



شناسایی و مقایسه عوامل علی مدیریت منابع انسانی سبز و بسترهای ایجاد آن در دانشگاه

بهاره شهریاری (نویسنده مسئول)^۱

^۱دانشگاه پیام نور، تهران shahriaripnu@gmail.com

چکیده

مدیریت منابع انسانی سبز، یک رکن مهم در توسعه پایدار و مدیریت سبز است و در سالهای اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف کرده است. هدف از این پژوهش نیز؛ شناسایی و مقایسه عوامل علی تاثیر گذار بر مدیریت منابع انسانی سبز و بسترها یا عوامل زمینه ای پیاده سازی آن در دانشگاهها و سازمانها بوده است. روش پژوهش نیز، مبتنی بر مرور سیستماتیک تحقیقات پیشین و مصاحبه عمیق با صاحب نظران که شامل مدیران، معاونین و کارشناسان بخشهایی از دانشگاهها در سطح شهر تهران و سازمان حفاظت از محیط زیست و مشاوران منابع انسانی که در زمینه امور سبز فعالیت داشته اند بود، که با بکارگیری روش هدفمند، نمونه گیری صورت پذیرفت و تعداد نمونه در این تحقیق ۱۹ نفر شد. طبق یافته های این پژوهش، عوامل علی و زمینه ای مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی و اولویت بندی شدند و با عوامل ذکر شده در تحقیقات پیشین مقایسه گردیدند.

واژه های کلیدی

توسعه پایدار، دانشگاه سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، عوامل علی، عوامل زمینه ای



۱. مقدمه

در نیمه دوم قرن بیستم، توجه به توسعه پایدار و حفظ محیط زیست به طور فزاینده ای رایج شد و این روند به حوزه سازمان و مدیریت نیز راه یافت. [75] لذا؛ مفاهیمی همچون: مدیریت سبز، مدیریت زنجیره تأمین سبز، فرهنگ سازمانی سبز، رفتار سبز، محیط کار سبز و منابع انسانی سبز شکل گرفت. [65, 60]

در راستای اهمیت و ارزش افراد در سازمانها به عنوان مهم ترین منبع و پایداری، تحقیقات نشان داده است که چگونه نقش مدیریت منابع انسانی در کاهش تخریب محیط زیست موثر می باشد. [33] مثلاً؛ بررسی شده است که مدیریت منابع انسانی سبز چگونه از طریق فرهنگ ملی، تضادها و نظریات سهامداران با دیدگاه سبز در استخدام، رقابت و مشارکت کارکنان، همراه با نتایج عملکرد مالی و محیطی، سودمند واقع می شود. [68] به همین خاطر، منابع انسانی سبز تلاشی برای رفع نیازها است؛ به طوریکه بین رشد سازمانی برای تولید ثروت و حفاظت از محیط زیست طبیعی تعادل برقرار گردد تا ساخت آینده موفق و پایداری ممکن باشد. [26]

از آنجا که، مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیتهای اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند، مدیریت منابع انسانی را بهره برداری از سرمایه های انسانی شرکت برای دستیابی به اهداف سازمانی می دانند. [9] مدیریت منابع انسانی سبز نیز، استفاده از سیاستهای منابع انسانی برای استفاده پایدار از منابع سازمان است لذا؛ مدیریت منابع انسانی سبز، مسئول ایجاد محیط کاری سبزی است که در آن کارکنان، اهمیت مسائل زیست محیطی را درک کنند [14] و باعث توسعه هویت اجتماعی سازمانها شوند. [67]

از طرفی، با توجه به آلودگی هوا و تخریب محیط زیست که امروزه بسیار مطرح می شود، توجه بیشتر به مدیریت منابع انسانی سبز و کاربرد آن در کشور ایران ضروری بنظر می رسد؛ تا این امکان وجود داشته باشد که منابع امروز در اختیار نسل آینده نیز قرار گیرد و منابع انسانی دلسوز و حامی محیط زیست را آموزش دهیم. همچنین؛ در ایران تحقیقات مدیریت منابع انسانی در این زمینه نادر است و در صورت بی توجهی منابع انسانی به این حوزه، نمی توان سهم خود را در پایداری زیست محیطی واکاوی کرد و در شرایط زیست محیطی بحرانی ایران، گامهای مشخص و تأثیرگذار برداشت. [12]

بهمین خاطر، بکارگیری مدیریت منابع انسانی سبز، از طریق انتخاب و استخدام کارکنان سبز (افزایش غربالگری مجازی بجای مصاحبه حضوری و جذب کارکنان حامی محیط زیست)، آموزش و ارزیابی عملکرد سبز (آموزش رعایت اصول سبز و ارزیابی عملکرد براساس استانداردهای سبز)، مشارکت و جبران خدمات سبز (مشارکت افراد در برنامه ها و تصمیمات سبز که باعث بالا رفتن تعهد و مسئولیت پذیری آنها می شود و ارائه پاداش متناسب با عملکرد سبز که انگیزه افراد را بالا می برد) و اشاعه فرهنگ سبز (سازمانهای سبز دارای اعتبار بیشتری هستند که این امر یک مزیت رقابتی می باشد و باعث جذب منابع انسانی متخصص تر می گردد)، می تواند باعث کاهش ضایعات، کاهش تخریب محیط زیست، کاهش هزینه های ناشی از مصرف بی رویه انرژی و افزایش سودآوری برای سازمانها گردد. لذا؛ با توجه به آنچه بیان شد، بررسی عوامل علی و موثر بر مدیریت منابع انسانی سبز و شناسایی و ایجاد بسترهای لازم برای آن، یکی از مسائل اساسی در این زمینه می باشد که در این پژوهش به آن پرداخته می شود.

