development*, 1(3), 1-21.

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Management, Faculty of Management & Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: hellatabadi@ptsoc.com
2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamir@ut.ac.ir
3. Prof., Department of Public Administration, Shahid Sattari University, Tehran, Iran. E-mail: kheirandish@ssau.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2024, Winter, Vol, 1, No, 3, PP. 1-21

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



طراحی و اعتبارسنجی مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت کش جمهوری اسلامی ایران)

نیوشا حلت‌آبادی^۱، مجتبی امیری^۲، مهدی خیراندیش^۳

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
<p>زمینه و هدف: با توجه به اهمیت روزافزون پایداری محیطی و نقش حیاتی منابع انسانی در تحقق اهداف زیست‌محیطی، این پژوهش تلاش کرده است تا مدلی را ارائه دهد که نه تنها به بهینه‌سازی فرایندهای جذب و استخدام کمک کند، بلکه در جهت توسعه فرهنگ شایسته‌سالاری و مدیریت سبز در سازمان نیز مؤثر باشد. هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در شرکت ملی نفت کش ایران است.</p> <p>روش: این پژوهش، یک مطالعه کاربردی - توسعه‌ای و پیمایشی - مقطعی است که با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی انجام شده است. در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان شامل استادان مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت ملی نفت کش ایران بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با ۲۰ نفر به اشباع نظری رسیدند. در بخش کمی، جامعه آماری این بخش، کارکنان شرکت ملی نفت کش بود که حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۸۴ نفر تعیین شد و این افراد با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه گردآوری و با استفاده از نرم‌افزارهای مکس کیودا و اسمارت پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شدند. مقوله‌های زیربنایی مدل با تحلیل کیفی مضمون‌شناسایی و الگوی نهایی با روش حداقل مربعات جزئی اعتبارسنجی شد.</p> <p>یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که جذب و به‌کارگیری منابع انسانی سازه زیربنایی است که بر مدیریت سبز و فرهنگ شایسته‌سالاری اثر می‌گذارد. این سازه‌ها بر حصول اهداف زیست‌محیطی نیروی انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مؤثرند و از طریق مشتری‌مداری بر هم‌سویی با ارزش‌های سازمان و توانمندسازی منابع انسانی سبز اثر می‌گذارند. در نهایت مؤلفه‌های مذکور، به سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز منجر می‌شوند.</p> <p>نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز، در عملکرد زیست‌محیطی و افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها بهبود چشمگیری دارد. مدل پیشنهادی همچنین به ارتقای فرهنگ شایسته‌سالاری و هم‌سویی بیشتر با ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و می‌تواند به‌عنوان یک الگو برای دیگر سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، به‌کار گرفته شود.</p> <p>کلیدواژه‌ها: جذب و به‌کارگیری منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان‌های دولتی، شرکت ملی نفت کش جمهوری اسلامی ایران، روش تحلیل مضمون</p>	<p>نویسنده مسئول: مجتبی امیری</p> <p>© نویسندگان</p> <p>دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶</p> <p>بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۲۴</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵</p> <p>انتشار: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵</p>

استناد: حلت‌آبادی، نیوشا؛ امیری، مجتبی؛ خیراندیش، مهدی (۱۴۰۳). طراحی و اعتبارسنجی مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت کش جمهوری اسلامی ایران). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۳)، ۱-۲۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: hellatabadi@ptsoc.com
۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamir@ut.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: kheirandish@ssau.ac.ir

https://www.jhcad.ir



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۳، زمستان، دوره ۱، شماره ۳، ص. ۱-۲۱

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

از دغدغه‌های اساسی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور، بحث جذب و استخدام کارکنان است. این اهمیت تا جایی پیش رفته است که آن را گام دوم انقلاب می‌خوانند و با شعار گزینش روزآمد نیروی انسانی کارآمد مطرح شده است (دعایی، کرامتی و کاظمی، ۱۴۰۱). در واقع نظام جذب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی کشور، مسئله بااهمیتی است که به بازنگری اساسی نیاز دارد. در این راستا سامان‌دهی، انتظام بهینه و کارآمد ساختار جذب در سازمان‌های دولتی برای نیل به یک الگوی مطلوب استخدامی، بی‌گمان از سیاست‌های کلی نظام اداری کشور تأثیر می‌پذیرد (رضایی و گرجی ازندربانی، ۱۴۰۰). مقوله اصلاح نظام جذب و استخدام در سازمان‌های دولتی کشور و پیشینه آن، از رویه‌ای رایج و حاکم همراه با مسائل و مشکلات پیشین و کنونی حکایت می‌کند. برای رفع این مشکلات و بهبود نظام جذب کارکنان در نهادها و اداره‌های دولتی کشور، در اسناد بالادستی کشور تأکید بسیاری وجود دارد. به‌طور مشخص در ماده ۵۳ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشور، تصریح شده است که جذب و استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی، باید با رعایت ضوابط و شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در شرایط احراز شغلی صورت گیرد (فرهی، صفیان، میری و علیخانی، ۱۴۰۱).

مسئله جذب نیروی انسانی مستعد و باکیفیت در بخش عمومی، در کشورهای گوناگون اهمیت بسیار زیادی دارد. حتی در جوامع با اقتصاد باز که دولت‌ها کوچک هستند نیز، این موضوع از اهمیت استراتژیک برخوردار است و دولت‌ها می‌کوشند تا نیروی انسانی کارآمدی را جذب بدنه بخش عمومی کنند (بلو و همکاران^۱، ۲۰۲۴). کارمندیابی و یافتن افراد مناسب برای شغل، شاید مهم‌ترین موضوعی باشد که به‌طور وسیع، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و دولتی بررسی شده است. فقدان کارکنان واجد شرایط، نه تنها تهدیدی برای برنامه‌ها و توسعه سازمان است، بلکه می‌تواند شدیدترین تهدید برای بقای یک سازمان باشد (یاکوبسن، یوکی و کپلر^۲، ۲۰۲۳). از این منظر، جذب و استخدام نیروی انسانی، یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع است. این فرایند شامل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی به‌کار گرفته شوند (افتخاری و نادى، ۱۴۰۰). در واقع برنامه‌ریزی جذب و تأمین منابع انسانی در هر سازمان با هدف استخدام کارکنانی با دانش فنی و عملی عالی، مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، توانایی کشف فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌ها، قدرت تجزیه و تحلیل و ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات صورت می‌گیرد (کپلر، شریف و سانچز^۳، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، امروزه سازمان‌هایی که ملزم به پاسخ‌گویی سبز هستند، می‌کوشند تا با انواع روش‌ها و فنون سبز، سهم بازار خود را افزایش دهند و پاسخ‌گویی خود را تقویت کنند. سازمان‌های عمومی نیز از این طریق تلاش می‌کنند تا از مزایای اعتماد و رضایت عمومی و نیز، عدالت بین نسلی بهره‌گیرند و بر مقبولیت و مشروعیت خود بیفزایند (یوان، رن، کوکی و وانگ^۴، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی سبز، برای تحقق و همگرایی ارزش‌های سبز و طیف وسیعی از انگیزه‌های اقتصادی،

1. Bello et al.

2. Jakobsen, Lokke & Keppeler

3. Keppeler, Cherif & Sanchez

4. Yuan et al.

اجتماعی، سیاسی و قانونی، فقط با بهره‌مندی از مدیریت منابع انسانی سبز امکان‌پذیر است (وانگ، کای، رن و سینگ^۱، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی سبز با ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان درخصوص محیط و عوامل محیطی و سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز، دنبال ایجاد مسئولیت اجتماعی بین آن‌هاست و به‌گونه‌ای آن‌ها را هدایت می‌کند که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل کنند. هدف مدیریت منابع انسانی سبز به وجودآوردن زمینه‌های ایفای نقش در پایداری زیست‌محیطی برای سازمان‌های مختلف است (حمزوی، خادمی، محبی و کاملی، ۱۴۰۲).

در این راستا، یکی از اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی، جست‌وجوی راه‌کارهای مناسب است تا بتوانند مجموعه‌ای از افراد و کارکنان را با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز برای اقدامات سبز سازمان برگزینند؛ زیرا گزینش منابع انسانی با صلاحیت تعهدی و تخصصی، برای موفقیت سازمان‌ها در راستای عمل به تعهدهای زیست‌محیطی عاملی کلیدی است (سایورت، ووگل و فینی^۲، ۲۰۲۲). انتخاب نادرست در گزینش افراد، آسیب‌های زیادی را به‌همراه خواهد آورد که این آسیب‌ها فقط از لحاظ هزینه‌های مالی و آموزشی و فقط به یک مجموعه مربوط نیست، بلکه یکی از جنبه‌های صدمه آن به خود داوطلب استخدام و سازمان بازمی‌گردد؛ زیرا فرد در نتیجه انتخاب نادرست در سازمان، زمانی را به هدر می‌دهد که بازگشت آن برای خودش و سازمان ممکن نیست (کایکیچی، جمیل، زمان و خان^۳، ۲۰۲۳). سرمایه انسانی سبز سازمان در تمام وجوه مدیریت سبز و در ارتباط با سایر مؤلفه‌ها، معمولاً به‌عنوان مؤلفه نخست ظاهر می‌شود؛ به همین دلیل، حجم مطالعات منابع انسانی سبز، نسبت به سایر ابعاد مدیریت سبز شایان توجه است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در تحقق عملکرد پایدار سازمان نقشی محوری ایفا می‌کنند (شایگان، بذرکار و مرادزاد، ۱۴۰۲).

