

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران

شیوه استناددهی: آذرشب، زهره، امیری، حسن، و پارسا

زهره آذرشب<sup>۱</sup>، حسن امیری<sup>۲</sup>، کوروش پارسا معین<sup>۳</sup>

معین، کوروش. (۱۴۰۶). طراحی الگوی مدیریت منابع

انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۵(۱)، ۲۷-۱.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: hassanamiri1349@iau.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۹ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۷ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۰ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران با شناسایی شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای آن بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی، اعضای هیئت علمی و پژوهشگران حوزه منابع انسانی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع ۱۵ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای سازمان‌دهی، کدگذاری و مدیریت داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. تحلیل داده‌ها به استخراج ۶۶ مفهوم و سازمان‌دهی آنها در شش بعد اصلی الگوی پارادایمی منجر شد. عوامل فردی، ساختار سازمانی و عوامل مدیریتی به عنوان شرایط علی شناسایی شدند. «بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سبز» به عنوان مقوله محوری، از طریق برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی سبز، جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز و انتخاب سبز تبیین شد. ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمت سبز و نظام انگیزش سبز به عنوان راهبردها شناسایی شدند. محیط رقابتی پویا، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز شرایط زمینه‌ای و محیط داخلی سازمان و رویکردها و دستورالعمل‌های زیست‌محیطی شرایط مداخله‌گر را تشکیل دادند. پیامدهای الگو در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی ظاهر شدند. مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندسطحی و نظام‌مند است که موفقیت آن مستلزم هم‌سویی قابلیت‌های کارکنان، حمایت مدیریتی، ساختارهای سازمانی، فرایندهای منابع انسانی، نظام‌های انگیزشی و الزامات زیست‌محیطی است؛ از این رو، اجرای یکپارچه این مؤلفه‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف پایداری کمک کند.

**کلیدواژگان:** مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد، قابلیت‌های سبز، پایداری، مدیریت زیست‌محیطی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت  
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)  
صورت گرفته است.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

# Personal Development and Organizational Transformation

## Designing a Green Human Resource Management Model for Iranian Public Organizations

Zohreh Azar Shab<sup>1</sup>, Hassan Amiri<sup>1\*</sup>, Kourosh Parsa Moein<sup>2</sup>

1. Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Educational Sciences and Counseling, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

\*Corresponding Author's Email: hassanamiri1349@iau.ac.ir

**How to cite:** Azar Shab, Z., Amiri, H., & Parsa Moein, K. (2027). Designing a Green Human Resource Management Model for Iranian Public Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-27.

Submit Date: 14 May 2026

Revise Date: 11 August 2026

Accept Date: 18 August 2026

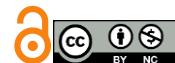
Initial Publish: 20 August 2026

Final Publish: 21 March 2027

### Abstract

This study aimed to develop a Green Human Resource Management model for Iranian public organizations by identifying its causal conditions, central phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. This qualitative study employed the systematic grounded theory approach. Participants consisted of senior managers and human resource managers in public organizations, university faculty members, and human resource researchers. Participants were selected through theoretical and snowball sampling, and data collection continued until theoretical saturation was reached. A total of 15 experts participated in the study. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding. MAXQDA software was used to organize, code, and manage the qualitative data and to facilitate the development of conceptual relationships among the emerging categories. Data analysis resulted in 66 concepts organized into six major dimensions of the paradigmatic model. Individual factors, organizational structure, and managerial factors emerged as causal conditions. "Improvement of green human resource capabilities and competencies" was identified as the central phenomenon and was reflected in green workforce planning and staffing, green recruitment, green training and development, and green selection. Green performance appraisal, green compensation, and green motivation systems emerged as the principal strategies. A dynamic competitive environment, green occupational health and safety management, and green disciplinary management represented contextual conditions, whereas the internal organizational environment and environmental management approaches and guidelines constituted intervening conditions. The consequences of the model were identified at four levels: individual, group, organizational, and supra-organizational. Green Human Resource Management in public organizations is a multidimensional and systemic phenomenon whose effective implementation requires alignment among employee capabilities, managerial support, organizational structures, human resource processes, motivational systems, and environmental requirements; therefore, the integrated implementation of these components can contribute to improved organizational performance and the achievement of sustainability objectives.

**Keywords:** *Green Human Resource Management, Public Organizations, Grounded Theory, Green Capabilities, Sustainability, Environmental Management.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تشدید بحران‌های زیست‌محیطی، تغییرات اقلیمی، کاهش منابع طبیعی، افزایش آلودگی، رشد مصرف انرژی و گسترش انتظارات اجتماعی از سازمان‌ها موجب شده است که پایداری محیط‌زیستی از یک موضوع حاشیه‌ای به یکی از محورهای اصلی سیاست‌گذاری و مدیریت سازمانی تبدیل شود. سازمان‌ها دیگر صرفاً بر شاخص‌های سنتی عملکرد نظیر بهره‌وری، سودآوری و کارایی عملیاتی متمرکز نیستند، بلکه انتظار می‌رود در قبال پیامدهای محیط‌زیستی فعالیت‌های خود نیز پاسخ‌گو باشند و اهداف اقتصادی را با مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی تلفیق کنند. در چنین شرایطی، مدیریت منابع انسانی به دلیل نقشی که در شکل‌دهی نگرش‌ها، قابلیت‌ها، انگیزش و رفتار کارکنان دارد، به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تحقق اهداف پایداری تبدیل شده است. مفهوم «مدیریت منابع انسانی سبز» از همین پیوند میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت محیط‌زیست شکل گرفته و بر ادغام ملاحظات محیط‌زیستی در سیاست‌ها، رویه‌ها و فرایندهای منابع انسانی تأکید دارد. در این رویکرد، کارکنان نه صرفاً منابعی برای اجرای وظایف سازمانی، بلکه کنشگرانی در تحقق اهداف محیط‌زیستی و پایداری سازمان تلقی می‌شوند. مرورهای جدید نیز نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی سبز به تدریج به یکی از رویکردهای محوری مدیریت پایدار تبدیل شده و پیوند آن با عملکرد پایدار سازمانی، رفتار سبز کارکنان و اثربخشی محیط‌زیستی در ادبیات مدیریت به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (Anshima et al., 2026; Shah et al., 2024; Sunggu & Pandin, 2026; Tahir et al., 2024).

مدیریت منابع انسانی سبز مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات هماهنگ را در بر می‌گیرد که از مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب و استخدام آغاز می‌شود و آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مشارکت کارکنان، جبران خدمت، انگیزش، ایمنی و سلامت شغلی و حفظ و توسعه نیروی انسانی را نیز شامل می‌شود. در این رویکرد، معیارهای محیط‌زیستی در فرایند استخدام وارد می‌شوند، افراد دارای دانش و نگرش محیط‌زیستی در اولویت قرار می‌گیرند، آموزش‌های سبز برای توسعه شایستگی‌های کارکنان ارائه می‌شود، اهداف محیط‌زیستی در ارزیابی عملکرد لحاظ می‌شوند و نظام‌های پاداش و انگیزش به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که رفتارهای مسئولانه نسبت به محیط‌زیست را تقویت کنند. شواهد نشان می‌دهد که اثربخشی این مجموعه اقدامات زمانی افزایش می‌یابد که منابع انسانی سبز به‌صورت یک نظام منسجم اجرا شود و میان سیاست‌های منابع انسانی و راهبردهای محیط‌زیستی سازمان هماهنگی وجود داشته باشد. همچنین، استانداردها و نظام‌های رسمی مدیریت محیط‌زیست، از جمله سازوکارهای مرتبط با ISO 14001، می‌توانند بستری برای نهادمند شدن رویه‌های منابع انسانی سبز فراهم کنند (Ortega et al., 2025). مطالعات انجام‌شده در بخش‌های مختلف، از آموزش عالی تا صنعت، گردشگری و خدمات، نیز نشان داده‌اند که آگاهی، آموزش، مشارکت و انسجام سیاست‌های منابع انسانی از مؤلفه‌های اساسی اجرای موفق این رویکرد هستند (Bhardwaj et al., 2025; Jumiati & Toaha, 2025; Syahidun et al., 2024).

اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز تا حد زیادی از آنجا ناشی می‌شود که دستیابی به پایداری بدون تغییر در رفتارها و قابلیت‌های انسانی امکان‌پذیر نیست. حتی در سازمان‌هایی که فناوری‌های پاک، تجهیزات کم‌مصرف یا نظام‌های پیشرفته مدیریت محیط‌زیست به کار گرفته می‌شوند، رفتار روزمره کارکنان می‌تواند موفقیت یا شکست برنامه‌های محیط‌زیستی را تعیین کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رویه‌های منابع انسانی سبز قادرند رفتار داوطلبانه سبز کارکنان، مشارکت آنان در ابتکارات محیط‌زیستی و رفتارهای فراتر از نقش رسمی را تقویت کنند (Veerasamy et al., 2024; Yuan et al., 2024). همچنین، مدیریت منابع انسانی مسئولانه و جهت‌گیری‌های یادگیری و اخلاقی کارکنان می‌توانند زمینه رفتار سبز در محیط کار را فراهم سازند (Zhou & Zheng, 2024). در همین راستا، یافته‌های مربوط به «کارمند

سبز شاد و بهره‌ور» نشان می‌دهد که رضایت محیط‌زیستی کارکنان می‌تواند واسطه‌ای میان رویه‌های منابع انسانی سبز و رفتارهای داوطلبانه محیط‌زیستی باشد (Pătraș et al., 2025). بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز نه تنها یک سازوکار اداری برای افزودن معیارهای محیط‌زیستی به وظایف منابع انسانی، بلکه فرایندی برای تغییر نگرش، هویت، انگیزه و رفتار کارکنان در جهت اهداف پایدار محسوب می‌شود.

یکی دیگر از ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی سبز، ارتباط آن با نوآوری، یادگیری سازمانی و توسعه قابلیت‌های پویاست. سازمانی که قصد دارد عملکرد محیط‌زیستی خود را بهبود دهد، باید بتواند دانش مرتبط با محیط‌زیست را تولید، تسهیم و به رفتار و فرایندهای جدید تبدیل کند. بررسی‌ها نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی سبز از طریق تسهیم دانش و نوآوری فرایندی می‌تواند کارایی سازمانی را افزایش دهد (Duah et al., 2025). همچنین، پیوند میان مدیریت منابع انسانی سبز، نوآوری سازمانی و رفتار کارکنان یکی از مسیرهای دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار معرفی شده است (Perwira et al., 2025). در سطحی دیگر، نوآوری فناوری سبز و فرهنگ سازمانی سبز می‌توانند سازوکارهایی باشند که از طریق آنها سیاست‌های منابع انسانی سبز به عملکرد پایدار کسب‌وکار منجر می‌شوند (Rahman & Saba, 2025). مطالعات جدید حتی نقش قابلیت‌های فناوری هوشمند، هوش مصنوعی، رباتیک و الگوریتم‌ها را در پشتیبانی از مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری محیط‌زیستی مورد توجه قرار داده‌اند (Ogbeibu et al., 2024). از سوی دیگر، به‌کارگیری روش‌های تحلیلی پیشرفته در حوزه تحلیل منابع انسانی نیز می‌تواند تصمیم‌گیری درباره اجرای رویه‌های سبز را بهبود بخشد و زمینه حرکت از سیاست‌گذاری کلی به مدیریت مبتنی بر داده را فراهم سازد (Vaiyapuri & Sbaï, 2025). این شواهد نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز ماهیتی ایستا ندارد، بلکه با تحول دیجیتال، نوآوری سازمانی و ظرفیت یادگیری سازمان ارتباط متقابل دارد.

با وجود اهمیت فناوری و ساختار، نقش مدیریت و رهبری در موفقیت سیاست‌های منابع انسانی سبز همچنان بنیادی است. مدیران ارشد با تعیین اولویت‌ها، تخصیص منابع، شکل‌دهی ارزش‌های سازمانی و حمایت از رفتارهای محیط‌زیستی می‌توانند اجرای رویه‌های سبز را تسهیل یا محدود کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت مدیریت منابع انسانی سبز و مشارکت کارکنان در ابتکارات سبز می‌تواند تحقق اهداف محیط‌زیستی را تسهیل کند (Umair et al., 2024). آگاهی محیط‌زیستی مدیران نیز همراه با سیاست‌های منابع انسانی و رفتار کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در دستیابی به تولید مسئولانه از نظر محیط‌زیستی دارد (Sánchez-García et al., 2025). در فضای سازمانی ایران نیز توجه به الگوهای رهبری و حکمرانی سبز به‌عنوان زمینه‌ای برای بازتعریف رفتار مدیران مطرح شده است (Yazdanpanah et al., 2024). از این منظر، منابع انسانی سبز صرفاً تابع واحد منابع انسانی نیست، بلکه به میزان حمایت مدیران ارشد، جهت‌گیری راهبردی سازمان و توان رهبران در تبدیل ارزش‌های محیط‌زیستی به انتظارات رفتاری و سازمانی وابسته است.

پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز نیز محدود به کاهش مصرف منابع یا کاهش آلودگی نیست و سطوح متعددی از عملکرد سازمانی را در بر می‌گیرد. مطالعات نشان داده‌اند که این رویکرد می‌تواند از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی برای محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی سازمان، پایداری سازمانی را بهبود دهد (Ziyadeh et al., 2024). در بخش سلامت نیز مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد پایدار و رفتار شهروندی محیط‌زیستی کارکنان مرتبط دانسته شده است (Mohammadi et al., 2024). در صنعت بانکداری، رابطه میان مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری شرکتی مورد تأیید قرار گرفته و حتی نوع سازمان می‌تواند شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد (Ozbay et al., 2024). در حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی نیز اجرای سیاست‌های سبز منابع انسانی می‌تواند شهرت سبز سازمان را تقویت کرده و از این طریق در تحقق پایداری نقش‌آفرینی کند (Al-Romeedy & Alharethi, 2025). همچنین، شواهد مربوط به گردشگری پایدار نشان

می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به هماهنگ کردن رفتار کارکنان با استانداردهای مسئولانه زیست‌محیطی کمک کند (Sitohang et al., 2024). این گستره پیامدها بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند هم‌زمان بر سطح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی اثر بگذارد.

از سوی دیگر، رابطه مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد محیط‌زیستی سازمان از مسیرهای متعددی شکل می‌گیرد. نوآوری سبز و عملکرد کارکنان به‌عنوان میانجی‌هایی شناخته شده‌اند که می‌توانند اثر سیاست‌های منابع انسانی سبز را بر عملکرد محیط‌زیستی تقویت کنند (Zahrani, 2024). راهبرد محیط‌زیستی سازمان نیز می‌تواند میزان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز بر رفتارهای حامی محیط‌زیست را تغییر دهد (Esponda-Pérez et al., 2025). بررسی نظام‌مند رابطه میان مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار صرفه‌جویی انرژی و عملکرد محیط‌زیستی نیز نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از اثربخشی این سیاست‌ها به توانایی سازمان برای تبدیل سیاست‌های رسمی به رفتارهای روزمره کارکنان وابسته است (Sahan et al., 2025). در برخی محیط‌های سازمانی، پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز حتی می‌تواند فراتر از آثار صرفاً «سبز» باشد و بر متغیرهایی مانند تعلق سازمانی، کارایی، کیفیت عملکرد و پیامدهای اقتصادی نیز اثر بگذارد؛ موضوعی که در بررسی پیامدهای سبز و غیرسبز این رویکرد در شرکت‌های پتروشیمی نیز مورد توجه قرار گرفته است (Rajabpour, 2025). بنابراین، ارزش راهبردی مدیریت منابع انسانی سبز در توانایی آن برای پیوند دادن عملکرد محیط‌زیستی با طیفی از پیامدهای انسانی و سازمانی نهفته است.

با این حال، اجرای مدیریت منابع انسانی سبز فرایندی ساده و بدون مانع نیست. سازمان‌ها ممکن است با چالش‌هایی از قبیل نبود تعهد کافی مدیریت ارشد، ضعف آگاهی محیط‌زیستی کارکنان، ناهماهنگی سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان، کمبود منابع، مقاومت در برابر تغییر، فقدان شاخص‌های دقیق ارزیابی، محدودیت‌های قانونی و عدم بلوغ فرایندهای منابع انسانی مواجه شوند. مطالعات جدید بر ماهیت چندبعدی و وابستگی متقابل موانع اجرای مدیریت منابع انسانی سبز تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که برخی موانع نقش محرک داشته و به شکل‌گیری سایر مشکلات منجر می‌شوند (Chowdhury et al., 2026). همچنین، مقایسه سازمان‌ها در محیط‌ها و سطوح مختلف توسعه نشان می‌دهد که اجرای رویه‌های سبز به‌شدت وابسته به زمینه سازمانی است و نمی‌توان یک الگوی واحد را بدون توجه به تفاوت‌های ساختاری و نهادی به همه سازمان‌ها تعمیم داد (Suleman et al., 2026). مطالعات اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در غنا نیز بر ضرورت توجه به راهبردهای بومی، ظرفیت مدیریتی و سازوکارهای اجرایی متناسب با بافت سازمانی تأکید دارند (Kodua, 2025). از این رو، شناسایی دقیق شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای طراحی یک مدل مؤثر، به اندازه شناسایی خود رویه‌های سبز اهمیت دارد.

یکی از مباحث جدیدتر در ادبیات، توجه به عدالت، تنوع و فراگیری در مدیریت منابع انسانی سبز است. برخی رویکردهای جدید هشدار می‌دهند که برنامه‌های سبز، در صورت بی‌توجهی به هویت‌ها، تفاوت‌های فردی و نحوه تجربه کارکنان از تغییرات محیط‌زیستی، ممکن است برای همه گروه‌ها به یک اندازه فراگیر نباشند. چارچوب مبتنی بر هویت در مدیریت منابع انسانی سبز بر ضرورت ایجاد رویکردی فراگیر تأکید دارد که در آن سیاست‌های محیط‌زیستی به نحوی طراحی شوند که گروه‌های مختلف کارکنان بتوانند خود را در اهداف و ارزش‌های سبز سازمان بازشناسند (Ren & Chowdhury, 2026). این دیدگاه نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز تنها مجموعه‌ای از ابزارهای مدیریتی نیست، بلکه در سطح عمیق‌تر با هویت سازمانی، احساس تعلق، ادراک عدالت و نحوه معنا دادن کارکنان به مسئولیت محیط‌زیستی

مرتبط است. در نتیجه، مدل‌سازی این پدیده باید علاوه بر سازوکارهای رسمی سازمان، ویژگی‌های انسانی و اجتماعی آن را نیز مورد توجه قرار دهد.

ضرورت توجه به زمینه‌های بخشی و سازمانی در مطالعات مختلف نیز به‌وضوح مشاهده می‌شود. در بیمارستان‌ها، مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یکی از مسیرهای تحقق اهداف توسعه پایدار و کاهش آثار محیط‌زیستی فعالیت‌های سلامت مطرح شده است (Velmurugan, 2024). در صنایع کشاورزی و غذایی سبز، کیفیت رویه‌های منابع انسانی در تعامل با فرهنگ دوست‌توان می‌تواند قابلیت‌های سازمانی را تقویت کند (Moreno-Luzon et al., 2024). در مؤسسات مالی ایران نیز ارتباط میان نوآوری مبتنی بر فناوری مالی، تأمین مالی سبز، مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز مورد توجه قرار گرفته است (Khalafi & Ashrafi, 2025; Khalfi & Ashrafi, 2025). علاوه بر این، تلاش‌هایی برای طراحی مدل‌های افزایش بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد سبز در صنعت بانکداری صورت گرفته است (Vardi et al., 2025) و نقش مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد توسعه پایدار با توجه به متغیرهایی مانند مشروعیت سازمانی، رقابت سازمانی و رهبری مسئولانه نیز در مطالعات داخلی بررسی شده است (Mazidi Sharafbadi, 2025). این تنوع نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز باید با توجه به ویژگی‌های مأموریتی، ساختاری و نهادی هر بخش تبیین شود.

در ایران نیز توجه پژوهشگران به مدیریت منابع انسانی سبز رو به افزایش است، اما بخش قابل توجهی از مطالعات موجود بر شناسایی ابعاد، بررسی روابط میان متغیرها یا کاربرد این مفهوم در یک بخش خاص متمرکز بوده‌اند. برای نمونه، مدل‌هایی برای دسته‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد سیاست‌گذاری ارائه شده‌اند (Najati et al., 2024) و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از رویکرد تحلیل شکاف در سازمان‌های فعال در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی بررسی شده است (Zarei & Izadi, 2024). همچنین، نقش این رویکرد در ظرفیت‌سازی نهادی برای سیاست مشارکت شهروندان در حوزه محیط‌زیست مورد توجه قرار گرفته است (Salarian et al., 2024). این مطالعات بر ارزش سیاستی مفهوم منابع انسانی سبز تأکید دارند، اما ساختار و مأموریت سازمان‌های دولتی، نظام اداری، مقررات، سلسله‌مراتب، محدودیت‌های استخدامی و سازوکارهای پاسخ‌گویی عمومی، شرایطی ایجاد می‌کنند که اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در این سازمان‌ها را از بسیاری از سازمان‌های خصوصی متمایز می‌سازد. بنابراین، مدل‌هایی که در محیط‌های تجاری یا صنایع خاص توسعه یافته‌اند، لزوماً نمی‌توانند همه پیچیدگی‌های سازمان‌های دولتی ایران را توضیح دهند.

علاوه بر این، آمادگی سازمانی و مسئولیت اجتماعی از جمله عواملی هستند که می‌توانند پذیرش تغییرات سبز را تسهیل کنند. شواهد نشان داده‌اند که آمادگی برای تغییر و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر تحقق مدیریت منابع انسانی سبز و تغییر سازمانی اثرگذارند (Zihan et al., 2024). این نکته در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا موفقیت تغییرات اداری و زیست‌محیطی اغلب به هم‌سویی سیاست‌ها، حمایت مدیریتی، آمادگی کارکنان و وجود زیرساخت‌ها و دستورالعمل‌های لازم وابسته است. در چنین فضایی، توجه صرف به یک یا چند رویه مانند آموزش یا پاداش نمی‌تواند تصویری کامل از فرایند شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز ارائه کند. بلکه لازم است عوامل فردی، مدیریتی و ساختاری، فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی، شرایط محیط داخلی، دستورالعمل‌ها، سازوکارهای انگیزشی و ارزیابی عملکرد و همچنین پیامدهای چندسطحی آنها به‌صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گیرند.

از منظر نظری نیز هنوز نیاز به مدل‌هایی وجود دارد که روابط میان پیشایندها، فرایندهای اصلی، راهبردها، زمینه‌ها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز را در یک چارچوب منسجم توضیح دهند. مطالعات مرور ادبیات نشان داده‌اند که اگرچه حجم پژوهش‌های این حوزه به‌طور قابل

توجهی افزایش یافته است، پراکندگی مفهومی و تفاوت در تعاریف و ابعاد همچنان از ویژگی‌های این حوزه است (Shah et al., 2024; Sunggu & Pandin, 2026). برخی مطالعات بر رفتار کارکنان تمرکز کرده‌اند، برخی بر عملکرد محیط‌زیستی، برخی بر نوآوری و برخی دیگر بر پایداری یا مسئولیت اجتماعی؛ در نتیجه، برای درک جامع‌تر این پدیده باید این عناصر در قالب روابط فرایندی بررسی شوند. افزون بر این، شواهد موجود نشان می‌دهد که کیفیت اجرای مدیریت منابع انسانی سبز به مجموعه‌ای از متغیرهای زمینه‌ای و مدیریتی وابسته است و صرف وجود سیاست‌های رسمی نمی‌تواند تحقق رفتارها و پیامدهای سبز را تضمین کند (Sahan et al., 2025; Zahrani, 2024). بنابراین، پژوهش‌های کیفی زمینه‌مند می‌توانند با ورود به تجربه مدیران و خبرگان، روابطی را آشکار کنند که در مدل‌های از پیش تعیین‌شده یا مطالعات صرفاً متغیرمحور کمتر قابل مشاهده‌اند.

بر این اساس، پرداختن به مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران مستلزم رویکردی است که بتواند هم الزامات درونی نظام مدیریت منابع انسانی و هم ویژگی‌های خاص محیط اداری و نهادی را در نظر گیرد. چنین رویکردی باید مشخص سازد چه شرایطی موجب شکل‌گیری و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی سبز می‌شوند، سازمان از چه سازوکارهایی برای برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان سبز استفاده می‌کند، چه راهبردهایی در حوزه ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و انگیزش لازم است، چه بسترها و عوامل مداخله‌گری اجرای این راهبردها را تقویت یا تضعیف می‌کنند و در نهایت چه پیامدهایی در سطح کارکنان، گروه‌ها، سازمان و جامعه حاصل می‌شود. توجه هم‌زمان به این سطوح می‌تواند شکاف میان سیاست‌های محیط‌زیستی و عملکرد واقعی سازمان را کاهش داده و مدیریت منابع انسانی را از یک نقش اداری به یک نقش راهبردی در تحقق پایداری ارتقا دهد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران با شناسایی شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، بستر و زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای آن بر اساس دیدگاه مدیران، متخصصان و خبرگان این حوزه بود.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی با رویکرد استقرایی و مبتنی بر روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد است که با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها، شرایط، راهبردها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز و در نهایت طراحی الگویی زمینه‌مند برای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. انتخاب رویکرد کیفی از آن جهت صورت گرفت که موضوع پژوهش مستلزم دستیابی به درکی عمیق از تجربه‌ها، برداشت‌ها، تفسیرها و دیدگاه‌های مدیران، متخصصان و صاحب‌نظرانی بود که به‌طور مستقیم با مسائل مدیریت منابع انسانی، الزامات زیست‌محیطی و سازوکارهای مدیریتی سازمان‌های دولتی آشنایی داشتند. از منظر فلسفی، پژوهش بر پارادایم تفسیری - برساختی استوار بود؛ بر این اساس، واقعیت مورد مطالعه نه به‌عنوان پدیده‌ای کاملاً مستقل و از پیش تعیین‌شده، بلکه به‌عنوان واقعیتی در نظر گرفته شد که معانی آن از خلال تجربه، تعامل و تفسیر کنشگران سازمانی شکل می‌گیرد. بنابراین، پژوهشگر تلاش کرد با ورود به فضای تجربی مشارکت‌کنندگان، معانی و برداشت‌های آنان از الزامات، موانع، زمینه‌ها و شیوه‌های تحقق مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی را استخراج کند. جهت‌گیری پژوهش نیز کاربردی و توسعه‌ای بود؛ زیرا از یک‌سو یافته‌ها با هدف ارائه چارچوبی قابل استفاده برای مدیران سازمان‌های دولتی تولید شدند و از سوی دیگر، پژوهش در پی توسعه دانش موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در بستر سازمان‌های دولتی ایران بود. برای تولید مدل از طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر منطق کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد تا مفاهیم استخراج‌شده از داده‌های تجربی به‌صورت تدریجی به مقوله‌ها و سپس به یک الگوی نظری منسجم تبدیل شوند.

مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان مدیران کل و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، مدیران و متخصصان حوزه سرمایه انسانی و منابع انسانی، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگران صاحب‌نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی انتخاب شدند. با توجه به تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی ایران، بخش قابل توجهی از مشارکت‌کنندگان دارای تجربه مدیریتی یا تخصصی مرتبط با وزارت امور اقتصادی و دارایی و ساختارهای سازمانی وابسته به حوزه دولتی بودند. معیارهای اصلی ورود به مطالعه شامل برخورداری از حداقل مدرک کارشناسی، داشتن حداقل ده سال سابقه فعالیت حرفه‌ای، مدیریتی، پژوهشی یا دانشگاهی مرتبط با سازمان‌های دولتی یا مدیریت منابع انسانی، آشنایی کافی با مباحث مدیریت منابع انسانی و توانایی ارائه دیدگاه تخصصی درباره موضوع پژوهش بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری نظری انجام شد. در این شیوه، انتخاب هر مشارکت‌کننده بر اساس نیازهای نظری حاصل از تحلیل داده‌های پیشین صورت می‌گرفت و پژوهشگر در جریان گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها مشخص می‌کرد که برای توسعه، تکمیل یا مقایسه مقوله‌های در حال شکل‌گیری، مراجعه به چه افرادی ضرورت دارد. در کنار نمونه‌گیری نظری، از شیوه گلوله‌بری نیز برای شناسایی خبرگان واجد شرایط استفاده شد؛ به این ترتیب، برخی از مشارکت‌کنندگان اولیه، افراد دیگری را که دارای تجربه و دانش تخصصی مرتبط با موضوع بودند معرفی کردند و پس از بررسی معیارهای ورود، از آنان نیز برای شرکت در پژوهش دعوت شد. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی تا زمانی که مصاحبه‌های جدید، مفهوم، ویژگی، رابطه یا مقوله تازه‌ای که موجب توسعه قابل ملاحظه چارچوب مفهومی پژوهش شود ایجاد نکردند. در مجموع، ۱۵ نفر در مطالعه مشارکت کردند و با توجه به روند شکل‌گیری مقوله‌ها و نیاز به تعمیق برخی موضوعات، با تعدادی از مشارکت‌کنندگان بیش از یک بار مصاحبه انجام شد و هر مشارکت‌کننده، بر حسب ضرورت تحلیلی، در یک تا سه جلسه مصاحبه حضور یافت. فرایند گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها به‌صورت هم‌زمان انجام شد و تصمیم‌گیری درباره ادامه نمونه‌گیری، انتخاب مشارکت‌کنندگان بعدی و محورهای مورد پیگیری در مصاحبه‌ها بر مبنای مفاهیم و مقوله‌های در حال ظهور صورت گرفت.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. انتخاب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته امکان آن را فراهم کرد که ضمن حفظ تمرکز گفت‌وگو بر مسئله اصلی پژوهش، مشارکت‌کنندگان آزادی کافی برای بیان تجربه‌ها، برداشتها، استدلال‌ها و دیدگاه‌های خود داشته باشند. راهنمای اولیه مصاحبه بر اساس هدف پژوهش، پرسش اصلی مطالعه و بررسی مقدماتی ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز تدوین شد. پرسش‌های مصاحبه ماهیتی باز و اکتشافی داشتند و بر موضوعاتی مانند برداشت مشارکت‌کنندگان از مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن در سازمان‌های دولتی، الزامات ساختاری و مدیریتی، زمینه‌های سازمانی، موانع و تسهیل‌کننده‌ها، اقدامات و راهبردهای مورد نیاز برای استقرار آن و پیامدهای احتمالی اجرای سیاست‌ها و رویه‌های سبز در مدیریت منابع انسانی متمرکز بودند. مصاحبه‌ها با پرسش‌های کلی آغاز می‌شدند و متناسب با پاسخ‌های هر مشارکت‌کننده، پرسش‌های کاوشگرانه و پیگیرانه برای روشن شدن مفاهیم، یافتن مصادیق، کشف روابط میان مفاهیم و دستیابی به جزئیات بیشتر مطرح می‌شد. در مراحل نخست، مصاحبه‌ها ماهیتی بازتر داشتند تا دامنه گسترده‌ای از مفاهیم و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان آشکار شود؛ با پیشرفت تحلیل و مشخص شدن مقوله‌های اولیه، مصاحبه‌های بعدی جهت‌یافته‌تر شدند و پرسش‌ها به‌گونه‌ای تنظیم شدند که بتوان ویژگی‌ها، ابعاد و روابط میان مقوله‌های در حال شکل‌گیری را تکمیل و بررسی کرد. بدین ترتیب، راهنمای مصاحبه ماهیتی انعطاف‌پذیر داشت و در طول پژوهش، هم‌زمان با گسترش تحلیل داده‌ها، تکامل یافت. در کنار مصاحبه‌ها، از بررسی اسناد و منابع علمی مرتبط به‌عنوان منبع مکمل داده‌ها استفاده شد. این منابع شامل کتاب‌ها و مقالات علمی فارسی و انگلیسی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مرتبط، گزارش‌ها و اسناد منتشرشده درباره مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های سازمانی،

گزارش‌های مربوط به سازمان‌های دولتی و به‌ویژه حوزه وزارت امور اقتصادی و دارایی، و سایر مستندات معتبر مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز، توسعه پایدار و الزامات زیست‌محیطی سازمان‌ها بود. استفاده از منابع اسنادی با هدف افزایش حساسیت نظری پژوهشگر، شناخت دقیق‌تر بستر مورد مطالعه و مقایسه مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها با شواهد موجود انجام شد؛ با این حال، شکل‌گیری مقوله‌ها و مدل نهایی بر مبنای داده‌های تجربی حاصل از مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ثبت و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شدند و متن آنها برای ورود به فرایند کدگذاری آماده شد. در جریان مصاحبه‌ها، پژوهشگر علاوه بر متن گفت‌وگوها، یادداشت‌های میدانی و یادداشت‌های تحلیلی را نیز ثبت کرد تا برداشت‌های اولیه، نکات قابل پیگیری، روابط احتمالی میان مفاهیم و پرسش‌های لازم برای مصاحبه‌های بعدی حفظ شوند. این یادداشت‌ها در فرایند مقایسه مستمر داده‌ها و توسعه مقوله‌های نظری مورد استفاده قرار گرفتند.

برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های کیفی، مجموعه‌ای از راهبردهای اعتباربخشی در سراسر فرایند پژوهش مورد توجه قرار گرفت. بخشی از یافته‌ها، مفاهیم و تفسیرهای حاصل از مصاحبه‌ها در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق آنها با تجربه و منظور مشارکت‌کنندگان بررسی شود و بازخوردهای ارائه‌شده در اصلاح و تکمیل تحلیل‌ها به کار گرفته شد. همچنین، فرایند کدگذاری، شکل‌گیری مقوله‌ها، روابط میان آنها و چارچوب نهایی در اختیار صاحب‌نظران و اساتید آشنا با پژوهش کیفی و مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و بازبینی تخصصی آنان برای افزایش اعتبار تفسیری یافته‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور فراهم کردن امکان بررسی وابستگی و تأییدپذیری داده‌ها نیز مسیر تصمیم‌گیری پژوهشگر در مراحل مختلف گردآوری و تحلیل داده‌ها مستندسازی شد. متن خام مصاحبه‌ها، یادداشت‌های پژوهشگر، کدهای اولیه، روند ادغام و تفکیک کدها، نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها و استدلال مربوط به برقراری روابط میان آنها حفظ شد تا زنجیره‌ای قابل پیگیری از داده خام تا مدل نهایی ایجاد شود. تنوع نسبی مشارکت‌کنندگان از نظر جایگاه مدیریتی، تجربه حرفه‌ای و پیشینه دانشگاهی نیز به دستیابی به دیدگاه‌های متنوع درباره پدیده مورد مطالعه و غنای بیشتر داده‌ها کمک کرد.

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و با استفاده از فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. تحلیل از نخستین مصاحبه آغاز شد و گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان پیش رفت. این هم‌زمانی امکان می‌داد یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در انتخاب مشارکت‌کنندگان بعدی، اصلاح پرسش‌های مصاحبه و شناسایی موضوعاتی که نیازمند بررسی عمیق‌تر بودند نقش داشته باشند. متن هر مصاحبه پس از پیاده‌سازی چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با کلیت تجربه و دیدگاه مشارکت‌کننده آشنا شود. سپس متن مصاحبه‌ها به‌صورت دقیق و عمدتاً خط‌به‌خط بررسی شد و عبارات، جملات یا بخش‌هایی که حامل معنای مرتبط با مسئله پژوهش بودند شناسایی و برای آنها کدهای اولیه در نظر گرفته شد. در این مرحله که کدگذاری باز را تشکیل می‌داد، پژوهشگر تلاش کرد تا حد امکان به داده‌های خام نزدیک بماند و بدون تحمیل ساختار از پیش تعیین‌شده، مفاهیم را از گفته‌های مشارکت‌کنندگان استخراج کند. کدهای مشابه یا دارای قرابت معنایی از طریق مقایسه مستمر در کنار یکدیگر قرار گرفتند و با بررسی شباهت‌ها، تفاوت‌ها، ویژگی‌ها و ابعادشان در سطحی انتزاعی‌تر به مفاهیم و سپس مقوله‌های اولیه تبدیل شدند. مقایسه مستمر نه تنها بین بخش‌های مختلف یک مصاحبه، بلکه میان مصاحبه‌های متفاوت و میان کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مراحل مختلف تحلیل انجام شد.

پس از شکل‌گیری مقوله‌های اولیه، کدگذاری محوری با هدف برقراری ارتباط نظام‌مند میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها انجام شد. در این مرحله، هر مقوله از نظر ویژگی‌ها، ابعاد، شرایط شکل‌گیری، زمینه وقوع و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پژوهشگر با بازگشت مکرر به متن مصاحبه‌ها و مقایسه شواهد موجود، روابط میان مقوله‌ها را بر اساس الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد سازمان‌دهی کرد. در این

چارچوب، مقوله‌ای که بیشترین ظرفیت تبیینی را برای توضیح موضوع پژوهش داشت به‌عنوان پدیده یا مقوله محوری در نظر گرفته شد و سایر مقوله‌ها بر اساس نقش خود در قالب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش و تعامل و پیامدها سامان یافتند. شرایط علی به عواملی اشاره داشتند که زمینه شکل‌گیری یا ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی سبز را فراهم می‌کردند؛ شرایط زمینه‌ای بیانگر ویژگی‌ها و مختصات سازمانی و محیطی بودند که پدیده در آنها رخ می‌داد؛ شرایط مداخله‌گر عواملی بودند که می‌توانستند اجرای راهبردها را تسهیل یا محدود کنند؛ راهبردها مجموعه اقدامات و رویه‌هایی را در بر می‌گرفتند که سازمان‌ها و مدیران برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز اتخاذ می‌کردند؛ و پیامدها به نتایج حاصل از اجرای این راهبردها در سطوح فردی، سازمانی و محیطی مربوط بودند. ارتباط میان این اجزا با مراجعه مجدد به داده‌های خام بررسی شد تا هر رابطه از پشتوانه تجربی کافی برخوردار باشد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی پالایش و یکپارچه شدند و روابط میان آنها در قالب یک روایت نظری منسجم سازمان‌دهی شد. در این مرحله، مقوله محوری به‌صورت نظام‌مند با سایر مقوله‌ها مرتبط شد و پژوهشگر تلاش کرد با تلفیق شرایط، کنش‌ها و پیامدهای شناسایی‌شده، تبیینی جامع از چگونگی شکل‌گیری و استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران ارائه دهد. مقوله‌هایی که از نظر مفهومی نیازمند تکمیل بودند از طریق بازگشت به داده‌ها، مقایسه مجدد مصاحبه‌ها و در صورت ضرورت پیگیری موضوع در مصاحبه‌های بعدی توسعه یافتند. فرایند نمونه‌گیری، گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که روابط میان مقوله‌ها از انسجام کافی برخوردار شدند و داده‌های جدید دیگر موجب پیدایش مقوله تازه یا تغییر اساسی در ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های موجود نمی‌شدند؛ این وضعیت به‌عنوان اشباع نظری در نظر گرفته شد. در طول تمام مراحل تحلیل، یادداشت‌های تحلیلی برای ثبت ایده‌ها، فرض‌های موقت، روابط احتمالی میان مفاهیم و نحوه تکامل مقوله‌ها تهیه شد و این یادداشت‌ها در یکپارچه‌سازی نهایی مدل مورد استفاده قرار گرفتند.