۲. ادبیات و پیشینه نظری:

۲.۱. توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی

علت اساسی توجه روزافزون به سیاستهای توسعه پایدار، محدود بودن امکانات و نامحدود بودن نیازها و خواسته های بشر است. رشد تکنولوژی و جمعیت، باعث افزایش نیازها و خواسته های بشری شده است در حالیکه منابع ما برای پاسخ به انواع این نیازها و خواسته ها، محدود می باشد و توجه به این امر برای داشتن آینده ای بدون کمبود منابع ضروری است.

توسعه پایدار فرایندی است که طی آن مردم یک کشور نیازهای خود را برآورده می کنند و سطح زندگی خود را ارتقا می بخشند، بی آنکه از منابعی که به نسلهای آینده تعلق دارد، مصرف کنند و سرمایه های آتی را برای تأمین خواسته های آتی به هدر دهند. بنابراین، توسعه را زمانی پایدار می خوانیم که مخرب نباشد و امکان حفظ منابع (اعم از آب، خاک، هوا، منابع ژنتیکی، جانوری و...) را برای آیندگان فراهم



آورد. [25] در اصل، توسعه پایدار به معنای تلفیق اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی برای حداکثرسازی رفاه انسان فعلی بدون آسیب رسانی به توانایی نسل‌های بعدی برای برآوردن نیازهایشان است. [61]

لذا؛ در توسعه پایدار ما به یکپارچگی اقتصادی و زیست محیطی، افزایش تعهد بین نسلها، عدالت اجتماعی، حفاظت از محیط زیست و افزایش کیفیت زندگی خواهیم رسید. [43] توسعه پایدار، تلاشی برای حمایت از آینده، در زمان حال است. از طرفی، در دهه ۱۹۷۰، اصطلاح پایداری توسط جنبش زیست محیطی که نگران بهره برداری بیش از حد از منابع طبیعی و زیست محیطی بود، اتخاذ گردید و با بحث سیاسی در مورد توسعه انسانی مرتبط شد. [27] در ادبیات مدیریت منابع انسانی دیده شود که در آن، مفهوم پایداری به عنوان یک «مسئولیت اجتماعی» تفسیر شده است. [19, 62]

ایده‌های اولیه توسعه پایدار مدیریت منابع انسانی در مقالاتی از ویلکینسون و همکاران (۲۰۰۱)، ماریپندر (۲۰۰۳) در استراتژی منابع انسانی پایدار، زاگ و همکاران (۲۰۰۱) و از مولر- کریست و رم (۱۹۹۹) در مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه شده است. [76, 50, 79] [58] دوچرتی و همکاران (۲۰۰۲ و ۲۰۰۹) و کایرا (۲۰۰۳) به جنبه مربوط به کار و اثرات بازخور از جمله مشکلات سلامتی از دیدگاه سیستم‌های کار پایدار و بررسی نحوه طراحی سیستم‌های کار به منظور توسعه و بازسازی کارکنان به جای «مصرف نمودن» و استعمار (بهره‌برداری نمودن از) آنها پرداخته‌اند. [30, 31, 45]

در پی نگرشی که در آن مدیریت منابع انسانی هم یک وسیله و ابزار برای رسیدن به اهداف و هم نقطه پایان تحقق اهداف استراتژیک سازمانی است، هوسلید، بکر و بتی (۲۰۰۵)؛ تیلور، اسلند و اگری (۲۰۱۲) دو بحث را بیان می‌کنند که چرا پایداری برای مدیریت منابع انسانی با اهمیت می‌باشد: اول اینکه؛ مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم کارکنان را هم از نظر فکری هم از نظر عملی در جهت رسیدن به اهداف پایداری کمک می‌کند (مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وسیله برای رسیدن به هدف). دوم اینکه؛ اصول پایداری می‌تواند در سیستم مدیریت منابع انسانی حضور پیدا کند و منجر به داشتن کارکنانی توانا از نظر فیزیکی، اجتماعی و اقتصادی در بلندمدت گردد (مدیریت منابع انسانی به عنوان نقطه پایان تحقق اهداف). در اصل، فرض بر این است که اهداف فردی کارکنان شامل بهبود اشتغال، حفظ تعادل نقش در داخل و خارج از کار (تعادل کار و زندگی) و افزایش تمایل برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کیفیت بهتر زندگی می‌باشد که باید در نظر گرفته شود. [2]

