




Original Article

The Impact of Green Human Resource Management on Employer Branding Considering the Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability

Ali Abuey Mehrizi ¹, Alireza Rajabipoor Meybodi ², Maryam Ahmadi Zahrani ^{3*}

1. Master of Science Graduate Student, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.
Ali.abuey@stu.yazd.ac.ir

2. Associate Professor, Faculty of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran
Rajabipoor@yazd.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran. (*Corresponding Author).

maryamahmadi@yazd.ac.ir

Received: Jul. 14, 2025; Revised: Nov. 06, 2025; Accepted: Apr. 25, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.240039.1473](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.240039.1473)

Abstract

Purpose: The purpose of the present research is to investigate the impact of green human resource management on employer branding, considering the mediating role of corporate social responsibility and corporate sustainability in companies active in the steel value chain of Yazd Province.

Design/ methodology/ approach: This research is applied in nature, and the data collection method is descriptive-correlational. The statistical population of the study comprises supervisors, managers, and board members in companies active in the steel value chain of Yazd Province. The sample size, determined using a rule of thumb, consisted of 138 individuals selected through convenience sampling. Standard questionnaires were employed for data collection, and their reliability was assessed using Cronbach's alpha, and construct validity was also verified. Structural equation modeling, along with SPSS 22 and SmartPLS3, was used for data analysis.

Research Findings: The findings indicate that green human resource management has a significant positive effect on employer branding ($\beta = 0.374$, $t = 4.96 > 2.576$). Furthermore, green human resource management demonstrates a significant positive impact on corporate social responsibility ($\beta=0.598$, $t=11.42>2.576$). Additionally, a significant positive relationship was found between green human resource management and corporate sustainability ($\beta=0.315$, $t=4.77>2.576$). Corporate social responsibility also has a significant positive influence on corporate sustainability ($\beta=0.599$, $t=10.24>2.576$). Finally, both corporate sustainability ($\beta=0.234$, $t=2.39>1.96$) and corporate social responsibility ($\beta=0.255$, $t=2.30>1.96$) have significant positive effects on employer branding. Regarding the mediating roles, the indirect effect of green human resource management on employer branding through corporate social responsibility was significant ($\beta=0.152$, $t=2.33>1.96$), thus confirming the mediating role of corporate social responsibility. Similarly, the indirect effect of green human resource management on employer branding through corporate sustainability was also significant ($\beta=0.074$, $t=2.14>1.96$), supporting the mediating role of corporate sustainability.

Limitations & Consequences: The limited generalizability of the research findings to all populations and the use of questionnaires to measure individuals' attitudes are among the limitations of this study

Practical Consequences: It is essential for managers to adopt green human resource management as a key strategy to achieve sustainability goals and capitalize on its benefits. Furthermore, by focusing on sustainable innovations, companies can strengthen their employer brand and be recognized as leaders in environmental responsibility, yielding significant competitive advantages.



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Practical Consequences: Presenting a model for the impact of green human resource management on employer branding, considering the mediating role of corporate social responsibility and corporate sustainability in companies active in the steel value chain of Yazd Province.

Innovation or value of the Article: Innovation of research

Paper Type: Original Paper

Keywords: Employer Branding, Green Human Resource Management (GHRM), Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Sustainability.

How to Cite: Abouey Mehrizi, Ali; Rajabpoor Meybodi, Alireza; Ahmadi Zahrani, Maryam (2026). The Impact of Green Human Resource Management on Employer Branding Considering the Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. *Public Adm Perspect.*, 17(1), 164-190 (In Persian).

مقاله پژوهشی

تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با توجه به نقش مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکتی

علی ابویی مهریزی^۱، علیرضا رجبی پور میبیدی^۲، مریم احمدی زهرانی^۳*

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

Ali.abuey@stu.yazd.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

rajabipoor@yazd.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (*نویسنده مسئول).

maryamahmadi@yazd.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2026.240039.1473](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.240039.1473)

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی، با در نظر گرفتن نقش میانجی مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی، در شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش فولاد استان یزد است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از نوع کاربردی بوده و روش گردآوری اطلاعات آن توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را سرپرستان، مدیران و اعضای هیئت مدیره در شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش فولاد استان یزد تشکیل می‌دهند. حجم نمونه با استفاده از حجم نمونه معادلات ساختاری ۱۳۸ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده گردید که پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و اعتبار آنها با روایی سازه (روایی ساختاری) تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و هم‌چنین نرم‌افزار SPSS 22 و SmartPLS3 استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش: یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری بر برند کارفرمایی با ضریب مسیر ۰/۳۷۴ و آماره t (۴/۹۶) بزرگتر از (۲/۵۷۶) دارد. همچنین، مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری بر مسئولیت اجتماعی شرکت با ضریب مسیر ۰/۵۹۸ و آماره t (۱۱/۴۲) بزرگتر از (۲/۵۷۶) نشان می‌دهد. علاوه بر این، تأثیر معنادار مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری شرکت با ضریب مسیر ۰/۳۱۵ و آماره t (۴/۷۷) بزرگتر از (۲/۵۷۶) نیز به دست آمد. مسئولیت اجتماعی شرکت نیز تأثیر معناداری بر پایداری شرکتی با ضریب مسیر ۰/۵۹۹ و آماره t (۱۰/۲۴) بزرگتر از (۲/۵۷۶) دارد. در نهایت، هم پایداری شرکت با ضریب مسیر ۰/۲۳۴ و آماره t (۲/۳۹) بزرگتر از (۱/۹۶) و مسئولیت اجتماعی شرکت با ضریب مسیر ۰/۲۵۵ و آماره t (۲/۳۰) بزرگتر از (۱/۹۶) تأثیر معناداری بر برند کارفرمایی نشان می‌دهند. در خصوص نقش میانجی، ضریب مسیر غیرمستقیم رابطه مدیریت منابع انسانی سبز با برند کارفرمایی از طریق مسئولیت اجتماعی شرکت ۰/۱۵۲ با آماره t (۲/۳۳) بزرگتر از (۱/۹۶) به دست آمد که نشان‌دهنده تأیید نقش میانجی مسئولیت اجتماعی شرکت است. همچنین، ضریب مسیر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی از طریق پایداری شرکت ۰/۰۷۴ با آماره t (۲/۱۴) بزرگتر از (۱/۹۶) محاسبه شد که مؤید نقش میانجی پایداری شرکت می‌باشد.

محدودیت‌ها و پیامدها: عدم امکان تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به تمامی جوامع و استفاده از ابزار پرسشنامه برای سنجش نگرش افراد، از جمله محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌روند.



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

پیامدهای عملی: ضروری است که مدیران، مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان یک استراتژی کلیدی برای دستیابی به اهداف پایداری به کار گیرند و از مزایای آن بهره‌مند شوند. به علاوه، با تمرکز بر نوآوری‌های پایدار، شرکت‌ها می‌توانند برند کارفرمایی خود را تقویت کرده و به عنوان پیشرو در زمینه مسئولیت‌های محیط‌زیستی شناخته شوند که این امر مزایای رقابتی قابل توجهی را به همراه خواهد داشت.

ابتکار یا ارزش مقاله: ارائه مدلی برای تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی، با در نظر گرفتن نقش میانجی مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی، در شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش فولاد استان یزد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی سبز، برند کارفرمایی، مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری شرکتی.

استناددهی: ابویی مهریزی، علی؛ رجبی‌پور میبیدی، علیرضا؛ احمدی زهرانی، مریم (۱۴۰۵). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با توجه به نقش مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکتی، ۱۷(۱)، ۱۶۴-۱۹۰.

در سال‌های اخیر، پژوهشگران توجه روزافزونی به یافتن راهکارهایی برای جلوگیری از تخریب محیط زیست و حفظ پایداری اکولوژیکی نشان داده‌اند (Yin et al., 2025; Singh et al., 2020). کار بنیادین ال‌کینگتون (۱۹۹۷) در مورد سه جنبه پایداری شامل سود، مردم و سیاره (۳Ps) منجر به رشد نمایی پژوهش در زمینه تولید، مصرف و مسئولیت فردی و سازمانی نسبت به محیط زیست شده است (Pereira & Martins, 2021). یکی از پیامدهای مهم پژوهش‌های معاصر، مفهوم «سبز شدن» در چندین حوزه است. اصطلاح «سبز» به یک عبارت کلیدی تبدیل شده است، و پژوهشگران بر روی مصرف سبز، نوآوری سبز، رفتار سبز، سرمایه‌گذاری سبز، رفتار شهروندی سازمانی سبز، و خلاقیت مرتبط با محیط زیست تمرکز کرده‌اند (Veerasingam et al., 2025). با توجه به اهمیت آگاهی محیط‌زیستی، پژوهشگران بر نقش مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای ایجاد یک «سازمان سبز» که تأثیر مثبتی بر افراد، جامعه و محیط زیست خواهد داشت، تأکید کرده‌اند (Bangwal et al., 2025).

بنابراین، با تمرکز بر ابعاد پایداری (محیط‌زیستی، اقتصادی و اجتماعی)، جریان جدیدی از پژوهش‌ها به نام «مدیریت منابع انسانی سبز» ظهور کرده است (Fayyaz et al., 2025; Fawehinmi et al., 2020). همانطور که جبور بیان می‌کند، مدیریت منابع انسانی سبز به هم‌ترازی سیستماتیک و برنامه‌ریزی‌شده‌ی شیوه‌های معمول مدیریت منابع انسانی با اهداف محیط‌زیستی سازمان مربوط می‌شود (Jabbour, 2013). واگنر (۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی سبز را زیرمجموعه‌ای از مدیریت منابع انسانی پایدار می‌داند که مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت را نیز در بر می‌گیرد. در فلسفه مدیریت منابع انسانی سبز، مدیران با به‌کارگیری مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت در تمامی سیاست‌های منابع انسانی، نقش مهمی در تبدیل سازمان خود به یک شرکت مسئولیت‌پذیرتر از نظر اجتماعی و محیط‌زیستی ایفا می‌کنند (Fatima & Laheri, 2025; Veerasingam et al., 2025).

برندسازی کارفرمایی به‌عنوان یک راهبرد سازمانی مؤثر پیشنهاد شده است که سازمان را از سایر رقبا متمایز می‌کند و به آن امکان می‌دهد در بازار کار مزیت رقابتی کسب کند. این مفهوم به کاربرد اصول بازاریابی، به‌ویژه نظریه‌های برندسازی، در مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. استفاده از مدل‌های برندسازی کارفرمایی بر تمایز قوی ویژگی‌های شرکت به‌عنوان یک کارفرما تأکید دارد؛ برند کارفرمایی جنبه‌های منحصربه‌فردی را برجسته می‌کند که شرکت ارائه می‌دهد. همچنین، برند کارفرمایی به‌عنوان «مجموعه مزایای عملکردی، اقتصادی و روانشناختی که توسط شرکت استخدام‌کننده ارائه و با آن شناخته می‌شود» تعریف شده است (Nanjundeswaraswamy et al., 2025). همانطور که یک برند مرتبط با یک محصول، ویژگی‌ها، مزایا، ایده‌ها، اصول و ارزش‌های مرتبط را منتقل می‌کند، برند کارفرمایی نیز تجربه‌ای را که کارکنان فعلی و بالقوه در سازمان دارند یا خواهند داشت، به آن‌ها منتقل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، ممکن است همه کارکنان یک برند (شرکت) را بشناسند، اما همه آن‌ها به‌طور مؤثر به سازمان متعهد نیستند تا خود را به‌عنوان کارکنان آن سازمان متمایز کنند (Saini 2023).

