



## **Presenting a Model for the Implementation of Green Human Resource Management Policies with an Emphasis on Spiritual Leadership in Shahrood University of Medical Sciences**

**Ahmad Beheshti<sup>1</sup>, Ali Farhadi Mahalli<sup>2\*</sup>, Mojtaba Tabari<sup>3</sup>, Alireza Maetoofi<sup>4</sup>**

1- Department of Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.

E-mail: [ahmad.beheshti2020@gmail.com](mailto:ahmad.beheshti2020@gmail.com)

2- Department of Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.

(Corresponding Author) E-mail: [ali.farhadimahalli@gmail.com](mailto:ali.farhadimahalli@gmail.com)

3- Department of Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.

E-mail: [mo\\_tabari@yahoo.com](mailto:mo_tabari@yahoo.com)

4- Department of Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.

E-mail: [alirezamaetoofi@gmail.com](mailto:alirezamaetoofi@gmail.com)

| Article Info                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Article type:</b><br>Research Article                                                                                                                                                                                                                                                                        | The aim of this paper was to present a model for the implementation of green human resource management policies in Shahrood University of Medical Sciences. The present study is an applied-developmental study in terms of purpose and from the perspective of data collection method, it is a cross-sectional survey. To achieve the purpose of the research, an exploratory mixed research design (qualitative-quantitative) was used. The community of participants in the qualitative section includes professors and administrators of Shahrood University of Medical Sciences. Sampling was done by theoretical sampling method and theoretical saturation was achieved with 10 people. The statistical population of the quantitative sector includes managers and experts of Shahrood University of Medical Sciences. The sample size was estimated to be 384 people using Cochran's formula and sampling was done by simple random sampling. Semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire were used to collect data. Qualitative analysis of the specialized interviews was done by thematic analysis method and the final model was validated by partial least squares method. Qualitative data were analyzed using Maxqda software and quantitative data were analyzed using Smart PLS. The research findings showed that spiritual leadership has an impact on the supervisory ethical laws, spirituality in the workplace, and the culture of ethics. These factors also affect the implementation of the green human resource management policy, and the implementation of these policies, in turn, affects social responsibility, ethical responsibility, and legal responsibility. In the end, it is possible to achieve green human resource management through social responsibility, moral responsibility, and legal responsibility. |  |
| <b>Article history:</b><br>Received:<br>8 April 2024<br>Received in revised form:<br>2 May 2024<br>Acceptance:<br>16 May 2024<br>Published online:<br>13 February 2025                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b>Key words :</b><br>The implementation of the policy<br>Green Human Resources<br>Management,<br>Spiritual leadership.                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b>Cite this article:</b> Beheshti, A., Farhadi Mahalli, A., Tabari, M., Maetoofi, A. (2025). Presenting a Model for the Implementation of Green Human Resource Management Policies with an Emphasis on Spiritual Leadership in Shahrood University of Medical Sciences, <i>Green Management</i> , 4(4), 18-38. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|  © The Author(s).<br>Online ISSN: 2821-0050                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b>Publisher:</b> Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch.<br><a href="https://sanad.iau.ir/journal/jgm">https://sanad.iau.ir/journal/jgm</a>                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |

## ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

احمد بهشتی<sup>۱</sup>، علی فرهادی محلی<sup>۲\*</sup>، مجتبی طبری<sup>۳</sup>، علیرضا معطوفی<sup>۴</sup>

۱- گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. رایانامه: [ahmad.beheshti2020@gmail.com](mailto:ahmad.beheshti2020@gmail.com)

۲- گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: [ali.farhadimahalli@gmail.com](mailto:ali.farhadimahalli@gmail.com)

۳- گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. رایانامه: [mo\\_tabari@yahoo.com](mailto:mo_tabari@yahoo.com)

۴- گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. رایانامه: [alirezamaetoofi@gmail.com](mailto:alirezamaetoofi@gmail.com)

| اطلاعات مقاله    | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع مقاله:       | این مقاله با هدف ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود انجام گرفت. مطالعه حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) استفاده گردید. جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل اساتید و مدیران دانشگاه علوم پزشکی شاهرود است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری انجام شد و با ۱۰ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل مدیران و کارشناسان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود است. حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۸۴ نفر برآورد گردید و نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیم‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. تحلیل کیفی مصاحبه‌های تخصصی با روش تحلیل مضمون انجام شد و مدل نهایی با روش حداقل مربعات جزئی اعتبارسنجی گردید. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda و بخش کمی با Smart PLS انجام شد. یافته‌های پژوهشی نشان داد رهبری معنوی بر قوانین اخلاقی ناظر، معنویت در محیط کار و فرهنگ اخلاق‌مداری تأثیر دارد. این عوامل نیز بر اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر می‌گذارد و اجرای خط‌مشی‌های مذکور نیز به‌نوبه خود بر مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت قانونی تأثیر می‌گذارند. در پایان از طریق مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت قانونی دستیابی به مدیریت منابع انسانی سبز میسر می‌شود. |
| مقاله پژوهشی     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| تاریخ دریافت:    | ۱۴۰۳/۰۱/۲۰                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| تاریخ بازنگری:   | ۱۴۰۳/۰۲/۱۳                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| تاریخ پذیرش:     | ۱۴۰۳/۰۲/۲۷                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| تاریخ انتشار:    | ۱۴۰۳/۱۱/۲۵                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| کلمات کلیدی:     | اجرای خط‌مشی، مدیریت منابع انسانی سبز، رهبری معنوی.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| استناد:          | بهشتی، احمد؛ فرهادی محلی، علی؛ طبری، مجتبی و معطوفی، علیرضا (۱۴۰۳). ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود، مدیریت سبز، ۴ (۴)، ۳۸-۱۸.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ناشر:            | دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| شاپا الکترونیکی: | ۲۸۲۱-۰۰۵۰                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| نویسندگان:       | © نویسندگان.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  | <a href="https://sanad.iaui.ir/journal/jgm">https://sanad.iaui.ir/journal/jgm</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



## مقدمه

امروزه سازمان‌های خصوصی در محیط‌هایی که ملزم به پاسخگویی سبز هستند، تلاش می‌کنند تا با انواع روش‌ها و فنون سبز، سهم بازار خود را افزایش داده و پاسخگویی خود را تقویت نمایند و سازمان‌های عمومی نیز از این طریق تلاش می‌کنند تا از مزایای اعتماد و رضایت عمومی و نیز عدالت بین نسلی بهره‌گیرند و بر مقبولیت و مشروعیت خود بیفزایند (یوان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی سبز برای تحقق و همگرایی ارزش‌های سبز و طیف وسیعی از انگیزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی صرفاً با بهره‌مندی از مدیریت منابع انسانی سبز امکان‌پذیر است (وانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی سبز با ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان درخصوص محیط و عوامل محیطی و سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز، دنبال ایجاد مسئولیت اجتماعی بین آنهاست و به گونه‌ای آنها را هدایت می‌کند که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. هدف مدیریت منابع انسانی سبز به وجود آوردن زمینه‌های ایفای نقش در پایداری زیست محیطی برای سازمان‌های مختلف است (مجی و همکاران، ۱۴۰۲).