فرایند جذب و استخدام نیروی انسانی در سازمان‌ها، یکی از ارکان مهم مدیریت منابع انسانی است که بر فرهنگ سازمانی، بهره‌وری و پایداری آن تأثیر مستقیمی دارد. در این میان، مدیریت سبز، به‌عنوان رویکردی نوین، به‌دنبال ادغام اصول پایداری زیست‌محیطی در تمامی فرایندهای سازمانی، از جمله مدیریت منابع انسانی است. ارتباط بین این دو مفهوم را می‌توان از چندین جنبه بررسی کرد. در وهله نخست، مدیریت سبز مستلزم این است که سازمان‌ها در فرایند جذب و استخدام خود افرادی را گزینش کنند که از نظر نگرشی و ارزشی، با اصول پایداری و حفظ محیط زیست هم‌سو باشند. این امر می‌تواند از طریق طراحی معیارهای گزینشی جدید، مانند توجه به سوابق فعالیت‌های زیست‌محیطی داوطلبان، تعهد آن‌ها به اصول پایداری و میزان آگاهی از چالش‌های محیط‌زیستی صورت گیرد. به‌عبارت دیگر، سازمان‌هایی که مدیریت سبز را در اولویت قرار می‌دهند، باید در فرایند استخدام، افرادی را جذب کنند که نه‌تنها از مهارت‌های فنی لازم برخوردار باشند، بلکه فرهنگ زیست‌محیطی سازمان را نیز تقویت کنند (فرهی صفیان و همکاران، ۱۴۰۱).

از سوی دیگر، طراحی مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز، می‌تواند شامل استفاده از فناوری‌های نوین برای کاهش اثرهای زیست‌محیطی باشد. به‌طور مثال، استفاده از سیستم‌های دیجیتال برای پذیرش و پردازش درخواست‌های شغلی، برگزاری مصاحبه‌های آنلاین به‌جای جلسات حضوری برای کاهش مصرف سوخت و انتشار کربن و حذف فرایندهای کاغذی در مراحل استخدام، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند در جهت کاهش ردپای کربنی سازمان عمل کنند. در نهایت، فرایند به‌کارگیری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در شرکت‌هایی مانند شرکت

1. Wang, Cai, Ren & Singh

2. Sievert, Vogel & Feeney

3. Kaykici, Jamil, Zaman & Khan

ملی نفت‌کش، می‌تواند شامل طراحی برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای برای افزایش آگاهی کارکنان درباره مسائل زیست‌محیطی و توسعه رفتارهای سبز در محیط کار باشد. در این راستا، مدل طراحی‌شده برای جذب و به‌کارگیری منابع انسانی می‌تواند شامل سیاست‌هایی نظیر اولویت‌بخشی به استخدام افرادی با سوابق در حوزه انرژی‌های پاک، تأکید بر استفاده بهینه از منابع در فرایند کاری و ارائه مشوق‌هایی برای مشارکت کارکنان در طرح‌های سبز باشد. در مجموع، ادغام رویکرد مدیریت سبز در فرایند جذب و استخدام منابع انسانی، هم به انتخاب افراد شایسته و هم سو با ارزش‌های پایدار منجر می‌شود و هم می‌تواند روی تصویر سازمان، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد محیط‌زیستی آن تأثیر مثبتی داشته باشد (کیپر و همکاران، ۲۰۲۴).

در مجموع می‌توان گفت با توجه به فشارهای اجتماعی و الزامات قانونی ناظر بر صیانت از محیط‌زیست، سبز بودن، به آیین جاری حاکم بر مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است. در ایران، طبق ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنجم توسعه، در راستای سند چشم‌انداز ۲۰ساله نظام، کلیه دستگاه‌های اجرایی و مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی را به پایبندی در زمینه مدیریت سبز موظف کرده است. در این میان، نیروی انسانی، به‌مثابه اهرم اجرایی سازمان در نیل به اهداف در راستای عملکرد سبز است. استخدام براساس رقابت، تحت لوای اسناد بالادستی نظام، موجب تزریق شایستگی در بخش دولتی می‌شود؛ بنابراین طراحی و ارائه مدل جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بر اساس مدیریت سبز کمک می‌کند تا سازمان‌های دولتی از منابع انسانی متناسب با اهداف زیست‌محیطی برخوردار شوند. به عبارت دیگر، اگر اهداف ذکر شده در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و دیگر اسناد بالادستی نظام را آرمانی بدانیم و رسیدن به آن‌ها برای نظام اهمیت زیادی داشته باشد، پرواضح است که تحقق این مهم، بدون داشتن منابع انسانی متناسب با آن میسر نخواهد شد. این مسئله به‌لحاظ نظری نیز اهمیت بسیاری دارد و مطالعات متعددی با محوریت «جذب و به‌کارگیری» و «سبز بودن» در سازمان‌های دولتی در دستور کار پژوهشگران بوده است. با وجود این، در هیچ‌یک از مطالعات پیشین، به این دو مقوله در کنار هم پرداخته نشده است. به عبارت دیگر، بررسی نظام جذب و استخدام با رویکرد مدیریت سبز در بخش عمومی، از دیدگاه پژوهشگران مغفول مانده است؛ از این رو شکاف پژوهشی عدیده‌ای در این حوزه مشاهده می‌شود. با در نظر گرفتن ویژگی‌های کشور و گستردگی بخش عمومی، مدل مناسب برای جذب منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی، مسئله‌ای تأمل‌برانگیز خواهد بود. در این میان، شرکت ملی نفت‌کش جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان یک سازمان دولتی بزرگ برای مطالعه انتخاب شده است. این شرکت از سویی، کارکنان بسیار زیادی را به استخدام درمی‌آورد و از سوی دیگر، فعالیت‌هایش به‌شدت محیط‌زیست را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش حاضر می‌کوشد تا مدلی برای جذب و تأمین کارکنان در این سازمان متناسب با اهداف مدیریت سبز ارائه کند. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در شرکت ملی نفت‌کش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

پیشینه نظری

جذب و به‌کارگیری منابع انسانی

جذب و تأمین منابع انسانی، فرایند یافتن و درگیرشدن افراد در سازمان مدنظر است. انتخاب نیز بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی در رابطه با تصمیم‌گیری برای متقاضیان و داوطلبانی است که باید در شغل مدنظر منصوب شوند. این فرایند

دارای چهار مرحله تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان است (آمسترانگ^۱، ۱۴۰۰). جذب و تأمین سبز کارکنان، شامل اقدامات و فعالیت‌های سازمان، به‌منظور شناسایی و جذب افرادی در سازمان است که می‌توانند به سازمان برای تحقق اهداف مدیریت سبز کمک کنند. به‌طور خاص، چنین فعالیت‌هایی باید بتواند افرادی را به‌عنوان نامزدهای مطلوب جمع کند، علاقه و تمایل به جذب آن‌ها در سازمان را افزایش دهد و احتمال پذیرش پیشنهاد کاری را بیشتر کند (ماروچی، ددی و ایرالدو^۲، ۲۰۲۱). جذب و استخدام نیروی انسانی سبز، فرایندی است که در آن، فرد مناسب که با اهداف سبز سازمانی تناسب دارند، به عضویت سازمان درمی‌آید. این مرحله در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز، یکی از بخش‌های گزینش نیروی انسانی است و بعد از مرحله کارمندیابی آغاز می‌شود (فام و پایلی^۳، ۲۰۲۰). سازمان‌ها می‌کوشند تا با تعریف درست شغل، شایستگی‌های شغلی و فرهنگ سازمانی، نامزدهای بهتری را برای یک عنوان شغلی بیابند. گرچه این مقوله دشوار است و به گروهی متخصص و روش‌های مناسب نیاز دارد. موفق‌ترین شرکت‌ها آن‌هایی هستند که همیشه صفی از نامزدهای مناسب برای فرصت‌های شغلی مختلف در شرکت دارند (نوی^۴، ۲۰۲۰). هر سازمان از طریق افرادی که در آن کار می‌کنند، شناخته می‌شود. بنابراین سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه و با صلاحیت را جذب می‌کند و آن‌ها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزد و مهارت‌های آن‌ها را بهبود می‌بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است (دیرانی و همکاران^۵، ۲۰۲۰).