برخی از پژوهشگران معتقدند که مدیریت منابع انسانی سبز با تمرکز بر رویکرد سه‌بعدی (کاهش مواد، کاهش کربن و کاهش تحرک) پایداری محیط زیستی را تضمین می‌کند (Chen et al., 2018). کمبود مطالعات در زمینه یافتن روابط تجربی در مورد تأثیرات شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در بررسی‌های ادبی توسط چندین پژوهشگر نشان داده شده است. علاوه بر این، برخی از پژوهشگران معتقدند که ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز عمدتاً بر جهان غرب متمرکز بوده و تنها مطالعات اندکی در مورد مدیریت محیط زیستی در آسیا در دسترس بوده است (Renwick et al., 2013). شهریار و همکاران (۲۰۱۹) پس از بررسی‌های انجام‌شده، به این نکته اشاره کردند که کمبود پژوهش‌های جامع در مورد مدیریت منابع انسانی سبز در کشورهای درحال‌توسعه و آسیا وجود دارد. به دلیل کمبود پژوهش‌های متمرکز بر کشورهای آسیایی، اطلاعات کمی در مورد چگونگی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر نتایج فردی و سازمانی و شرایط مرزی که قدرت رابطه بین سوابق رفتار سبز کارکنان و پاداش‌های سبز را تغییر می‌دهند، وجود دارد (Benevene & Buonomo, 2020).

پایداری در حال حاضر یک مسئله جهانی است و شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به تأثیر مسائل محیط‌زیستی بر رقابت‌پذیری و موفقیت بلندمدت خود اهمیت می‌دهند. این مسائل نه تنها مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها را بیش از پیش ضروری کرده، بلکه کسب‌وکارها را به اتخاذ روش‌های سازگار با محیط‌زیست وادار نموده است. پاسخگویی به نگرانی‌های محیط‌زیستی و درخواست‌های ذی‌نفعان، سازمان‌ها را ملزم به استفاده از روش‌های پایدار و سبز کرده است که نه تنها به حل مشکلات محیط‌زیستی کمک می‌کند، بلکه در اثربخشی و بقای بلندمدت آن‌ها نیز نقش کلیدی ایفا می‌نماید (Meuer et al., 2020).

بخش مهمی از شرکت‌های صنعتی استان یزد را شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش فولاد تشکیل می‌دهند که نقش مهمی در اقتصاد کشور دارند. این شرکت‌ها جزء صنایع انرژی‌بر محسوب می‌شوند، به‌گونه‌ای که در طول سال‌های گذشته صنایع فولادی به‌واسطه ماهیت فعالیت صنعتی خود همواره بیشترین سهم مصرف برق را در میان سایر صنایع به خود اختصاص داده‌اند^۱ و همین مصرف بالای برق و گاز، با توجه به میزان ناترازی انرژی در استان یزد، به یکی از اساسی‌ترین چالش‌های این صنایع تبدیل شده است. قطعی‌های برق در فصل تابستان و قطعی گاز شرکت‌های تولیدکننده آهن اسفنجی در زمستان، خسارت مالی زیادی به این شرکت‌ها وارد کرده است.^۲

صنعت فولاد ایران، به عنوان ستون فقرات تولید و توسعه زیرساخت، با وجود اهمیت اقتصادی، با چالش‌های چندوجهی روبه‌رو است: اولاً، این صنعت با مصرف بالای منابع طبیعی (به ویژه آب و انرژی) و مسائل آلودگی، همواره تحت فشار افکار عمومی و نهادهای نظارتی قرار دارد. ثانیاً، در محیط رقابتی کنونی، جذب و حفظ نیروی کار متخصص که به دنبال محیط‌های کاری مسئولیت‌پذیر و اخلاقی هستند، یک دغدغه حیاتی محسوب می‌شود. ضعف در برند کارفرمایی می‌تواند به فرسایش استعدادها در این صنعت منجر شود. جدای از این مسائل، یکی دیگر از مسائل مهم در شرکت‌های بزرگ و حیاتی معدنی و فولادی که در زنجیره ارزش فولاد استان یزد مشغول به فعالیت هستند، وجود مشکل در جذب و نگهداری نیروی کار متخصص است. این شرکت‌ها به دلیل کمبود نیروی انسانی متخصص، با زیان‌های عملکردی و اقتصادی روبرو هستند. به بیان دیگر، در شرایط خاص صنعت فولاد ایران که با محدودیت‌های محیطی و رقابتی خاصی دست و پنجه نرم می‌کند، هنوز مشخص نیست که آیا سرمایه‌گذاری در شیوه‌های سبز منابع انسانی، صرفاً بر رویه‌های عملیاتی اثر می‌گذارد یا قادر است اعتبار و تصویر شرکت را نزد کارجویان و کارکنان (برند کارفرمایی) ارتقاء بخشد. فقدان یک مدل جامع که هم‌زمان به این چهار عامل مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری شرکتی و برند کارفرمایی) در بافتار صنعتی فولاد یزد بپردازد، ضرورت انجام این پژوهش را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در این میان، مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک راهکار نوین و پایدار می‌تواند ابزاری برای رفع چالش‌ها باشد. با وجود شواهد مبنی بر ارتباط مثبت مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد محیط‌زیستی، شکاف پژوهشی در تبیین دقیق این مسئله وجود دارد که چگونه مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های فولاد یزد، به یک برند کارفرمایی جذاب تبدیل می‌شود؟ مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکتی، به عنوان مکانیسم‌های استراتژیک و میانجی، چگونه این انتقال تأثیر را تسهیل و تقویت می‌کنند؟

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

مدیریت منابع انسانی سبز

مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در هدایت راهبردهای سازمانی به سمت پایداری ایفا می‌کند (Asadolahidehkordi et al., 2020). با اجرای سیاست‌های سازگار با محیط زیست و ترویج انطباق با مقررات، مدیریت منابع انسانی پایه و اساس مالی و پایدار

^۱ پایگاه اطلاع‌رسانی دولت، ۱۴۰۲

^۲ اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی یزد، ۱۴۰۳

سازمان‌ها را فراهم می‌کند (Wang et al., 2025). این هم‌راستایی استراتژیک با معیارهای پایداری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد نه تنها به استانداردهای محیط زیستی نوظهور دست یابند، بلکه از آن‌ها نیز فراتر روند (Veerasingam et al., 2024). مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت محیط زیستی را با سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی با تمرکز بر پایداری در نیروی کار ادغام می‌کند (Yahya Poor et al., 2020). مدیریت منابع انسانی سبز راهبردهای منابع انسانی سنتی را با اهداف محیط زیستی ترکیب می‌کند

و لایه استراتژیکی به نقش منابع انسانی در سازمان‌ها اضافه می‌کند (Lawter & Garnjost, 2025; Martínez-Falcó et al., 2025). رونیک و همکاران (۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان مجموعه‌ای از رویه‌هایی که به استفاده پایدار از منابع تجاری و به حداقل رساندن تأثیر محیط زیستی کمک می‌کنند، تعریف می‌کنند. رن و همکاران (۲۰۱۸) مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان «پدیده‌های مرتبط با درک روابط بین فعالیت‌های سازمانی که بر محیط طبیعی تأثیر می‌گذارند و طراحی، تکامل، پیاده‌سازی و تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی» تعریف کردند. پژوهشگران درباره ابعاد و اجزای مدیریت منابع انسانی سبز دیدگاه‌های متفاوتی دارند، اما با وجود این تفاوت‌ها، بیشتر مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز شامل مواردی مانند استخدام و گزینش سبز، آموزش سبز، مدیریت عملکرد سبز، پرداخت و پاداش سبز، و همچنین مشارکت سبز است (Tang et al., 2018).

استخدام و گزینش سبز: سازمان‌ها می‌توانند متقاضیانی را جذب و انتخاب کنند که نسبت به مسائل محیط‌زیستی متعهد باشند (Ojo et al., 2022). استخدام و گزینش سبز در سه جنبه خلاصه می‌شود: آگاهی سبز متقاضیان، معیارهای سبز برای جذب متقاضیان، و برندسازی سبز کارفرما. اول، آگاهی سبز متقاضیان یکی از جنبه‌های اساسی استخدام و گزینش سبز است. کارکنانی که دارای ارزش محیط‌زیستی هستند، به‌طور فعال دانش محیطی خود را در فرآیند فعالیت‌ها و عملکرد محیط‌زیستی شرکت‌های خود افزایش می‌دهند (Tang et al., 2018). دوم اینکه سازمان‌ها باید با استفاده از یک سری آزمون، متقاضیانی را که نسبت به محیط زیست آگاهی بیشتری دارند، انتخاب کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان نسبت به مسائل محیط‌زیستی رویکرد مثبتی دارند (Rehan et al., 2024). سوم، برندسازی سبز کارفرما به تصویر یک سازمان در رابطه با مدیریت محیطی اشاره دارد که روشی مؤثر برای جذب کارکنانی است که نسبت به مسائل محیط‌زیستی رویکرد مثبتی دارند (Shahzad et al., 2025). همچنین، کارکنان از اینکه در شرکتی با شهرت محیطی خوب فعالیت می‌نمایند، احساس غرور می‌کنند. متقاضیان کار تمایل دارند عملکرد محیطی سازمان را به‌عنوان معیاری برای انتخاب آن سازمان در نظر بگیرند (Akbari & Anbarian, 2023).

آموزش سبز: آموزش سبز به سیستمی از فعالیت‌ها اشاره دارد که کارکنان را برای یادگیری مهارت‌های حفاظت از محیط زیست و توجه به مسائل محیط‌زیستی، که کلیدی در دستیابی به اهداف محیط‌زیستی است، ترغیب می‌کند. آموزش سبز، سه جنبه را در نظر گرفته که عبارت‌اند از: افزایش آگاهی، مدیریت دانش و ساختن فرهنگ. اول، آموزش سبز آگاهی کارکنان را در انجام فعالیت‌های محیط‌زیستی افزایش می‌دهد (Shah et al., 2024). دوم، آموزش سبز امکان مدیریت دانشی را فراهم می‌کند که به کارکنان اجازه می‌دهد تا دانش و مهارت‌های خود را در حفاظت از محیط زیست افزایش دهند و توانایی‌های خود را در برخورد با مشکلات مدیریت محیط‌زیستی بهبود بخشند. سوم، آموزش سبز فرهنگی را می‌سازد که همه کارکنان را تشویق می‌کند تا در ابتکارات محیط‌زیستی مشارکت کنند (Başar, 2024).

مدیریت عملکرد سبز: مدیریت عملکرد سبز به سیستمی از ارزیابی فعالیت‌های عملکرد کارکنان در فرآیند مدیریت محیطی اشاره دارد که شامل ایجاد شاخص‌های محیط‌زیستی برای ارزیابی مصرف منابع و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان است (Ojo et al., 2022). فعالیت‌های مدیریت عملکرد سبز در چهار جنبه مطرح می‌شود: تعیین اهداف سبز برای همه اعضا، ایجاد شاخص‌های عملکرد سبز، ارزیابی نتایج سبز کارکنان و معیارهای منفی. تعیین اهداف سبز برای همه کارکنان بر پیاده‌سازی اهداف محیطی در برنامه‌های عملیاتی تأکید دارد. ایجاد شاخص‌های عملکرد سبز به معنای ایجاد مجموعه‌ای از معیارهای سبز برای همه اعضا در

ارزیابی‌های عملکرد است که موضوعاتی مانند حوادث محیطی، مسئولیت‌های محیطی، کاهش انتشار کربن و برقراری ارتباط نگرانی‌ها و سیاست‌های محیطی را پوشش می‌دهد (Başar, 2024). ارزیابی نتایج سبز مدیران بر نقش آن‌ها در مدیریت محیط‌زیستی تأکید می‌کند که می‌تواند منجر به مسئولیت‌پذیری بیشتر آن‌ها در عملکرد مدیریت محیطی شود (Ogbeibu et al., 2024). معیارهای منفی برای برخورد با نتایج عملکرد سبز اعضایی است که به شاخص‌های مدیریت محیطی دست نیافته‌اند یا با اهداف سبز مطابقت ندارند. استفاده مناسب از این معیارهای منفی کارکنان را به رفتار محیط‌زیستی بیشتر و تلاش برای دستیابی به اهداف سبز در کار آینده خود سوق می‌دهد (Shah et al., 2024).