مدیریت منابع انسانی سبز در کنار سایر شاخه‌های مدیریت سبز (نظیر تولید سبز، سرمایه‌گذاری سبز و بازاریابی سبز) محور بخش وسیع و روبه‌رشدی از مطالعات مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی شده است. درواقع مدیریت منابع انسانی سبز، اساسی‌ترین مؤلفه پایداری سازمانی است که موجب همگرایی و هم‌افزایی وجوه مختلف مدیریت سبز می‌شود و برای اتخاذ رویکرد سبز، جنبه امکان‌پذیری را تسهیل و فراهم می‌سازد تا صنعت سبز، اقتصاد سبز و جامعه سبز را به سهم خود فراهم آورد (زیهان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). درواقع، سرمایه انسانی سبز سازمان در تمام وجوه مدیریت سبز و در ارتباط با سایر مؤلفه‌ها، معمولاً به عنوان مؤلفه نخست ظاهر می‌شود، به همین دلیل، حجم مطالعات منابع انسانی سبز نسبت به سایر ابعاد مدیریت سبز، قابل توجه است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در تحقق عملکرد پایداری سازمان نقشی محوری ایفا می‌کنند (شایگان و همکاران، ۱۴۰۲). از سویی مدیریت و رهبری در مآخذ و منابع دینی و فرهنگی اسلامی ریشه‌نیرومند تاریخی دارد. با توجه به غنای وافر تعالیم و حیانی و اسلامی مرتبط با این موضوع از یک سو و محتوای پربار تاریخی این سبک رهبری (از صدر اسلام تا کنون) از سوی دیگر، می‌توان به ترسیم چارچوبی چندبعدی، نو و متمایز دست یافت (شهبازی و همکاران، ۱۴۰۰).

در ایران طبق ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنجم توسعه در راستای سند چشم‌انداز بیست ساله نظام، کلیه دستگاه‌های اجرایی و موسسات و نهادهای عمومی غیردولتی را موظف نموده جهت کاهش اعتبارات هزینه‌ای دولت، اجرای خط‌مشی‌های مصرف بهینه منابع پایه و محیط

1-Yuan et al.

2- Wang et al.

3- Zihan et al.

زیست برای اجرای برنامه مدیریت سبز شامل مدیریت مصرف انرژی، آب، مواد اولیه و تجهیزات (شامل کاغذ)، کاهش مواد زائد جامد و بازیافت آنها (در ساختمان‌ها و وسایل نقلیه) طبق آیین نامه‌ای که توسط سازمان حفاظت محیط زیست و معاونت آن و همکاری دستگاه‌های ذیربط تهیه و به تصویب هیات وزیران خواهد رسید، اقدام نمایند. در دانشگاه علوم پزشکی ایران مدیریت منابع انسانی در قالب برنامه‌های اعتبار بخشی بیمارستان و برنامه بهبود حاکمیت بالینی اجرا می‌شود. یکی از تاثیرگذارترین سازمان‌های امروزی در کشورهای در حال توسعه، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند. این نگرش که مسئولیت پذیری اجتماعی، خاص سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی و تولیدی است به صورت نگرشی ناقص در مدیریت مطرح شده است. دانشگاه‌ها به مثابه سایر بخش‌های اقتصادی در قبال جامعه پاسخگو و مسئول هستند تا جایی که واژه دانشگاه پاسخگو را برای موسسات آموزش عالی مطرح می‌کنند. یکی از مشکلات موجود در این سازمان، عدم درونی شدن توجه به موضوع محیط زیست در بین کارکنان و مدیران این مجموعه است. مدیران این سازمان به تازگی به دنبال اجرای سیاست‌های زیست محیطی در قالب فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشند. آنها با استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در صدد تغییر نگرش کارکنان و درونی شدن حفاظت از محیط زیست بین کارکنان و مدیران می‌باشند. مساله اصلی که در این سازمان وجود دارد، نبود یک مدل اجرای مناسب در زمینه فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی پایدار است که این پژوهش با هدف بر طرف کردن این مسئله یعنی ارائه یک مدل انجام خواهد شد. با توجه به اهمیت پیوند مدیریت منابع انسانی و مدیریت محیط زیست، رهبری معنوی و محیط پایدار که تبیین شد، پژوهش حاضر به طراحی و تبیین مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود می‌پردازد. در راستای پاسخگویی به مطالبات زیست محیطی و همزمان با توسعه کمی در ظرفیت‌ها و تدوین راهبرد در حوزه‌های مختلف بر مبنای تبدیل شدن به سازمان سبز، این پژوهش در حوزه سلامت انجام خواهد گرفت. این پژوهش نخستین پژوهشی است که به بررسی مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود می‌پردازد. لذا با توجه به شناخت خلأ موجود نظری و تجربی، این پژوهش به دنبال پاسخ مناسب به این سوال اصلی می‌باشد که مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود چگونه است؟

## ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

□ مدیریت منابع انسانی سبز

موضوع منابع انسانی سبز و پارادایم سبز بودن از ابتدای دهه ۱۹۹۰ در مطالعات سازمانی وارد شد و در سال ۲۰۱۱ با عنوان دقیق مدیریت منابع انسانی سبز مطرح گردید. براساس این رویکرد سازمان‌ها برای حرکت به سوی سبز بودن و پایداری باید به اقدامات منابع انسانی مانند

آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان توجه و التفات بیشتری داشته باشند (شاه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازکان در زمینه محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز بستر مناسب برای مسئولیت اجتماعی در بین آنها فراهم کرده و به گونه‌ای آنها را هدایت می‌کند که آنها به وظایف و تعهداتشان در برابر محیط عمل نمایند. از این رو مدیریت منابع انسانی سبز نه تنها شامل آگاهی نسبت به مسائل محیط زیست می‌شود بلکه برای رفاه اجتماعی و اقتصادی سازمان و کارکنان در یک رشته چشم‌اندازی گسترده‌تر الزامی است (طبری و همکاران، ۱۴۰۱). منابع انسانی سبز با کمک به سازمان جهت نیل به اهدافی مانند جلوگیری از آلودگی، کمینه‌سازی زباله‌ها و انتشار کمتر گازهای گلخانه‌ای نقش مهمی در کاهش آسیب‌ها و خسارت‌های زیست‌محیطی ایفا می‌کنند. مدیریت منابع انسانی سبز برای اجرای سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی حیاتی است و بر همین ادغام مدیریت منابع انسانی با اقدامات مدیریت محیطی مهم قلمداد می‌شود (مطیعی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی سبز با افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه و ایجاد ارزش بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان تأثیر می‌گذارد. برای نمونه فعالیت‌های منابع انسانی سبز مانند انتخاب سبز و جبران خدمات سبز تأثیر مثبتی بر عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها دارد (سلاجقه و همکاران، ۱۴۰۲).

#### □ اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی

جنکینز، خط‌مشی (سیاست) را شامل تصمیم‌های بین نقش‌آفرینان و یا گروهی از بازیگران سیاسی پیرامون انتخاب هدف و ابزارهای حصول آنها تعریف کرده است (صادقی، ۱۴۰۱). «خط‌مشی‌گذاری» فرایندی را شامل می‌شود که از تشخیص مسئله یا موضوع شروع شده، با طی مراحل تدوین، تصویب، اجرا و درنهایت، ارزیابی سیاست به پایان می‌رسد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۲). به‌طور کلی سیاست یک سیستم اصولی آگاهانه برای هدایت تصمیمات و دستیابی به نتایج منطقی است. سیاست‌ها می‌توانند به تصمیم‌گیری ذهنی و عینی کمک کنند. اکنون سیاست‌گذاری به‌طور فزاینده‌ای هدف‌گرا بوده و هدف آن نتایج و اهداف قابل اندازه‌گیری و تصمیم‌گیری است و بر تصمیماتی تمرکز دارد که باید بلافاصله اتخاذ شوند (کویر و هینتز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). خط‌مشی‌های منابع انسانی را به منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و شیوه‌های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان تعریف کرده‌اند (مورتنی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). خط‌مشی‌های منابع انسانی اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان جهت می‌دهند و آنها را در مسیر دستیابی به هدف‌ها تنظیم می‌کنند (آسمادیان‌تو و همکاران<sup>۴</sup>،

1-Shah et al.

2- Coyer & Hintz

3- Murthy et al.

4- Asmadian et al.