برای مدیریت، سازمان‌دهی و تحلیل نظام‌مند داده‌های متنی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. متن کامل مصاحبه‌ها و مستندات مرتبط وارد نرم‌افزار شد و کدهای اولیه به بخش‌های مرتبط از داده‌ها اختصاص یافتند. با پیشرفت تحلیل، کدهای هم‌معنا یا نزدیک به یکدیگر مقایسه، ادغام یا در قالب مفاهیم سطح بالاتر سازمان‌دهی شدند و روابط میان کدها، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اصلی مورد بررسی قرار گرفت. نرم‌افزار در این فرایند به‌عنوان ابزاری برای سازمان‌دهی داده‌ها، بازیابی سریع قطعات متنی، مقایسه کدها، ثبت یادداشت‌های تحلیلی و نمایش روابط میان مفاهیم مورد استفاده قرار گرفت، در حالی که تفسیر داده‌ها و تصمیم‌گیری درباره مفهوم‌سازی، مقوله‌بندی و روابط نظری توسط پژوهشگر انجام شد. حاصل نهایی این فرایند، استخراج مجموعه‌ای منسجم از مقوله‌ها و روابط میان آنها و تدوین یک الگوی پارادایمی برای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران بود که مستقیماً بر داده‌های حاصل از تجربه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان استوار شد.

### یافته‌ها

پس از انجام کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها، در مرحله کدگذاری محوری تلاش شد مفاهیم دارای قرابت معنایی و مفهومی در قالب مقوله‌های فرعی سامان‌دهی شده و سپس بر اساس منطق الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، در مقوله‌های اصلی جای گیرند. در این مرحله، روابط میان مفاهیم و مقوله‌ها با استفاده از مقایسه مستمر داده‌ها بررسی شد و در نهایت شش بخش اصلی شامل شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، بستر و زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها شکل گرفت. تحلیل داده‌ها نشان داد که «بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سبز» به‌عنوان پدیده مرکزی، بیشترین ارتباط را با سایر مقوله‌های استخراج‌شده داشته و در مرکز الگوی پارادایمی قرار می‌گیرد.

## توسعه فردی و تحول سازمانی

سایر مقوله‌ها نیز بر اساس نوع و جهت ارتباط خود با این پدیده مرکزی سازمان‌دهی شدند. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول ۱ ارائه شده است.

**جدول ۱. مدل کدگذاری محوری مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران**

| ردیف | مفاهیم                                                                                | مقوله‌های فرعی                        | مقوله‌های اصلی |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| ۱    | ویژگی‌های تخصصی سبز                                                                   | عوامل فردی                            | شرایط علی      |
| ۲    | ویژگی‌های عمومی سبز                                                                   | عوامل فردی                            | شرایط علی      |
| ۳    | توانایی‌های فردی سبز                                                                  | عوامل فردی                            | شرایط علی      |
| ۴    | حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز                          | ساختار سازمانی                        | شرایط علی      |
| ۵    | حذف قوانین و مقررات مخل مدیریت سبز                                                    | ساختار سازمانی                        | شرایط علی      |
| ۶    | برخورداري از ابزارها و امکانات لازم برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز                | ساختار سازمانی                        | شرایط علی      |
| ۷    | سبک مدیریت                                                                            | عوامل مدیریتی                         | شرایط علی      |
| ۸    | ویژگی‌های فردی مدیران                                                                 | عوامل مدیریتی                         | شرایط علی      |
| ۹    | حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد                                                          | عوامل مدیریتی                         | شرایط علی      |
| ۱۰   | پیش‌بینی تعداد و نوع نیروی انسانی موردنیاز جهت پیاده‌سازی اقدامات سبز                 | برنامه‌ریزی یا تأمین منابع انسانی سبز | مقوله محوری    |
| ۱۱   | مشارکت در تصمیمات راهبردی مرتبط با فعالیت‌های زیست‌محیطی                              | برنامه‌ریزی یا تأمین منابع انسانی سبز | مقوله محوری    |
| ۱۲   | آگاهی سبز متقاضیان شغلی                                                               | جذب و استخدام سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۳   | نام تجاری سبز                                                                         | جذب و استخدام سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۴   | گنجاندن معیارهای زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی                                      | جذب و استخدام سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۵   | انتقال دغدغه‌های زیست‌محیطی کارفرما در فعالیت‌های استخدامی                            | جذب و استخدام سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۶   | انعکاس راهبردها و سیاست‌های زیست‌محیطی سازمان در خط‌مشی‌ها و سیاست‌های استخدامی       | جذب و استخدام سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۷   | بیان ارزش‌های زیست‌محیطی سازمان در آگهی‌های استخدامی                                  | جذب و استخدام سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۸   | فراهم کردن شرایط آموزش سبز                                                            | آموزش و توسعه سبز                     | مقوله محوری    |
| ۱۹   | برانگیختن کارکنان سبز                                                                 | آموزش و توسعه سبز                     | مقوله محوری    |
| ۲۰   | مدیریت دانش سبز                                                                       | آموزش و توسعه سبز                     | مقوله محوری    |
| ۲۱   | انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز آینده                                           | آموزش و توسعه سبز                     | مقوله محوری    |
| ۲۲   | در نظر گرفتن دغدغه‌ها و علایق زیست‌محیطی داوطلبان به‌عنوان معیار انتخاب               | انتخاب سبز                            | مقوله محوری    |
| ۲۳   | گنجاندن سؤالات زیست‌محیطی در فرایند مصاحبه و انتخاب داوطلبان                          | انتخاب سبز                            | مقوله محوری    |
| ۲۴   | انتخاب متقاضیانی که در زندگی شخصی خود دارای فعالیت‌ها و دغدغه‌های زیست‌محیطی بوده‌اند | انتخاب سبز                            | مقوله محوری    |
| ۲۵   | انتخاب افراد آگاه و دارای دانش نسبت به مسائل زیست‌محیطی                               | انتخاب سبز                            | مقوله محوری    |
| ۲۶   | استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی و ممیزی‌های زیست‌محیطی                                | ارزیابی عملکرد سبز                    | راهبردها       |
| ۲۷   | ایجاد شاخص‌ها و معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد                                        | ارزیابی عملکرد سبز                    | راهبردها       |
| ۲۸   | ارزیابی نتایج سبز                                                                     | ارزیابی عملکرد سبز                    | راهبردها       |
| ۲۹   | ایجاد استانداردهای زیست‌محیطی در سطح سازمان                                           | ارزیابی عملکرد سبز                    | راهبردها       |
| ۳۰   | تعریف پاداش مالی برای اقدامات سبز                                                     | جبران خدمت سبز                        | راهبردها       |
| ۳۱   | تعریف پاداش غیرمالی برای اقدامات سبز                                                  | جبران خدمت سبز                        | راهبردها       |
| ۳۲   | تعریف مشوق‌هایی برای اقدامات و رفتارهای زیست‌محیطی مانند مدیریت ضایعات و بازیافت      | جبران خدمت سبز                        | راهبردها       |
| ۳۳   | انگیزش درونی                                                                          | نظام انگیزش سبز                       | راهبردها       |
| ۳۴   | انگیزش بیرونی                                                                         | نظام انگیزش سبز                       | راهبردها       |

## Personal Development and Organizational Transformation

|    |                                                                                         |                           |                                                          |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| ۳۵ | محیط رقابتی بستر ساز منابع انسانی سبز                                                   | محیط رقابتی پویا          | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۳۶ | ایجاد شرایط برای رقابت در انجام فعالیت‌های سبز                                          | محیط رقابتی پویا          | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۳۷ | ایجاد اطمینان از ایمنی محیط کاری سبز برای همه کارکنان                                   | مدیریت ایمنی و بهداشت سبز | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۳۸ | ایجاد اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش استرس و بیماری‌های شغلی ناشی از خطرات محیط کار       | مدیریت ایمنی و بهداشت سبز | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۳۹ | تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی برای حفظ محیط مساعد به منظور بهبود سلامت و بهداشت کارکنان | مدیریت ایمنی و بهداشت سبز | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۴۰ | اعمال تنبیه برای عدم دستیابی به اهداف مدیریت زیست‌محیطی                                 | مدیریت انضباط سبز         | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۴۱ | اعمال مجازات یا اخراج در صورت نقض الزامات مدیریت زیست‌محیطی                             | مدیریت انضباط سبز         | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۴۲ | تدوین و انتشار قوانین زیست‌محیطی                                                        | مدیریت انضباط سبز         | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۴۳ | پیاده‌سازی مدیریت انضباطی به عنوان ابزاری برای خودکنترلی در فعالیت‌های زیست‌محیطی       | مدیریت انضباط سبز         | بستر و زمینه مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی    |
| ۴۴ | محیط روانی مشوق فعالیت‌های زیست‌محیطی                                                   | محیط داخلی سازمان         | شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی |
| ۴۵ | محیط فیزیکی مناسب برای فعالیت‌های زیست‌محیطی                                            | محیط داخلی سازمان         | شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی |
| ۴۶ | دستورالعمل‌های مدیریت زیست‌محیطی                                                        | رویکردها و دستورالعمل‌ها  | شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی |
| ۴۷ | رویکردهای مدیریت زیست‌محیطی                                                             | رویکردها و دستورالعمل‌ها  | شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌های دولتی |
| ۴۸ | کاهش بیماری و افزایش سلامتی                                                             | پیامدهای فردی             | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۴۹ | کاهش استرس                                                                              | پیامدهای فردی             | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۰ | تغییر نگرش و تبدیل کارکنان به سفیران سبز                                                | پیامدهای فردی             | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۱ | افزایش نشاط و رفتار شهروندی سبز                                                         | پیامدهای فردی             | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۲ | کسب موفقیت و شهرت بیشتر فرد در سازمان                                                   | پیامدهای فردی             | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۳ | کسب موفقیت و شهرت بیشتر گروه در سازمان                                                  | پیامدهای گروهی            | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۴ | افزایش وابستگی به گروه                                                                  | پیامدهای گروهی            | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۵ | تمایل بیشتر به عضویت و مشارکت در گروه                                                   | پیامدهای گروهی            | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۶ | کسب پاداش                                                                               | پیامدهای گروهی            | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۷ | بهبود برند سازمان                                                                       | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۸ | کسب مشروعیت اجتماعی                                                                     | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۵۹ | کاهش جراثیم و هزینه‌های مالی مرتبط                                                      | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۰ | بهبود مسئولیت اجتماعی                                                                   | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۱ | تبدیل شدن به سازمان پیشرو                                                               | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۲ | افزایش جذب مشتری و درآمد                                                                | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۳ | کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری سازمانی                                                  | پیامدهای سازمانی          | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۴ | کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی                                                              | پیامدهای فراسازمانی       | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۵ | کاهش مصرف منابع موجود در طبیعت                                                          | پیامدهای فراسازمانی       | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |
| ۶۶ | کمک به ایجاد فرهنگ زندگی سبز و کاهش بیماری‌ها در سطح جامعه                              | پیامدهای فراسازمانی       | پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز                         |

همان‌گونه که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، شرایط علی مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی در سه مقوله فرعی عوامل فردی، ساختار سازمانی و عوامل مدیریتی قابل طبقه‌بندی بود. در بعد عوامل فردی، ویژگی‌های تخصصی سبز، ویژگی‌های عمومی سبز و توانایی‌های فردی سبز به‌عنوان پیش‌نیازهای انسانی استقرار مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی شدند. بر این اساس، برخورداری کارکنان از دانش، مهارت، نگرش و قابلیت‌های متناسب با الزامات زیست‌محیطی، یکی از زمینه‌های اساسی برای تحقق رفتارهای سبز در محیط سازمانی محسوب می‌شود. در سطح ساختاری نیز حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز، رفع قوانین و مقررات بازدارنده و فراهم بودن ابزارها و امکانات لازم، از مهم‌ترین شرایط تسهیل‌کننده شکل‌گیری پدیده مورد مطالعه بودند. افزون بر این، سبک مدیریت، ویژگی‌های فردی مدیران و حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد نشان دادند که جهت‌گیری مدیران و میزان تعهد آنان به اهداف زیست‌محیطی نقش تعیین‌کننده‌ای در فراهم‌سازی شرایط لازم برای توسعه مدیریت منابع انسانی سبز دارد.