پرداخت و پاداش سبز: مدیریت پرداخت و پاداش سبز سیستمی از پاداش‌های مالی و غیرمالی است که با هدف انگیزه دادن به کارکنان برای مشارکت در اهداف محیط‌زیستی طراحی شده است (Faeni et al., 2025). پرداخت مالی شامل پاداش نقدی و سهم از سود حاصل از فعالیت‌های محیط‌زیستی شرکت در نظر گرفته می‌شوند. همچنین، پاداش‌های غیرمالی مانند ارائه بازخورد مثبت، قدردانی و ستایش تأثیر قابل توجهی در انگیزه‌بخشی به رفتارهای محیط‌زیستی دارند (Rehan et al., 2024). استفاده از تقویت منفی (مثل تذکر و تعلیق) برای عدم مشارکت در فعالیت‌های سبز می‌تواند نتیجه‌ی معکوس داشته باشد و کارکنان را از مدیریت محیط‌زیستی دور می‌کند یا باعث می‌شود کارکنان مشکلات محیط‌زیستی را پنهان کنند (Başar, 2024). اول، مزایای سفر سبز شامل پاداش برای حمل‌ونقل و سفر کارکنان است که آن‌ها را به کاهش ردپای کربن و آگاهی بیشتر از حفاظت از محیط زیست هدایت می‌کند. دوم، مشوق‌های مالیاتی سبز شامل معافیت‌هایی برای ترویج استفاده از دوچرخه و ناوگان اتومبیل‌های کمتر آلوده‌کننده است. سوم، قدردانی سبز شامل سیستمی از پاداش‌های غیرمالی برای کارکنان است که منجر به احساس غرور در بین همکاران می‌شود و به‌طور مؤثرتری آن‌ها را به ادامه فعالیت‌های سبز تشویق می‌کند (Graham et al., 2023).

مشارکت سبز: پذیرش شیوه‌ها و فرآیندهای سبز در سازمان به مشارکت فعال کارکنان نیاز دارد تا بتواند پیاده‌سازی شود. کارکنان می‌توانند فرصت‌هایی برای مشارکت در مدیریت محیطی داشته باشند که آن‌ها را برای حمایت از جلوگیری از آلودگی و شناسایی فرصت‌های محیطی ترغیب می‌کند (Rehan et al., 2024). از این رو، برای اندازه‌گیری مشارکت سبز پنج جنبه شناسایی شد که عبارت‌اند از: چشم‌انداز سبز واضح، فضای یادگیری سبز، کانال‌های ارتباطی متنوع، ارائه شیوه‌های سبز و تشویق مشارکت سبز. چشم‌انداز سبز واضح به سیستمی از ارزش‌ها و نمادهایی اشاره دارد که از مدیریت محیطی حمایت می‌کنند و کارکنان را برای درگیر شدن در مسائل محیطی هدایت می‌کنند. جو یادگیری سبز و کانال‌های ارتباطی متنوع به کارکنان امکان می‌دهد تا در مورد مسائل محیطی در محل کار خود به‌خوبی آگاه باشند. همچنین، در این جو کارکنان تشویق می‌شوند تا نگران رفتار و آگاهی سبز یکدیگر باشند. چندین کانال ارتباطی بین کارکنان می‌تواند فرهنگ سبز را گسترش دهند و همچنین زمینه مناسبی را برای بهبود رفتارها و آگاهی سبز آن‌ها فراهم کنند (Başar, 2024).

برند کارفرمایی

مفهوم برندسازی کارفرمایی، که اصطلاحی اقتباس شده از نظریه‌های بازاریابی و برندسازی است و با کاربرد نظریه‌های برندسازی در مدیریت منابع انسانی نیز تبیین می‌شود، متمایز از برند کارفرمایی، فرآیند ایجاد یک هویت کارفرمایی منحصر به فرد و قابل شناسایی است (Sharma et al., 2025). به عبارت دیگر، این مفهوم به ترویج یک تصویر کارفرمایی منحصر به فرد و جذاب اشاره دارد (Janssen & Rudeloff, 2025). همچنین با برندسازی داخلی، که بیشتر در ارتباط با آگاهی از برند شرکت است، به‌ویژه زمانی که کارکنان آتی برای کار در شرکت درخواست می‌دهند، تفاوت دارد. به عبارت دیگر، برندسازی کارفرمایی می‌تواند به پیاده‌سازی برندسازی داخلی در یک سازمان کمک کند. بنابراین، هدف از برندسازی کارفرمایی ارائه یک تصویر جذاب و مثبت از سازمان به کارکنان فعلی و بالقوه است. برند کارفرمایی را می‌توان به‌عنوان یک ساختار چندبعدی در نظر گرفت (Hein et al.,

2025). مفهوم برندسازی کارفرمایی در ابتدا توسط آمبلر و بارو (۱۹۹۶) هنگامی که آن‌ها کاربرد تکنیک‌های مدیریت برند در مدیریت منابع انسانی را آزمایش کردند، توسعه یافت که چهار عامل تعیین‌کننده را شناسایی کردند: فرهنگ سازمانی، بازاریابی داخلی، شهرت سازمانی و اعتماد. باکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) اولین مفهوم‌پردازی از برندسازی کارفرمایی را توسعه دادند که به شدت تحت تأثیر نظریه‌های برندسازی و ارزش ویژه برند قرار داشتند که بر اساس عوامل تعیین‌کننده ارزش ویژه برند یعنی وفاداری، کیفیت، تداعی‌ها، آگاهی و هویت تعریف کردند (Janssen & Rudeloff, 2025).

تأثیر مدیریت
منابع انسانی
سبز ...

کالینز و استیونز (۲۰۲۲) در راستای رویکرد بلندمدت به برند کارفرمایی، پیشنهاد می‌کنند که «نگرش‌های کلی» نسبت به شرکت و همچنین «ویژگی‌های شغلی خاص»، دو بعد اساسی تشکیل‌دهنده برند کارفرمایی هستند. در میان مطالعاتی که نگرش‌های کلی نسبت به کارفرما را مورد توجه قرار می‌دهند، باکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) چارچوبی ارائه می‌دهند که در آن برند کارفرمایی شامل عناصر هویت و فرهنگ سازمانی است، که به ویژگی‌هایی تبدیل می‌شوند که پیشنهاد ارزش کارفرما را تشکیل می‌دهند. پیشنهاد ارزش کارفرما، نقطه فروش منحصربه‌فرد یک کارفرما است که به داوطلبان منتقل می‌شود (Alves et al., 2020). برند کارفرمایی ریشه در هویت دارد، از طریق ارزش‌های اصلی منتقل می‌شود و نمایانگر فرهنگ سازمانی است. ارزش‌های اصلی، که به‌عنوان ویژگی‌های منحصربه‌فرد نیز شناخته می‌شوند، برند کارفرما را می‌سازند زیرا در فرهنگ سازمانی منعکس می‌شوند و در رفتار اعضای آن در زندگی کردن با برند بیان می‌شوند. این امر، هویت و فرهنگ سازمانی را به بخش جدایی‌ناپذیر برند کارفرمایی تبدیل می‌کند (Stiglbauer et al., 2022). وی‌یرا و همکاران (۲۰۲۵) برندسازی کارفرمایی را در پنج بعد متمایز بررسی کردند. یکی از این ابعاد، ارزش علاقه است که به این برداشت اشاره دارد که یک سازمان یک محیط کاری پرشور را پرورش می‌دهد که خلاقیت را به‌منظور توسعه محصولات نوآورانه و متمایز تشویق می‌کند. ارزش اجتماعی به این برداشت مربوط می‌شود که یک شرکت یک محیط کاری دوستانه ارائه می‌دهد که فرهنگ کار تیمی را ترویج می‌کند. ارزش اقتصادی شامل این است که یک شرکت به کارکنان در سطحی بالاتر از میانگین صنعت غرامت می‌دهد. ارزش توسعه شامل این برداشت است که یک شرکت به‌طور فعال از توسعه کارکنان حمایت می‌کند و فرصت‌هایی را برای پیشرفت شغلی ارائه می‌دهد. در نهایت، ارزش کاربرد به این اشاره دارد که به کارکنان فرصت داده می‌شود تا از دانش و مهارت‌های خود برای توسعه و آموزش سایر کارکنان از طریق برنامه‌های مربیگری استفاده کنند (Vieira et al., 2025).

۱۷۲ | صفحه

مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی

پس از وقوع انقلاب صنعتی و آغاز تولید انبوه، مشکلات اجتماعی جدیدی پدیدار شد که شرکت‌ها را مجبور به اتخاذ اقداماتی کرد که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان نقطه آغاز مبحث مسئولیت اجتماعی شرکتی در نظر گرفت (Rodriguez-Gomez et al., 2020). مسئولیت اجتماعی شرکتی یکی از برجسته‌ترین مفاهیم در ادبیات مدیریت است که به تأثیر مثبت کسب‌وکارها بر ذی‌نفعانشان اشاره دارد، اما همچنان ارائه تعریف دقیق و جامع برای آن دشوار است (Huaripata-Chunque, R. R., & García-Salirrosas, 2025). دالسرود (۲۰۰۸) اشاره می‌کند که سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را مفهومی می‌دانند که مبتنی بر ذی‌نفعان آن‌ها است نه سهامدارانشان (Barauskaite & Streimikiene, 2021). از سوی دیگر، رویکرد سه‌گانه به مفهوم پایداری اشاره دارد که در آن ابعاد مختلف پایداری معرفی شده‌اند (Ivanov, 2025). رویکرد سه‌گانه شامل عملکرد اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی می‌شود (Masud et al., 2019). برخی از نویسندگان رویکرد سه‌گانه را از نظر سه جنبه مرتبط با سود، مردم و سیاره مفهوم‌سازی کرده‌اند. در این راستا، فرض بر این بود که رویکرد سه‌گانه سه خط‌مشی اصلی را شکل می‌دهد. خط‌مشی اول (سود) نشان‌دهنده عملکرد اقتصادی شرکت، خط‌مشی دوم (مردم) نماد عملکرد اجتماعی شرکت و خط‌مشی سوم (سیاره) بیانگر عملکرد محیط‌زیستی شرکت است (Mousa & Othman, 2020).

بُون (۱۹۵۳) که یکی از نخستین پژوهشگرانی بود که مفهوم مسئولیت اجتماعی را تعریف کرد، بر این باور بود که مسئولیت اجتماعی به معنای دنبال کردن سیاست‌ها و اقداماتی است که با اهداف و ارزش‌های جامعه سازگار و موردپسند جامعه باشد (Hilmi et al., 2021). دیویس (۱۹۷۳) مسئولیت اجتماعی شرکتی را به‌عنوان تعهد شرکت در بررسی تأثیرات تصمیمات خود بر جامعه به‌طریقی که علاوه بر دستیابی به اهداف اقتصادی معمول، منافع اجتماعی نیز به دست آید، تعریف کرد (Taamneh et al., 2025; Alshwabkeh, 2024). مک ویلیامز و سیگل (۲۰۰۱) مسئولیت اجتماعی شرکتی را به‌عنوان اقداماتی تعریف می‌کنند که در راستای منافع اجتماعی، فراتر از منافع شرکت و الزامات قانونی انجام می‌شوند. زمانی که تلاش‌های سازمانی با اصول مسئولیت اجتماعی شرکتی همسو باشد، کارکنان احساس می‌کنند که تلاش‌هایشان مورد تقدیر قرار می‌گیرد و در جامعه منعکس می‌شود و در نتیجه، به همکاری با اهداف سازمان افتخار می‌کنند (Siaw, 2025). از دیدگاه پان مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها شامل چهار بعد مسئولیت اخلاقی، قانونی، اقتصادی و اختیاری است (Pan et al., 2021).