مدیریت منابع انسانی سبز

موضوع منابع انسانی سبز و پارادایم سبز بودن، از ابتدای دهه ۱۹۹۰ در مطالعات سازمانی وارد و در سال ۲۰۱۱ با عنوان دقیق مدیریت منابع انسانی سبز مطرح شد. براساس این رویکرد، سازمان‌ها برای حرکت به سوی سبز بودن و پایداری، باید به اقدامات منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان توجه و التفات بیشتری داشته باشند (شاه، سینگ دویی، رای، رنویک و میسرا^۶، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازکان در زمینه محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز، بستر مناسبی را برای مسئولیت اجتماعی در بین آن‌ها فراهم می‌آورد و به‌گونه‌ای آن‌ها را هدایت می‌کند که به وظایف و تعهدهایشان در برابر محیط عمل کنند. از این رو مدیریت منابع انسانی سبز، هم شامل آگاهی از مسائل محیط زیست می‌شود و هم برای رفاه اجتماعی و اقتصادی سازمان و کارکنان در یک رشته با چشم‌اندازی گسترده‌تر، الزامی است (یحیی‌پور، طبری مهرآرا، باقرزاده و بالوئی‌جامخانه، ۱۴۰۱). منابع انسانی سبز با کمک به سازمان برای نیل به اهدافی مانند جلوگیری از آلودگی، کمینه‌سازی زباله‌ها و انتشار کمتر گازهای گلخانه‌ای، در کاهش آسیب‌ها و خسارت‌های زیست‌محیطی نقش مهمی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی سبز برای اجرای سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی حیاتی است و بر همین اساس، ادغام مدیریت منابع انسانی با اقدامات مدیریت محیطی، مهم قلمداد می‌شود (مطیعی، خانی و بیرامی، ۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی سبز با

1. Amstrong
2. Marrucci, Daddi & Iraldo
3. Pham & Pailé
4. Noy
5. Dirani et al.
6. Shah, Singh Dubey, Rai, Renwick & Misra

افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه و ایجاد ارزش، بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان تأثیر می‌گذارد. برای نمونه فعالیت‌های منابع انسانی سبز مانند انتخاب سبز و جبران خدمات سبز، بر عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها تأثیر مثبتی دارد (شه‌بازی، توکلی و کاظم پوریان، ۱۴۰۲).

پیشینه تجربی

در جدول ۱، پیشینه تجربی پژوهش مشاهده می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
کبگانی (۱۴۰۲)	ارائه مدل ساختاری برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در صنایع شیمیایی و پتروشیمی	شناسایی شش شاخص اساسی مدیریت منابع انسانی سبز؛ شاخص‌های فردی، گروهی و سازمانی به‌عنوان شاخص‌های کلیدی و نفوذی معرفی شدند.
دعایی و همکاران (۱۴۰۲)	مدل جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مبتنی بر اسناد بالادستی	قانون اساسی، چشم‌انداز توسعه و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل علی در مدل جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند.
برزگر، ادیبی فرد و تشکریان جهرمی (۱۴۰۱)	ارائه چارچوب جامع مدیریت منابع انسانی سبز	۱۰ مقوله اصلی از جمله طراحی شغل سبز، فرایند جذب سبز، جامعه‌پذیری سبز، ارزشیابی عملکرد سبز و مشوق‌ها و پاداش سبز شناسایی شد. بیشترین اهمیت به پیوند پرداخت و عملکرد زیست‌محیطی داده شد.
فرهی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر در یک سازمان دفاعی	الگوی طراحی شده نشان داد که درون‌داد نظام جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر شامل رسالت و مأموریت، قوانین، منابع مادی، راهبردها و سیاست‌ها، تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل، ساختار و نگرش است.
رضایی و گرجی‌ازندریانی (۱۴۰۰)	مطالعه تطبیقی الگوی استخدام عمومی در حقوق اداری ایران	ارائه الگوی سه‌بعدی شامل نهاد، نظام و نوع استخدام که به‌عنوان چارچوب پیشنهادی برای سامان‌دهی سیستم استخدام عمومی مطرح شد.
داوری، گودرزی، عسگری گندمانی و صابری (۱۳۹۸)	بررسی وضعیت به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان	مؤلفه‌های آموزش و توسعه سبز، روابط سبز و جامعه‌پذیری سبز، بیشتر از میانگین بودند؛ اما انتخاب و استخدام سبز کمترین توجه را به خود اختصاص داده بود.
بلو و همکاران (۲۰۲۴)	نقش فناوری اطلاعات در جذب و استخدام منابع انسانی در بخش عمومی	فناوری، به‌ویژه رسانه‌های جمعی، در فرایند جذب نیروی انسانی در بخش دولتی نقش کلیدی ایفا می‌کند.
کپلر و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی نقش فناوری در جذب و استخدام کارکنان دولتی	هوش مصنوعی به‌عنوان یک فناوری محوری و توانمند برای بهبود فرایندهای جذب و استخدام معرفی شد.
یاکوبسن و همکاران (۲۰۲۳)	بحران سرمایه انسانی در استخدام و جذب نیروی انسانی در بخش دولتی	بحران سرمایه انسانی در بخش دولتی، به بازمینی اساسی در فرایندهای سنتی مدیریت منابع انسانی نیازمند است تا امکان جذب کارکنان شایسته و توانمند فراهم شود.

به طور کلی، مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات متعددی در زمینه «جذب منابع انسانی» و «مدیریت سبز» در سازمان‌های دولتی کشور انجام شده است؛ اما مطالعه واحدی که به جذب منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز بپردازد، مشاهده نشد؛ بنابراین در این مطالعه کوشش شده است با رویکردی اکتشافی، به ارائه مدلی بومی در زمینه جذب منابع انسانی مبتنی بر مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی کشور پرداخته شود.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای است که با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل جذب و به کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در شرکت ملی نفت کش ایران انجام شده است. این پژوهش از نوع آمیخته است که بخش کیفی آن، بر فلسفه تفسیرگرایانه و بخش کمی، بر فلسفه اثبات‌گرایانه مبتنی است. همچنین از نظر رویکرد پژوهش، در این مطالعه از رویکردی قیاسی - استقرایی استفاده شده است؛ به این معنا که براساس تئوری‌های موجود، به طرح پرسش‌هایی اقدام و با گردآوری داده‌ها، به سؤال‌ها پاسخ داده شده است. استرژمی پژوهش پیمایشی و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق ساخته است.

مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، از میان نخبگان مدیریت منابع انسانی سبز انتخاب شد. براین اساس با استادان مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد و منابع انسانی شرکت ملی نفت کش ایران که در زمینه منابع انسانی سبز از تجربه کافی برخوردار بودند، مصاحبه صورت گرفت. براساس دیدگاه میلر، کراس و لویز^۱ (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و با ۲۰ مصاحبه اشباع نظری به دست آمد. مشارکت‌کنندگان بخش کمی نیز، کارکنان شرکت ملی نفت کش ایران (شرکت ملی نفت کش، اطلس کیان قشم، دریانورد کیش، شرکت علوم دریایی پارس، آذریاد قشم) بودند. حجم نمونه با فرمول کوکران برای جوامع نامعین و بزرگ، ۳۸۴ نفر برآورد شد و نمونه‌گیری با روش در دسترس انجام شد.

جدول ۲. فراوانی افراد جامعه و توزیع نمونه در شرکت ملی نفت کش ایران

نمونه	نسبت	تعداد	نام شرکت
۱۴۷	۰/۴۱	۵۷۰	شرکت ملی نفت کش
۶۸	۰/۱۸	۲۴۰	اطلس کیان قشم
۶۲	۰/۱۶	۲۱۰	دریا نورد کیش
۴۸	۰/۱۱	۱۴۰	شرکت علوم دریایی پارس
۵۹	۰/۱۴	۲۰۰	آذریاد قشم
۳۸۴	۱۰۰	۱۳۶۰	جمع

ایزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که در آن ۶ پرسش اولیه مطرح شد. داده‌های بخش کمی نیز، از طریق توزیع یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته، مشتمل بر ۷۲ گویه و ۱۲ سازه با مقیاس لیکرت به‌دست آمد. این پرسش‌نامه براساس مضامین شناسایی شده با تحلیل مضمون طراحی شد.

روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) با چهار معیار اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تأیید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، از روش پیشنهادی هولستی^۲ استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده»^۳ در این روش ۰/۶۸۸ به‌دست آمد (بیشتر از ۰/۶) که اعتبار کافی تحلیل کیفی را نشان می‌دهد. برای سنجش اعتبار پرسش‌نامه، از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده و اعتبار آن تأیید شد. نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها، در برازش بیرونی مدل ارائه شده است.