از منظر یک سازمان، تام و زاگ (۲۰۰۴)، فرض می‌کنند که مدیریت پایدار منابع انسانی منجر به ارزش افزوده اقتصادی، انعطاف‌پذیری سازمانی و بقاء می‌شود. از دیدگاه کارکنان، موفقیت مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند از نظر استخدام کارمند، رفاه و خودمسئولیتی، اندازه‌گیری شود. بر اساس این فرض که راه حل برد-برد می‌تواند برای کارکنان و کارفرمایان ایجاد شود. [33]

۲.۲. دانشگاه سبز

دانشگاه سبز، معمولا در جهان به عنوان جایی شناخته می‌شود که همه فعالیتهای آن براساس چشم انداز توسعه پایدار صورت می‌گیرد و همچنین نشان دهنده مسئولیت مهم آموزش عالی در راستای توسعه جامعه است (سایت دانشگاه دایه چین). در تمامی دانشگاههای جهان سیستمی به نام سیستم پایداری وجود دارد که این امکان را می‌دهد تا تمامی دانشگاهها میزان پیشرفت خود را در زمینه توسعه پایدار و حفظ منابع طبیعی ارزیابی کرده و بر اساس نوع فعالیتش در چهار رده پلاتین، طلا، نقره و برنز قرار گیرند. در جهان ۱۹ دانشگاه در رده برترین دانشگاههای جهان قرار دارند، این دانشگاهها با ارائه طرحهایی برای کاهش زباله، مصرف درست انرژی، ارائه کمکهای مالی به دانشجویان در پروژه های محیط زیستی، ترویج حمل و نقل جایگزین و سایر اقداماتی که به نفع محیط زیست خواهد بود به این برتری دست یافته‌اند. [8]

اصل دانشگاه سبز اول از همه تمرکز بر روی سیستم آموزش سبز، یعنی استفاده از مفهوم پایداری در آموزش و پرورش دارد. تسینگهوا (دانشگاه سبز پیشتاز در چین)، از طریق تلاشهای آموزشی رسمی و غیر رسمی سبز، خود را به دانشجویان متعهد می‌داند که به شهروندان مسئول تبدیل شوند و دامنه مسئولیت اجتماعی را برای دستیابی به پایداری گسترش دهند. در تسینگهوا، آموزش سبز شامل برنامه درسی سبز، کارآموزی سبز دانشجویان و محیط آموزشی سبز می‌باشد. [78]

۲.۲.۱. رویکرد دانشگاه سبز در ایران



دانشگاه سبز در ایران دارای رویکردی سه بعدی است:

- بعد اول: کاهش هزینه‌های عمومی و جاری دانشگاه است که در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور پیش‌بینی شده است.

- بعد دوم: ترویج رفتار آموزشی بر اساس فن‌آوری نوین و بدون کاغذ است.

- بعد سوم: تربیت نسلی از دانش‌پژوهان و فارغ‌التحصیلان که پیامد عملکرد خود را در محیط زیست ردیابی می‌نمایند. [6]

۲,۳. مدیریت منابع انسانی سبز

مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز این گونه تعریف شده است: فعالیتها و تئوریهای مدیریت منابع انسانی که به کاهش خسارتهای زیست محیطی کمک می‌کند. [66]

مدیریت منابع انسانی سبز و اقدامات آن، یک فاکتور اساسی در تفکر رو به جلو در حوزه کسب و کار در سر تا سر جهان می‌باشد. تبدیل کارکنان عادی به کارکنان سبز از وظایف مدیریت منابع انسانی است که هدف آن دستیابی به اهداف زیست محیطی سازمان و در نهایت دستیابی به سهم قابل توجهی از پایداری محیط زیست است که به سیاستها، شیوه‌ها و سیستمهایی اشاره دارد که به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و کسب و کار است. [60]

مدیریت منابع انسانی سبز به معنی انجام استراتژیهای برای آگاهی از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیتهای تجاری پایدار می‌باشد که به سازمانها در زمینه هدایت یک محیط صمیمانه کمک می‌رساند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز شامل دو رویه ضروری می‌باشد: اعمال مدیریت منابع انسانی برای هدایت محیط و پرورش سرمایه دانشی. [13]

مدیریت منابع انسانی سبز، مستقیماً مسئول ایجاد محیط کاری است که اقدامات سبز را درک می‌کند، انجام می‌دهد و تکریم می‌کند و هم چنین اهداف سبز را در فرآیند منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، جبران خدمات، توسعه و پیش برد سرمایه انسانی محافظت می‌کند. [53]

مامور، مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان کاربرد سیاستهای مدیریت منابع انسانی تعریف میکند که استفاده پایدار از منابع درون سازمانهای تجاری را تقویت کرده و حفاظت از محیط زیست را ترویج دهد، که باعث افزایش هر چه بیشتر رضایت و دلگرمی کارمندان می‌شود. [48]