در بخش مقوله محوری، یافته‌ها نشان داد که «بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سبز» از طریق مجموعه‌ای از فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی تحقق می‌یابد. این فرایندها شامل برنامه‌ریزی یا تأمین منابع انسانی سبز، جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز و انتخاب سبز بودند. در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز، پیش‌بینی تعداد و نوع نیروی انسانی موردنیاز برای اجرای اقدامات سبز و مشارکت منابع انسانی در تصمیمات راهبردی زیست‌محیطی از اهمیت ویژه برخوردار بود. در حوزه جذب و استخدام نیز توجه به آگاهی سبز متقاضیان، تقویت نام تجاری سبز، انعکاس معیارها و ارزش‌های زیست‌محیطی در آگهی‌ها و سیاست‌های استخدامی و انتقال دغدغه‌های زیست‌محیطی سازمان به متقاضیان مورد تأکید قرار گرفت. همچنین، فراهم کردن آموزش‌های سبز، برانگیختن کارکنان نسبت به مسائل محیط‌زیستی، توسعه مدیریت دانش سبز و استفاده از گردش شغلی برای تربیت مدیران سبز آینده از جمله مؤلفه‌های آموزش و توسعه سبز بودند. در فرایند انتخاب نیز توجه به علایق، دانش و تجربه زیست‌محیطی داوطلبان و طرح سؤالات مرتبط با مسائل سبز در مصاحبه‌های استخدامی، به‌عنوان شاخص‌های مهم شناسایی شدند.

راهبردهای استخراج‌شده از داده‌ها در سه مقوله ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمت سبز و نظام انگیزش سبز سازمان‌دهی شدند. استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی، انجام ممیزی‌های زیست‌محیطی، تعریف شاخص‌های سبز در ارزیابی عملکرد، سنجش نتایج سبز و تدوین استانداردهای زیست‌محیطی، از مهم‌ترین راهبردهای مرتبط با ارزیابی عملکرد بودند. یافته‌ها نشان دادند که برای تبدیل ارزش‌های زیست‌محیطی به رفتارهای پایدار کارکنان، لازم است معیارهای محیط‌زیستی به‌طور روشن در نظام ارزیابی عملکرد سازمان منعکس شوند. در کنار آن، تعریف پاداش‌های مالی و غیرمالی و ایجاد مشوق برای رفتارهایی مانند کاهش ضایعات، بازیافت و استفاده بهینه از منابع می‌تواند موجب تقویت رفتارهای مطلوب شود. همچنین ترکیب انگیزش درونی و بیرونی به‌عنوان بخشی از نظام انگیزش سبز، نقش مهمی در استمرار رفتارهای حامی محیط‌زیست دارد.

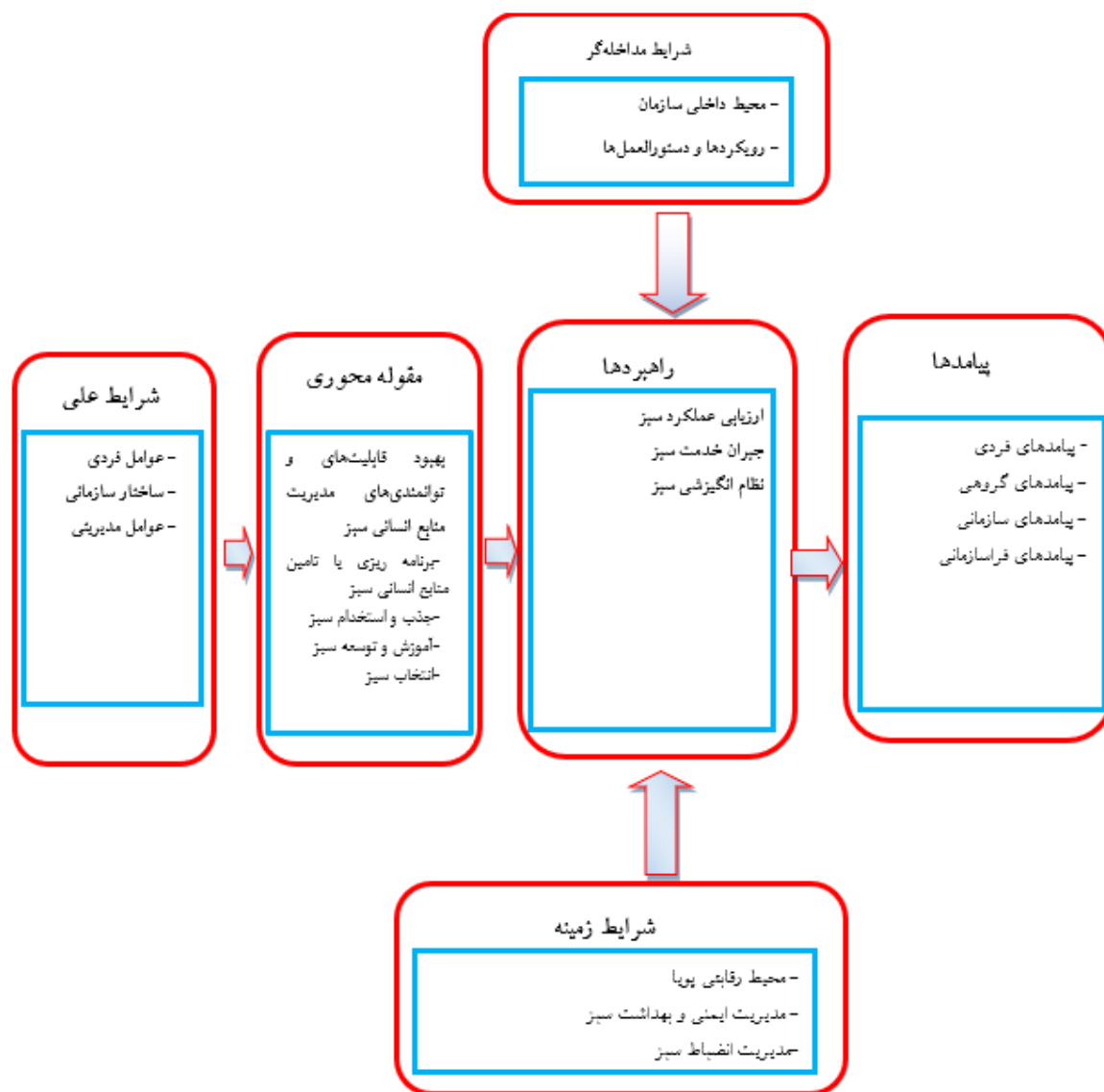
بستر و زمینه شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز نیز شامل محیط رقابتی پویا، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز بود. وجود محیطی که در آن فعالیت‌های سبز مورد تشویق قرار گیرند و نوعی رقابت سازنده برای دستیابی به عملکرد زیست‌محیطی بهتر شکل گیرد، می‌تواند زمینه توسعه رفتارهای سبز را فراهم سازد. همچنین، توجه به ایمنی و سلامت محیط کار، کاهش عوامل ایجادکننده استرس و بیماری‌های شغلی و تدوین راهبردهایی برای حفظ سلامت کارکنان از الزامات مهم این بستر محسوب شد. از سوی دیگر، تدوین قوانین

زیست محیطی، اعمال سازوکارهای انضباطی در برابر عدم رعایت استانداردها و تبدیل مدیریت انضباطی به ابزاری برای خودکنترلی کارکنان، نشان‌دهنده ضرورت وجود ساختارهای نظارتی و پاسخ‌گویی در کنار اقدامات تشویقی است.

شرایط مداخله‌گر در دو مقوله محیط داخلی سازمان و رویکردها و دستورالعمل‌های مدیریت زیست محیطی جای گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که محیط روانی سازمان، میزان حمایت از فعالیت‌های محیط‌زیستی و تناسب محیط فیزیکی با رفتارهای سبز می‌تواند شدت و کیفیت اجرای راهبردهای مدیریت منابع انسانی سبز را تحت تأثیر قرار دهند. وجود فضای سازمانی حامی رفتارهای سبز، احتمال مشارکت کارکنان در فعالیت‌های زیست محیطی را افزایش می‌دهد؛ در مقابل، فقدان چنین فضایی می‌تواند اثربخشی اقدامات رسمی منابع انسانی را کاهش دهد. همچنین، وجود دستورالعمل‌های روشن و رویکردهای مشخص مدیریت زیست محیطی سبب می‌شود اقدامات سبز از سطح فعالیت‌های پراکنده و فردی فراتر رفته و در قالب سازوکارهای سازمانی منسجم و پایدار اجرا شوند.

پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شدند. در سطح فردی، کاهش بیماری و استرس، افزایش سلامت، تغییر نگرش کارکنان، تبدیل شدن آنان به سفیران سبز و افزایش نشاط و رفتار شهروندی سبز از مهم‌ترین نتایج بود. در سطح گروهی، افزایش وابستگی و تمایل افراد به عضویت و مشارکت در گروه، کسب موفقیت و شهرت گروهی و برخورداری از پاداش‌های مرتبط با عملکرد سبز مشاهده شد. در سطح سازمانی، بهبود برند، کسب مشروعیت اجتماعی، تقویت مسئولیت اجتماعی، تبدیل شدن به سازمانی پیشرو، افزایش جذب مشتری و درآمد و همچنین کاهش هزینه‌ها و ارتقای بهره‌وری از جمله پیامدهای اصلی بودند. در نهایت، پیامدهای فراسازمانی شامل کاهش آلودگی‌های محیط‌زیستی، کاهش مصرف منابع طبیعی و کمک به گسترش فرهنگ زندگی سبز و ارتقای سلامت عمومی جامعه بود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز صرفاً یک رویکرد درون‌سازمانی برای اصلاح فرایندهای منابع انسانی نیست، بلکه می‌تواند آثار خود را از سطح کارکنان و گروه‌های کاری فراتر برده و در سطح سازمان و جامعه نیز نمایان سازد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری در قالب یک روایت نظری منسجم یکپارچه شدند. تحلیل روابط میان مقوله‌ها نشان داد که «بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سبز» به‌عنوان پدیده مرکزی مدل، تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی شامل عوامل فردی، ساختار سازمانی و عوامل مدیریتی شکل می‌گیرد. تحقق این پدیده در بستری متشکل از محیط رقابتی پویا، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز صورت می‌پذیرد و محیط داخلی سازمان و رویکردها و دستورالعمل‌های مدیریت زیست محیطی نیز به‌عنوان شرایط مداخله‌گر می‌توانند اجرای آن را تسهیل یا محدود کنند. در واکنش به این شرایط، سازمان از راهبردهایی نظیر ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمت سبز و نظام انگیزش سبز بهره می‌گیرد و اجرای هماهنگ این راهبردها در نهایت به پیامدهایی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی منتهی می‌شود. بدین ترتیب، مدل نهایی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی یک فرایند نظام‌مند و چندسطحی است که از تعامل میان قابلیت‌های انسانی، ساختارها و حمایت‌های مدیریتی، بسترهای سازمانی، سازوکارهای اجرایی و پیامدهای حاصل از آنها شکل می‌گیرد و توسعه پایدار رفتارها و عملکردهای سبز مستلزم هماهنگی میان تمامی این اجزاست.



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران بر اساس کدگذاری انتخابی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندبعدی و فرایندی است که از تعامل شرایط علی، قابلیت‌ها و فرایندهای اصلی منابع انسانی، راهبردهای مدیریتی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و مجموعه‌ای از پیامدهای فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی شکل می‌گیرد. در مدل استخراج‌شده، عوامل فردی، ساختار سازمانی و عوامل مدیریتی به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند؛ برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی سبز، جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز و انتخاب سبز در مرکز فرایند بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سبز قرار گرفتند؛ ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمت سبز و نظام انگیزش سبز به‌عنوان راهبردهای اصلی ظهور یافتند؛ محیط رقابتی پویا، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز، بستر اجرای این فرایند را تشکیل دادند؛ و محیط داخلی سازمان و رویکردها و دستورالعمل‌های مدیریت زیست‌محیطی نیز به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناخته شدند. در نهایت، پیامدهای این فرایند

در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی مشاهده شد. این ساختار کلی با دیدگاه‌هایی همسو است که مدیریت منابع انسانی سبز را نه مجموعه‌ای منفرد از اقدامات اداری، بلکه نظامی یکپارچه برای پیوند دادن مدیریت کارکنان با اهداف محیط‌زیستی و عملکرد پایدار سازمان در نظر می‌گیرند (Anshima et al., 2026; Shah et al., 2024; Sunggu & Pandin, 2026; Tahir et al., 2024).

نخستین یافته مهم پژوهش، نقش شرایط علی شامل عوامل فردی، ساختار سازمانی و عوامل مدیریتی در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز بود. ویژگی‌های تخصصی و عمومی سبز و توانایی‌های فردی کارکنان نشان می‌دهد که استقرار مدیریت منابع انسانی سبز پیش از هر چیز مستلزم وجود سرمایه انسانی دارای دانش، نگرش، مهارت و حساسیت محیط‌زیستی است. این نتیجه با مطالعاتی همخوان است که رفتار سبز کارکنان را حاصل ترکیب نگرش، دانش، هویت، قابلیت و حمایت سازمانی می‌دانند. پژوهش Yuan و همکاران نشان داده است که اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند رفتار داوطلبانه سبز کارکنان را فعال کند، به‌ویژه زمانی که کارکنان اهداف محیط‌زیستی سازمان را درک و درونی کرده باشند (Yuan et al., 2024). همچنین، Zhou و Zheng نشان دادند که جهت‌گیری یادگیری و هویت اخلاقی کارکنان از جمله سازوکارهای مؤثر بر تبدیل سیاست‌های مسئولانه منابع انسانی به رفتار سبز هستند (Zhou & Zheng, 2024). از این رو، تأکید مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بر ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی سبز نشان می‌دهد که سیاست‌های محیط‌زیستی بدون برخورداری از کارکنانی که ظرفیت شناختی و انگیزشی لازم برای اجرای آنها را دارند، نمی‌توانند به نتایج پایدار منتهی شوند.