۲۰۲۱). در هر سازمانی واحد مدیریت منابع انسانی از وظایف مختلفی مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را برعهده دارد. به عبارت دیگر خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی کلید دستیابی به هدف‌های این حوزه است (باباشاهی و همکاران، ۱۴۰۰).

□ رهبری معنوی

نظریه رهبری معنوی ریشه در مفهوم رهبری خدمت‌گذار دارد که بوسیله ابرت گرین لیف به سال ۱۹۷۷ مطرح گشت. در مدل هرم وارونه، رهبران در پایین هرم سازمانی و در سطوح پایین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت می‌کنند، لذا می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری معنوی به شمار آورد (دیویس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). رهبری معنوی شیوه‌ای از هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی مبتنی بر نفوذ درونی و الهام‌بخشی است. هدف رهبری معنوی این است که نیازهای معنوی رهبر و پیروان را برای بقاء معنویت و سعادت معنوی فراهم کند (ودولا و آگراوال<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). این مهم از طریق احساس عضویت و معنا در کار برای خلق بینش و بصیرت و هم خوانی ارزشی صورت می‌گیرد. همچنین در سطوح فردی، تیمی و سازمانی انجام می‌شود. سرانجام پرورش سلامت روانی مثبت، تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمانی محقق می‌شود. نظریه‌های سنتی رهبری مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بوده‌اند که قدرتی در بالای سازمان وجود داشته که دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کردند و پیروان در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند (بحرانی و فروتنی، ۱۴۰۱). رهبر معنوی، شخصی است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها، احساسات، اعتقادات، باورها و رفتارهایی که باعث انگیزش درونی خود و دیگران می‌شود موجبات حفظ و بقای معنوی کارکنان را فراهم می‌کند. رهبری معنوی با برانگیختن احساسات نسبت به خود و سازمان، کارکنان را نسبت به فعالیت خود علاقه‌مند می‌کند و موجبات برانگیختن کارکنان نسبت به وظایف شغلی آنها، درک معنای واقعی کارشان و اهمیت قائل شدن برای شغلشان می‌شود (ایمانی و همکاران، ۱۴۰۲).

مدیران منابع انسانی خود را محرک استراتژیک ابتکارات پایداری محیطی نمی‌دانند، زیرا چنین ابتکاراتی توسط رهبران ارشدی که خارج از منابع انسانی هستند توسعه می‌یابند. رفتار و عملکرد کارکنان برای دستیابی موفق به اهداف حامی محیط‌زیست از طریق خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز به طور کلی توسط رهبری تقویت می‌شود (گلایدان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از سوی دیگر پژوهشات لروی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، دیدگاهی هم‌افزایی از رابطه رهبری و مدیریت منابع انسانی ارائه کردند. بر اساس این دیدگاه، رهبری و مدیریت منابع انسانی تمایل دارند یکدیگر را از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف در سازمان تقویت کنند، به ویژه زمانی که هر دو ارزش‌های مشابهی

1-Davis

2- Vedula & Agrawal

3-Gelaidan et al.

4-. Leroy et al.

دارند (لروی و همکاران، ۲۰۱۸). این پارادوکسی مبتنی بر ارزش را برجسته می‌سازد که ممکن است در برخی سازمان‌ها وجود داشته باشد که در آن ارزش‌ها «توسط منابع انسانی تحمیل می‌شوند اما توسط رهبران اعمال نمی‌شوند یا توسط رهبران صرفاً موعظه می‌شوند اما در شیوه‌های منابع انسانی گنجانده نشده‌اند» چنین تناقضی ممکن است در سازمان‌هایی که دارای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز هستند و توسط رهبران معنوی رهبری می‌شوند، وجود نداشته یا به خوبی اجرا نشود (وین و همکاران، ۲۰۲۲). از آنجایی که هم رهبری معنوی و هم مدیریت منابع انسانی سبز ریشه در اخلاق دارند، احتمالاً یکدیگر را با توجه به ارزش‌های مشترک خود (مانند نگرانی برای محیط زیست) تقویت می‌کنند تا عملکرد زیست‌محیطی را افزایش دهند (لی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، می‌توان تبیین نمود که دستیابی به اهداف عملکرد زیست‌محیطی از طریق منابع انسانی نیازمند رهبران معنوی است که دغدغه کلی برای محیط‌زیست طبیعی داشته باشند و بتوانند از اجرای منصفانه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز پشتیبانی کنند (فرهادی محلی، ۱۴۰۲).

در بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش نشان داده شد، جهت تحقیقات خارجی درخصوص مدیریت منابع انسانی سبز در مطالعه آوان و همکاران (۲۰۲۳) درخصوص اثرگذاری توانایی سبز و انگیزه سبز بر عملکرد زیست‌محیطی دارند و اهمیت نوآوری سبز در این ارتباط بوده است. همچنین در مطالعه الوی و آقاخانی (۲۰۲۳) نیز نشان داده شد سطح اجتماعی و برون سازمانی سبک زندگی سبز در جامعه گسترش می‌یابد که منجر به محیطی سالم و سبز خواهد شد. مطالعه منگ و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که سبک زندگی سبز به طور مثبت رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز را واسطه می‌کند. در نتایج مطالعه وراسامی و همکاران (۲۰۲۳) نیز آمده است که (الف) استراتژی‌های استخدام سبز، ابتکارات نهادی سبز و مدیریت عملکرد سبز و ارزیابی بر رفتار سبز کارکنان تأثیر مثبت دارند. و (ب) رفتار سبز کارکنان رابطه مثبتی با پاداش و پاداش سبز کارکنان دارد. یافته‌های مطالعه لی و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبتی بر رفتار سبز درون نقشی کارکنان دارد. نتایج پژوهش خاک نژاد خواجه (۱۴۰۱) نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای فعالانه طرفدار محیط زیست تأثیرگذار است. آگاهی زیست‌محیطی در تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای طرفدار محیط زیست مرتبط با وظایف نقش واسطه‌ای دارد. مطالعه جانعلی زاده و همکاران (۱۴۰۱) نیز یک الگوی ارتباطی، مفاهیم در پنج بُعد فردی؛ شهری؛ فراشهری؛ محیطی و قانونی را احصاء نمودند. نتایج پژوهش خاک نژاد خواجه و ایران‌زاده (۱۴۰۱) نیز نشان داد رهبری خدمتگزار تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز را بر رفتارهای طرفدار محیط زیست مرتبط با

1-Wain et al.

2- Li et al.

وظایف تعدیل نمی کند، همچنین رهبری خدمتگزار تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز را بر رفتارهای فعال حامی محیط زیست تعدیل می کند. در مطالعه مرندي (۱۴۰۱) تحلیل داده ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز و مولفه های آن (آموزش سبز، پاداش سبز، جذب و استخدام سبز، ارزیابی عملکرد سبز) با فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش سبز معلمان ارتباط مثبت و معنی داری دارد. اکبری و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان دادند که می توان انتظار داشت مدیران شرکت بتواند به منظور پیشبرد اهداف خود به رهبری تحول آفرین سبز به منظور افزایش عملکرد مالی خود توجه کافی داشته باشد. بدین منظور می توانند از مدیریت منابع انسانی سبز و ظرفیت نوآوری سبز در جهت ارتقا آن کمک بگیرند. براساس آنچه در خصوص نتایج مطالعات داخلی و خارجی پیشین ذکر شد، سمت و سوی اغلب مطالعات یا در مدیریت منابع انسانی سبز بوده و یا در مزایای استقرار رهبری معنوی در سازمان و در کنار هم گذاشتن این دو مولفه، در کمتر مطالعه ای نظیر کادام و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، پیو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) و ساموئل<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) مشاهده شده است. همچنین همانطور که از نتایج پژوهش های پیشین مشخص است، در اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز، اغلب مولفه های به کار رفته از مدل های پیشین بوده و کمتر مطالعه ای به مولفه ای نوین دست یافته است. همچنین در بعد رهبری معنوی نیز این مهم به چشم می خورد که می توان به سایر ابعاد تأثیر گذار در این حوزه نیز اشاره نمود. لذا در پژوهش حاضر سعی بر پوشش شکاف های پژوهشاتی پیشین بوده و محقق تلاش می کند با دیدی وسیع تر و نوآورانه تر به ارائه مدل اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود بپردازد.