کارول (۱۹۹۱) با معرفی «هرم مسئولیت اجتماعی شرکتی» این مفهوم را به چهار مؤلفه اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه تقسیم‌بندی کرد. مؤلفه اقتصادی بیان می‌کند که جامعه از شرکت‌ها انتظار دارد که سودآور باشند. مؤلفه قانونی نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید به قوانین وضع‌شده توسط سیستم حقوقی جامعه احترام بگذارند (Fan et al., 2025). مؤلفه‌های اخلاقی به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که جامعه از شرکت‌ها انتظار دارد برای تحقق اهداف اجتماعی انجام دهند. در نهایت، مؤلفه بشردوستانه نیز به فعالیت‌های داوطلبانه شرکت‌ها در راستای انتظارات اجتماعی گوناگون مانند کمک‌های مالی، حمایت از آموزش، بهبود جامعه، و ترویج فرهنگ و هنر اشاره دارد (Yongue et al., 2025).

فریمن (۱۹۸۴) نظریه ذی‌نفعان را مطرح کرد. این نظریه بیان می‌کند که ذی‌نفعان، به‌عنوان گروه‌ها یا افرادی که می‌توانند بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیر بگذارند یا از آن تأثیر بپذیرند، نقش مهمی در کاهش ریسک‌های شرکتی دارند (Osagiede, 2025). نظریه نهادی یکی دیگر از نظریه‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکتی است که توسط سلزنیک (۱۹۸۴) مطرح شد که بر این اصل استوار است که بقای شرکت به میزان قابل توجهی با نشان دادن همسویی با هنجارها و انتظارات اجتماعی که در آن فعالیت می‌کند، بهبود می‌یابد. این نظریه تأکید دارد که رفتار سازمانی و اجتماعی نه تنها تحت تأثیر ملاحظات فنی یا اقتصادی قرار دارد، بلکه به‌شدت تحت تأثیر چارچوب‌های نهادی حاکم بر محیط آن‌ها نیز هست (Ziegler, 2025).

پیشینه پژوهش

حسینی و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی ادراک شده و مدیریت منابع انسانی پایدار ادراک شده بر اشتیاق سازمانی کارکنان با توجه به برند کارفرما به‌عنوان متغیر میانجی» انجام دادند. نتایج تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مسئولیت اجتماعی شرکتی ادراک شده و مدیریت منابع انسانی پایدار ادراک شده بر اشتیاق سازمانی کارکنان با توجه به برند کارفرما به‌عنوان متغیر میانجی را تأیید کرد.

عارفی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار محیط نگر کارکنان بر پایداری سازمانی با تأکید بر نقش میانجی مسئولیت اجتماعی» نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی از طریق نقش میانجی مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

زارع و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با هدف «شناسایی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز و همچنین ارائه چارچوبی برای آن در جهت حمایت از استقرار توسعه پایدار» انجام دادند. پس از شناسایی ابعاد و مفاهیم مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از تحلیل تم، نتیجه‌گیری شد که این موارد می‌توانند به سازمان‌ها برای تحقق ابعاد پایداری کمک کنند.

رضایی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی که به منظور «بررسی اثرات ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار» انجام دادند، با استفاده از جامعه آماری شامل ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و ۲۵ تن از خبرگان شرکت سایپا، دریافته‌اند که این ابعاد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه پایدار دارند.

بهمیناری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی که با هدف «طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی» انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

تأثیر مدیریت
منابع انسانی
سبز ...

فرخی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی با نقش میانجی مسئولیت اجتماعی» نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی تأثیر دارد و مسئولیت اجتماعی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

۱۷۴ | صفحه

هوریپاتا-چونکیا و گارسیا-سالو-روساس (۲۰۲۵) در پژوهشی «به بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر مؤلفه‌های کلیدی تعهد عاطفی برند کارفرمایی شامل گرایش بلندمدت، اشتیاق به برند کارفرمایی و وابستگی عاطفی» پرداختند. یافته‌ها به وضوح نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معنادار و مثبتی بر هر سه مؤلفه تعهد عاطفی برند کارفرمایی دارد. در نتیجه‌گیری، می‌توان چنین استنباط کرد که سازمان‌هایی که شیوه‌های پایدار را به کار می‌گیرند و مسئولیت اجتماعی شرکتی را در قلب استراتژی تجاری خود ترویج می‌دهند، نه تنها منافع اجتماعی و محیط‌زیستی ایجاد می‌کنند، بلکه قادرند پیوند عاطفی کارکنان خود را با شرکت تقویت نمایند. این تقویت پیوند عاطفی در بلندمدت منجر به بهبود روحیه، افزایش بهره‌وری و ماندگاری استعدادهای شغلی شده و یک محیط کار مثبت‌تر و پایدارتر را برای سازمان رقم می‌زند.

فانی و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی به «بررسی تأثیر مثبت اجرای مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر کاهش انتشار کربن به عنوان یک استراتژی کنترل محیط‌زیستی در صنعت حمل و نقل» می‌پردازند. نتایج حاکی از آن بود که به‌کارگیری مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز، موجب تغییر پارادایم کارکنان به سمت پایداری اکولوژیک می‌شود. همچنین، ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت، با تمرکز بر حفظ محیط زیست، شامل اقداماتی نظیر کاشت درخت، اجرای مدل کاهش، استفاده مجدد، بازیافت و استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر بوده است. تأکید بر لزوم اتخاذ یک رویکرد جامع است؛ یعنی ترکیب مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت برای پرورش یک نیروی کار پایدار و دستیابی به اهداف محیط‌زیستی در صنعت حمل و نقل بینش‌های مهمی را برای سیاست‌گذاران و مدیران جهت پیشبرد پایداری اکولوژیک از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکتی فراهم می‌آورد.

ریحان و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیط‌زیستی در صنعت هتلداری پاکستان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری توانمندسازی سبز کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی در قبال محیط زیست می‌پردازند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز به طور مستقیم با عملکرد محیط‌زیستی همبستگی دارد. علاوه بر این، نتایج بر اهمیت توانمندسازی سبز کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی در قبال محیط زیست تأکید کرد. در این مدل، دانش محیط‌زیستی و ارزش‌های سبز فردی نقش تعدیل‌کننده داشتند تا کارکنان را برای دستیابی به پایداری، که منجر به عملکرد اکولوژیک می‌شود، ترغیب کنند.

تاراناتا و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی در پژوهشی «نقش رفتار سبز در ارتباط میان مدیریت منابع انسانی سبز و برندینگ کارفرما در بیمارستان‌های سبز» نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبتی بر رفتار سبز و برندینگ کارفرما دارد. همچنین، رفتار

سبز تأثیر مثبتی بر برندینگ کارفرما دارد و در رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و برندینگ کارفرما به‌عنوان میانجی عمل می‌کند.

یاسین و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز، دروازه‌ای به سوی برندینگ کارفرما: نقش میانجی پایداری محیطی شرکتی و پایداری اجتماعی شرکتی» انجام دادند. نتایج نشان داده که مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری تأثیر مثبت می‌گذارد و پایداری نیز تأثیر مثبتی بر برندسازی کارفرما دارد.

یحیی و زرگر (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «دستیابی به پایداری شرکتی از طریق مدیریت منابع انسانی سبز: نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت بانکداری یک کشور در حال توسعه» انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز هر دو تأثیرات مثبتی بر پایداری شرکت دارند. علاوه بر این، اثر میانجی مسئولیت اجتماعی شرکتی در هر دو رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری شرکتی و همچنین بین نوآوری سبز و پایداری شرکتی تأیید شده است.

امجد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز از جمله آموزش و توسعه سبز، ارزیابی عملکرد سبز و جبران خدمت سبز بر پایداری سازمانی از طریق نقش میانجی عملکرد محیطی و عملکرد کارکنان» نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز نقش مهمی در مدیریت زیست محیطی و پایداری سازمان ایفا می‌کنند.

ژائو و همکاران (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان «مکانیسم تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد پایدار سازمانی» انجام دادند. از این پژوهش نتیجه گرفته شد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار سازمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

جمال و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز درک شده و پایداری شرکتی» نشان دادند که سه اقدام مدیریت منابع انسانی سبز یعنی جذب و استخدام سبز، حقوق و پاداش سبز و مشارکت سبز کارکنان بر پایداری شرکت تأثیر مثبت دارد.

مالیک و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد مسئولیت اجتماعی شرکتی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت می‌گذارند و رفتار شهروندی سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند.

اوزکان و الچی (۲۰۲۰) پژوهشی را با هدف «بررسی تأثیر ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکتی بر برند کارفرما و شهرت شرکت» انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که فعالیت‌های کارمندمحوری که در راستای مسئولیت اجتماعی شرکتی انجام می‌شوند، تأثیر مثبتی بر برند کارفرما دارد.

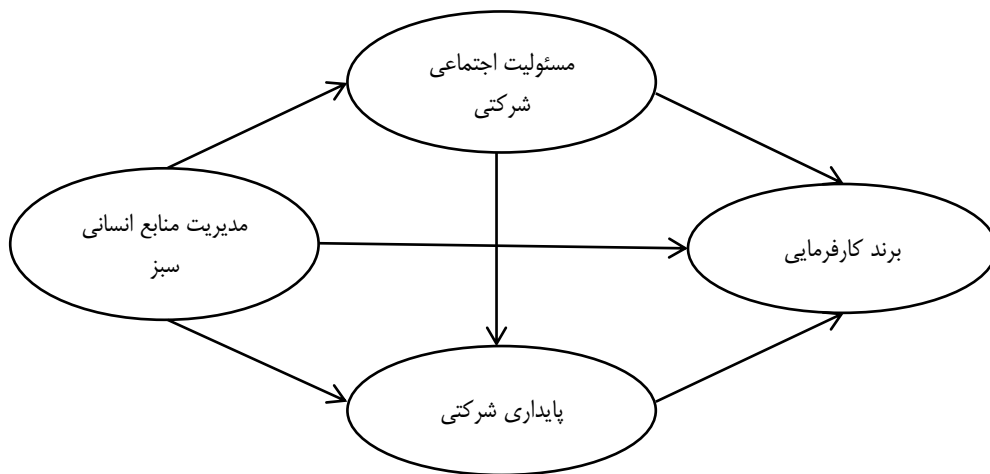
ورچیچ و کیوریچ^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «رابطه بین شهرت، برندسازی کارفرما و مسئولیت اجتماعی شرکتی» انجام دادند. نتایج نشان داد سازمان‌هایی که استراتژی‌ها و شیوه‌های متفاوتی را با توجه به مسئولیت اجتماعی و پرورش برند کارفرما ایجاد می‌کنند، شهرت بیشتری دارند.

از این رو باتوجه به هدف پژوهش، مرور ادبیات و پژوهش انجام گرفته در این زمینه، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرما تأثیر معناداری دارد.