سید جوادین و همکارانش مدیریت منابع انسانی سبز را یک رویکرد جهت سرمایه گذاری و توسعه پایدار بیان کردند که سازمان با تمرکز بر سرمایه انسانی و برنامه‌های مدیریت محیط زیست هم به اهداف اقتصادی نایل می‌شود هم زیست محیطی. [10] از دلایل ضرورت مدیریت منابع انسانی سبز، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جلوگیری و یا به حداقل رساندن گرمایش جهانی
- جلوگیری یا به حداقل رساندن بلایای طبیعی مانند باران‌های اسیدی، باران قرمز، سونامی، سیل، طوفان، خشکسالی و غیره و استفاده حریصانه از منابع طبیعی برای تولید و مصرف
- جلوگیری و یا به حداقل رساندن بیماریهای ناشی از آلودگی
- جلوگیری و یا به حداقل رساندن آسیب به حیوانات و دیگر موجودات طبیعی است
- اطمینان از تعادل مناسب روابط میان گیاهان، حیوانات، مردم، و محیط خود
- تضمین بقای انسان و سازمان کسب و کار برای یک دوره طولانی مدت از زمان [60]

۲,۴. کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبز



به طور سنتی ۱۸ کارکرد عملکرد مدیریت منابع انسانی از جمله طراحی شغل، تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، جامعه پذیری، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه، مدیریت عملکرد، مدیریت پرداخت، مدیریت انگیزه، مدیریت رفاه، مدیریت جنبش کارکنان، مدیریت نظم، مدیریت ایمنی و بهداشت، مدیریت شکایات و روابط کار وجود دارد. [21]

ایجاد مدیریت منابع انسانی سبز از طریق سیاستها و روشها و اطمینان از اینکه ورودی کارکنان سبز و عملکرد آنها به درستی صورت می گیرد حاصل می شود [60]، که در ادامه به بیان و شرح کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته شده است.

- جذب، انتخاب و استخدام سبز

مدیریت منابع انسانی می تواند با در اختیار گذاشتن حقایق مهم سیاستهای سبز و سوابق محیطی خود در تلاش برای جذب کارکنان، از جمله هرگونه جوایزی که ممکن است در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمانی کسب کرده باشند، به این هدف نائل شود، در همین راستا، افرادی که باور زیست محیطی دارند و به انجام مسئولیتهای زیست محیطی اهمیت می دهند، بیشتر جذب سازمانهایی می شوند که مدیریت منابع انسانی سبز در آنها بکار گرفته شده است، البته؛ با ثابت در نظر گرفتن عواملی مانند حقوق و دستمزد، شرایط کار، کیفیت زندگی و فرهنگ کار. [22] در ضمن شرح شغل نیز باید منعکس کننده برنامه های سبز سازمان باشد و وب سایت شرکت و سایر ابزارهای جستجوی موجود برای متقاضیان شغل به وضوح کوششهای سبز آن سازمان را نشان دهد. [49]

پیشرفت باورنکردنی فناوری باعث شده است که شرکتها بتوانند آگهی شغلی خود را به سایتهای شغلی آنلاین و وب سایتهای خودشان ارسال کنند، حتی اکنون رزومه های شغلی نیز بصورت آنلاین ارسال می شوند. این روند سریع، کارآمد، آسان و ارزان است. مزیت دیگر برنامه آنلاین این است که متقاضی بالقوه شغل می توانند اطلاعات مورد نیاز خود را از وب سایت شرکت جستجو و جمع آوری کند. شرکتها نیز می توانند رزومه / CV متقاضیان مناسب را انتخاب کرده و آنها را بازرسی کنند. سپس، هر وقت لازم باشد می توانند چاپ کنند. همچنین؛ می توانند آزمونهای استخدامی را نیز تا آنجا که ممکن است بدون کاغذ مانند مشاهدات رفتاری، مصاحبه، ارائه که در آن کاغذ کمتری لازم است انجام دهند. علاوه بر این، می توانند متقاضیانی که نسبت به محیط زیست آگاه تر هستند و اهمیت بیشتری به آن می دهند برای استخدام در اولویت قرار دهند. [29]

طبق گفته آنتونی (۱۹۹۳)، توسعه پایدار باید همراه با استخدام سبز باشد. [16] این امر شامل نظارت بر شایستگیهای بلندمدت برای شرکت، ارائه اطلاعات به کارکنان جدید در مورد سیاستها و تعهدات سبز، استفاده از روشهای منصفانه استخدامی که از متقاضیان شغل از نظر جنسیت، سن، گروههای نژادی و قومی، معلولین و سایر گروههای ذریع حمایت می کند می باشد. [20] در کل، اگر انتخاب و استخدام سبز به خوبی انجام شود، مراحل بعد از ورود افراد به سازمان، از جمله آموزش و توسعه سبز و به کارگیری نیروی انسانی تسهیل می شود. [72]

- آموزش و توسعه سبز

اهمیت آموزش سبز در سال ۱۹۹۰ مطرح شد و لزوم ارتقای آگاهیهای سبز کارکنان و بروز رفتارهای سبز توسط آنها، مورد توجه و تاکید قرار گرفت. [40] بدون آموزش سبز، سازمانها سهم اندکی در توسعه پایدار محیط زیست خواهند داشت. [28]