## روش شناسی

این مطالعه یک پژوهش پژوهش کاربردی-توسعه ای است که با هدف ارائه مدل اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود صورت گرفت. براساس شیوه گردآوری داده ها نیز یک پژوهش پیمایشی-مقطعی محسوب می شود. در راستای نیل به هدف پژوهش از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده گردید. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی شامل اساتید و مدیران دانشگاه علوم پزشکی شاهرود است که در زمینه خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز از تجربه کافی برخوردار می باشد. براساس دیدگاه میلر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت کنندگان استفاده شد. نمونه گیری با روش هدفمند صورت گرفت و با ۱۰ مصاحبه اشباع نظری بدست آمد. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران سطوح میانی و عملیاتی مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم

1-Kaddam et al.

2- Pio

3- Samul

4- Miller et al.

پزشکی شاهرود است. حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۸۴ نفر برآورد شد و چون جامعه آماری همگن است از نمونه‌گیری تصادفی ساده برای نمونه‌گیری در بخش کمی استفاده گردید.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه نیم‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته می‌باشد. مصاحبه شامل ۶ پرسش اولیه بوده و به روش نیم‌ساختارمند انجام شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۹ سازه اصلی و ۵۸ گویه با طیف لیکرت پنج درجه است.

روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد لینکلن و گوبا، چهار معیار اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تایید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی<sup>۱</sup> استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده»<sup>۲</sup> در این روش ۰/۶۲۷ بدست آمده است که از ۰/۶ بیشتر است بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. همچنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۸۵۶ بدست آمد. پس از توزیع پرسشنامه در نمونه منتخب روایی پرسشنامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۸). نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شد.

در بخش کیفی برای تحلیل، کدگذاری مصاحبه‌ها و شناسایی مقوله‌های مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز از تحلیل مضمون (تم) استفاده شد. برای اعتبارسنجی مدل از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی با نرم‌افزار Maxqda و در فاز کمی با نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

#### یافته‌ها

جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل ۵ نفر از روسای دانشگاه علوم پزشکی شاهرود، ۳ نفر از معاونین توسعه و ۲ نفر از دبیرخانه هیات امنای وزارت بهداشت بودند. از این افراد ۴ نفر شامل ۳ نفر از روسا و یک نفر از معاونین، تدریس کرده و به‌عنوان اساتید دانشگاهی نیز فعالیت دارند. از نظر جنسیت ۹ نفر مرد و ۱ نفر زن بودند. از نظر سنی ۲ نفر کمتر از ۵۰ سال و ۸ نفر نیز بالای ۵۰ سال بودند. از نظر تحصیلات ۱ نفر کارشناسی ارشد و ۹ نفر دکتری داشتند. در نهایت همه مشارکت‌کنندگان بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

1-Holsti

2- Percentage of Agreement Observation, PAO

در بخش کمی از دیدگاه ۳۸۴ نفر استفاده گردید. از منظر جنسیت ۲۴۷ نفر (۶۴٪) مرد و ۱۳۷ نفر (۳۶٪) زن بودند. از منظر سن ۱۱۴ نفر (۳۰٪) کمتر از ۴۰ سال، ۱۷۷ نفر (۴۶٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹۳ نفر (۲۴٪) نیز ۵۰ سال و بیشتر سن داشتند. از منظر تحصیلات ۵۷ نفر (۱۵٪) کارشناسی، ۲۱۱ نفر (۵۵٪) کارشناسی ارشد و ۱۱۶ نفر (۳۰٪) تحصیلات دکتری داشتند. در پایان از منظر سابقه کاری ۸۵ نفر (۲۲٪) کمتر از ۱۰ سال، ۱۲۸ نفر (۳۳٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۰۹ نفر (۲۸٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۶۲ نفر (۱۶٪) نیز بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

جهت تبیین مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز، مصاحبه‌های تخصصی و نیم‌ساخت یافته با مدیران دانشگاه علوم پزشکی شاهرود و اساتید مدیریت دولتی صورت گرفت. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه شش سوال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و مدل‌ها) گردیده است.

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل مضمون مبتنی بر روش شش مرحله‌ای اترید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) صورت گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها ضبط گردید، پس از اتمام مصاحبه، ترانویسی<sup>۲</sup> داده‌ها همراه با جزییات توصیفی (از جمله نحوه ابراز احساسات مصاحبه شونده در مواجهه با پرسش‌ها، شرایط محیطی و...)، کار مطالعه چند باره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه توسط پژوهشگر آغاز گردید. این گام ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد. در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و مدل‌ها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود. دوباره مصاحبه بعدی، کدگذاری و جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع داده ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع داده رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. در مرحله کدگذاری باز ۲۹۸ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۳ مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۸ مضمون پایه دست پیدا شد. مضامین تبیین اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- مضامین تبیین اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز

| فراگیر      | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین پایه                                   |
|-------------|---------------------|-----------------------------------------------|
| عوامل معنوی | رهبری معنوی         | ایمان و اعتقاد قلبی رهبر به خدا و خداباوری    |
|             |                     | جستجوی معنی در زندگی فردی و کاری              |
|             |                     | فرا رفتن از تمایلات و آرزوها و نیازهای نفسانی |
|             |                     | پرورش فضایل انسانی و اخلاقی در محیط کار       |