^۱ Verčič & Čorić

- فرضیه دوم: مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه سوم: مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری شرکتی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه چهارم: مسئولیت اجتماعی شرکتی بر پایداری شرکتی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه پنجم: پایداری شرکتی بر برند کارفرما تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ششم: مسئولیت اجتماعی شرکتی بر برند کارفرما تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه هفتم: مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی شرکتی به‌عنوان نقش میانجی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه هشتم: مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با در نظر گرفتن پایداری شرکتی به‌عنوان نقش میانجی تأثیر معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

(منبع: اوزکان و الچی^۱ (۲۰۲۰)، یحیی و زرگر^۲ (۲۰۲۳)، تاراناثا^۳ و همکاران (۲۰۲۳))

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر مبانی فلسفی، بر اساس پارادایم اثبات‌گرایی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. همچنین چارچوب مدل مفهومی پژوهش و فرضیات مبتنی بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش، بر اساس رویکرد قیاسی و کمی می‌باشد که مبتنی بر روش توصیفی-همبستگی انجام شد و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد گردآوری شد. جامعه هدف این پژوهش شامل سرپرستان، مدیران و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های فعال در زنجیره فولاد استان یزد است. با توجه به گستردگی و تنوع شرکت‌های موجود در این زنجیره، تعداد دقیق این افراد قابل دستیابی نیست. به دلیل عدم امکان برآورد دقیق تعداد مدیران و سرپرستان در هر شرکت، و با توجه به محدودیت‌های پژوهش، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. بر این اساس، با توجه به اینکه پرسشنامه این پژوهش شامل ۲۶ سؤال است که بر اساس حجم نمونه معادلات ساختاری، اندازه نمونه باید حداقل ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سوالات باشد. بنابراین حجم نمونه به‌طور مطلوب باید بین ۱۳۰ تا ۲۶۰ نفر باشد. با توجه به عدم دسترسی حضوری، لینک پرسشنامه به صورت آنلاین برای نمونه آماری مدنظر ارسال شد. در این پژوهش، پس از توزیع پرسشنامه، تعداد

¹ Özcan & Elçi

² Yahya & Zargar

³ Tharanatha

۱۳۸ پرسشنامه معتبر برای تحلیل نهایی در نظر گرفته شد. برای سنجش برند کارفرمایی (سوالات ۱ تا ۷) از پرسشنامه (Sivertzen et al., 2013) که شامل ۷ سؤال است، برای سنجش مدیریت منابع انسانی سبز از پرسشنامه (Dumont et al., 2017) استفاده شد که شامل ۵ سؤال است. مسئولیت اجتماعی شرکتی (سوالات ۱۳ تا ۱۹) با پرسشنامه ۷ سؤالی (Turker, 2009) سنجیده شد. برای سنجش پایداری شرکتی از پرسشنامه (Bansal, 2005; Steurer et al., 2005) شد که در این پرسشنامه ۷ سؤال به سنجش پایداری شرکتی اختصاص داده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در این پژوهش به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	مقادیر متغیر	درصدها	متغیر	مقادیر متغیر	درصدها
	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۷		دیپلم	۳
	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۰		فوق دیپلم	۴
سن	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۵	تحصیلات	کارشناسی	۳۹
	۵۱ تا ۶۰ سال	۱۳		کارشناسی ارشد	۴۵
	بالای ۶۰ سال	۳		دکتری	۹
متغیر	مقادیر متغیر	درصدها	متغیر	مقادیر متغیر	درصدها
	کمتر از ۵ سال	۱۲		سرپرست	۵۲
	۵ تا ۱۰ سال	۱۴		مدیر	۳۵
سابقه شغلی	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۷	جایگاه شغلی	مدیر عامل	۳
	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۶		عضو هیئت مدیره	۱۰
	بیشتر از ۲۰ سال	۲۱			

بررسی مدل سازی معادلات ساختاری

مدل سازی معادلات ساختاری^۱ در واقع متشکل از دو بخش است. بخش اول برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد و در بخش دوم، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد. برازش مدل نیز متشکل از سه بخش برازش مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)، برازش مدل درونی (مدل ساختاری) و برازش مدل کلی می‌باشد.

برازش مدل بیرونی

برازش مدل بیرونی با سه معیار سنجش می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا. پایایی شاخص نیز خود متشکل از سه معیار است: (۱) آلفای کرونباخ (۲) پایایی ترکیبی (۳) ضرایب بار عاملی.

الف) آلفای کرونباخ: از جمله روش‌های مناسب برای سنجش سازگاری درونی پرسشنامه است. اگر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ باشد، پایایی قابل قبول است. بر این اساس، با توجه به جدول ۲ مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، پایایی قابل قبول است.

ب) پایایی ترکیبی: معیاری برای ارزیابی پایایی درونی سنجشها است. با توجه به جدول ۱ مقادیر ضریب پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی مناسب است.

¹ Structural Equation Modeling (SEM)

ج) ضرایب بار عاملی: هر چه ضرایب بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر آشکار به شکل بهتری می‌تواند متغیر پنهان را تبیین نماید. بار عاملی کمتر از ۰/۳، بین ۰/۳ و ۰/۶ و بیشتر از ۰/۶ به ترتیب رابطه ضعیف، قابل قبول و خیلی مطلوب را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر موجود در جدول ۲ بارهای عاملی مقادیر مطلوبی را دارد و نشان دهنده‌ی رابطه مطلوب بین سؤالات و متغیرهای پنهان است.

تاثیر مدیریت
منابع انسانی
سبز ...

جدول ۲: خلاصه‌ای از نتایج بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

متغیر	سوال	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Cr>0.7)	متغیر	سوال	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Cr>0.7)
برند کارفرمایی	۱	۰/۷۸۰	۰/۹۲۵	۰/۹۳۹	مسئولیت اجتماعی شرکت	۱۴	۰/۸۵۷	۰/۹۰۰	۰/۹۲۰
	۲	۰/۸۳۲				۱۵	۰/۸۷۰		
	۳	۰/۸۴۵				۱۶	۰/۸۱۴		
	۴	۰/۷۴۵				۱۷	۰/۷۵۷		
	۵	۰/۷۳۲				۱۸	۰/۸۹۲		
	۶	۰/۷۴۰				۱۹	۰/۷۸۸		
	۷	۰/۸۴۲				۲۰	۰/۸۶۳		
	۸	۰/۷۶۰				۲۱	۰/۸۵۵		
	۹	۰/۸۲۷				۲۲	۰/۸۳۸		
	۱۰	۰/۸۳۲				۲۳	۰/۸۰۱		
۱۱	۰/۸۲۵	۲۴	۰/۷۸۰						
۱۲	۰/۷۷۹	۲۵	۰/۸۷۱						
۱۳	۰/۸۲۸	۲۶	۰/۶۵۴						
مدیریت منابع انسانی سبز			۰/۹۱۲	۰/۹۳۱					
مسئولیت اجتماعی شرکتی									

۱۷۸ | صفحه

بررسی مدل اندازه‌گیری

برای ارزیابی روایی ابزار اندازه‌گیری از دو شاخص کلیدی روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است.

معیار فورنل و لارکر: از روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا استفاده شد. در این روش، اعداد روی قطر ماتریس بار عاملی بیشتر از اعداد پایین‌تر بودند که نشان‌دهنده تمایز کافی بین سازه‌ها و عدم تداخل آن‌ها با یکدیگر است. با توجه به جدول ۳، ابزار اندازه‌گیری توانسته به‌درستی سازه‌های مختلف را از یکدیگر تفکیک کرده و روایی لازم را تأمین کند.

جدول ۳: روایی واگرا با روش فورنل و لارکر

	پایداری شرکتی	مسئولیت اجتماعی شرکتی	برند کارفرمایی	مدیریت منابع انسانی سبز
پایداری شرکتی	۰/۸۱۲			
مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۷۸۷	۰/۸۳۰		
برند کارفرمایی	۰/۶۸۶	۰/۶۶۲	۰/۷۸۹	
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۶۷۳	۰/۵۹۸	۰/۶۸۳	۰/۸۰۵

روایی همگرا: روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد که براساس جدول ۴، مقادیر روایی همگرا برای متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز (۰/۶۴۸)، برند کارفرمایی (۰/۶۲۳)، مسئولیت اجتماعی شرکتی (۰/۶۹۰) و پایداری شرکتی (۰/۶۵۹) حاکی از آن است که تمامی متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج‌شده بالای ۰/۶ بودند، که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرایی مناسب و مؤثر ابزار اندازه‌گیری است.

جدول ۴: روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	متغیر	میانگین واریانس استخراج شده
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۶۴۸	مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۶۹۰
برند کارفرمایی	۰/۶۲۳	پایداری شرکتی	۰/۶۵۹

برازش مدل ساختاری

برازش مدل درونی با چهار معیار سنجیده می‌شود: ۱- ضریب تعیین R^2 ، ۲- اندازه اثر f^2 ، ۳- شاخص کیفیت پیش‌بینی کنندگی Q^2 ، ۴- مقدار آماره t -۵ ضریب رگرسیون استاندارد شده

ضریب تعیین R^2 : حد متعارف درخصوص ارزیابی ضریب تعیین هر متغیر در بازه ۰/۲۵، ۰/۵ و ۰/۷۵ در نظر گرفته شده است. براساس جدول ۵، ضریب تعیین R^2 به دست آمده برای متغیرهای برند کارفرمایی (۰/۵۸۵)، پایداری شرکتی (۰/۶۸۴) و مسئولیت اجتماعی شرکت (۰/۳۵۷) در این پژوهش، نشان‌دهنده‌ی قدرت تبیین مناسب مدل هستند.

جدول ۵: ضریب تعیین R Square

متغیر	R Square
برند کارفرمایی	۰/۵۸۵
پایداری شرکتی	۰/۶۸۴
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۳۵۷

اندازه اثر f^2 : معیاری است که مشخص می‌کند که حذف یک متغیر مستقل چه تأثیری بر قدرت تبیین مدل خواهد داشت. طبق دستورالعمل‌های ارائه‌شده توسط کوهن^۱ (۱۹۸۸)، اگر مقدار f^2 برابر با ۰/۰۲ باشد نشان‌دهنده یک اندازه اثر کوچک است، اگر برابر با ۰/۱۵ باشد نشانگر اندازه اثر متوسط و اگر بزرگتر یا مساوی ۰/۳۵ باشد، نشان‌دهنده یک اندازه اثر بزرگ است که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: اندازه اثر f^2

مسیر	f^2
مدیریت منابع انسانی سبز ←	۰/۱۸۰
مدیریت منابع انسانی سبز ←	۰/۵۵۵
مدیریت منابع انسانی سبز ←	۰/۲۰۱
مسئولیت اجتماعی شرکت ←	۰/۷۲۹
مسئولیت اجتماعی شرکت ←	۰/۰۵۸
پایداری شرکتی ←	۰/۰۴۲

شاخص کیفیت پیش‌بینی کنندگی Q^2 : این شاخص نشان می‌دهد که مدل تا چه حد قادر است مقادیر مشاهده‌نشده متغیرهای وابسته را به‌درستی پیش‌بینی کند. هنسلر^۲ و همکاران (۲۰۰۹) مقدار Q^2 بالای ۰/۱۵ را نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی متوسط و بالای ۰/۳۵ را نشانگر قدرت پیش‌بینی قوی مدل می‌دانند. بر اساس جدول ۷، مقدار Q^2 برای متغیرهای برند کارفرمایی (۰/۳۲۴)، پایداری شرکتی (۰/۴۱۸) و مسئولیت اجتماعی شرکت (۰/۲۲۳) در این پژوهش، نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل از نظر قابلیت پیش‌بینی هستند.

¹ Cohen

² Henseler

جدول ۷: کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

متغیر	شاخص Q^2
برند کارفرمایی	۰/۳۲۴
پایداری شرکتی	۰/۴۱۸
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۲۲۳

تأثیر مدیریت

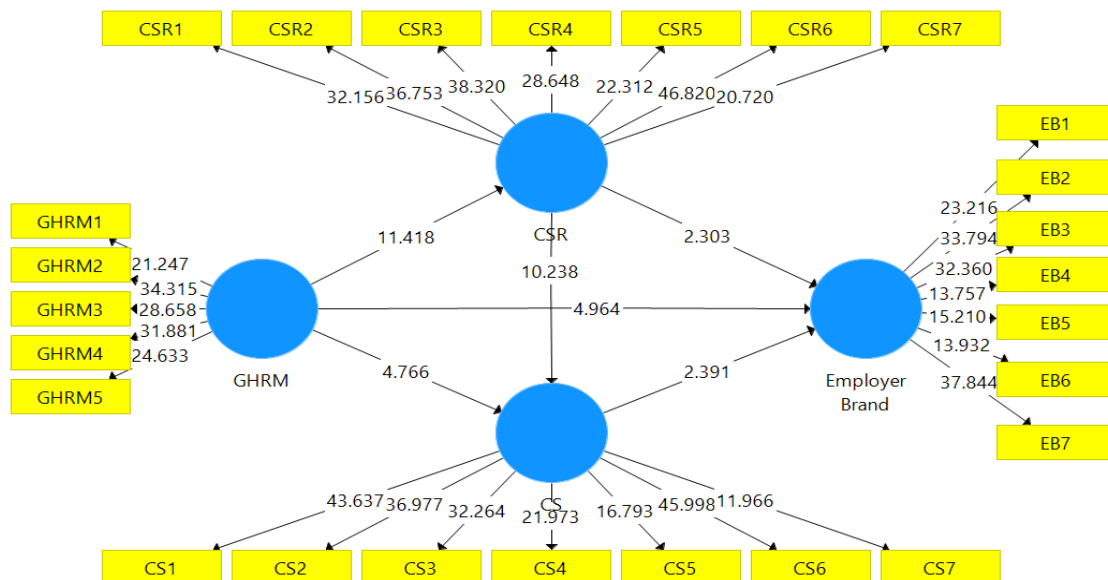
منابع انسانی معیار ارزیابی بخش کلی

سبز ...