لذا؛ برای موفقیت مدیریت منابع انسانی و همچنین آموزش سبز بایستی ابتدا جایگاه منابع انسانی و و نیازسنجی آموزش سبز کارکنان تعریف شود و اینکه، آموزش سبز باید کوتاه، ساده، مرتبط و غیر رسمی و در تمام سطوح سازمان وجود داشته باشد. همچنین؛ مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و اجرای آموزشهای سبز بسیار اهمیت دارد. [40] فرایند جامعه پذیری نیز؛ می تواند به گونه ای طراحی شود که ورود نیروی انسانی جدید به فرایند سبز را تسهیل کند. مثلا در جهت ایجاد گرایش در کارکنان، برنامه های طراحی شده باید از نگرش سازمان در مورد موضوعات سبز مانند بهداشت و ایمنی، محیط کار سالم و سبز و غیره حمایت کند. [29] بهر حال؛ سازمانها قبل از اجرای برنامه های آموزشی سبز باید به نیازسنجی آموزشی بپردازند که یکی از روشهای آن ایجاد تیمهای سبز است و برای ارائه این آموزشها، از ابزارهای بدون کاغذ و روشهای آنلاین باید استفاده کرد. [4]

- مدیریت عملکرد سبز



طبق گفته ورمایر (۱۹۹۶) مدیریت عملکرد سبز چالشهای نحوه اندازه گیری استانداردهای عملکرد سبز در واحدهای مختلف شرکت و بدست آوردن داده های مفید در مورد عملکرد سبز مدیران را نشان می دهد. یکی از راههای موفقیت آمیز ایجاد سیستم مدیریت عملکرد سبز در سازمان، متصل کردن ارزیابی عملکرد به شرح شغل و ذکر اهداف و وظایف سبز است. [74]

اهداف عملکرد سبز و شاخصهای رفتار سبز باید زمینه های اصلی ارزیابی عملکرد در همه سطوح باشد. [29] یکی از اولین گامهای مهمی که منابع انسانی می تواند در راستای توسعه رویکرد سبز جامع بردارد، تشویق مدیران به گنجانیدن اهداف مرتبط به محیط زیست در شرح وظایف شغلی و اهداف شغلی کارکنان است. [32]

- انگیزش، پاداش و جبران خدمت سبز

در خصوص انگیزش کارکنان سبز، تحقیقات نشان داده است که تقویت منفی برای انجام عملکرد سبز نتیجه عکس داده است و حتی منجر به بروز مشکلات محیطی از طرف فرد شده است. سیستم پاداش سبز شامل برنامه های انگیزشی است که با اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی دنبال می شود. توسعه سیستم پاداش بسیار برای تشویق به انجام عملکردهای سبز مهم است، که در صورت رسیدن به اهداف سبز تعیین شده در سیستم جبران خدمت و پاداش، برانگیزاننده های مادی یا غیرمادی در نظر گرفته می شود. این پاداشها می توانند مثلاً؛ بصورت پاداش روزانه یا جوایزی از طرف شرکت باشند. ایجاد انگیزش در کارکنان جهت فعالیتهای سبز باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. همچنین می توان مصرف کنندگان را نیز تشویق کرد که در فعالیتهای بازیافت و کمک به کشور در جهت توسعه حمایتهای اکوسیستمی مشارکت کنند. [67] پاداشهای ویژه باید به کارکنانی داده شود که در جهت تمیز ماندن محیط کار، حفظ استانداردهای بهداشتی و ایمنی، کاهش مصرف کاغذ و غیره تلاش کرده اند. [29] برای هر مهارت سبز جدید، باید به کارکنان پاداش داده شود. همچنین به رسمیت شناختن نیز بخشی از مشوقهای غیر مالی است که به کارکنان انگیزه بیشتری برای فعالیتهای سبز در آینده می دهد. انگیزه های غیر مالی باعث افزایش وفاداری و حفظ کارکنان مستعد می شود. همچنین؛ طرح پاداش سبز باید برای ایجاد انگیزه در تمام سطوح کارکنان وجود داشته باشد. [47] بریو معتقد است که انگیزه کارکنان برای برنامه های زیست محیطی مهمترین محرک برای تعهد آنها به اجرای برنامه های سازمان است. بر این اساس، انگیزه کارکنان یکی از اصلی ترین مشوقهاست که غالباً با همکاری داوطلبانه کارکنان همراه است. [20]

- مشارکت و روابط شغلی سبز

مشارکت کارکنان در ابتکارات سبز، شانس مدیریت سبز را بیشتر افزایش میدهد. مشارکت کارکنان در سیستمهای مدیریت زیست محیطی شامل مصرف کارآمد منابع [34]، کاهش زباله [54] و کاهش آلودگی در محل کار [46] می باشد. مدیریت باید محیط کاری را ایجا کند تا کارکنان بتوانند نظرات خود را درباره مسائل سبز آزادانه بیان کنند، چراکه آنها کسانی هستند که در اصل مسئول اجرای رفتار اخلاقی صنفی در زندگی روزمره سازمان می باشند. [24] از منافع مشارکت نیروی انسانی عبارتند از بهبود وضع سلامت و امنیت سازمان و کارکنان و همچنین افزایش کارکنان دوستدار محیط زیست. [14]