برای شناسایی مقوله‌های مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز، از تحلیل کیفی مضمون استفاده شد. برای اعتبارسنجی الگو از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی با نرم‌افزار مکس کیودا و در فاز کمی با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، ۲۰ نفر شامل ۶ استاد دانشگاهی و ۱۴ تجربه صنعت مشارکت کردند. در بخش کمی این مطالعه نیز، از دیدگاه ۳۸۴ کارمند شرکت ملی نفت کش ایران استفاده شد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۷۰	۱۴	مرد	جنسیت
۳۰	۶	زن	
۵	۱	کمتر از ۴۰ سال	سن
۴۰	۸	۴۰ تا ۵۰ سال	
۵۵	۱۱	۵۰ سال و بیشتر	
۲۰	۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۸۰	۱۶	دکتری	
۳۵	۷	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۶۵	۱۳	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰	۲۰	کل	

1. Lincoln & Guba

2. Holsti

3. Percentage of Agreement Observation, PAO

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۴۳	۶۳
	زن	۱۴۱	۳۷
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱۵	۳۰
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۷۷	۴۶
	بیشتر از ۵۰ سال	۹۲	۲۴
تحصیلات	کاردانی	۱۱	۳
	کارشناسی	۱۸۱	۴۷
	کارشناسی ارشد	۱۶۰	۴۲
	دکتری	۳۲	۸
کل		۳۸۴	۱۰۰

برای شناسایی مضامین مدل، مصاحبه‌های تخصصی با مدیران شرکت ملی نفت کش ایران انجام شد. پروتکل مصاحبه شامل شش پرسش باز بود و متن مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون (تم) با رویکرد پیشنهادی اترید استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) در شش گام تجزیه و تحلیل شد. در مرحله کدگذاری باز ۳۱۰ کد شناسایی شد. در پایان، کدهای شناسایی شده از طریق کدگذاری محوری، در قالب ۳ مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۲ مضمون پایه دسته‌بندی شدند. جدول ۵ مضامین مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در شرکت ملی نفت کش ایران را که از مصاحبه‌ها استخراج و به‌روش تحلیل مضمون (تم) تحلیل شده‌اند، نشان می‌دهد.

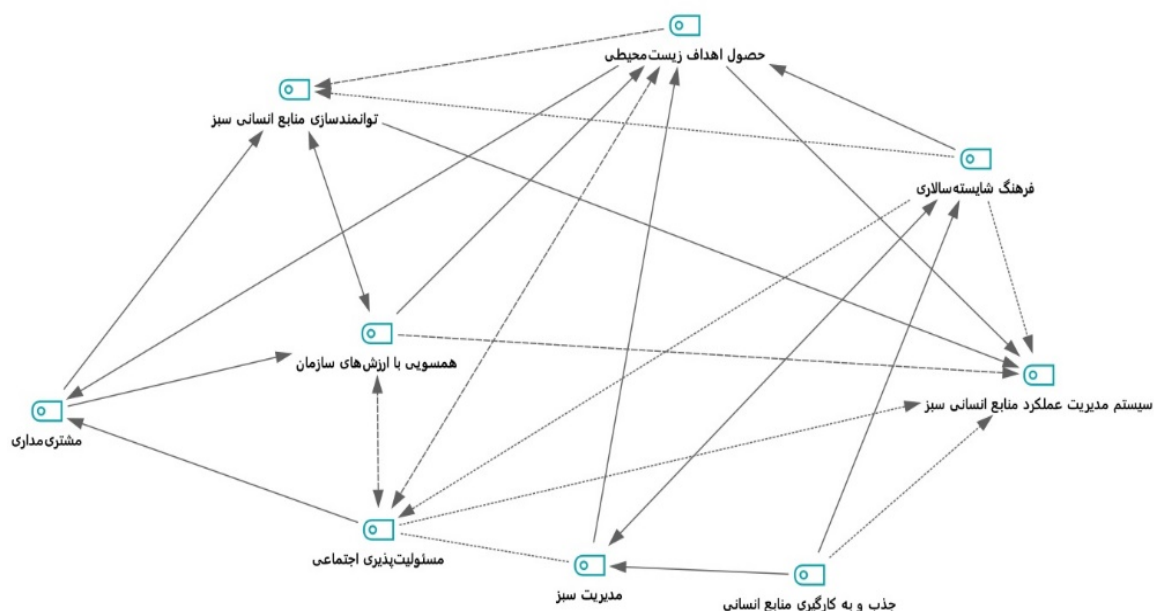
جدول ۵. مضامین مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در شرکت ملی نفت کش ایران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شخصیت	جذب و به‌کارگیری منابع انسانی	«نگرش، شایستگی و رفتار سبز»؛ «ریسک‌پذیر و خلاق»؛ «باور به حفاظت از محیط زیست»؛ «آموزش مهارت‌های انسانی و شغلی»؛ «عمل به ارزش‌های سبز»؛ «نیروی انسانی منعطف و قابل اعتماد»
	هم‌سویی با ارزش‌های سازمان	«اشتیاق»؛ «پیگیری»؛ «کنجکاوی»؛ «مهارت‌های شنیداری»؛ «سخت‌کوشی»؛ «مثبت‌نگری»؛ «انعطاف‌پذیری»
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	«مسئولیت‌پذیری قانونی»؛ «مسئولیت‌پذیری اخلاقی/بشر دوستانه»؛ «مسئولیت‌پذیری اقتصادی»؛ «مسئولیت‌پذیری زیست محیطی»
استعداد	مشتری‌مداری	«کشف نیازهای مشتریان»؛ «توجه به ویژگی‌های دموگرافیک مشتریان»؛ «پاسخ‌گویی سریع به مشتریان»؛ «ارائه خدمات براساس خواسته مشتریان»؛ «پشتیبانی ۲۴ ساعته مشتریان»
	فرهنگ شایسته‌سالاری	«استفاده از مدیران کارآمد»؛ «شفافیت در شرح و شرایط احراز شغل»؛ «جذب افراد باصلاحیت»؛ «ارائه رفتارهای دوست‌دار محیط زیست»؛ «ارائه فرصت‌های شغلی جذابی به کارکنان با استعداد»؛ «خلاقیت سبز»؛ «تعهد زیست‌محیطی»

1. Attride-Stirling

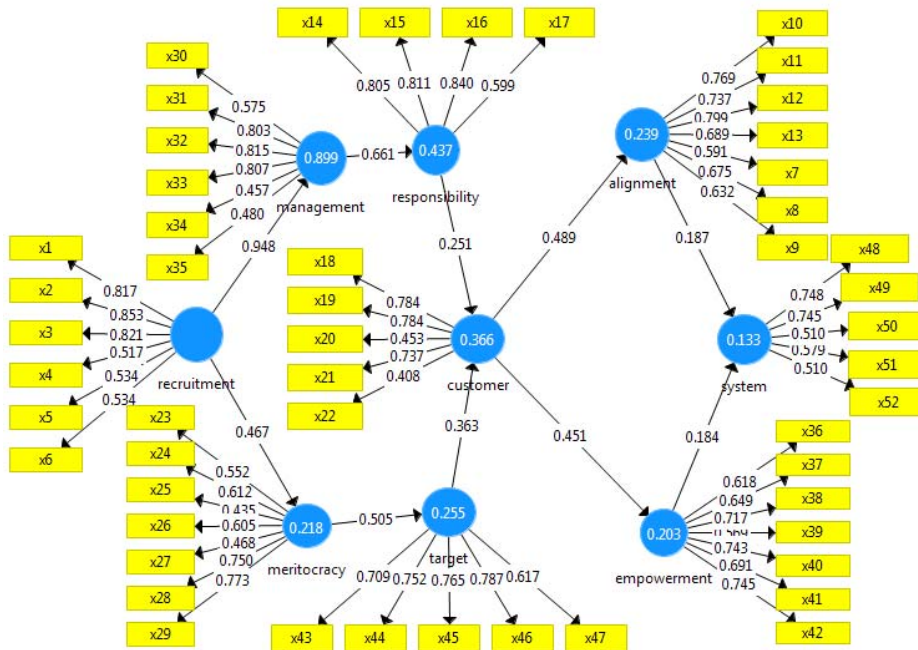
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	مدیریت سبز	«بازنگری فکری سبز»؛ «حفاظت و توسعه محیط زیست»؛ «ابتکار و نوآوری سبز»؛ «مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی سبز»؛ «فناوری سازگار با تولید محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست»؛ «تمرکز سه‌گانه مدیریت سبز (تمرکز بر کیفیت، سوددهی و محیط زیست)»
مهارت	توانمندسازی منابع انسانی سبز	«استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی»؛ «برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر»؛ «کاهش آلودگی‌های محیطی و بهداشتی»؛ «مشارکت و تعهد منابع انسانی»؛ «فرهنگ‌سازی کارکنان»؛ «تشویق و انگیزش فردی»؛ «استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی»
	حصول اهداف زیست‌محیطی	«کاهش هزینه و آثار منفی زیست‌محیطی»؛ «مصرف بهینه منابع و کاهش ضایعات»؛ «استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های پاک»؛ «کاهش انتشار گازهای سمی و گلخانه‌ای»؛ «اصلاح روش‌های سنتی دفع مواد زائد»
	سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز	«برنامه‌ریزی عملکرد منابع انسانی»؛ «پشتیبانی درون و برون بخشی»؛ «ارزیابی عملکرد سبز»؛ «پاداش و جبران خدمت»؛ «شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و منابع انسانی»

براساس نتایج مذکور، مدل هم‌رخدادی کدها^۱ در نرم‌افزار مکس کیودا برای ترسیم مدل ارتباطی و نقشه شبکه‌ای کدها براساس هم‌زمانی آن‌ها عمل می‌کند. با استفاده از این روش می‌توان یک مدل مفهومی اولیه براساس تحلیل کیفی و کدگذاری متن ارائه کرد. مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز در شکل ۱ نمایش داده شده است.