در سطح سازمانی، حرفه‌ای بودن سازمان، بلوغ فرایندهای منابع انسانی، حذف قوانین و مقررات بازدارنده و فراهم بودن امکانات لازم نیز به‌عنوان عوامل علی مطرح شدند. این یافته نشان می‌دهد که قابلیت سبز کارکنان زمانی می‌تواند به رفتار و عملکرد تبدیل شود که ساختارهای رسمی سازمان با آن سازگار باشند. مطالعات اخیر نیز بر نقش آمادگی سازمانی، ساختارها و سیاست‌های هماهنگ در اجرای مدیریت منابع انسانی سبز تأکید کرده‌اند. Zihan و همکاران نشان دادند که آمادگی سازمان و مسئولیت اجتماعی می‌تواند اجرای مدیریت منابع انسانی سبز و تغییر سازمانی را تسهیل کند (Chowdhury et al., 2026). همچنین، نتایج پژوهش Ortega و همکاران درباره ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز و استاندارد ISO 14001 نشان می‌دهد که رویه‌های منابع انسانی زمانی اثربخش‌تر هستند که در ساختارهای رسمی مدیریت زیست‌محیطی ادغام شوند (Ortega et al., 2025). بنابراین، یافته پژوهش حاضر درباره ضرورت بلوغ سازمانی و حذف مقررات مغل را می‌توان به‌عنوان تأکیدی بر لزوم هم‌راستایی معماری سازمانی با اهداف سبز تفسیر کرد.

عامل مدیریتی نیز یکی از پایه‌های اساسی مدل به‌دست‌آمده بود. سبک مدیریت، ویژگی‌های فردی مدیران و حمایت مدیریت ارشد نشان دادند که رهبران سازمان نقشی محوری در تبدیل اهداف محیط‌زیستی به رفتارهای واقعی دارند. این یافته با نتایج Umair و همکاران همخوان است که نشان دادند رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت مدیریت منابع انسانی سبز و مشارکت کارکنان در ابتکارات سبز بر رفتار و عملکرد محیط‌زیستی اثر می‌گذارد (Umair et al., 2024). همچنین، Sánchez-García و همکاران بر نقش آگاهی محیط‌زیستی مدیران در شکل‌گیری تولید مسئولانه و هدایت رفتار کارکنان تأکید کرده‌اند (Sánchez-García et al., 2025). در مطالعات داخلی نیز تلاش برای بازتعریف ویژگی‌های رهبری در چارچوب حکمرانی سبز نشان داده است که نگرش و رفتار مدیران می‌تواند بستر فرهنگی و ارزشی لازم برای تحقق اهداف محیط‌زیستی را فراهم کند (Yazdanpanah et al., 2024). بنابراین، در سازمان‌های دولتی که تصمیمات مدیریتی و

سلسله‌مراتب رسمی نقش پررنگی دارند، نبود حمایت واقعی مدیران می‌تواند حتی مناسب‌ترین سیاست‌های سبز را به اقدامات صوری تقلیل دهد.

یافته دیگر پژوهش مربوط به مقوله محوری و فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی سبز بود. برنامه‌ریزی یا تأمین منابع انسانی سبز، جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز و انتخاب سبز به‌عنوان اجزای اصلی بهبود قابلیت‌های منابع انسانی شناخته شدند. این یافته با ادبیات غالب مدیریت منابع انسانی سبز مطابقت دارد که بر ادغام معیارهای محیط‌زیستی در سراسر چرخه مدیریت کارکنان تأکید می‌کند (Anshima et al., 2026; Bhardwaj et al., 2025). تأکید بر پیش‌بینی نیروی انسانی موردنیاز برای اجرای اقدامات سبز بیانگر آن است که رویکرد سبز باید از مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی آغاز شود، نه اینکه پس از ورود افراد به سازمان به‌صورت مجموعه‌ای از آموزش‌های تکمیلی اجرا شود. همچنین، توجه به برند سبز، انعکاس سیاست‌های محیط‌زیستی در آگهی‌های استخدامی و انتخاب داوطلبان برخوردار از دانش و دغدغه محیط‌زیستی نشان می‌دهد که سازمان می‌تواند از همان نقطه ورود کارکنان، سازگاری فرد و ارزش‌های محیط‌زیستی خود را افزایش دهد.

نقش آموزش و توسعه سبز نیز از یافته‌های برجسته پژوهش بود. فراهم کردن آموزش‌های سبز، مدیریت دانش سبز، برانگیختن کارکنان و استفاده از گردش شغلی برای پرورش مدیران سبز آینده نشان می‌دهد که قابلیت‌های محیط‌زیستی کارکنان باید در طول زمان توسعه یابند. این نتیجه با مطالعه Bhardwaj et al. (2025) و همکاران درباره اهمیت آگاهی و آموزش مدیریت منابع انسانی سبز همخوان است (Bhardwaj et al., 2025). Veerasamy و همکاران نیز نشان دادند که آموزش و توسعه می‌تواند رابطه میان مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارکنان را تقویت کند (Veerasamy et al., 2024). افزون بر این، Duah و همکاران بر نقش تسهیم دانش و نوآوری فرایندی در تبدیل رویه‌های سبز منابع انسانی به کارایی سازمانی تأکید کرده‌اند (Duah et al., 2025). در نتیجه، آموزش سبز را نباید صرفاً انتقال اطلاعات در مورد محیط‌زیست دانست، بلکه باید آن را فرایندی برای تولید دانش، اصلاح الگوهای ذهنی، افزایش توان حل مسئله و ایجاد ظرفیت سازمانی برای نوآوری سبز تلقی کرد.

در حوزه راهبردها، ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمت سبز و نظام انگیزش سبز سه محور اساسی بودند. وارد کردن شاخص‌ها و استانداردهای زیست‌محیطی در نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند اهداف کلان محیط‌زیستی را به انتظارات رفتاری روشن برای کارکنان تبدیل کند. همچنین، تعریف پاداش‌های مالی و غیرمالی برای اقدامات سبز و استفاده هم‌زمان از انگیزش درونی و بیرونی می‌تواند احتمال استمرار رفتارهای محیط‌زیستی را افزایش دهد. این یافته با نتایج Pătraș و همکاران همسو است که نشان دادند رضایت محیط‌زیستی کارکنان می‌تواند ارتباط میان رویه‌های منابع انسانی سبز و رفتارهای سبز فراتر از نقش را تقویت کند (Pătraș et al., 2025). یافته‌های Perwira و همکاران نیز نشان می‌دهد رفتار کارکنان یکی از مسیرهای اصلی است که از طریق آن مدیریت منابع انسانی سبز به نوآوری و رقابت‌پذیری پایدار منجر می‌شود (Perwira et al., 2025). همچنین Sahan و همکاران در مرور نظام‌مند خود بر رابطه مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار صرفه‌جویی انرژی و عملکرد محیط‌زیستی تأکید کرده‌اند (Sahan et al., 2025). بنابراین، زمانی که نظام ارزیابی و پاداش با اهداف سبز همسو شود، کارکنان پیام روشنی درباره اهمیت واقعی رفتارهای محیط‌زیستی در سازمان دریافت می‌کنند.

نتایج مربوط به بستر و زمینه نشان داد که محیط رقابتی پویا، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز بخشی جدایی‌ناپذیر از مدل هستند. این یافته اهمیت ترکیب سازوکارهای تشویقی و کنتrollی را نشان می‌دهد. ایجاد رقابت برای انجام فعالیت‌های سبز می‌تواند

انگیزش و مشارکت را افزایش دهد، در حالی که قواعد انضباطی و پیامدهای مشخص برای نقض استانداردهای زیست‌محیطی از تبدیل سیاست‌های سبز به توصیه‌های اختیاری جلوگیری می‌کنند. از سوی دیگر، پیوند سلامت کارکنان با محیط کار سبز نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز تنها به حفاظت از محیط طبیعی محدود نیست، بلکه سلامت و رفاه نیروی انسانی را نیز در بر می‌گیرد. این برداشت با رویکردهای جدیدی همسو است که پیامدهای انسانی و رفاهی اقدامات سبز را برجسته می‌کنند (Pătraș et al., 2025). همچنین بررسی مدیریت منابع انسانی سبز در بیمارستان‌ها نشان می‌دهد که پیوند میان محیط‌زیست، سلامت کارکنان و اهداف توسعه پایدار یکی از وجوه مهم مدیریت سبز در سازمان‌های خدمات عمومی است (Velmurugan, 2024).

شرایط مداخله‌گر شامل محیط داخلی سازمان و رویکردها و دستورالعمل‌های مدیریت زیست‌محیطی نیز نشان دادند که آثار راهبردهای سبز وابسته به بافت اجرایی آنهاست. حتی وجود سیاست‌های رسمی منابع انسانی سبز در صورتی که کارکنان محیط روانی را فاقد حمایت بدانند یا زیرساخت‌های فیزیکی مناسب فراهم نباشد، ممکن است به رفتارهای واقعی منجر نشود. این نتیجه با مطالعه Esponda-Pérez و همکاران همسو است که نقش راهبرد محیط‌زیستی را در تقویت یا تعدیل اثر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای حامی محیط‌زیست نشان داده‌اند (Esponda-Pérez et al., 2025). مطالعات تطبیقی نیز بیانگر آن‌اند که زمینه سازمانی و سطح بلوغ ساختارها سبب تفاوت در نحوه اجرای مدیریت منابع انسانی سبز می‌شود (Kodua, 2026). Suleman et al., 2026 نیز بر اهمیت سازگار کردن راهبردهای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز با شرایط سازمانی و نهادی تأکید کرده است (Kodua, 2025). در نتیجه، الگوی حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که موفقیت مدیریت منابع انسانی سبز تابع تناسب میان سیاست‌ها، ساختار، محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان است. پیامدهای شناسایی‌شده در پژوهش از سطح فردی تا فراسازمانی امتداد داشتند. در سطح فردی، کاهش استرس و بیماری، افزایش سلامت و نشاط، تغییر نگرش و تبدیل کارکنان به سفیران سبز و افزایش رفتار شهروندی سبز مطرح شدند. این نتایج با مطالعاتی سازگار است که مدیریت منابع انسانی سبز را با رفتار داوطلبانه محیط‌زیستی و مشارکت کارکنان مرتبط دانسته‌اند (Veerasamy et al., 2024; Yuan et al., 2024). همچنین، Mohammadi و همکاران نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی برای محیط‌زیست می‌تواند در ارتباط میان مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار نقش مهمی داشته باشد (Mohammadi et al., 2024). این یافته‌ها بیان می‌کند که یکی از نخستین آثار مدیریت منابع انسانی سبز، تحول در نگرش و رفتار کارکنان است و از همین مسیر، پیامدهای سطوح بالاتر شکل می‌گیرند.

در سطح سازمانی، بهبود برند، مشروعیت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، پیشرو شدن سازمان، افزایش جذب مشتری و درآمد و کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری شناسایی شدند. این یافته‌ها با نتایج Al-Romeedy و Alharethi درباره نقش مدیریت منابع انسانی سبز در تقویت شهرت سبز سازمان همسو است (Al-Romeedy & Alharethi, 2025). همچنین Ozbay و همکاران رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری شرکتی را در بخش بانکی گزارش کرده‌اند (Ziyadeh et al., 2024). Ziyadeh و همکاران نیز نشان دادند که مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی از سازوکارهای مهم ارتباط میان مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی هستند (Ziyadeh et al., 2024). در زمینه ایران نیز آثار مدیریت منابع انسانی سبز بر بهره‌وری، مشروعیت و عملکرد توسعه پایدار مورد توجه قرار گرفته است (Mazidi, 2025; Sharafbadi, 2025; Vardi et al., 2025). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد منافع مدیریت منابع انسانی سبز صرفاً محیط‌زیستی نیست، بلکه می‌تواند در قالب مزیت‌های اقتصادی، اجتماعی و اعتباری برای سازمان نیز ظهور کند.

در سطح فراسازمانی، کاهش آلودگی، کاهش مصرف منابع طبیعی و گسترش فرهنگ زندگی سبز در جامعه از مهم‌ترین پیامدها بودند. این یافته به‌ویژه در سازمان‌های دولتی اهمیت دارد؛ زیرا دامنه اثر آنها معمولاً فراتر از مرزهای سازمان است و سیاست‌ها و رفتارهایشان می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر جامعه اثر بگذارد. یافته‌های Tahir و همکاران نیز ارتباط میان مدیریت منابع انسانی سبز، عملکرد محیط‌زیستی و اهداف توسعه پایدار را تأیید می‌کند (Tahir et al., 2024). همچنین، Salarian و همکاران از مدیریت منابع انسانی سبز در زمینه ظرفیت‌سازی نهادی برای مشارکت شهروندی در حوزه محیط‌زیست استفاده کرده‌اند (Salarian et al., 2024). در نتیجه، سازمان دولتی سبز می‌تواند علاوه بر کاهش آثار محیط‌زیستی فعالیت‌های خود، از طریق کارکنان، سیاست‌ها و تعاملات اجتماعی به الگویی برای گسترش رفتار و فرهنگ سبز تبدیل شود.