1-Attride-Stirling

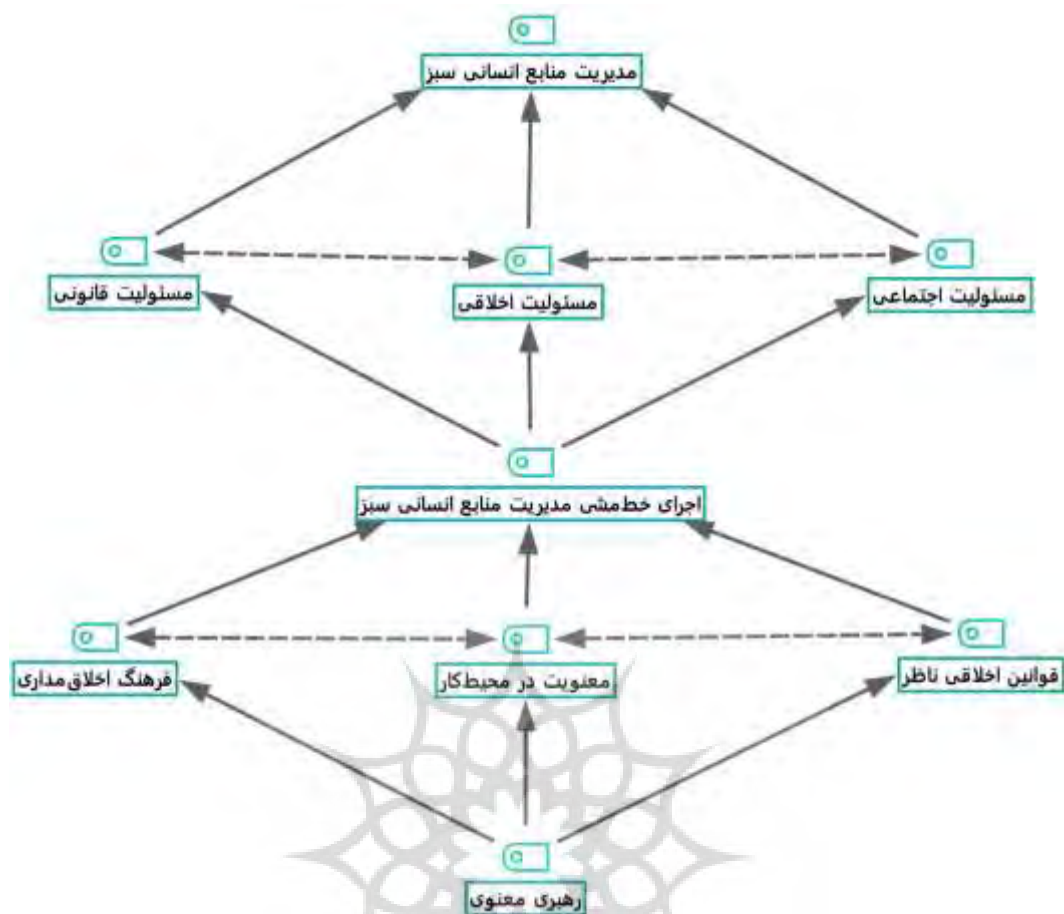
2- Transcription

ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

| مضامین سازمان‌دهنده                    | مضامین پایه                                                         | فراگیر                        |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| قوانین اخلاقی ناظر                     | تعهد و تعلق کاری و سازمانی رهبر                                     | عوامل خط‌مشی                  |
|                                        | نوع دوستی و احترام به حقوق انسانی کارکنان                           |                               |
|                                        | روحیه امید و شکیبایی در دستیابی به هدف                              |                               |
| معنویت در محیط کار                     | صداقت و راستی رفتاری و کرداری رهبر                                  |                               |
|                                        | پاک‌دستی و سلامت کاری رهبر                                          |                               |
|                                        | تدوین قوانین روشن اخلاقی ناظر بر کار                                |                               |
|                                        | ابلاغ صریح قوانین اخلاقی به کارکنان                                 |                               |
|                                        | نظارت بر حسن اجرای امور اخلاقی                                      |                               |
|                                        | برخورد قاطع با مسائل غیر اخلاقی                                     |                               |
|                                        | پشتیبانی از رعایت قوانین اخلاقی                                     |                               |
| فرهنگ اخلاق‌مداری                      | پایش و بهبود مستمر قوانین اخلاقی                                    |                               |
|                                        | حاکمیت رهبری اخلاقی در دانشگاه علوم پزشکی                           |                               |
|                                        | پشتیبانی مدیران از اخلاق‌مداری در کار                               |                               |
|                                        | تقویت عملکرد و رفتارهای اخلاقی                                      |                               |
|                                        | روحیه اخلاق‌مداری و معاونت در دانشگاه علوم پزشکی                    |                               |
|                                        | احساس آرامش و دل‌بستگی در کار                                       |                               |
|                                        | خداجویی و دین‌داری کارکنان                                          |                               |
| اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز   | حاکمیت جو و اتمسفر اخلاقی دانشگاه علوم پزشکی                        |                               |
|                                        | ارزش‌های روشن اخلاقی دانشگاه علوم پزشکی                             |                               |
|                                        | پاورهای کارکنان به مسائل اخلاقی                                     |                               |
|                                        | هنجارهای اخلاقی دانشگاه علوم پزشکی                                  |                               |
|                                        | نهادینه‌شدن اخلاق‌مداری در دانشگاه علوم پزشکی                       |                               |
|                                        | چشم‌انداز روشن اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز                 |                               |
|                                        | مأموریت‌های معین در راستای اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز     |                               |
|                                        | هدف‌گذاری بلندمدت اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز              |                               |
|                                        | استراتژی مشخص در راستای هدف‌های بلندمدت                             |                               |
|                                        | هدف‌گذاری کوتاه‌مدت اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز            |                               |
| مدیریت منابع انسانی سبز                | سیاست‌های اجرایی هدف‌های کوتاه‌مدت                                  | عوامل مدیریت منابع انسانی سبز |
|                                        | ارائه روندها و رویه‌های اجرایی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز       |                               |
|                                        | تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات اجرایی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز |                               |
|                                        | توسعه مهارت‌های سبز کارکنان                                         |                               |
|                                        | ایجاد انگیزه در ابتکارات سبز                                        |                               |
|                                        | ایجاد فرصت‌های سبز                                                  |                               |
|                                        | فرهنگ نوآوری سبز                                                    |                               |
|                                        | عملکرد سبز کارکنان                                                  |                               |
|                                        | حضور در خیریه‌ها و کمک‌های مردمی                                    |                               |
|                                        | برگزاری و پشتیبانی از همایش‌های اجتماعی                             |                               |
| مسئولیت قانونی مدیریت منابع انسانی سبز | کمک به فعالیت‌های عام‌المنفعه                                       |                               |
|                                        | حضور فعال در رویدادهای اجتماعی                                      |                               |
|                                        | پاسخگویی کارکنان به خواسته‌های اجتماعی                              |                               |
|                                        | تمکین از قوانین و مقررات دولتی                                      |                               |
|                                        | قوانین و استانداردهای روشن اخلاقی                                   |                               |
|                                        | برخورد با مسائل غیر قانونی و غیر اخلاقی                             |                               |
|                                        | نظم و انضباط اخلاقی حاکم بر دانشگاه علوم پزشکی                      |                               |
| مسئولیت اخلاقی مدیریت منابع انسانی سبز | نظارت پیوسته بر رعایت قوانین اخلاقی                                 |                               |
|                                        | توجه به منشور اخلاقی دانشگاه علوم پزشکی                             |                               |

| مضامین پایه                                     | مضامین سازمان دهنده                     | فراگیر |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|
| اخلاق‌مداری مدیران ارشد دانشگاه علوم پزشکی      |                                         |        |
| پایبندی کارکنان به مسائل اخلاقی                 |                                         |        |
| ارزیابی اخلاقی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی       |                                         |        |
| نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاقی در دانشگاه علوم پزشکی |                                         |        |
| مسئولیت اقتصادی                                 | مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی سبز |        |
| مسئولیت قانونی                                  |                                         |        |
| مسئولیت اخلاقی                                  |                                         |        |
| مسئولیت بشر دوستانه                             |                                         |        |