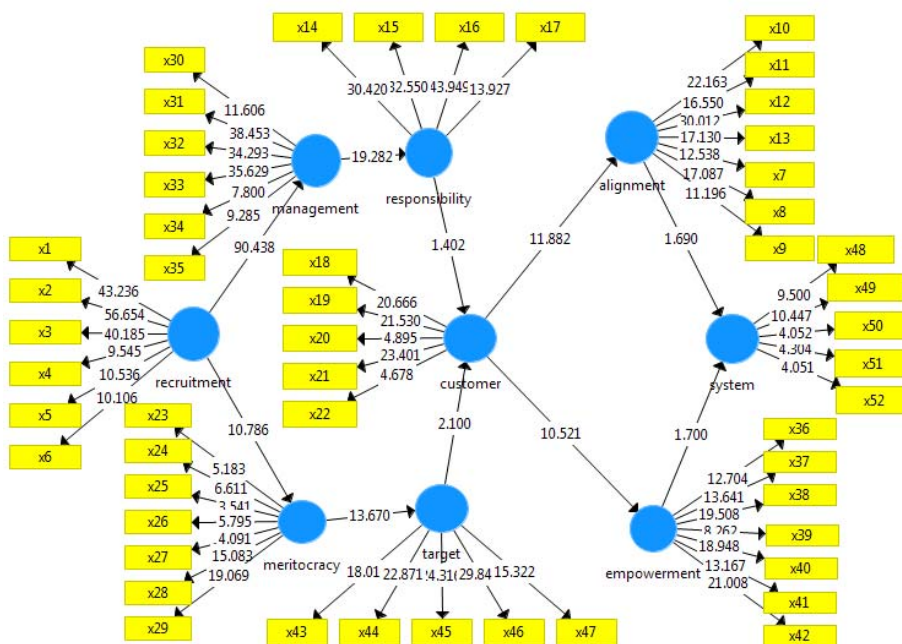


شکل ۱. مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز

پس از ارائه مدل جذب و به کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز، برای اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. مدل ساختاری نهائی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس است، خلاصه نتایج مدل در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. آماره t و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ آمده است.



شکل ۲. اعتبارسنجی مدل جذب و به کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز



شکل ۳. معناداری مدل جذب و به کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز

خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. اندازه‌گیری مدل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز

ضریب رو (Rho)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	AVE	سازه‌های اصلی
۰/۸۶۰	۰/۸۵۴	۰/۸۸۹	۰/۵۳۳	جذب و به‌کارگیری منابع انسانی
۰/۸۴۷	۰/۸۳۰	۰/۸۷۶	۰/۵۴۰	هم‌سویی با ارزش‌های سازمان
۰/۸۲۹	۰/۷۸۰	۰/۸۵۸	۰/۶۰۳	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۰/۸۲۹	۰/۷۹۳	۰/۸۵۸	۰/۵۴۷	مشتری‌مداری
۰/۸۲۵	۰/۷۸۷	۰/۸۵۴	۰/۵۴۰	فرهنگ شایسته‌سالاری
۰/۸۵۲	۰/۸۳۸	۰/۸۸۱	۰/۵۵۲	مدیریت سبز
۰/۸۲۲	۰/۷۶۷	۰/۸۵۱	۰/۵۸۹	توانمندسازی منابع انسانی سبز
۰/۸۲۹	۰/۷۹۳	۰/۸۵۸	۰/۵۴۸	حصول اهداف زیست‌محیطی
۰/۸۴۴	۰/۸۱۸	۰/۸۷۳	۰/۵۷۹	سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز

روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می‌شود. روابط میان سازه‌های اصلی (بخش ساختاری) براساس ضریب مسیر و آماره تی مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. آزمون روابط سازه‌های توسعه گردشگری سبز مبتنی بر استراتژی بازاریابی سبز

نتیجه	اندازه اثر	معناداری	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۰/۸۷۲	۰/۰۰۰	۱۹/۴۳۸	۰/۹۴۸	جذب و به‌کارگیری منابع انسانی ← مدیریت سبز
تأیید	۰/۲۷۹	۰/۰۰۰	۱۰/۷۸۶	۰/۴۶۷	جذب و به‌کارگیری منابع انسانی ← فرهنگ شایسته‌سالاری
تأیید	۰/۷۷۶	۰/۰۰۰	۱۵/۲۸۲	۰/۶۶۱	مدیریت سبز ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی
تأیید	۰/۳۴۲	۰/۰۰۰	۱۳/۶۷۰	۰/۵۰۵	فرهنگ شایسته‌سالاری ← حصول اهداف زیست‌محیطی
رد	۰/۰۱۹	۰/۰۵۸	۱/۴۰۲	۰/۲۵۱	مسئولیت‌پذیری اجتماعی ← مشتری‌مداری
تأیید	۰/۱۵۲	۰/۰۱۳	۲/۱۰۰	۰/۳۶۳	حصول اهداف زیست‌محیطی ← مشتری‌مداری
تأیید	۰/۳۱۴	۰/۰۰۰	۱۱/۸۸۲	۰/۴۸۹	مشتری‌مداری ← هم‌سویی با ارزش‌های سازمان
تأیید	۰/۲۵۵	۰/۰۰۰	۱۰/۵۲۱	۰/۴۵۱	مشتری‌مداری ← توانمندسازی منابع انسانی سبز
رد	۰/۰۱۶	۰/۰۸۶	۱/۶۹۰	۰/۱۸۷	هم‌سویی با ارزش‌های سازمان ← مدیریت منابع انسانی سبز
رد	۰/۰۱۵	۰/۰۹۲	۱/۷۰۰	۰/۱۸۴	توانمندسازی منابع انسانی سبز ← مدیریت منابع انسانی سبز

از شاخص ضریب تعیین^۱ (R^2) و شاخص ارتباط پیش‌بین^۲ (Q^2) برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شوند. ضریب تعیین، بیانگر میزان تغییرات متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است. هرچه مقدار ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، به‌عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار ضریب تعیین پیشنهاد شده است (چین^۳، ۱۹۹۸). شاخص ارتباط پیش‌بین توسط استون و گیزر^۴ معرفی شد؛ به همین دلیل شاخص استون - گیزر هم نامیده می‌شود. اگر مقدار (Q^2) مثبت باشد، نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است (هیر، هالت، رینگل و سارستد^۵، ۲۰۲۱). شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل (R^2) و (Q^2) در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸. قدرت پیش‌بینی مدل جذب و به کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	Q2
هم‌سویی با ارزش‌های سازمان	۰/۲۳۹	۰/۲۳۳	۰/۵۵۴
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۴۳۷	۰/۴۳۱	۰/۶۹۷
مشتری‌مداری	۰/۳۶۶	۰/۳۶۰	۰/۶۸۵
فرهنگ شایسته‌سالاری	۰/۲۱۸	۰/۲۱۲	۰/۵۷۰
مدیریت سبز	۰/۸۹۹	۰/۸۹۳	۰/۳۹۸
توانمندسازی منابع انسانی سبز	۰/۲۰۳	۰/۱۹۷	۰/۶۱۹
حصول اهداف زیست‌محیطی	۰/۲۵۵	۰/۲۴۹	۰/۶۸۶
سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز	۰/۱۳۳	۰/۱۲۷	۰/۴۸۵

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶، به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است؛ در حالی که مقادیر بالاتر، عدم تناسب را نشان می‌دهد. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۸ باشد (حبیبی و جلال‌نیا، ۱۴۰۱). در این مطالعه شاخص GOF برابر با ۰/۴۳۸ به‌دست آمد که از ۰/۳۶ بزرگ‌تر و شاخص RMS_theta مقدار ۰/۰۹۵ به‌دست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص SRMR نیز ۰/۰۴۹ محاسبه شد که از ۰/۰۸ کمتر است، بنابراین برازش مدل مطلوب است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرایند جذب و به کارگیری منابع انسانی، نه تنها یک متغیر مستقل نیست، بلکه یک سازه زیربنایی است که به‌طور مستقیم بر مدیریت سبز و فرهنگ شایسته‌سالاری اثر می‌گذارد. این یافته‌ها با پژوهش کبگانی