دو بخش مدل ساختاری و اندازه‌گیری، مدل کلی پژوهش را تشکیل می‌دهند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار نیکویی برازش GOF استفاده می‌شود. همچنین سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار GOF برابر ۰/۵۹۶ است که بالاتر از ۰/۳۶ است که به‌عنوان برازش قوی مدل در نظر گرفته می‌شود.

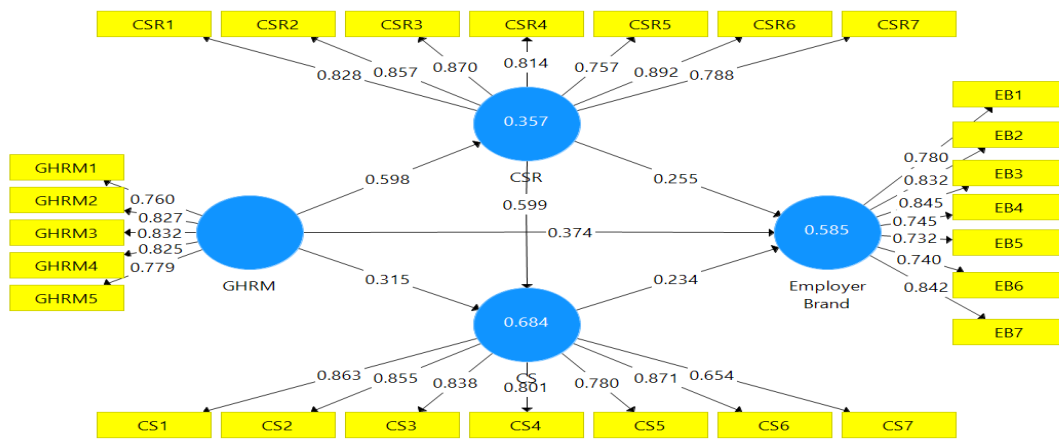
۱۸۰ | صفحه

مقدار آماره t مهم‌ترین معیار برای بررسی برازش مدل درونی است. ضریب مسیر در حالت معناداری باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد تا رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی‌دار باشد. باتوجه به شکل ۲ ضریب مسیر برای همه سؤالات بیشتر از مقدار ۱/۹۶ به دست آمد؛ بنابراین رابطه بین سؤالات و متغیر مورد نظر معنی‌دار بوده و سؤالات تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (آزمون تی)

ضرایب رگرسیون استاندارد شده (ضریب تأثیر β): نشان‌دهنده میزان تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد. هرچه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده تأثیر قوی و مستقیم می‌باشد که در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳: مدل آزمون شده پژوهش (حالت استاندارد)

جدول ۸: بررسی فرضیه اول پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۴/۹۶	۰/۳۷۴	مدیریت منابع انسانی سبز ← برند کارفرمایی
تأیید	۱۱/۴۲	۰/۵۹۸	مدیریت منابع انسانی سبز ← مسئولیت اجتماعی شرکت
تأیید	۴/۷۷	۰/۳۱۵	مدیریت منابع انسانی سبز ← پایداری شرکتی
تأیید	۱۰/۲۴	۰/۵۹۹	مسئولیت اجتماعی شرکتی ← پایداری شرکتی
تأیید	۲/۳۹	۰/۲۳۴	پایداری شرکتی ← برند کارفرمایی
تأیید	۲/۳۰	۰/۲۵۵	مسئولیت اجتماعی ← برند کارفرمایی

جدول ۸ نشان می‌دهد که فرضیه اول این پژوهش یعنی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با ضریب مسیر برابر با ۰/۳۷۴ و آماره t برابر با ۴/۹۶ که بزرگتر از ۲/۵۷۶ بوده در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌گردد. فرضیه دوم این پژوهش یعنی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی شرکت با ضریب مسیر برابر با ۰/۵۹۸ و آماره t برابر با ۱۱/۴۲ که بزرگتر از ۲/۵۷۶ بوده در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. فرضیه سوم این پژوهش یعنی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری شرکت با ضریب مسیر برابر با ۰/۳۱۵ و آماره t برابر با ۴/۷۷ که بزرگتر از ۲/۵۷۶ بوده در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. فرضیه چهارم این پژوهش یعنی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر پایداری شرکتی با ضریب مسیر برابر با ۰/۵۹۹ و آماره t برابر با ۱۰/۲۴ که بزرگتر از ۲/۵۷۶ بوده در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. فرضیه پنجم این پژوهش یعنی تأثیر پایداری شرکت بر برند کارفرمایی با ضریب مسیر برابر با ۰/۲۳۴ و آماره t برابر با ۲/۳۹ که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. فرضیه ششم این پژوهش یعنی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر برند کارفرمایی با ضریب مسیر برابر با ۰/۲۵۵ و آماره t برابر با ۲/۳۰ که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود.

فرضیه هفتم: مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی شرکتی به‌عنوان نقش میانجی تأثیر معناداری دارد.

جدول ۹: بررسی فرضیه هفتم پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۲/۳۳	۰/۱۵۲	مدیریت منابع انسانی سبز ← مسئولیت اجتماعی شرکت ← برند کارفرمایی
تأیید	۲/۱۴	۰/۰۷۴	مدیریت منابع انسانی سبز ← پایداری شرکتی ← برند کارفرمایی

نتایج تحلیل‌ها با توجه به جدول ۹ نشان می‌دهد که ضریب مسیر رابطه مدیریت منابع انسانی سبز با مسئولیت اجتماعی شرکت برابر با ۰/۵۹۸ و ضریب مسیر رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت با برند کارفرمایی برابر با ۰/۲۵۵ است، حاصل ضرب این دو ضریب به‌عنوان ضریب مسیر غیرمستقیم رابطه مدیریت منابع انسانی سبز با برند کارفرمایی برابر با ۰/۱۵۲ محاسبه شد. علاوه بر این، آماره t که از طریق آزمون سوبل^۱ برای بررسی نقش میانجی برابر با ۲/۳۳ است که بزرگ‌تر از مقدار آستانه ۱/۹۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. از آنجا که رابطه مستقیم بین مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی نیز معنادار است، مسئولیت اجتماعی شرکت به‌عنوان یک میانجی جزئی عمل می‌کند.

تأثیر مدیریت
منابع انسانی
سبز ...

فرضیه هشتم: مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با در نظر گرفتن پایداری شرکتی به‌عنوان نقش میانجی تأثیر معناداری دارد. | ۱۸۲ صفحه

تحلیل‌ها با توجه به جدول ۹ نشان دادند که ضریب مسیر میان مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری شرکت ۰/۳۱۵ به‌دست آمده و ضریب مسیر پایداری شرکت و برند کارفرمایی برابر با ۰/۲۳۴ است. از حاصل ضرب این دو مقدار، ضریب مسیر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی معادل ۰/۰۷۴ محاسبه شد. علاوه بر این، مقدار آماره t برای بررسی نقش میانجی که با استفاده از آزمون سوبل محاسبه شده برابر با ۲/۱۴ است که بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. از آنجا که رابطه مستقیم میان مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی نیز معنادار است، می‌توان نتیجه گرفت که پایداری شرکت به‌عنوان یک میانجی در این رابطه عمل می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی با در نظر گرفتن نقش میانجی مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکتی بود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌های آماری، در ادامه به بررسی تک‌تک فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است:

فرضیه اول: تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی

در مورد فرضیه اول، نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری بر برند کارفرمایی دارد. ضریب مسیر به‌دست‌آمده برابر با ۰/۳۷۴ و آماره t معادل ۴/۹۶ است که از مقدار بحرانی ۲/۵۷۶ بیشتر است. این امر مؤید تأیید فرضیه است. نتایج این پژوهش با مطالعات تاراناتا و همکاران (۲۰۲۳) که به تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی اشاره داشته‌اند، مطابقت دارد.

این یافته‌ها با نتایج مطالعات تاراناتا و همکاران (۲۰۲۳) که به تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر برند کارفرمایی اشاره دارند، مطابقت دارد. این نتایج نشان می‌دهد که اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند علاوه بر کاهش اثرات نامطلوب محیط‌زیستی، به تقویت برند کارفرمایی کمک کند، چرا که سازمان‌های فعال در این زمینه، معمولاً از نظر کارکنان و جامعه، به‌عنوان کارفرمایان پیشرو و مسئولیت‌پذیر شناخته می‌شوند. این یافته به ویژه در محیط‌هایی مانند صنایع فولادی و معدنی که به واسطه سختی کار یا کمبود نیروی متخصص، جذب و نگهداری نیروی کار ماهر از اهمیت بالایی برخوردار است، بسیار ارزشمند تلقی می‌شود.

^۱ Sobel Test

فرضیه دوم: تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی شرکتی

نتایج تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری بر مسئولیت اجتماعی شرکتی دارد. ضریب مسیر به‌دست‌آمده برای این رابطه برابر با ۰/۵۹۸ است و آماره t معادل ۱۱/۴۲ بوده که از مقدار بحرانی ۲/۵۷۶ بیشتر است و در نتیجه این فرضیه تأیید شد.

این یافته با پژوهش فانی و همکاران (۲۰۲۵) و فرخی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. علاوه بر این، فانی و همکاران (۲۰۲۵) همچنین تأیید می‌کنند که مدیریت منابع انسانی سبز، با تسهیل اقدامات محیط‌زیستی در سطح سازمان، به طور مؤثری مسئولیت اجتماعی شرکت را تقویت می‌نماید. در صنایع معدنی و فولادی، اقدامات منابع انسانی سبز می‌تواند اعتماد عمومی را افزایش و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها را تقویت کند، که این خود منجر به بهبود روابط با جوامع محلی و ارتقاء تصویر عمومی شرکت می‌گردد.

فرضیه سوم: تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری شرکتی

تحلیل‌ها نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری بر پایداری شرکتی دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۳۱۵ و آماره t معادل ۴/۷۷ بوده که از مقدار بحرانی ۲/۵۷۶ بیشتر است؛ لذا فرضیه تأیید شد.

نتایج با مطالعات یحیی و زرگر (۲۰۲۳) و عارفی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) مطابقت دارد. پژوهش‌های فانی و همکاران (۲۰۲۵) و ریحان و همکاران (۲۰۲۴) هر دو به طور قاطع، تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز را بر پایداری شرکتی و عملکرد محیط‌زیستی تأیید می‌کنند. این امر مؤید فرضیه سوم تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری است و نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز با ایجاد تغییر پارادایم در کارکنان، به دستیابی به اهداف محیط‌زیستی کمک می‌کند.

اقدامات و سیاست‌های سبز در حوزه منابع انسانی، نه تنها باعث کاهش اثرات محیط‌زیستی می‌شوند، بلکه به بهبود پایداری بلندمدت شرکت‌ها نیز کمک می‌کنند. از آنجایی که این صنایع به دلیل ماهیت عملیات خود با چالش‌های محیط‌زیستی مواجه هستند، توجه به پایداری شرکتی از طریق مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به ارتقاء تعهدات محیط‌زیستی و افزایش طول عمر فعالیت‌های پایدار کمک نماید.