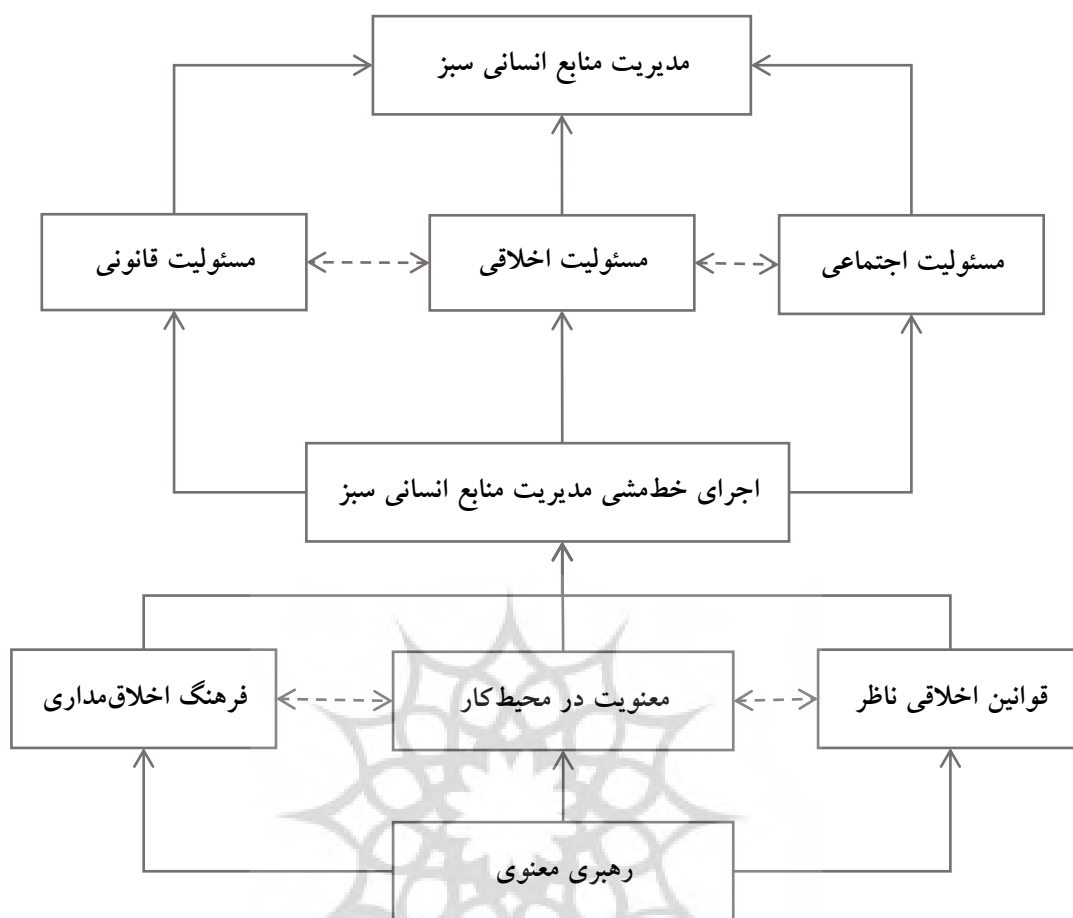
عوامل فراگیر تبیین اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز عبارتند از: عوامل معنوی شامل (رهبری معنوی؛ قوانین اخلاقی ناظر؛ معنویت در محیط کار؛ فرهنگ اخلاق‌مداری)؛ عوامل خط‌مشی شامل (اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز) و عوامل مدیریت منابع انسانی شامل (مسائل قانونی؛ مسائل اخلاقی، مسائل اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز) است. در نهایت عوامل تشکیل دهنده مشارکت کارکنان عبارتند از: «چشم‌انداز روشن اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز»؛ «ماموریت‌های معین در راستای اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز»؛ «هدف‌گذاری بلندمدت اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز»؛ «استراتژی مشخص در راستای هدف‌های بلندمدت»؛ «هدف‌گذاری کوتاه‌مدت اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز»؛ «سیاست‌های اجرایی هدف‌های کوتاه‌مدت»؛ «ارائه روندها و رویه‌های اجرایی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز»؛ «تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات اجرایی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز». مدل هم‌رخدادی کدها در نرم‌افزار مکس کیودا برای ترسیم مدل ارتباطی و نقشه شبکه‌ای کدها براساس همزمانی آنها عمل می‌کند. با استفاده از این روش می‌توان یک مدل مفهومی اولیه براساس تحلیل کیفی و کدگذاری متن ارائه کرد که خروجی آن در نرم‌افزار مکس کیودا در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود در نرم‌افزار مکس کیودا

بنابراین مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شکل ۲ نمایش داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

براساس مدل اولیه ترسیم شده مشخص است رهبری معنوی بر قوانین اخلاقی ناظر، معنویت در محیط کار و فرهنگ اخلاق‌مداری تاثیر دارد. این عوامل نیز بر اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر می‌گذارد و خط‌مشی‌های مذکور نیز به‌نوبه خود بر مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت قانونی تاثیر می‌گذارند. در پایان از طریق مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت قانونی دستیابی به مدیریت منابع انسانی سبز میسر می‌شود.

پس از ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز، جهت اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. مدل ساختاری نهائی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مدل در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. آماره  $t$  و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ آمده است.



آماره  $t$  نیز در تمامی موارد بزرگتر از  $1/96$  می باشد. بنابراین بخش اندازه گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. برای اطمینان بیشتر، مدل بیرونی (اندازه گیری) براساس شاخص روایی همگرا، ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگتر از  $0/5$  و ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بزرگتر از  $0/7$  باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه گیری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- بخش اندازه گیری مدل تبیین اجرای خطمشی های مدیریت منابع انسانی سبز

| سازه های اصلی                       | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی (CR) | ضریب رو (Rho) | AVE   |
|-------------------------------------|---------------|--------------------|---------------|-------|
| اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز | ۰/۸۶۹         | ۰/۸۶۹              | ۰/۸۹۷         | ۰/۵۲۲ |
| رهبری معنوی                         | ۰/۸۸۲         | ۰/۸۸۲              | ۰/۹۰۵         | ۰/۵۱۵ |
| فرهنگ اخلاق مداری                   | ۰/۷۹۶         | ۰/۷۹۶              | ۰/۸۵۹         | ۰/۵۵۰ |
| قوانین اخلاقی ناظر                  | ۰/۸۲۳         | ۰/۸۲۴              | ۰/۸۷۲         | ۰/۵۳۱ |
| مسئولیت اجتماعی                     | ۰/۷۹۸         | ۰/۷۹۸              | ۰/۸۶۸         | ۰/۶۲۲ |
| مسئولیت اخلاقی                      | ۰/۸۱۳         | ۰/۸۱۳              | ۰/۸۷۰         | ۰/۵۷۲ |
| مسئولیت قانونی                      | ۰/۸۱۸         | ۰/۸۱۹              | ۰/۸۷۳         | ۰/۵۸۰ |
| معنویت در محیط کار                  | ۰/۸۳۰         | ۰/۸۳۱              | ۰/۸۷۶         | ۰/۵۴۱ |
| منابع انسانی سبز                    | ۰/۸۹۴         | ۰/۸۹۴              | ۰/۹۱۳         | ۰/۵۱۱ |

با توجه به جدول ۲، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از  $0/5$  است بنابراین روایی همگرا تایید می شود. ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از  $0/7$  بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است.

روابط بین سازه های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می شود. روابط میان سازه های اصلی (بخش ساختاری) براساس

ضریب مسیر و آماره تی مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه های اصلی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه های اصلی

| رابطه                                                               | ضریب مسیر | آماره $t$ | معناداری | اندازه اثر | نتیجه |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|------------|-------|
| اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز $\leftarrow$ مسئولیت اجتماعی    | ۰/۸۱۵     | ۳۰/۸۹     | ۰/۰۰۰    | ۱/۹۷۵      | تایید |
| اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز $\leftarrow$ مسئولیت اخلاقی     | ۰/۸۲۸     | ۳۶/۴۹۸    | ۰/۰۰۰    | ۲/۱۸۹      | تایید |
| اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز $\leftarrow$ مسئولیت قانونی     | ۰/۸۴۴     | ۴۱/۲۴۱    | ۰/۰۰۰    | ۲/۴۷۹      | تایید |
| رهبری معنوی $\leftarrow$ فرهنگ اخلاق مداری                          | ۰/۸۳۸     | ۳۷/۸۶۲    | ۰/۰۰۰    | ۲/۳۶۴      | تایید |
| رهبری معنوی $\leftarrow$ قوانین اخلاقی ناظر                         | ۰/۸۷۴     | ۴۶/۹۶۵    | ۰/۰۰۰    | ۳/۲۲۰      | تایید |
| رهبری معنوی $\leftarrow$ معنویت در محیط کار                         | ۰/۸۶۷     | ۴۶/۳۰۶    | ۰/۰۰۰    | ۳/۰۱۹      | تایید |
| فرهنگ اخلاق مداری $\leftarrow$ اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز  | ۰/۳۳۲     | ۵/۰۸۹     | ۰/۰۰۰    | ۰/۱۵۴      | تایید |
| قوانین اخلاقی ناظر $\leftarrow$ اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز | ۰/۳۵۱     | ۴/۸۳۹     | ۰/۰۰۰    | ۰/۱۶۰      | تایید |
| مسئولیت اجتماعی $\leftarrow$ منابع انسانی سبز                       | ۰/۲۹۹     | ۶/۷۴۵     | ۰/۰۰۰    | ۰/۱۹۰      | تایید |
| مسئولیت اخلاقی $\leftarrow$ منابع انسانی سبز                        | ۰/۲۷۱     | ۵/۸۱۹     | ۰/۰۰۰    | ۰/۱۴۴      | تایید |
| مسئولیت قانونی $\leftarrow$ منابع انسانی سبز                        | ۰/۴۱۹     | ۸/۴۸۳     | ۰/۰۰۰    | ۰/۳۱۵      | تایید |
| معنویت در محیط کار $\leftarrow$ اجرای خطمشی مدیریت منابع انسانی سبز | ۰/۲۷۸     | ۴/۰۲۱     | ۰/۰۰۰    | ۰/۱۰۳      | تایید |