1. Coefficient of determination
2. Predictive relevance
3. Chin
4. Stone & Geisser
5. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt

(۱۴۰۲) که شاخص‌های فردی، گروهی و سازمانی را به‌عنوان عوامل مؤثر در مدیریت منابع انسانی سبز معرفی کرده بود، هم‌خوانی دارد. در عین حال، داوری و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان داده‌اند که برخی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، مانند آموزش و توسعه سبز و جامعه‌پذیری سبز، از سطح میانگین بالاترند؛ اما انتخاب و استخدام سبز هنوز جایگاه مناسبی در سازمان‌های دولتی ندارد. این مسئله بر ضرورت تغییر در رویکردهای سنتی استخدام تأکید دارد، مشابه آنچه در پژوهش یاکوبسن و همکاران (۲۰۲۳) درخصوص بحران سرمایه انسانی در بخش دولتی مطرح شده است. آن‌ها نشان دادند که مدل‌های سنتی استخدامی، دیگر پاسخ‌گوی نیازهای امروزی سازمان‌ها نیستند و به اصلاحات اساسی نیاز دارند که این یافته‌ها از این جهت با پژوهش حاضر تطابق دارد که بر نقش زیربنایی جذب و به‌کارگیری منابع انسانی در ارتقای فرهنگ سازمانی و مدیریت سبز تأکید کرده است.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش حاضر این است که فرایند جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، بر دستیابی به اهداف زیست‌محیطی کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر مستقیمی دارد. این یافته را می‌توان با نتایج پژوهش برزگر و همکاران (۱۴۰۱) مقایسه کرد که در چارچوب جامع مدیریت منابع انسانی سبز خود، به فرایندهایی مانند طراحی شغل سبز، جامعه‌پذیری سبز و ارزشیابی عملکرد سبز اشاره کرده‌اند. همچنین، پژوهش داوری و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که در وزارت ورزش و جوانان، بیشترین توجه به آموزش و توسعه سبز و کمترین توجه به فرایندهای استخدامی سبز معطوف شده است که می‌تواند مانعی برای تحقق اهداف زیست‌محیطی باشد. از نظر مطالعات خارجی، پژوهش بلو و همکاران (۲۰۲۴) تأکید کرده‌اند که فناوری اطلاعات و رسانه‌های جمعی، می‌توانند به جذب افراد هم‌سو با ارزش‌های زیست‌محیطی کمک کنند. این یافته‌ها با پژوهش حاضر هم‌راستا است. پژوهش حاضر نیز نشان داد که استخدام افراد متناسب با اهداف سبز سازمان، می‌تواند مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان را تقویت کند.

یکی از جنبه‌های نوآورانه پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مشتری‌مداری بر هم‌سویی کارکنان با ارزش‌های سازمان و توانمندسازی منابع انسانی سبز است که به این بُعد در پژوهش‌های داخلی کمتر توجه شده است؛ اما پژوهش رضایی و گرجی‌ازندریانی (۱۴۰۰) که الگوی استخدام عمومی را مطالعه کرده‌اند، به اهمیت تطابق فرایندهای استخدامی با نیازهای سازمانی اشاره کرده‌اند که می‌تواند به‌طور غیرمستقیم به نقش مشتری‌مداری در هم‌راستاسازی ارزش‌های کارکنان و سازمان مرتبط باشد. در مطالعات خارجی، پژوهش کپلر و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش هوش مصنوعی در جذب و استخدام نیروی انسانی تأکید کرده‌اند که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا افراد را براساس تطابق با ارزش‌های سازمانی انتخاب کنند. این یافته با پژوهش حاضر مشابهت دارد؛ زیرا هر دو نشان می‌دهند که فرایند استخدام، هم باید بر اساس مهارت‌های فنی باشد و هم باید شامل شاخص‌هایی باشد که میزان تطابق افراد با ارزش‌های سازمانی و اهداف زیست‌محیطی را بسنجند.

نتایج پژوهش نشان داد که همه این عوامل در نهایت به ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز منجر می‌شوند. این یافته‌ها با پژوهش برزگر و همکاران (۱۴۰۱) که در مدل خود به پیوند پرداخت با عملکرد زیست‌محیطی اشاره کرده بودند، تطابق دارد. بر اساس این یافته‌ها، سازمان‌ها نه تنها باید نیروی انسانی را براساس شاخص‌های سبز جذب کنند، بلکه باید نظام‌های ارزیابی عملکرد خود را نیز متناسب با اهداف پایداری زیست‌محیطی طراحی کنند. در مطالعات خارجی، مانند پژوهش بلو و همکاران (۲۰۲۴) و کپلر و همکاران (۲۰۲۴) که بر نقش فناوری در بهبود فرایندهای جذب و استخدام تأکید شده نیز، به‌طور غیرمستقیم به این موضوع اشاره شده است؛ چراکه فناوری می‌تواند در طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد سبز مؤثر باشد.

در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، پژوهش حاضر از این جهت نوآورانه است که فرایند جذب و به‌کارگیری منابع انسانی را نه تنها به‌عنوان یک عنصر مستقل، بلکه به‌عنوان یک متغیر تأثیرگذار بر سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز در نظر گرفته است. در حالی که پژوهش‌های پیشین اغلب به بررسی جداگانه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته‌اند، این پژوهش یک مدل یکپارچه ارائه کرده است که در آن، جذب نیروی انسانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشتری‌مداری و مدیریت عملکرد سبز بررسی شده است. این موضوع در مطالعات خارجی مانند پژوهش یاکوبسن و همکاران (۲۰۲۳) که بر بحران سرمایه انسانی و نیاز به بازنگری در فرایندهای استخدام تأکید کرده‌اند، به‌طور ضمنی مطرح شده است؛ اما پژوهش حاضر این موضوع را به‌طور مستقیم و در ارتباط با مدیریت منابع انسانی سبز تحلیل کرده است.

درخصوص جذب و به‌کارگیری منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که ضمن رعایت نگرش، شایستگی و رفتار سبز، به استخدام افراد ریسک‌پذیر و خلاق نیز اقدام شود. کارکنان با داشتن باور به حفاظت از محیط زیست، می‌توانند از آموزش مهارت‌های انسانی و شغلی بهره‌مند شوند؛ زیرا به حفظ محیط زیست تمایل دارند و برای آن‌ها حائز اهمیت است. از سوی دیگر، از نیروی انسانی منعطف و قابل اعتماد انتظار می‌رود که به ارزش‌های سبز متعهد باشند و عمل کنند.

درخصوص هم‌سویی با ارزش‌های سازمان، پیشنهاد می‌شود که با داشتن اشتیاق و پیگیری از روی کنجکاوی، به جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز پرداخته شود. آنچه در این حیطه حائز اهمیت است، مهارت‌های شنیداری و سخت‌کوشی منابع انسانی و همچنین، میزان تطابق دیدگاه ارزشی فرد با ارزش‌های سازمان است که در آن تأثیر ویژگی‌های فردی سن، جنس، زمینه‌های اخلاقی، سطوح سازمانی، سمت مدیریتی، سابقه خدمت و حوزه عملیاتی بر نگرش‌های کاری بررسی شده است. همچنین با داشتن مثبت‌نگری و انعطاف‌پذیری نیز می‌توان به اهداف مدون سازمانی در خصوص ارزش‌های آن دست یافت.

درخصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پیشنهاد می‌شود که ضمن آشنا کردن کارکنان با قوانین و مقررات سازمانی، به پیاده‌سازی مسئولیت‌پذیری قانونی پرداخته شود. همچنین با رعایت اخلاق حرفه‌ای نیز، می‌توان برای استقرار مسئولیت‌پذیری اخلاقی / بشردوستانه اقدام کرد. آنچه برای کارکنان حائز اهمیت است، مسائل مالی و اقتصادی است و رعایت مسئولیت‌پذیری اقتصادی در سازمان و جامعه، حائز اهمیت است. درخصوص مسئولیت‌پذیری زیست محیطی، توصیه می‌شود که مدیران ذی‌ربط به حفظ محیط زیست و نگهداری آن برای نسل‌های آتی، اقدام‌های لازم را انجام دهند. درواقع، منظور از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، پیوستگی و اتحاد میان فعالیت‌ها و ارزش‌های سازمان به‌گونه‌ای است که منافع کلیه ذی‌نفعان، از جمله سهام‌داران، مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و عموم جامعه، در سیاست‌ها و عملکرد سازمان منعکس شود. به‌عبارت دیگر سازمان باید همواره خود را جزئی از اجتماع بداند و برای جامعه احساس مسئولیت داشته باشد و در جهت بهبود رفاه عمومی به‌گونه‌ای مستقل از منافع مستقیم شرکت، تلاش کند. شرکت‌هایی که عملکرد اجتماعی بالایی دارند، به افشای عمومی فعالیت‌های اجتماعی خود تمایل بیشتری دارند. سطح بالای شفافیت در اطلاعات، باعث کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین شرکت و سرمایه‌گذاران می‌شود و این خود ریسک را کاهش می‌دهد.