در مجموع، مدل استخراج‌شده نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز زمانی به نتایج پایدار منجر می‌شود که به‌صورت یک سیستم منسجم و نه مجموعه‌ای از اقدامات منفرد اجرا شود. این برداشت با شواهد مربوط به پیوند مدیریت منابع انسانی سبز با نوآوری سبز، فرهنگ سازمانی، فناوری و پایداری همسو است (Ogbeibu et al., 2024; Rahman & Saba, 2025; Zahrani, 2024). همچنین، مطالعات داخلی درباره دسته‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز و تحلیل شکاف اجرای آن نشان داده‌اند که سیاست‌گذاری سبز نیازمند توجه هم‌زمان به چندین بعد سازمانی است (Najati et al., 2024; Zarei & Izadi, 2024). بر این اساس، مزیت اصلی مدل حاضر در ارائه تصویری یکپارچه از روابط میان عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری، راهبردی و محیطی در بستر سازمان‌های دولتی ایران است؛ تصویری که نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی سبز، محصول تعامل سیستماتیک میان انتخاب افراد مناسب، توسعه قابلیت‌ها، حمایت مدیریتی، زیرساخت سازمانی، نظام انگیزش و ارزیابی، قواعد اجرایی و جهت‌گیری روشن زیست‌محیطی است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. نخست آنکه مطالعه با رویکرد کیفی انجام شد و داده‌ها مبتنی بر ادراک، تجربه و تفسیر گروهی از مدیران، متخصصان و خبرگان مرتبط با سازمان‌های دولتی بود؛ بنابراین، هدف پژوهش تعمیم آماری یافته‌ها به همه سازمان‌های دولتی کشور نبوده است. تمرکز بخش قابل توجهی از مشارکت‌کنندگان بر حوزه وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز ممکن است سبب شده باشد برخی ویژگی‌های نهادی و مدیریتی این حوزه در مدل برجسته‌تر شوند. همچنین، موضوع مدیریت منابع انسانی سبز ماهیتی نسبتاً جدید و در حال تحول دارد و میزان آشنایی مشارکت‌کنندگان با همه ابعاد آن یکسان نبود. احتمال تأثیر مطلوبیت اجتماعی بر برخی پاسخ‌ها، به‌ویژه در موضوعاتی نظیر مسئولیت محیط‌زیستی، حمایت مدیریت و رفتارهای سبز، نیز کاملاً قابل حذف نیست. علاوه بر این، مدل حاصل بازتاب شرایط سازمانی و نهادی دوره انجام پژوهش است و تغییر سیاست‌های عمومی، مقررات، فناوری‌ها و اولویت‌های محیط‌زیستی می‌تواند در آینده بر اجزای آن اثر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی حاصل از این مطالعه را در انواع مختلف سازمان‌های دولتی و در وزارتخانه‌ها، شهرداری‌ها، دانشگاه‌های دولتی، سازمان‌های خدماتی و شرکت‌های دولتی مورد بررسی قرار دهند تا وجوه مشترک و زمینه‌ویژه مدل روشن‌تر شود. انجام مطالعات کیفی مشابه در بخش خصوصی و مقایسه نتایج آن با سازمان‌های دولتی نیز می‌تواند نقش ساختار مالکیت، مقررات و انعطاف مدیریتی را آشکار سازد. پژوهش‌های طولی می‌توانند نحوه تحول قابلیت‌های سبز کارکنان و تغییر فرهنگ سازمانی را در جریان اجرای برنامه‌های محیط‌زیستی بررسی کنند. همچنین، بررسی عمیق نقش فرهنگ سازمانی، رهبری، عدالت سازمانی، آمادگی برای تغییر، فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی در توسعه منابع انسانی سبز می‌تواند ابعاد جدیدی به مدل اضافه کند. استفاده از مطالعات موردی چندگانه، مشاهده مستقیم

رفتارهای سازمانی و ترکیب دیدگاه مدیران با تجربه کارکنان سطوح مختلف نیز می‌تواند به غنای بیشتر شناخت از سازوکارهای واقعی استقرار مدیریت منابع انسانی سبز کمک کند.

در سطح اجرایی، سازمان‌های دولتی می‌توانند مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان بخشی از راهبرد کلان منابع انسانی و نه یک برنامه جانبی محیط‌زیستی در نظر گیرند. توصیه می‌شود معیارهای سبز از مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب و انتخاب وارد نظام منابع انسانی شوند و در شرح شغل‌ها، شایستگی‌ها، آموزش‌ها و مسیرهای توسعه مدیریتی انعکاس یابند. مدیران ارشد باید حمایت خود را از اهداف محیط‌زیستی به شکل تخصیص منابع، اصلاح مقررات، فراهم کردن تجهیزات و مشارکت عملی نشان دهند. ایجاد شاخص‌های مشخص برای ارزیابی عملکرد سبز، طراحی پاداش‌های مالی و غیرمالی، حمایت از ایده‌های کارکنان، توسعه آموزش‌های کاربردی، ایجاد سازوکارهای مدیریت دانش و تعریف مسئولیت‌های روشن زیست‌محیطی می‌تواند رفتارهای سبز را تقویت کند. همچنین لازم است محیط فیزیکی و روانی سازمان از این رفتارها حمایت کند، دستورالعمل‌های محیط‌زیستی شفاف باشند و اجرای آنها به‌صورت مستمر پایش شود. سازمان‌های دولتی می‌توانند با انتشار دستاوردهای سبز، تشویق گروه‌های موفق و پیوند دادن مسئولیت اجتماعی با عملکرد منابع انسانی، کارکنان را به سفیران سبز تبدیل کرده و از ظرفیت سازمان برای اثرگذاری مثبت بر فرهنگ محیط‌زیستی جامعه استفاده کنند.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

Environmental sustainability has increasingly become a central concern in organizational management as public and private institutions face growing pressure to reduce environmental degradation, improve resource efficiency, and align their operations with sustainable development principles. Within this context, human resource management has acquired a strategic role because organizational environmental policies cannot be effectively implemented without employees who possess appropriate knowledge, attitudes, competencies, motivation, and behavioral commitment. Green Human Resource Management (GHRM) has consequently emerged as an integrated approach that incorporates environmental considerations into human resource policies and practices, including workforce planning, recruitment, selection, training and development, performance appraisal, compensation, motivation, employee involvement, and occupational health and safety. Recent literature conceptualizes GHRM not as a set of isolated environmental initiatives, but as a comprehensive people-management architecture through which organizations can institutionalize environmental values and translate sustainability objectives into employee behavior

and organizational performance ([Anshima et al., 2026](#); [Shah et al., 2024](#); [Sunggu & Pandin, 2026](#); [Tahir et al., 2024](#)).

A central assumption of GHRM is that environmental performance is ultimately dependent on human behavior. Organizations may introduce environmental technologies, efficiency standards, waste-reduction systems, or formal environmental management procedures, but the effectiveness of such measures depends substantially on employees' willingness and ability to act in environmentally responsible ways. Previous studies have shown that GHRM practices can promote voluntary workplace green behavior, employee participation in environmental initiatives, and extra-role environmental behavior ([Veerasamy et al., 2024](#); [Yuan et al., 2024](#)). Similarly, socially responsible human resource management has been associated with employee green behavior through learning-related and moral mechanisms ([Zhou & Zheng, 2024](#)). Environmental satisfaction has also been identified as an important mechanism linking green human resource practices to employees' voluntary green behaviors ([Pătraș et al., 2025](#)). These findings suggest that the effectiveness of environmental management depends not only on formal policies but also on the development of employee capabilities, identification with environmental values, and sustained behavioral engagement.

Green human resource practices may further contribute to organizational innovation, learning, efficiency, and sustainable competitiveness. Knowledge sharing and process innovation have been shown to strengthen the relationship between GHRM and organizational efficiency ([Duah et al., 2025](#)), while employee behavior and organizational innovation may provide important pathways through which green human resource practices contribute to sustainable competitiveness ([Perwira et al., 2025](#)). Green technology innovation and green organizational culture have likewise been identified as mechanisms connecting GHRM with sustainable business performance ([Rahman & Saba, 2025](#)). Furthermore, contemporary organizations increasingly rely on digital technologies, artificial intelligence, robotics, and algorithmic capabilities to support environmental sustainability and green human resource systems ([Ogbeibu et al., 2024](#)). These developments demonstrate that GHRM is closely connected with organizational learning, technological capability, innovation, and strategic transformation rather than being limited to traditional personnel administration.

Leadership and organizational structure are equally important for the successful institutionalization of GHRM. Transformational leadership can strengthen employee engagement in green initiatives through supportive human resource practices ([Umair et al., 2024](#)), and green managerial awareness can contribute to environmentally responsible organizational outcomes by shaping employee behavior and management practices ([Sánchez-García et al., 2025](#)). Organizational readiness and corporate social responsibility also influence the effectiveness of green organizational change ([Zihan et al., 2024](#)). At the same time, formal environmental management systems and standards can provide an organizational framework for integrating human resource policies with environmental sustainability objectives ([Ortega et al., 2025](#)). Nevertheless, organizations frequently encounter structural, managerial, cultural, regulatory, and resource-related barriers when attempting to implement GHRM ([Chowdhury et al., 2026](#)). Comparative evidence further indicates that implementation varies across organizational and institutional contexts, emphasizing the need for context-sensitive models rather than universal prescriptions ([Kodua, 2025](#); [Suleman et al., 2026](#)).

The consequences of GHRM extend beyond direct environmental outcomes. Studies have linked green human resource practices with corporate sustainability, organizational legitimacy, social responsibility, employee health, organizational citizenship behavior for the environment, green reputation, and economic and operational outcomes ([Al-Romeedy & Alharethi, 2025](#); [Mohammadi et](#)

al., 2024; Ozbay et al., 2024; Ziyadeh et al., 2024). Research in Iran has also highlighted the importance of policy-oriented models of GHRM, organizational gap analysis, green productivity, sustainable performance, and institutional capacity-building (Mazidi Sharafbadi, 2025; Najati et al., 2024; Salarian et al., 2024; Vardi et al., 2025; Zarei & Izadi, 2024). However, public organizations operate within distinctive administrative structures characterized by formal regulations, hierarchical authority, public accountability, and relatively constrained human resource systems. These characteristics may alter the antecedents, implementation mechanisms, and consequences of GHRM. Accordingly, there remains a need for an empirically grounded model capable of explaining how green human resource management develops and operates specifically within Iranian public organizations. Therefore, the present study aimed to develop a grounded model of Green Human Resource Management in Iranian public organizations by identifying its causal conditions, central phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences.

### **Methods and Materials**

This study employed a qualitative research design based on the systematic grounded theory approach. The interpretive-constructivist paradigm guided the research process, and an inductive logic was used to generate concepts and relationships directly from participants' experiences and interpretations. The study focused on Iranian public organizations, with particular attention to managers and experts familiar with human resource management and administrative structures in the public sector.

Participants included senior and general managers of public organizations, human resource and human capital managers, university faculty members, and researchers with expertise in human resource management. Eligibility criteria included at least a bachelor's degree, a minimum of ten years of relevant managerial, professional, academic, or research experience, and sufficient familiarity with human resource management and environmental management issues. Participants were selected through theoretical and snowball sampling. Sampling and data collection continued until theoretical saturation was achieved. In total, 15 experts participated in the study, and some participants were interviewed more than once when additional clarification or conceptual development was required.

Data were collected primarily through in-depth semi-structured interviews. The interview guide included open-ended questions concerning green workforce planning, recruitment, selection, employee development, managerial support, organizational conditions, environmental regulations, performance appraisal, incentives, environmental behavior, and expected outcomes of GHRM. Interviews became progressively more focused as emerging categories required further exploration. Relevant organizational documents and scientific materials were also examined to enhance contextual understanding. Interview data were transcribed verbatim and analyzed concurrently with data collection.

Data analysis followed the three-stage coding procedure of open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, interview transcripts were examined line by line, and conceptually meaningful units were identified and labeled. Similar concepts were compared and grouped into subcategories and broader categories. During axial coding, relationships among categories were established according to a paradigmatic framework encompassing causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. During selective coding, the categories were integrated around the central phenomenon to form a coherent explanatory model. MAXQDA software was used to organize transcripts, codes, categories, analytic memos, and conceptual relationships.

## Findings

The analysis produced 66 concepts organized into a set of subcategories and six major paradigmatic dimensions. The central phenomenon was identified as the improvement of green human resource capabilities and competencies. This phenomenon was expressed through four principal human resource processes: green workforce planning and staffing, green recruitment, green training and development, and green selection.