فرضیه چهارم: تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر پایداری شرکتی

نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر پایداری شرکتی دارد. ضریب مسیر این رابطه ۰/۵۹۹ و آماره t معادل ۱۰/۲۴ است که از مقدار بحرانی ۲/۵۷۶ فراتر رفته و فرضیه تأیید شد؛ این امر با نتایج پژوهش یحیی و زرگر (۲۰۲۳) همخوانی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تعهدات اجتماعی شرکت‌ها نه تنها به بهبود تصویر آن‌ها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد پایه‌ای مستحکم برای پایداری شرکتی یاری رساند. در شرکت‌های معدنی و فولادی، توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی نقش مهمی در کاهش اثرات منفی فعالیت‌های صنعتی بر محیط زیست دارد و با حمایت از جوامع محلی به پایداری بلندمدت کسب‌وکارها کمک می‌کند.

فرضیه پنجم: تأثیر پایداری شرکتی بر برند کارفرمایی

بر اساس نتایج، پایداری شرکتی تأثیر معناداری بر برند کارفرمایی دارد. ضریب مسیر برای این رابطه برابر با ۰/۲۳۴ و آماره t معادل ۲/۳۹ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است و فرضیه تأیید شد؛ همچنین، حمایت از فرضیه‌های مرتبط با برند کارفرمایی به ویژه از طریق پژوهش هواریپاتا-چونکیا، گارسیا-سالی‌روساس (۲۰۲۵)، حسینی و همکاران (۲۰۲۲) و اوزکان و الچی (۲۰۲۰) تأمین می‌شود. این یافته‌ها به طور ضمنی تأثیر پایداری شرکتی بر برند کارفرمایی (فرضیه پنجم) را نیز تقویت می‌کنند، زیرا سازمان‌های متعهد به مسئولیت اجتماعی شرکت، از نظر کارکنان، محیط کاری پایدارتر و مطلوب‌تری را ارائه می‌دهند. یافته‌ها حاکی از آن است

که شرکت‌های متعهد به پایداری، می‌توانند برند کارفرمایی قوی‌تری بسازند، چرا که این تعهد به عنوان شاخصی مثبت برای کارکنان شناخته می‌شود. در صنایع معدنی و فولادی، تمرکز بر پایداری شرکتی می‌تواند نگرش‌های منفی مرتبط با این صنایع را کاهش داده و شرکت‌ها را به عنوان کارفرمایانی مسئول و پیشرو معرفی کند.

فرضیه ششم: تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر برند کارفرمایی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر برند کارفرمایی دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۲۵۵ و آماره t معادل ۲/۳۰ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است که تأیید شد. حمایت از فرضیه‌های مرتبط با برند کارفرمایی به ویژه از طریق پژوهش هوارپاتا-چونکیا و گارسیا-سالویروساس (۲۰۲۵) تأمین می‌شود. این پژوهش مستقیماً نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکتی به طور معناداری مؤلفه‌های عاطفی برند کارفرمایی (نظیر وابستگی عاطفی و گرایش بلندمدت) را بهبود می‌بخشد، که این امر قویاً فرضیه ششم تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر برند کارفرمایی را پشتیبانی می‌کند. این امر نشان می‌دهد که شرکت‌ها با انجام مسئولیت‌های اجتماعی خود می‌توانند تصویری مثبت در میان کارکنان و جامعه ایجاد کنند که به نوبه خود به تقویت برند کارفرمایی آن‌ها کمک می‌کند. در شرکت‌های معدنی و فولادی، این تعهدات تأثیر قابل توجهی بر بهبود شرایط زندگی مردم محلی داشته و نه تنها حمایت آن‌ها را جلب می‌کند، بلکه می‌تواند از مهاجرت نیروی کار جلوگیری کرده و حتی مهاجرت معکوس ایجاد کند تا از این نیروی کار در فعالیتهای خود بهره‌مند شوند.

فرضیه‌های هفتم و هشتم: نقش میانجی مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکتی

نتایج تحلیل‌ها نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی نقش میانجی معناداری در رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی ایفا می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که در صنایع معدنی و فولادی، به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، نه تنها به‌طور مستقیم باعث تقویت برند کارفرمایی می‌شود، بلکه از طریق تقویت مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی نیز می‌تواند تأثیرات مثبتی بر برند کارفرمایی بگذارد. ترکیب نتایج فانی و همکاران (۲۰۲۵) تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی شرکتی و هوارپاتا-چونکیا و همکاران (۲۰۲۵) تأثیر CSR بر برند کارفرمایی، این استدلال را ایجاد می‌کند که مسئولیت اجتماعی شرکتی یک کانال حیاتی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز از طریق آن، تصویر سازمان نزد کارجویان را ارتقا می‌دهد. یافته‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیط‌زیستی در پژوهش‌های ریحان و همکاران (۲۰۲۴) و فانی و همکاران (۲۰۲۵) نشان می‌دهند که پایداری شرکتی، مکانیسمی است که از طریق آن تلاش‌های داخلی مدیریت منابع انسانی سبز به مزیت‌های بیرونی برندینگ تبدیل می‌شود. این مجموعه از شواهد تأکید دارد که مدیریت منابع انسانی سبز نه تنها عملکرد داخلی سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه با فعال‌سازی متغیرهای میانجی مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری، یک مزیت رقابتی بلندمدت در جذب و حفظ استعدادها (برند کارفرمایی) ایجاد می‌کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌شود که شرکت‌های فولادی و معدنی باید در فرایند جذب و استخدام به دنبال نیروهایی باشند که دغدغه فعالیت در زمینه مدیریت سبز و پایداری شرکتی دارند. شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز برای کارکنان و مدیران خود برگزار کنند که به کارکنان کمک می‌کند تا با اصول پایداری و روش‌های کاهش تأثیرات منفی محیط‌زیستی در سازمان آشنا شوند. مدیران می‌توانند با ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش‌های سبز را ترویج می‌کند، جذابیت برند کارفرمایی را افزایش دهند. ترویج فرهنگ صرفه‌جویی در مصرف منابع انرژی و آب در بین کارکنان، کاهش و بهینه‌سازی سفرهای کاری با استفاده از فناوری‌های ارتباطی جدید، ترویج فرهنگ بازیافت، استفاده از منابع تجدیدپذیر از این اقدامات است. این شرکت‌ها با توجه به حساسیت بالای جامعه نسبت به تأثیرات محیط‌زیستی فعالیت‌هایشان، باید گزارش‌های شفاف و دقیقی از اقدامات محیط‌زیستی خود و نتایج به‌دست‌آمده در زمینه نحوه کاهش اثرات منفی محیط‌زیستی مرتبط با عملیات این صنایع ارائه دهند. این افزایش آگاهی در مورد تعهدات محیط‌زیستی سازمان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر

جذابیت برند کارفرما داشته باشد. شرکت‌ها می‌توانند سیستم‌های پاداش‌دهی خاصی برای کارکنانی که در اجرای برنامه‌های سبز سازمان مشارکت فعالی دارند یا ایده‌های نوآورانه در جهت بهبود پایداری شرکت می‌دهند، ایجاد کنند. ایجاد چنین سیستم‌هایی می‌تواند انگیزه کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های سبز را افزایش دهد، کارکنان را به ارائه نوآوری‌های سبز ترغیب کند و به پیشبرد اهداف پایداری شرکتی کمک کند و برند کارفرما را به‌عنوان یک برند دوستدار محیط‌زیست تقویت کند. افزایش سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای تمرکز بر نوآوری‌های مرتبط با پایداری، مانند توسعه محصولات و فرآیندهای دوستدار محیط‌زیست و ارائه راهکارهای نوین برای مدیریت ضایعات و بهبود راندمان دستگاه‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است. سرمایه‌گذاری در پروژه‌های فولاد سبز که به کاهش انتشار کربن، کاهش ضایعات، بهینه‌سازی استفاده از منابع طبیعی و بهبود بازده انرژی در فرآیندهای تولید فولاد می‌پردازد، نمونه‌ای از این نوع نوآوری‌ها است. این پیشنهادها می‌توانند به شرکت‌های فعال در زنجیره فولاد کمک کنند تا مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای دستیابی به اهداف پایداری به کار بگیرند و از مزایای آن بهره‌مند شوند. به‌علاوه، با تمرکز بر نوآوری‌های پایدار، شرکت‌ها می‌توانند برند کارفرمایی خود را تقویت کرده و به‌عنوان پیشروان در زمینه مسئولیت‌های محیط‌زیستی شناخته شوند، که این امر می‌تواند مزایای رقابتی قابل توجهی را به همراه داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در پژوهش‌های آتی برای افزایش دقت و واقع‌گرایی مدل‌ها، حتماً متغیرهای کنترلی مهمی چون اندازه شرکت، نوع مالکیت و سابقه فعالیت را در تحلیل‌های خود لحاظ کنند، زیرا این عوامل به احتمال زیاد دارای اثرات تعدیل‌کننده بر روابط مورد مطالعه هستند. همچنین، دامنه پژوهش‌ها می‌تواند به بررسی عمیق‌تر نقش متغیرهای تعدیل‌کننده درون‌سازمانی نظیر فرهنگ سازمانی یا سبک رهبری سبز گسترش یابد تا سازوکارهای دقیق‌تری از اثربخشی مدیریت منابع انسانی سبز آشکار شود. یکی دیگر از حوزه‌های مهم برای پژوهش‌های آتی، بررسی تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر پذیرش و اجرای مدیریت منابع انسانی سبز است. با تمرکز بر این موضوع، می‌توان به شناسایی موانع فرهنگی و عوامل تسهیل‌گر در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز پرداخت و راهکارهایی عملی برای افزایش هم‌سویی فرهنگی با اهداف محیط‌زیستی سازمان ارائه داد. در بعد گسترش دامنه، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به صنایع و بخش‌های اقتصادی متنوع‌تری تعمیم یابد تا امکان تعمیم نتایج به دست آمده به حوزه‌های مختلف فراهم شود و به درک بهتری از کارآمدی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شرایط و زمینه‌های گوناگون کمک کند. با توجه به تفاوت‌های بنیادین فرهنگی و اقتصادی در کشورهای مختلف، پژوهش‌های آتی می‌توانند با انجام مقایسه بین‌المللی، تفاوت‌ها و شباهت‌ها در اجرای مدیریت منابع انسانی سبز و تأثیر آن بر برند کارفرما و پایداری شرکتی را بررسی کنند تا دیدگاهی جامع‌تر از چگونگی تطبیق استراتژی‌های سبز با زمینه‌های متفاوت ارائه دهند. در نهایت، تمرکز بر نتایج سازمانی و فردی نیز حائز اهمیت است؛ لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی تأثیرات مدیریت منابع انسانی سبز بر جنبه‌های مختلفی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان بپردازند تا نقش آن در بهبود عملکرد کلی سازمان بهتر درک شود. همچنین، با توجه به رشد سریع فناوری، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و تحلیل داده‌ها در تسهیل اجرای مدیریت منابع انسانی سبز و تأثیر آن بر نتایج سازمانی، می‌تواند نشان دهد که چگونه این فناوری‌ها می‌توانند استراتژی‌های سبز را مؤثرتر و کارآمدتر سازند.

محدودیت‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است: با توجه به اینکه پژوهش حاضر به موضوع پایداری شرکتی و نیازمندی به اطلاعات درباره اهداف و مسائل کلان شرکت‌ها مرتبط بود، توزیع پرسشنامه‌ها تنها به سرپرستان، مدیران و اعضای هیئت مدیره محدود شد. این محدودیت در انتخاب نمونه می‌تواند به معنای عدم دسترسی به دیدگاه‌های کارکنان سطوح عملیاتی باشد و به همین دلیل، نتایج پژوهش ممکن است فقط منعکس‌کننده دیدگاه‌های مدیران بوده و نماینده تمامی سطوح سازمانی نباشد. علاوه بر این، نمونه‌گیری در این پژوهش محدود به شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش فولاد بود که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر

صنایع و بخش‌های اقتصادی با ساختارها و فرهنگ‌های متفاوت را به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد. همچنین، روش به کار گرفته شده یعنی نمونه‌گیری در دسترس، هرچند که دستیابی به حجم نمونه را تسهیل می‌کند، اما یک محدودیت روش‌شناختی است که باعث کاهش تعمیم‌پذیری نتایج به جامعه هدف گسترده‌تر می‌شود و استنتاج آماری را به چالش می‌کشد. به پژوهشگران آتی قویاً توصیه می‌شود تا با تنوع‌بخشی به سطوح سازمانی نمونه و گسترش دامنه تحقیقات به صنایع مختلف، بر این محدودیت‌ها غلبه کنند.