- حفظ و نگهداشت سبز

در صورتی که سازمانی در فرایندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود ولی در نگهداری آن کوتاهی نماید و بنا به دلایلی، زمینه های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. [18] حال؛ با توجه به عوامل موثر بر ترک شغل کارکنان، باید عواملی که باعث ماندگاری نیروی انسانی در سازمان سبز می شود بخوبی بررسی شود، مثلاً؛ وظایف سبز بطور واضح در شرح شغل آورده شود، استانداردهای سبز برای ارزیابی عملکرد سبز تعیین شود و پاداش و جبران خدمت برای عملکرد سبز افراد بصورت عادلانه در نظر گرفته شود، همچنین، بهره مندی از مشارکت کارکنان در خصوص اهداف سبز سازمان و دریافت دیدگاههای آنها بسیار اهمیت دارد. شرکتها می توانند از طریق مدیریت منصفانه و عادلانه منابع انسانی سبز، به پایداری در رابطه با تعامل، تعهد، روحیه، کیفیت زندگی کاری و حفظ و نگهداشت دست یابند. یکی از پیامدهای مثبت بکارگیری مدیریت منابع انسانی سبز نیز، جذب کارکنان ماهرتر به دلیل وجهه بهتر سازمان در اجتماع، حفظ کارکنان ماهر و افزایش انگیزه، تعهد و وفاداری آنها به سازمان مربوطه می باشد. [36, 55, 67, 41, 57]



پژوهش حاضر، کیفی و مبتنی بر مرور سیستماتیک تحقیقات پیشین و مصاحبه عمیق با صاحب نظران مطلع در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز می باشد. در این پژوهش، برای شناسایی دقیق، منظم و برنامه ریزی شده تمام مطالعات مرتبط از مرور سیستماتیک استفاده شده است. [73] در ابتدا؛ جستجوی مقالات چاپ شده آنلاین در پایگاههای داده و کنفرانسهای معتبر براساس کلید واژه های مرتبط همچون توسعه پایدار و منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز، منابع انسانی سبز، مدیریت منابع انسانی پایدار، منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی مرتبط با محیط زیست، مدیریت منابع انسانی سازگار با محیط زیست، منابع انسانی و پایداری در داخل و خارج از کشور در بازه زمانی بین سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ انجام گرفت. مقالات داخلی در پایگاههایی چون Sid، Magiran، Noormags و Civilica و مقالات خارجی در پایگاههای داده از جمله Emerald، Springer link، Wiley Online Library، Taylor Francis Online و Elsevier جستجو شد و ۲۴۸ مقاله انتخاب گردید. سپس چکیده مقالات مورد بررسی قرار گرفت و موارد غیرمرتبط و تکراری حذف شد و ۷۳ مقاله باقی ماند. متن کامل مقالات باقی مانده مطالعه شد و مورد بررسی قرار گرفت و موارد تکراری حذف گردید. ۳۴ مقاله باقی ماند که مورد بررسی نهایی قرار گرفت که پروتکل آن در زیر آورده شده است (نمودار ۱)، که براساس این مرور سیستماتیک، عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی سبز که نویسندگان مختلف در پژوهشهای خود ذکر کرده اند مشخص گردید.

در مرحله دوم برای شناسایی عوامل علی مدیریت منابع انسانی سبز و بسترهای ایجاد آن در دانشگاه، با مدیران، معاونین و کارشناسان دانشگاهی در سطح شهر تهران و سازمان حفاظت از محیط زیست و مشاوران منابع انسانی که در زمینه امور سبز فعالیت داشته اند مصاحبه عمیق شده است. ملاک نظر انتخاب مصاحبه شوندهگان، افرادی با سابقه ۵ سال به بالا بودند که در حوزه سبز فعالیت می کردند، از امور سبز آگاهی داشتند و در رابطه با کارکنانشان و یا در سطح دانشگاه و سازمان مربوطه مسائل سبز را رعایت می کردند و تحصیلات فوق لیسانس به بالا داشتند، اولویت هم با مدیران و معاونین این بخشها بود که مشخصات آنها در جدول ۲ آورده شده است، روش نمونه گیری نیز، هدفمند می باشد که به معنای انتخاب هدفدار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است [39]، که در آن از میان واحدهای نمونه، افرادی که بیشترین آگاهی و اطلاعات را در خصوص موضوع مورد بررسی دارند، انتخاب کرده و به مصاحبه با آنها پرداخته می شود. در مصاحبه عمیق، تا حدی با جامعه آماری مصاحبه می شود که از نظر اطلاعات به اشباع برسیم و دیگر، به اطلاعات تکراری دست یابیم. لذا؛ تعداد نمونه در این پژوهش ۱۹ نفر می باشد. سپس؛ به بررسی و مقایسه داده های بدست آمده پرداخته شده است.