The causal conditions consisted of individual factors, organizational structure, and managerial factors. Individual factors included specialized green characteristics, general green characteristics, and individual green capabilities. Organizational structural conditions involved the professionalization of the organization, maturity of green human resource processes, removal of obstructive regulations, and availability of appropriate tools and facilities. Managerial factors included management style, individual characteristics of managers, and senior management support.

The central human resource processes included forecasting the number and type of employees required for green initiatives, participating in strategic environmental decisions, considering applicants' environmental awareness, developing a green employer brand, incorporating environmental criteria into job advertisements, communicating organizational environmental concerns during recruitment, reflecting environmental policies in recruitment practices, providing green training, promoting green motivation, managing green knowledge, using job rotation to prepare future green managers, and selecting applicants with environmental interests, knowledge, and experience.

Three main categories of strategies emerged: green performance appraisal, green compensation, and green motivation. Green performance appraisal included environmental management systems and audits, green performance indicators, evaluation of green outcomes, and organizational environmental standards. Green compensation included financial and non-financial rewards and incentives for environmentally responsible behavior. The green motivation system incorporated both intrinsic and extrinsic motivational mechanisms.

Contextual conditions included a dynamic competitive environment, green occupational health and safety management, and green disciplinary management. These categories reflected the need to create competitive incentives for green activities, improve workplace health and safety through environmentally responsible practices, reduce occupational stress and health risks, establish environmental regulations, and apply disciplinary mechanisms when environmental standards were violated. Intervening conditions consisted of the internal organizational environment and environmental management approaches and guidelines. A supportive psychological climate, appropriate physical working conditions, clear environmental instructions, and coherent environmental management approaches could facilitate implementation, whereas their absence could constrain it.

The consequences were classified at four levels. Individual consequences included reduced illness and stress, improved health, attitudinal change, development of employees as green ambassadors, and increased vitality and green citizenship behavior. Group-level consequences included greater group attachment, increased willingness to participate in groups, stronger group reputation, and access to rewards. Organizational consequences included improved organizational brand, enhanced social legitimacy, greater corporate social responsibility, reduced financial penalties, increased organizational leadership in sustainability, improved customer attraction and income, lower costs, and greater productivity. Supra-organizational consequences consisted of reduced

environmental pollution, lower consumption of natural resources, and contribution to the development of a green lifestyle and improved public health.

### Discussion and Conclusion

The findings indicate that Green Human Resource Management in public organizations should be understood as an interconnected system rather than as a collection of separate environmental practices. The model demonstrates that green workforce capability is developed through the simultaneous interaction of individual competencies, organizational readiness, managerial support, and integrated human resource processes. In this sense, green recruitment or training alone is insufficient unless organizational structures, leadership practices, evaluation systems, incentives, and environmental regulations are aligned with the same strategic direction.

The centrality of green human resource capabilities also suggests that the success of environmental policies ultimately depends on whether employees possess the knowledge, skills, motivation, and behavioral orientation necessary to translate organizational intentions into daily practice. At the same time, these capabilities are not merely individual attributes; they are actively shaped by recruitment standards, training systems, managerial behavior, organizational culture, and formal performance mechanisms.

Another important implication is that public-sector GHRM requires a balanced combination of supportive and regulatory mechanisms. Green behavior can be strengthened through training, recognition, intrinsic motivation, financial and non-financial rewards, but it also requires clear environmental rules, accountability, performance standards, and disciplinary mechanisms. This combination appears particularly relevant in public organizations, where formal structures and administrative procedures strongly influence organizational behavior.

The identified consequences further demonstrate that the value of GHRM extends beyond environmental protection. Its potential outcomes include healthier and more engaged employees, stronger group cohesion, improved organizational legitimacy and reputation, reduced costs, higher productivity, and positive societal and environmental effects. Accordingly, GHRM can serve simultaneously as a human resource development mechanism, an environmental management system, and a broader public-sector sustainability strategy.

In conclusion, the study provides a context-specific grounded model of Green Human Resource Management for Iranian public organizations. The model explains how individual, structural, and managerial conditions contribute to the development of green human resource capabilities; how those capabilities are operationalized through planning, recruitment, selection, training, appraisal, compensation, and motivation; how contextual and intervening conditions shape implementation; and how the resulting practices generate consequences at individual, group, organizational, and societal levels. The findings therefore support an integrated approach in which green human resource management is embedded within the strategic, managerial, and institutional architecture of public organizations rather than treated as an isolated environmental initiative.

### References

- Al-Romeedy, B. S., & Alharethi, T. (2025). Leveraging green human resource management for sustainable tourism and hospitality: A mediation model for enhancing green reputation. *Discover Sustainability*, 6(1), 67. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00829-2>
- Anshima, A., Bhardwaj, B., & Sharma, D. (2026). Green Human Resource Management- A Sustainable Approach for People Management. In *International Encyclopedia of Business Management* (Vol. 1, pp. 689-691). <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00370-4>

- Bhardwaj, A., Kar, A., Bohidar, S., & Ramkumar, G. (2025). Green HRM awareness and training in higher education institutions: A bibliometric analysis on Scopus. In *Green Human Resource Management in Higher Education Institutions* (pp. 15-30). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2956-6.ch002>
- Chowdhury, S. R., Mendy, J., Hack-Polay, D., & Rahman, M. (2026). Challenges in green human resource management: A fuzzy DEMATEL study. *Global Business and Organizational Excellence*, 45(3), 264-279. <https://doi.org/10.1002/joe.70016>
- Duah, E., Pakmoni, L., & Appiah-Kubi, E. (2025). Green human resource management and organizational efficiency among local assemblies: role of process innovation and knowledge sharing. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 168-190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2023-0511>
- Esponda-Pérez, J. A., Galindo, S. M., Farooq, M., Ejaz, S., Ahmed, S., & Ejaz, F. (2025). Examining pro-environmental behavior through green human resource management and green innovation: Moderating role of environmental strategy. *Asia Pacific Management Review*, 30(1), 100345. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100345>
- Jumiaty, S., & Toaha, M. (2025). Exploring green human resources management implementation in higher education employees: Case study at Hasanuddin University. Proceedings of the International Conference on Administrative Science, Policy and Governance, [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8\\_222](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8_222)
- Khalafi, S., & Ashrafi, Z. (2025). The Impact of FinTech-Based Innovation on Green Innovation, Considering the Role of Green Financing and Green Human Resource Management in Financial Institutions Listed on the Tehran Stock Exchange. [https://econrahbord.csr.ir/article\\_210675.html?lang=en](https://econrahbord.csr.ir/article_210675.html?lang=en)
- Khalfi, S., & Ashrafi, Z. (2025). The impact of FinTech-based innovation on green innovation considering the role of green finance and green human resource management in financial institutions listed on the Tehran Stock Exchange. <https://en.civilica.com/doc/2226794/>
- Kodua, L. T. (2025). Driving Green Innovation: Unlocking Strategies for Effective Green Human Resource Management Implementation in Ghana. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251398621>
- Mazidi Sharafbadi, M. (2025). *The Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Development Performance with the Role of Organizational Legitimacy, Organizational Competition, and Responsible Leadership* Payame Noor University, Yazd Center].
- Mohammadi, B., Baghbani, M., & Hosseini, A. (2024). Identifying the Impact of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility (CSR) on Sustainable Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Imam Reza (A.S.) Hospital, Ardabil Province. *Strategic Studies in Business*, 1(2), 1-15. [https://journals.iau.ir/article\\_709172.html](https://journals.iau.ir/article_709172.html)
- Moreno-Luzon, M., Gil-Marques, M., Lloria, M. B., & Salas-Vallina, A. (2024). Quality-oriented human resource practices (QHRP), ambidextrous culture and organizational ambidexterity: a study of green agro-food companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 253-271. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2023-0060>
- Najati, N., Maatoufi, A., & Farhadi Mahalli, A. (2024). Designing a Model for Categorizing Dimensions of Green Human Resource Management with a Policy-Making Approach. *Green Management*, 4(2), 29-41. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v4i1.2140>
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Pereira, V., Oseghale, R., Gaskin, J., Sivarajah, U., & Gunasekaran, A. (2024). Demystifying the roles of organisational smart technology, artificial intelligence, robotics and algorithms capability: A strategy for green human resource management and environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 369-388. <https://doi.org/10.1002/bse.3495>
- Ortega, E., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2025). Green human resource management and ISO 14001: Toward environmental sustainability in organizations. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.70004>
- Ozbay, E., Ipek, R., & Esen, E. (2024). Banking on Green: The Moderating Role of Bank Type in Green Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Marmara University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 46(2), 1-516. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1539468>
- Pătraș, L., Villajos, E., Soriano, A., & Djourova, N. P. (2025). The Green Happy Productive Worker: Environmental Satisfaction as Mediator Between Green Human Resource Practices and Green Extra-Role Behaviors in Social Economy Organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.3210>
- Perwira, I., Hernita, H., Suardi, S., Sose, A. T., & Azizurrohman, M. (2025). Green human resource management, employee behavior, and organizational innovation: A multi-theoretic pathway to sustainable competitiveness. *Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, 8(2), 387-401. <https://doi.org/10.7454/jessd.v8i2.1332>
- Rahman, M. A., & Saba, N. A. (2025). Driving Sustainable Business Performance through Green HRM: Examining the Mediating Roles of Green Technology Innovation and Green Organizational Culture. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 501-516. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i2.1326>

- Rajabpour, E. (2025). Green and Non-Green Consequences of Green Human Resource Management in Petrochemical Companies. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 17(66), 203-226.
- Ren, S., & Chowdhury, S. (2026). Toward inclusive green human resource management: An identity-based analytical framework. *Human Resource Management Journal*, 36(1), 48-63. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70004>
- Sahan, U. M. H., Jaaffar, A. H. H., & Osabohien, R. (2025). Green human resource management, energy saving behavior and environmental performance: A systematic literature review. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(1), 220-237. <https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2024-0013>
- Salarian, Abbasi, & Rangriz. (2024). Proposing an Institutional Capacity-Building Model for Citizen Participation Policy in the Environmental Sector: A Green Human Resource Management Approach. *Human Resource Excellence*, 2(5). <https://ensani.ir/fa/article/author/277616>
- Sánchez-García, E., Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., & Zakimova, A. (2025). Achieving environmentally responsible production through green managerial awareness, human resource management and employee behavior. *Journal of Environmental Management*, 373, 123739. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123739>
- 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. <https://doi.org/10.1002/csr.2589>
- Sitohang, A. M. D., Absah, Y., Harahap, H., & Sibarani, R. (2024). The role of green human resource management in promoting sustainable tourism practices. *E3s Web of Conferences*, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457702013>
- Suleman, A. R., Nejati, M., Redmond, J., & Shafaei, A. (2026). Check-in to sustainability: A comparative study of green human resource management practices in emerging and established hotels. *Management of Environmental Quality*. <https://doi.org/10.1108/MEQ-06-2025-0463>
- Sunggu, I. P. B., & Pandin, M. G. R. (2026). Green Human Resource Management Towards Sustainable Organizational Performance: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10137834/v1>
- Syahidun, S., Zainal, V. R., Siswanti, I., & Nawangsari, L. C. (2024). The Implementation of Green Human Resource Management: A Survey on the Manufacturing Industry in Indonesia. *Turk Turizm Arastirmalari Dergisi*. <https://doi.org/10.26677/tr1010.2024.1381>
- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Bystrov, I. (2024). Linking transformational leadership to green human resource management (GHRM) and employee engagement in green initiatives. *International Journal of Sustainable Engineering*, 17(1), 1083-1095. <https://doi.org/10.1080/19397038.2024.2434703>
- Vaiyapuri, T., & Sbaï, Z. (2025). Bayesian optimized boosted ensemble models for HR analytics - Adopting green human resource management practices. *International Journal of Technology*, 16(2), 561-572. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i2.7277>
- Vardi, S. S., Ramazani Borukhani, N., Mehrara, A., & Diri, E. (2025). Designing a Model for Enhancing Human Resource Productivity in the Banking Industry with a Green Approach. Fourth International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development, <https://civilica.com/doc/2391086/>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277-309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>
- Velmurugan, J. S. (2024). A review on green human resource management in hospitals: Paving the way for sustainable development goals.
- Yazdanpanah, A. A., Rezaeizadeh, M., & Ehsani, A. (2024). Reconceptualizing the behavioral dimensions of superleaders based on the green-governance characteristics of Imam Khomeini. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 2(2), 23-46.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12510>
- Zahrani, A. A. (2024). The influence of green human resource management practices on organizational environmental performance: Mediating roles of green innovation and employee performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2387378. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2387378>
- Zarei, A., & Izadi, F. (2024). Developing Green Human Resource Management with a Gap Analysis Approach (Case Study: Agricultural and Natural Resources Research and Education Center of Fars Province). *First National Congress on Sustainable Development and Social Responsibility: Challenges and Solutions*. <https://civilica.com/doc/217012>

- Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2192358>
- Zihan, W., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2024). Green human resource management in practice: Assessing the impact of readiness and corporate social responsibility on organizational change. *Sustainability*, 16(3), 1153. <https://doi.org/10.3390/su16031153>
- Ziyadeh, M. W., Othman, M., & Zaid, A. A. (2024). Effects of green human resource management on organisational sustainability: The mediating role of corporate social responsibility and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 357-372. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3506>