ضرایب مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند و چون مقدار آماره  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است نشان می‌دهد ضرایب مسیر معنادار هستند. اندازه اثر ( $F^2$ ) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. در واقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه گردید. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود (کوهن، ۲۰۱۳). براساس نتایج اندازه اثر متغیرهای مستقل در تمامی موارد بالای حد متوسط یعنی ۰/۱۵ و در برخی موارد حتی بیش از ۰/۳۵ یعنی قوی بدست آمد.

از شاخص ضریب تعیین<sup>۲</sup> ( $R^2$ ) و شاخص ارتباط پیش‌بین<sup>۳</sup> ( $Q^2$ ) برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شوند. ضریب تعیین، بیانگر میزان تغییرات متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است. هرچه مقدار ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین است (چین، ۱۹۹۸). شاخص ارتباط پیش‌بین توسط استون و گیزر<sup>۵</sup> معرفی شد به همین خاطر گاهی با عنوان شاخص استون-گیزر نیز نامیده می‌شود. اگر مقدار ( $Q^2$ ) مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است (هیر و همکاران، ۲۰۲۱). شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل ( $R^2$ ) و ( $Q^2$ ) در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴- قدرت پیش‌بینی مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی

| سازه‌های اصلی                        | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | $Q^2$ |
|--------------------------------------|------------|----------------------|-------|
| اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز | ۰/۸۲۱      | ۰/۸۱۹                | ۰/۳۹۹ |
| فرهنگ اخلاقی مداری                   | ۰/۷۰۳      | ۰/۷۰۲                | ۰/۳۶۴ |
| قوانین اخلاقی ناظر                   | ۰/۷۶۳      | ۰/۷۶۲                | ۰/۳۸۰ |
| مسئولیت اجتماعی                      | ۰/۶۶۴      | ۰/۶۶۳                | ۰/۳۹۱ |
| مسئولیت اخلاقی                       | ۰/۶۸۶      | ۰/۶۸۶                | ۰/۳۷۰ |
| مسئولیت قانونی                       | ۰/۷۱۳      | ۰/۷۱۲                | ۰/۳۸۸ |
| معنویت در محیط کار                   | ۰/۷۵۱      | ۰/۷۵۱                | ۰/۳۸۱ |
| منابع انسانی سبز                     | ۰/۸۲۱      | ۰/۸۲۰                | ۰/۳۹۱ |

1-Cohen

2- Coefficient of determination

3- Predictive relevance

4- Chin

5- Stone & Geisser

6- Hair et al.

براساس نتایج جدول ۴ ضریب تعیین سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز ۰/۸۲۱ برآورد شد. این نشان می‌دهد که متغیرهای مدل توانسته‌اند ۸۲٪ از تغییرات در اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز را تبیین کنند. شاخص ( $Q^2$ ) نیز در تمامی موارد مثبت برآورد شد بنابراین مدل از قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است.

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS\_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد (حیی و جلال‌نیا، ۱۴۰۱). در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۳۸ بدست آمد که از ۰/۳۶ بزرگ‌تر است. شاخص RMS\_theta میزان ۰/۰۹۳ بدست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص SRMR نیز ۰/۰۴۸ برآورد گردید که از ۰/۰۸ کمتر است بنابراین برازش مدل مطلوب است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم صورت گرفت. براساس نتایج به دست آمده، درخصوص رهبری معنوی پیشنهاد می‌شود، با انتخاب رهبری که دارای ایمان و اعتقاد قلبی رهبر به خدا و خداباوری است، به اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته شود. در این راستا، جستجوی معنی در زندگی فردی و کاری و فرارفتن از تمایلات و آرزوها و نیازهای نفسانی تأثیر بسزایی دارد. همچنین با پرورش فضایل انسانی و اخلاقی در محیط کار نیز می‌توان در جهت افزایش تعهد و تعلق کاری و سازمانی رهبر گام برداشت. اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز منوط به نوع‌دوستی و احترام به حقوق انسانی کارکنان به همراه داشتن روحیه امید و شکیبایی در دستیابی به هدف است. در این راستا، داشتن صداقت و راستی رفتاری و کرداری در رهبر و پاک‌دستی و سلامت کاری رهبر حائز اهمیت است.

پیرامون خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز پیشنهاد می‌شود، ضمن تدوین چشم‌انداز روشن خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز به تعیین مأموریت‌های معین در راستای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز نیز اقدام گردد. اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با هدف‌گذاری بلندمدت خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز و البته استراتژی مشخص در راستای هدف‌های بلندمدت امکان‌پذیر است. همچنین با هدف‌گذاری کوتاه‌مدت خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز و تدوین سیاست‌های اجرایی هدف‌های کوتاه‌مدت نیز می‌توان به اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز دست یافت. علاوه بر موارد مذکور پیشنهاد می‌شود با ارائه روندها و رویه‌های اجرایی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز، به تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات اجرایی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی سبز توسط مدیران ذی‌ربط

اقدام گردد. درخصوص منابع انسانی سبز پیشنهاد می‌شود، با توسعه مهارت‌های سبز کارکنان به کمک ایجاد انگیزه در ابتکارات سبز، به اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز کمک نمایند. مدیران ذی‌ربط با ایجاد فرصت‌های سبز می‌توانند به استقرار فرهنگ نوآوری سبز و تقویت عملکرد سبز کارکنان کمک نمایند. این مهم با افزایش حضور در خیره‌ها و کمک‌های مردمی و برگزاری و پشتیبانی از همایش‌های اجتماعی نیز قابل حصول است. همچنین با کمک به فعالیت‌های عام‌المنفعه و حضور فعال در رویدادهای اجتماعی نیز دانشگاه می‌تواند به تقویت منابع انسانی سبز خود کمک نماید. اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با پاسخگویی کارکنان به خواسته‌های اجتماعی نیز قابل دستیابی است.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. نخست آنکه به علت پیچیدگی تجربیات انسانی مشکل است بتوان متغیرها را کنترل یا محدود کرد. استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه به دلیل وجود پاسخ‌های مغرضانه، دارای محدودیت‌های ذاتی است. در مجموع ذکر این نکته ضروری است که تسری نتایج این پژوهش برای سایر سازمان‌ها به دلیل خاص بودن شرایط سازمان و وجود جوامع هدف متعدد با رسالت‌های متفاوت، این امر را محدود می‌نماید. در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده استفاده شد که محدودیت‌های این تکنیک عبارتند از: این روش وقت‌گیر و پرهزینه است و زمان زیادی را طلب نموده، جامعه محدودی را مورد شناسایی و مطالعه قرار می‌دهد. اطلاعات بدست آمده از طریق روش مصاحبه را نمی‌توان همانند روش پرسشنامه به جامعه بزرگ‌تری تعمیم داد؛ زیرا این اطلاعات بر پایه تعداد محدود و موردی جمع‌آوری می‌شوند و تنها می‌توان نتایج را به افراد مشابه تعمیم داد. قابلیت تعبیر و تفسیر اطلاعات بویژه در مصاحبه آزاد پایین است و محقق باید دقت، حوصله و وقت زیادی را صرف این کار کند. حتی قبل از شروع مصاحبه، محقق باید روش تحلیل و تفسیر اطلاعات را پیش‌بینی و طرح‌ریزی نماید. به مصاحبه‌گران مجرب و کارآزموده نیاز است؛ زیرا مصاحبه امری است فنی و تخصصی و از عهده هر کس بر نمی‌آید.