درخصوص مشتری‌مداری پیشنهاد می‌شود که در ابتدا به کشف نیازهای مشتریان با توجه به ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها پرداخته شود. این مهم به‌معنای در نظر گرفتن سن، جنسیت، تحصیلات و... است. همچنین پاسخ‌گویی سریع به

مشتریان نیز باید مدنظر مدیران ذی‌ربط قرار بگیرد. در صورت ارائه خدمات براساس خواسته مشتریان و پشتیبانی ۲۴ ساعته آن‌ها نیز، می‌توان به اهداف مشتری‌مداری دست یافت؛ اما رایج‌ترین و شاید بزرگ‌ترین مانع بر سر راه عملکرد مبتنی بر مشتری‌مداری، در اصل، فقدان فرهنگ مشتری‌مداری سازمانی است. هنوز هم بیشتر سازمان‌ها، بر مبنای تمرکز بر محصول و فروش عمل می‌کنند. به این ترتیب، مشتری‌مداری تنها در بخش‌های خاصی از قبیل بازاریابی، در اولویت قرار می‌گیرد. برای پیاده‌سازی و اجرای یک استراتژی مشتری‌مداری، سازمان باید فرهنگی هماهنگ با این مسئله داشته باشد. در ضمن، برای انجام چنین کاری، ضروری است که رهبران و مدیرانی به کار گمارده شوند که لزوم چنین طرز تفکر و ارزش‌های آن را در کارکنان خود ترویج می‌دهند.

در خصوص فرهنگ شایسته‌سالاری، پیشنهاد می‌شود که ضمن استفاده از مدیران کارآمد، به ارائه شفافیت در شرح و شرایط احراز شغل نیز پرداخته شود. در این راستا، جذب افراد باصلاحیت و رفتارهای دوست‌دار محیط زیست حائز اهمیت است. همچنین با ارائه فرصت‌های شغلی جذاب به کارکنان با استعداد، می‌توان به ایجاد خلاقیت سبز در آن‌ها دست یافت. کارکنانی که تعهد زیست‌محیطی دارند، در مقایسه با سایر کارکنان سازمان شایستگی بیشتری دارند. در واقع یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب رضایت‌بخشی در سازمان می‌شود، شایسته‌سالاری است؛ یعنی افراد از درون و با تمام وجود احساس کنند که با توجه به تجربه و تخصص کاری، سابقه مدیریتی و تحصیلاتی که دارند، در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گرفته‌اند و نگاه کارکنان دیگر به این افراد هم همین‌گونه باشد؛ یعنی اعضای دیگر سازمان نیز این‌گونه قضاوت کنند که این افراد با توجه به تجربه‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌هایی که دارند، در جایگاه شایسته خود قرار گرفته‌اند. در این صورت است که عملکرد افراد بهبود می‌یابد و اثربخشی و کارایی افراد به‌شدت افزایش پیدا می‌کند. شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق، افراد براساس شایستگی، برای کار در سازمان‌ها برگزیده می‌شوند و پاداش و ترفیع آن‌ها نیز فقط براساس توانایی‌ها و مهارت‌هایشان است.

درخصوص مدیریت سبز پیشنهاد می‌شود که با ایجاد بازنگری فکری سبز، به حفاظت و توسعه محیط زیست، به کمک ابتکار و نوآوری سبز پرداخته شود. آنچه برای مدیران و کارکنان سازمانی حائز اهمیت است، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی سبز به مشتریان است. همچنین با به‌کارگیری تکنولوژی‌های مناسب در راستای تولید محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست نیز، می‌توان به اهداف زیست‌محیطی سازمان دست یافت. مدیریت سبز به‌کارگیری مؤثر و کارآمد تمامی منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان، جهت نیل به اهداف زیست‌محیطی با سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی است. سازمان‌ها بایستی با بهره‌مندی از مفاهیم و شاخص‌های مدیریت سبز، جهت نیل به وضعیت سبز اهتمام ورزند که یکی از مصادیق آن، مصرف بهینه انرژی است. مدیریت سبز یک مفهوم آکادمیک است. در همین راستا، کارهای پژوهشی و علمی زیادی برای تبیین این مفهوم تازه مدیریتی انجام شده است. هنوز ترس‌هایی برای عملیاتی شدن این نوع مدیریت وجود دارد؛ اما دستاوردهای خوبی هم داشته است. علاوه بر موارد مذکور، تمرکز سه‌گانه مدیریت سبز (تمرکز بر کیفیت، سوددهی و محیط زیست) نیز توصیه می‌شود.

درخصوص توانمندسازی منابع انسانی سبز، پیشنهاد می‌شود که ضمن استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی و البته برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر، به کاهش آلودگی‌های محیطی و بهداشتی، به کمک مشارکت و تعهد منابع انسانی پرداخته شود. این مهم با فرهنگ‌سازی کارکنان و تشویق و انگیزش فردی حاصل می‌شود. همچنین با استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی، می‌توان به توانمندسازی منابع انسانی سبز اقدام کرد. به‌طور کلی، مدیریت منابع انسانی و مسائل حوزه نیروی

انسانی، به چند وجه خاص محدود نمی‌شود. به این ترتیب، کلیه تصمیم‌ها و رفتارهای مدیران منابع انسانی، بر سطوح مختلف سازمان و کارکنان تأثیر دارد و از این روست که مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز، به سیاست‌ها و اعمالی گفته می‌شود که توسط آن، کسب و کارهای مختلف از منابع موجود بهترین و صحیح‌ترین استفاده را می‌کنند و علاوه بر آن، به کاهش چشمگیر خسارت‌های زیست محیطی نیز، کمک فراوانی خواهند کرد.

در خصوص حصول اهداف زیست محیطی، پیشنهاد می‌شود که برای کاهش هزینه و آثار منفی زیست محیطی و مصرف بهینه منابع و کاهش ضایعات اقدام‌های لازم صورت پذیرد. این مهم با استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های پاک میسر می‌شود و به کاهش انتشار گازهای سمی و گلخانه‌ای می‌انجامد. همچنین به کمک اصلاح روش‌های سنتی دفع مواد زائد نیز، حصول اهداف زیست محیطی امکان‌پذیر می‌شود. در واقع، امروزه کشورهای در حال توسعه، در راستای آبادی و پیشرفت، طرح‌های زیادی در دست اجرا دارند که کشور مانیز از این امر مستثنا نیست؛ از این رو مشاهده می‌شود که با شروع این طرح‌ها مشکلاتی همراه آن ایجاد می‌شود. بدین صورت که با شروع عملیات اجرایی پروژه، مباحثی در خصوص نگرانی‌های سلامت، ایمنی و محیط زیست مطرح می‌شود که باید به آن‌ها نگاهی جامع شود تا زیان‌های حاصل از آن، بیشتر از منافع آن‌ها نشود.

در خصوص سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز، پیشنهاد می‌شود که ابتدا به برنامه‌ریزی عملکرد منابع انسانی اقدام شود. اجرای برنامه‌های مدون، به پشتیبانی درون و برون سازمانی نیاز دارد و در نهایت با ارزیابی عملکرد سبز می‌توان میزان نتایج مورد انتظار را اندازه‌گیری کرد. همچنین توجه به نظام پاداش و جبران خدمت مادی و معنوی، در ارتقا و بهبود مدیریت عملکرد منابع انسانی سبز اثرگذار است. آنچه در این حوزه حائز اهمیت است، توجه به شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و منابع انسانی است که باید بیش از پیش در کانون توجه مدیران ذی‌ربط قرار گیرد.

این پژوهش با محدودیت‌های مواجهه بوده است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

- تمرکز بر شرکت ملی نفت کش ایران، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند؛ زیرا فرهنگ و ساختار سازمانی در صنایع مختلف متفاوت است.
- جمع‌آوری داده‌ها به دلیل نهادینه نبودن مدیریت سبز در سازمان‌های دولتی و عدم تمایل برخی افراد به ارائه اطلاعات دقیق، چالش برانگیز بود.
- ابزارهای سنجش ممکن است تمامی شاخص‌های کلیدی را پوشش نداده باشد؛ زیرا معیارهای مدیریت سبز هنوز در حال تکامل است.
- عوامل محیطی و فرهنگی متغیر و عدم دسترسی به فناوری‌های پیشرفته نیز پایداری مدل را در بلندمدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برای پژوهشگران آتی، بررسی تطبیقی این مدل در سازمان‌های دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌شود تا تعمیم‌پذیری آن سنجیده شود. توسعه مدل با فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و داده‌کاوی، بهینه‌سازی فرایندها را تسهیل می‌کند. ارزیابی تأثیر مدل بر عملکرد زیست محیطی و رضایت شغلی، اثربخشی عملی آن را روشن خواهد کرد. همچنین، شناسایی موانع فرهنگی و سازمانی و طراحی چارچوبی برای سنجش موفقیت مدل، دقت و قابلیت مقایسه نتایج را افزایش می‌دهد. این پژوهش با ارائه راه کارهای علمی و عملی، به تقویت مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی کمک می‌کند.