تأثیر مدیریت

منابع انسانی

سبز ... سپاسگزاری

پژوهشگران تشکر خود را از تمام افراد و سازمان‌هایی که در آماده‌سازی مقاله همکاری نموده‌اند، اعلام می‌دارم.

۱۸۶ | صفحه

فهرست منابع

1. Akbari, P., & Anbarian, H. (2023). The effect of green human resource management on employees' green behaviors: The mediating role of environmental awareness and the moderating role of servant leadership. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 123-105. (In Persian)
2. Alshwabkeh, R. O. K. (2024). Corporate social responsibility and green human resource practices in Jordan: triple-bottom approach. *International Journal of Business Information Systems*, 47(1), 38-49.
3. Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993.
4. Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Reman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191-28206.
5. Arefi Nezhad, M., & Sharafi, S. (2022). The effect of green human resource management on social legitimacy with the mediating role of corporate social responsibility (Case study: Mobarakeh Steel Company of Isfahan). *Journal of Public Administration Researches & Novel Theories (JPARNNT)*, 1(3), 34-47. (In Persian)
6. Asadolahidehkordi, E., Ghorbanpour, A., & ahmadi, H. (2020). The Impact of Green Human Resource Management and Environmental Practices on Sustainable Performance in Downstream Petrochemical Industries. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 156-139. (In Persian)
7. Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: the puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.
8. Başar, D. (2024). Empowering sustainability: green human resource management as a catalyst in the circular economy. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (Sustainability and Green Economics Special Issue)*, 105-116.
9. Balouchi, H., & Siahsarani Kojuri, M. A. (2023). Examining the effect of employer brand attractiveness on the intention to recommend the employer by mediating job satisfaction and willingness to stay with the employer. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 143-121. (In Persian)
10. Bahmanyari, H., Amiri, A., Shokoh, Z., Nikpour, A., & Mohammad Bagheri, M. (2020). Designing and Explaining a Green Human Resource Management Model with an Emphasis on Social Responsibility in Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Journal*, 8(4), 397-418. (In Persian)
11. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12, 5974.

12. Bangwal, D., Chaudhary, A., Kumar, R., Oberoi, S. S., & Kumar, V. (2025). Green HRM, employee pro-environmental behavior, and environmental commitment. *Acta Psychologica*, 258, 105153.
13. Chen, W. C., Su, C. P., & Rogers, M. M. (2019). Measuring the performance of and tradeoffs within the triple bottom line. *International Journal of Sustainable Transportation*, 13(1), 24-35.
14. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management Journal*. 2017, 56, 613–627.
15. Fan, D., Xiao, C., Tong, X., Shao, Y., & Cheng, T. C. E. (2025). From Stabilizer to Enhancer: Effective Engagement Strategies for Secondary Stakeholders in Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 00076503251329762.
16. Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green human resource management (GHRM) and corporate social responsibility (CSR) in reducing carbon emissions for sustainable practices. *Environmental Quality Management*, 34(3), e70048.
17. Farrokhi, M., Nasr Esfahani, A., & Safari, A. (2020). The Effect of the Green human Resource Management on the Social Legitimacy with Mediating Role of social responsibility (Esfahan's Mobarakeh Steel Company as a Case Study). *Modiriati-e- farad*, 64 (19), 121-134. (In Persian)
18. Farrokhi, M., Amiri, Z., & Delvi Esfahani, M. (2020). The Effect of Green Human Resource Management on Employee Environmental Behavior by Considering the Modifying Role of Individual Green Values and Service Culture. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 137-157. (In Persian)
19. Fatima, S., & Laheri, V. K. (2025). Unearthing the Green Human Resource Management and Employee Green Behaviour Paradigm: A Comprehensive Review. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 2319510X251385376.
20. Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Kasim, W. Z. W., Mohamad, Z., & Halim, M. A. S. A. (2020). Exploring the interplay of green human resource management, employee green behavior, and personal moral norms. *SAGE Open*, 1–18
21. Fayyaz, A., Liu, C., Xu, Y., & Ramzan, S. (2025). Effects of green human resource management, internal environmental management and developmental culture between lean six sigma and operational performance. *International Journal of Lean Six Sigma*, 16(1), 109-140.
22. Graham, S., Cadden, T., & Treacy, R. (2023). Examining the influence of employee engagement in supporting the implementation of green supply chain management practices: A green human resource management perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4750-4766.
23. Hein, A. Z., Elving, W. J., Koster, S., & Edzes, A. (2025). One Size Fits All? Employer Branding in Different Contexts. *Corporate Reputation Review*, 1-17.
24. Hilmi, H., Zarkasyi, W., Sueb, M., & Tanzil, N.D. (2021). Implementation of corporate social responsibility based on triple bottom line concepts on the company's financial performance: empirical studies in manufacturing and mining companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 11(2), 12.
25. Hosseini, S. A., Moghaddam, A., Damgani, H., & Shafiei Nikabadi, M. (2022). The effect of perceived corporate social responsibility and sustainable human resources on employee engagement with the moderating role of the employer brand. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-21.
26. Huaripata-Chunque, R. R., & García-Salirrosas, E. E. (2025). Influence of corporate social responsibility on the elements of affective commitment to the employer brand in companies in the manufacturing sector. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2515479.
27. Ivanov, A. (2025). Corporate Social Responsibility employer branding and employee attraction and retention: review of literature and research agenda. *BRICS Journal of Economics*, 6(1), 53-71.
28. Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.

29. Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.
30. Janssen, H., & Rudeloff, C. (2025). Exploring the Role of Influencers in Shaping Employer Brands: A Comparative Study of Corporate and Third-Party Influencers. *Corporate Reputation Review*, 28(1), 57-70.
31. Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green Human Resource Management and Organizational Performance: A Systematic Review†. *Sustainability (2071-1050)*, 17(7).
32. Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*, 13(3), 1044.
33. Martínez-Falcó, J., Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Visser, G. (2025). Green Innovation Performance and Employee Wellbeing in the Spanish Wine Industry: Unveiling the Role of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility. *Revista Empresa y Humanismo*, 273-300.
34. Masud, M., Kaium, A., Rashid, M., Ur, H., Khan, T., Bae, S.M., & Kim, J.D. (2019). Organizational strategy and corporate social responsibility: the mediating effect of triple bottom line. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4559.
35. Mousa, S.K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243(1), 118595.
36. Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2025). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of economic and administrative sciences*, 41(1), 88-113.
37. Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2020). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 319-341
38. Ogeibu, S., Emelifeonwu, J., Pereira, V., Oseghale, R., Gaskin, J., Sivarajah, U., & Gunasekaran, A. (2024). Demystifying the roles of organizational 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.
39. Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). Role of green HRM practices in employees' pro-environmental IT practices. In *New Knowledge in Information Systems and Technologies: Volume 1* (pp. 678-688). Springer International Publishing.
40. Ojo, A. O., Tan, C. N. L., & Alias, M. (2022). Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 1-18.
41. Osagiede, F. O. (2025). Stakeholder Engagement and Reputation Management. *Ezekiel S. Asemah*, 137.
42. Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *Sage Open*, 10(4), 2158244020972372.
43. Pan, X., Sinha, P., & Chen, X. (2021). Corporate social responsibility and eco-innovation: the triple bottom line perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 214-228.
44. Pereira, T. H. M., & Martins, H. C. (2021). People, planet, and profit: A bibliometric analysis of triple bottom line theory. *Journal of Management and Sustainability*, 11(1), 64-73.
45. Rehan, M., Abbass, K., Hussain, Y., Usman, M., & Makhdum, M. S. A. (2024). Green human resource management in Pakistan tourism industry: Moderating role of environmental knowledge and individual green values. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 21(3), 2505-2516.
46. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2021). Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, 42(6), 961-983.
47. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.

48. Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Administrative Sciences*, 10(3), 60.
49. Saini, G. K. (2023). Employer branding: A critical review and future research. *NHRD Network Journal*, 16(3), 220-232.
50. 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.
51. Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarinia, S. (2019). A systematic review of green human resource management. *Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy*, 6(2), 177-189.
52. Shahzad, M. A., Du, J., Junaid, M., & Shahzad, F. (2025). From green HRM practices to green innovation performance: a mediation-moderation model. *Journal of Environmental Planning and Management*, 68(5), 1187-1212.
53. Sharma, A., Raj, R., Kumar, M., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2025). Optimizing employee satisfaction in India's IT sector: a focus on employer branding. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-10.
54. Siaw, C. A. (2025). Marketing with a social conscience: strategic windows for aligning societal marketing with corporate identity. *Strategy & Leadership*, 53(1), 84-102.
55. Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
56. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
57. Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263-281.
58. Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028072.
59. Taamneh, M. M., Al-Okaily, M., Abudoleh, J. D., Albdareen, R., & Taamneh, A. M. (2025). Nexus between green human resource management practices and corporate social responsibility: does transformational leadership make difference?. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 1-24.
60. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
61. Tharanatha, A., Shashidhar, R., Bharath, S., & Nagesh, P. (2023). The Green Behaviour Role in Relationship amid Green Human Resource Management and Employer Branding in Green Hospitals. *Indian Journal of Science and Technology*, 16(14), 1062-1068.
62. Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85, 411-427.
63. 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.
64. Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
65. Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and generation z: a systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49.
66. Wang, J., Tang, L., Zhang, J., Choi, B. K., & Phillips, C. (2025). Green Human Resource Management System Development in Africa: A Systematic Literature Review. *Systems*, 13(7), 526.

67. Yahya, A. A., & Zargar, P. (2023). Achieving Corporate Sustainability through Green Human Resource Management: The Role of CSR in the Banking Industry of a Developing Country. *Sustainability*, 15(14), 10834.
68. Yahya Poor., M., Tabari, M., Mehrara, A., Bagher Zadeh., M., & Balooei Jamkhaneh., E. (2020). Evaluation of Green Human Resource Management Model in Electric Power Distribution Companies of the North of Iran with DEMATEL Technique. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 117-135. (In Persian)
69. Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.
70. Yin, X., Khan, A. J., Basheer, M. F., Iqbal, J., & Hameed, W. U. (2025). Green human resource management: a need of time and a sustainable solution for organizations and environment. *Environment, Development and Sustainability*, 27(1), 1379-1400.
71. Yongue, J., van der Eng, P., Srisuphaolarn, P., & Hunter, J. (2025). Antecedents of Corporate Social Responsibility in Indonesia, 1900s-1950s. In *Ethics, Business and Capitalism: Thailand and Indonesia in an Asian Perspective* (pp. 187-209). NUS Press Pte Ltd.)
72. Zare Dizaj, A., Ramezani, M., Sangi Noorpour, A., Bohlooli, N., & Eskandari, K. (2021). Strategic management of green human resources a tool to support the establishment of sustainable Development. *Public Administration Perspective*, 12(4), 124-152. (In Persian)
73. Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing mechanism of green human resource management and corporate social responsibility on organizational sustainable performance. *Sustainability*, 13(16), 8875.
74. Ziegler, M. T. (2025). Critical Intuitions in Stakeholder Theory and Political CSR: The Effect of Identity Constituting Values on the Dynamics of Business Ethical Debates. *Humanistic Management Journal*, 1-19.
75. <https://irangov.ir/en>. (2024). Electricity Consumption of Energy-Intensive Industries. (In Persian)
76. <https://en.yazdccima.com>. (2024). Energy Consumption Management in Steel Industries.. (In Persian)