پیشنهادهای برای پژوهشگران آینده نیز قابل طرح است. در بخش کمی، بجز نظرات مدیران سطوح میانی و عملیاتی مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی شاهرود، نظرات سایر صاحبان نفع نیز در نظر گرفته شود و مقایسه یافته با یافته‌های این پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد. استفاده از مدل حاضر برای اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی در استان‌های مختلف کشور عزیزمان ایران و مقایسه آنها به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد. پژوهشگران آتی می‌توانند مطالعاتی جهت مفهوم‌سازی بحث اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم

پزشکی با دیدگاه نظری انجام داده و از منظر فنی نیز به روش های اجرایی کردن مدل مذکور پرداختند. بررسی رابطه سازوکارهای معیارهای اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی از دید کارکنان دانشگاه علوم پزشکی؛ مقایسه اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی با سایر کشورها؛ اولویت بندی ذینفعان اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی و سرانجام آسیب شناسی مسائل و موانع پیش روی پیاده سازی و استقرار اجرای خط مشی های مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر رهبری معنوی در دانشگاه علوم پزشکی.

## منابع

- آذر، عادل و غلامزاده، رسول. (۱۴۰۱). کمترین مربعات جزئی. تهران: نگاه دانش.
- ایمانی، نفی؛ داوری، ریحانه و اولادولدی، معصومه. (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه رهبری معنوی مدیران مدارس آموزش و پرورش. پویش در آموزش علوم پایه، ۹ (۳۱)، ۱-۲۱.
- باباشاهی، جبار؛ باتمانی، محمدامین و توسلی، عذراء. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب خط مشی زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲ (۴)، ۲۰۱-۲۳۰.
- بحرانی، عطیه و فروتنی، زهرا. (۱۴۰۱). پیش بینی فضیلت سازمانی بر اساس رهبری اخلاقی و هوش معنوی، اسلام و مدیریت، ۹ (۱۷)، ۱۹۵-۲۱۹.
- حبیبی، آرش و جلالنیا، راحله. (۱۴۰۱). حداقل مربعات جزئی. تهران: نارون.
- دانایی فرد، حسن. (۱۴۰۰). چالش های مدیریت دولتی در ایران. تهران: سمت.
- دانایی فرد، حسن؛ حسینی، سید کاظم و کاظمی، حسین. (۱۴۰۲). روش فهم مسئله مندی در مطالعه سیاست عمومی: مفاهیم و کاربردها. روش شناسی علوم انسانی، ۲۹ (۱۱۴)، ۳۵-۵۱.
- سلاجقه، سنجر؛ مداح، شیوا و پیوند، علی. (۱۴۰۲). بازآفرینی رهبری معنوی: الگویی مبتنی بر تعالیم اسلامی بر اساس کتاب شریف. مدیریت سبز، ۳ (۲)، ۳۶-۵۸.
- شایگان، شادی؛ بذری، اردشیر و مرادزاد، مهرداد. (۱۴۰۲). نقش تکنولوژی های نوین و شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز در تحقق عملکرد پایدار سازمانی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت، ۷ (۲۴)، ۶۲۲-۶۴۰.
- شهبازی، محمد؛ توکلی، عبدالله و کاظمی، سعید. (۱۴۰۰). بازآفرینی رهبری معنوی: الگویی مبتنی بر تعالیم اسلامی بر اساس کتاب شریف. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۰ (۲۱)، ۳-۲۲.
- صادقی، حامد. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر فرهنگ بر سیاست گذاری عمومی در ایران. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶ (۸۴)، ۱۰۲-۱۱۲.
- طبری، مجتبی؛ یحیوی، محسن و مهرآرا، اسد. (۱۴۰۱). طراحی مدل تعالی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت های توزیع نیروی برق شمال کشور. پژوهش های اخلاقی، ۱۲ (۴۸)، ۲۸۷-۳۰۴.
- فرهادی محلی، علی. (۱۴۰۲). تاثیر رهبری معنوی بر رفتارهای زیست محیطی منابع انسانی؛ نقش تعدیلی حمایت سازمانی ادراک شده و آگاهی زیست محیطی. مدیریت سبز، ۳ (۲)، ۱۰۰-۱۲۱.
- محبی، عاطفه؛ حمزوی، حسین و خادمی، عبدال. (۱۴۰۲). تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی سازمان های آموزشی با نقش میانجی رفتار سبز کارکنان. مدیریت دانشگاهی، ۲ (۲)، ۹۷-۱۲۲.
- مطیعی، محسن؛ خانی، امیر محمد و بیرامی، ثریا. (۱۴۰۰). تاثیر زنجیره تأمین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش واسطه ای نوآوری سبز، ۲۰ (۷۷)، ۱۶۵-۱۹۶.

- Asmadiano, A., Dadang, A. M., & Rahayu, S. M. (2021). Identification of national hr policy and job market demand: critical review of scientific publication. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(3), 286-295.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Chen, Y., Chung, Y., & Xede, J. (2023). The effect of frontline employee participation in strategic planning on managers' budget slack creation and evaluation: a lab-in-the-field experiment. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 52(4), 528-558.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
- Cohen, J. E. (1992). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Coyer, K., & Hintz, A. (2022). Developing the "third sector": Community media policies in Europe. In *Media Freedom and Pluralism*. Central European University Press, 17(1), 275-298.
- Davis, C. J. (2020). The relationship between servant-leadership and self-transcendence in a spiritual organization. *The International Journal of Servant-Leadership*, 14(1), 381-403.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, 316, 128112.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Kaddam, A. A., Alzghoul, A., Khawaldeh, K., Alnajdawi, S. M., & Al-Kasasbeh, O. (2023). How Spiritual Leadership Influences Creative Behaviors: the Mediating Role of Workplace Climate. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1106-1116.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Li, W., Abdalla, A. A., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Parveen, M. (2023). Towards examining the link between green hrm practices and employee green in-role behavior: spiritual leadership as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 383-396.
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.
- Murthy, Y. S., Goswami, I., Hamida, A. G. B., Gopal, S. P., & Jalaja, V. (2023). Effective Role of Human Resource Management Policies Within Marketing Organization: The Impact on Business and Marketing Strategy Implementation. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 41-59.
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1-17.
- Samul, J. (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 254-267.
- 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.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Vedula, S. B., & Agrawal, R. K. (2024). Mapping spiritual leadership: A bibliometric analysis and synthesis of past milestones and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 301-328.
- Wain, A. M., Javed, U., Ashraf, A. A., & Bashir, I. (2022). Impacts of Green HRM on Organizational Citizenship Behavior Towards Environment: Mediating Role of Workplace Spirituality and Organizational Engagement. *& Applied Sciences & Technologies*, 13(6), 1-12.
- Wang, Z., Cai, S. A., Ren, S., & Singh, S. K. (2023). Green operational performance in a high-tech industry: Role of green HRM and green knowledge. *Journal of Business Research*, 160, 743-761.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- 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.
- 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.