منابع

- افتخاری، زهرا؛ نادى، محمدعلی (۱۴۰۰). ارائه مدل جذب و آموزش نیروی انسانی در نظام پیش دبستانی مبتنی بر مدل مدارس کسب‌وار در کشورهای منتخب با استفاده از نظریه داده بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۴۳)، ۲۰۱-۲۲۴.
- برزگر، کیوان؛ ادیبی‌فر، مهدی؛ تشکریان جهرمی؛ علیرضا (۱۴۰۱). ارائه چارچوب جامع مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد فراترکیب، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۴۳)، ۴۸-۷۶.
- حیبی، آرش؛ جلال‌نیا، راحله (۱۴۰۱). *حداقل مربعات جزئی*. تهران: نارون.
- حمزوی، حسین؛ خادمی، عبدالواسع؛ محبی، عاطفه؛ کاملی، محمدجواد (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های آموزشی با نقش میانجی رفتار سبز کارکنان. *مدیریت دانشگاهی*، ۲ (۲)، ۹۷-۱۲۲.
- داوری، افشین؛ گودرزی، صمد؛ عسکری گندمانی، روح‌الله؛ صابری، علی (۱۳۹۸). بررسی وضعیت موجود به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۸ (۴۵)، ۱۶۹-۱۸۴.
- دعایی، سعید؛ کرامتی تولایی، حبیب‌الله؛ کاظمی، ابوالفضل (۱۴۰۱). ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۹ (۳۵)، ۱۵۷-۱۸۹.
- رضایی، مرتضی؛ گرجی‌ازندریانی، اکبر (۱۴۰۰). طرح تطبیقی الگوی استخدام عمومی در حقوق اداری ایران. *مطالعات حقوق عمومی*، ۵۱ (۱)، ۱۷-۳۷.
- شایگان، شادی؛ بذرکار، اردشیر؛ مرادزاد، مهرداد (۱۴۰۲). نقش تکنولوژی‌های نوین و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد پایدار سازمان. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت*، ۷ (۲۴)، ۶۲۲-۶۴۰.
- شهبازی، محمد؛ توکلی، عبدالله؛ کاظم پوریان، سعید (۱۴۰۲). بازآفرینی رهبری معنوی: الگویی مبتنی بر تعالیم اسلامی بر اساس کتاب شریف. *مدیریت سبز*، ۳ (۲)، ۳۶-۵۸.
- فرهی، علی؛ صفیان، مهدی؛ میری، محسن؛ علیخانی، محمود (۱۴۰۱). طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعدادها برتر در یک سازمان دفاعی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴ (۴۸)، ۸۷-۱۲۴.
- کبگانی، محمدحسین (۱۴۰۲). ارائه مدل ساختاری فرایند پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری فازی، *نشریه مدیریت فردا*، ۷۶، ۵۹-۷۶.
- مطیعی، محسن؛ خانی، امیرمحمد؛ بیرامی، ثریا (۱۴۰۰). تأثیر زنجیره تأمین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش واسطه‌ای نوآوری سبز. *اندیشه آمد*، ۲۰ (۷۷)، ۱۶۵-۱۹۶.
- یحیی‌پور، محسن؛ طبری، مجتبی؛ مهرآرا، اسداله؛ باقرزاده، محمدرضا؛ بالوئی‌جامخانه، عزت‌الله (۱۴۰۱). طراحی مدل تعالی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های توزیع نیروی برق شمال کشور. *پژوهش‌های اخلاقی*، ۱۲ (۴۸)، ۲۸۷-۳۰۴.

References

- Amstronng, M. (2018). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 248.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

- Barzegar, K., Adibi Fard, M., Tashkarian Jahormi, A. (2022). Presenting a Comprehensive Framework of Green HRM Using a Meta-Synthesis Approach, *Human Resource Studies*, 12(1), 76-48. (in Persian)
- Bello, M. L., AbdulKareem, A. K., Oladimeji, K. A., Ishola, A. A., Umar, A. Y. & Adejumo, A. (2024). Investigating ICT adoption and public value of e-recruitment in the public sector: the role of social media use. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 284-304.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
- Davari, A., Goodarzi, S., Asgari Gandmani, R., Saberi, A. (2018). A Survey on Available Status of Application of Green Human Resources Management in the Ministry of Sports and Youth in the Islamic Republic of Iran. *Strategic studies of sport and youth*, 18 (45), 184-169. (in Persian)
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Doaei, S., Karamati-tolai, H. & Kazemi, A. (2022). Providing a model of manpower's recruitment by human resources development approach in government organizations. *Human Resource Education and Development*, 9(35), 157-189. (in Persian)
- Eftekhari, Z. & Nadi, A. (2021). Presenting a model of manpower recruitment and training in the school system using data foundation theory. *Human Resource Management Research*, 13 (43), 201-224. (in Persian)
- Farrhi, A., Safian, M., Miri, M. & Alikhani, M. (2022). Designing a Systematic Pattern for Recruitment and Appointment of Superior Talent in a Defense Organization. *Human Resource Management Research*, 14 (48), 124-87. (in Persian)
- Habibi, A. & Jalalnia, R. (2022). *Partial Least Squares*. Tehran: Narvan. (in Persian)
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hamzavi, H., Khadami, A., Mohebi, A. & Kameli, M. J. (2023). The effect of green human resource management on the social responsibility of educational organizations with the mediating role of employees' green behavior. *Academic Management*, 2(2), 97-122. (in Persian)
- Jakobsen, M., Lokke, A. K. & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*, 83(6), 1635-1648.
- Kabagani, M. H. (2023). Systematically reviewing previous researches in the field of green human resources management, as well as identifying key elements and providing a structural model to implement the green human resources management process in the chemical and petrochemical industries of Bushehr province. *Farda Management Journal*, 76, 76-59. (in Persian)
- Kaykici, Y., Jamil, S., Zaman, S. I. & Khan, S. A. (2023). The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. *Sustainability*, 15(21), 15567.

- Keppeler, F., Allal-Cherif, O. & Sanchez, R. C. (2024). Understanding the effects of disclosure and deployment of artificial intelligence in public sector recruitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 39-52.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marrucci, L., Daddi, T. & Iraldo, F. (2021). The contribution of green human resource management to the circular economy and performance of environmental certified organisations. *Journal of Cleaner Production*, 319, 128859.
- Miller, E., Cross, L. & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.
- Motiei, M., Khani, A. M. & Beyrami, S. (2021). The effect of green supply chain and green human resource management on environmental performance with the mediating role of green innovation. *Andisheh Amad*, 20 (77), 165-196. (in Persian)
- Noy, I. (2020). Public sector employment, class mobility, and differentiation in a tribal coal mining village in India. *Contemporary South Asia*, 28(3), 374-391.
- Pham, D. D. T. & Paillé, P. (2020). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International journal of manpower*, 41(3), 258-272.
- Rezaei, M. & Gorji Azandriani, A. (2021). Comparative plan of public employment model in Iran's administrative law. *Public Law Studies*, 51(1), 17-37. (in Persian)
- Shah, P., Singh Dubey, R., Rai, S., Renwick, D. W. & Misra, S. (2024). Green human resource management: A comprehensive investigation using bibliometric analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 31-53.
- Shahbazi, M., Tawakli, A. & Kazem Pourian, S. (2023). Reinventing Spiritual Leadership: a model based on Islamic teachings based on The Bible. *Green Management*, 3(2), 36-58. (in Persian)
- Shaygan, Sh., Bazarkar, A. & Moradzad, M. (2023). The role of new technologies and green human resource management practices in the sustainable performance of the organization. *New Research Approaches in Management*, 7(24), 622-640. (in Persian)
- Sievert, M., Vogel, D. & Feeney, M. K. (2022). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 3-30.
- Wang, Z., Cai, S. A., Ren, S. & Singh, S. K. (2023). Green operational performance in a high-tech industry: Role of green HRM and green knowledge. *Journal of Business Research*, 160, 743-761.
- Yahyapoor, M., Tabari, M., Mehrara, A., Bagherzadeh, M. & Baloui Jamkhaneh, E. (2022). Designing a Model of Green Human Resource Management Excellence in Electric Power Distribution Companies of the North of Iran. *Quarterly Ethical Research (Association for Islamic Thought)*. 12(4), 287-304. (in Persian)
- Yuan, Y., Ren, S., Tang, G., Ji, H., Cooke, F. L. & Wang, Z. (2024). How green human resource management affects employee voluntary workplace green behaviour: An integrated model. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 91-121.