در این پژوهش سعی شد، سوالات به شکل باز و تنها بعنوان راهنمای مصاحبه مطرح شود، تا مصاحبه شوندهگان بتوانند با آزادی بیشتری به ارائه دیدگاههای خود بپردازند. هدف اصلی در مصاحبه با خبرگان حول دو موضوع زیر بود:

۱. عوامل علی مدیریت منابع انسانی سبز در یک سازمان، چیست؟

۲. چه عواملی را در یک سازمان به عنوان عوامل زمینه ای (بسترهای) ایجاد مدیریت منابع انسانی سبز می دانید؟

این ۲ سوال بصورت کلی و برای ساختاردهی به مصاحبه ها مطرح شد اما حین مصاحبه در صورت لزوم، سوالات دیگری نیز برای تبیین بیشتر با توجه به تخصص مصاحبه شونده مطرح گردید.

۳.۱. عوامل علی

عوامل علی، حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که منجر به وقوع و یا گسترش پدیده مورد نظر می گردد. مثلا اگر محقق به شناخت پدیده درد علاقه مند باشد ممکن است کشف کند که شکستگی ساق پا می تواند منجر به درد شود. عوامل علی می تواند هر واقعه (مانند رفتار خاص، چیزی که گفته شده یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. شرایط علی اغلب در داده ها با واژگانی مانند؛ وقتی، درحالی که، از آنجا که، چون، به سبب و به علت بیان می شوند. حتی زمانی که چنین نشانه هایی وجود ندارد، محقق می تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، عوامل علی را بیابد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). [1]

۳.۲. بستر یا عوامل زمینه ای



عوامل زمینه ای مجموعه مشخصه های ویژه ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می کند. یعنی؛ اشاره به محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده دارد. بستر، نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می پذیرد. به عنوان مثال زمانی که گفته می شود تحت شرایط درد شدید و طولانی، چنین و چنان می کنیم تا آن را مهار کنیم؛ این عوامل، توضیح داده شده است (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). [1]

جستجوی مقالات براساس کلید واژه هایی مانند: توسعه پایدار و منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز، منابع انسانی سبز، مدیریت منابع انسانی پایدار، منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی مرتبط با محیط زیست، مدیریت منابع انسانی سازگار با محیط زیست، منابع انسانی و پایداری
در بازه زمانی ۲۰۱۰-۲۰۲۰



شکل ۱. پروتکل فرایند انجام کار

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندهگان

ردیف	مسئولیت سازمانی	فراوانی	سابقه فعالیت	جنسیت
۱	رییس دانشگاه	۳	۲۵ سال	مرد
			۲۵ سال	
			۲۷ سال	
۲	معاون اداری و مالی دانشگاه	۳	۱۸ سال	مرد
			۱۸ سال	
			۲۱ سال	
۳	معاون آموزشی دانشگاه	۳	۲۵ سال	مرد
			۱۷ سال	
			۱۵ سال	
۴	رییس دانشکده	۲	۳۴ سال	مرد
			۲۱ سال	



مرد	۱۸ سال	۳ نفر	مدیر بخش	۵
	۲۲ سال			
	۱۵ سال			
مرد	۱۳ سال	۲ نفر	معاون بخش	۶
	۱۲ سال			
زن	۵ سال	۲ نفر	کارشناس	۷
مرد	۸ سال			
مرد	۸ سال	۱ نفر	مشاور منابع انسانی	۸

۴. یافته های تحقیق

در جدول شماره ۲، با ارزیابی متن کامل مقالات انتخاب شده به تفکیک نام پژوهشگر، سال چاپ، کشوری که پژوهش در آن انجام شده، عنوان مجله و مقاله ذکر شده و مشخص شده است که هر مقاله از چه روش تحقیقی استفاده کرده، در جدول ۳ عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی سبز طبق مرور سیستماتیک انجام شده بر تحقیقات پیشین نشان داده شده است تا نشان دهیم که هر کدام از محققان کدام عامل یا عوامل را موثر می دانستند. همچنین؛ در جداول ۴ و ۵ به ترتیب عوامل علی و زمینه ای مدیریت منابع انسانی سبز براساس داده های حاصل از مصاحبه ها ارائه شده که در شکل‌های ۲ و ۳ نیز آورده شده است تا محققان علاقه مند به حوزه مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از این داده ها، بتوانند زمینه تحقیقاتی آتی خود را شناسایی کنند.

جدول ۲. خلاصه ای از تحقیقات ۱۱ سال گذشته در مورد مدیریت منابع انسانی سبز

ردیف	نام پژوهشگر / سال / کشور	عنوان مجله	عنوان مقاله	روش تحقیق
۱	Yu et al / ۲۰۲۰ / چین	International Journal of Production Economics	Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective	پژوهش کمی (پرسشنامه)
۲	Kim et al / ۲۰۱۹ / تایلند	International Journal of Hospitality Management	The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance	مطالعه موردی (پرسشنامه)
۳	Amrutha & Geetha / ۲۰۱۹ / هند	Journal of Cleaner Production	A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability	مرور سیستماتیک و تئوری داده بنیاد
۴	توکلی و همکاران / ۲۰۱۸ / ایران	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)	ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی	توصیفی-پیمایشی
۵	Patil & Sarode / ۲۰۱۸ / هند	International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)	Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability	مرور سیستماتیک



تحلیل اکتشافی و تحلیل عامل	Green human resource management practices: scale development and validity	Asia Pacific Journal of Human Resources	Tang et al / ۲۰۱۸ / چین	۶
توصیفی - پیمایشی	شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی سبز کارکنان با استفاده از فرایند تحلیل شبکه (ANP)	فصلنامه آموزش محیط زیست و توسعه پایدار	حسن پور و همکاران / ۲۰۱۷ / ایران	۷
پیمایشی - میدانی	تاثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست محیطی	فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)	رجب پور / ۲۰۱۷ / ایران	۸
کیفی و فراترکیب (تحلیل محتوا)	مدیریت منابع انسانی سبز: یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار	فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری	سیدجوادی و همکاران / ۲۰۱۷ / ایران	۹
پژوهش کیفی (تحلیل تم)	ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز	مدیریت دولتی	محمدنژاد و همکاران / ۲۰۱۷ / ایران	۱۰
روش ترکیبی	Green human resource Management A framework for sustainable organizational development in an emerging economy	International Journal of Organizational Analysis (Emerald)	Mishra / ۲۰۱۷ / هند	۱۱
مطالعه تجربی (اکتشافی)	Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study	Journal of Cleaner Production (Elsevier)	Masri & Jaroon / ۲۰۱۷ / فلسطین	۱۲
مدل سازی و تحلیل عامل اکتشافی	Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance	International Journal of Productivity and Performance Management (Emerald)	Paro Ragas et al / ۲۰۱۷ / فیلیپین	۱۳
روش ترکیبی	State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research	Journal of Cleaner Production (Elsevier)	Gholami et al / ۲۰۱۶ / مالزی	۱۴
مطالعه مروری	نقش آفرینی سازمانهای دولتی در بهره وری سبز؛ از نگاه مدیریت منابع انسانی سبز	سومین کنفرانس بین المللی اقتصاد سبز	عباسی و همکاران / ۲۰۱۶ / ایران	۱۵
مطالعه مروری	Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas	Journal of Cleaner Production (Elsevier)	Jabbour & Jabbour / ۲۰۱۶ / برزیل	۱۶
مقاله پژوهشی	The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms	The International Journal of Human Resource Management (Routledge)	O'Donohue & Torugsa / ۲۰۱۶ / استرالیا	۱۷



تحقیق کیفی با رویکرد تفسیری	A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context	The International Journal of Human Resource Management (Routledge)	/Guerci & Carollo ایتالیا /۲۰۱۶	۱۸
مقاله پژوهشی (مطالعه موردی)	Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation	The International Journal of Human Resource Management (Routledge)	/Haddock-Millar et al امریکا /۲۰۱۶	۱۹
مقاله پژوهشی (کمی)	Green competence framework: evidence from China	The International Journal of Management Human Resource (Routledge)	/Subramania et al چین /۲۰۱۶	۲۰
تحلیل تم	Contemporary developments in (environmental) HRM Green scholarship	The International Journal of Management Human Resource (Routledge)	/Renwick et al انگلیس /۲۰۱۶	۲۱
مرور سیستماتیک	Green employee empowerment: a Literature review on systematic state-of-art in green human resource management	Qual Quant (Springer)	/Tariq et al پاکستان /۲۰۱۶	۲۲
مطالعه مروری و پرسشنامه بسته	Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firms	European Journal of Business and Management (IISTE)	/Arz Bhutto پاکستان /۲۰۱۶	۲۳
مرور سیستماتیک	Green Human Resource practices Management: Policies and	Cogent Business & Management	/Ahmad عریستان /۲۰۱۵	۲۴
روش کیفی	Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies	International Journal of Business Management and Economic (IJBMER) Research	/Mohd Yusoff et al مالزی /۲۰۱۵	۲۵
پژوهش کمی	Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan	Journal of Business Studies Quarterly (JBSQ)	/Cheema et al پاکستان /۲۰۱۵	۲۶
مرور سیستماتیک	Green Human Resource Management: Simplified General Reflections	International Business Research	/Opatha & Arulrajah سريلانكا /۲۰۱۴	۲۷
مطالعه مروری	Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability	Environmental Quality Management (Wiley)	/Milliman امریکا /۲۰۱۳	۲۸
مطالعه موردی	Greening the campus of a Brazilian university: cultural challenges	International Journal of Sustainability in Higher Education (Emerald)	Marques Pereira et al برزیل /۲۰۱۳	۲۹
تحقیق پژوهشی	Green Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?	J Bus Ethics (Springer)	/Wagner آلمان /۲۰۱۳	۳۰



مرور سیستماتیک	Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda	International Journal of Management Reviews (IJMR)	/2012 /Renwick et al انگلیس	۳۱
مطالعه مروری	Strategic HRM as Social design for environmental sustainability in organization	Human Resource Management (Wiley)	/Dabois & Dabois ۲۰۱۲ / امریکا	۳۲
مطالعه مروری و مباحثه	State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue	Zeitschrift für Personalforschung	/2011 / Jackson et al امریکا، انگلیس و برزیل	۳۳
ترکیبی (پرسشنامه و مطالعه موردی ۴ شرکت = مصاحبه، مشاهده و اسناد).	Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil	The International Journal of Human Resource Management (Routledge)	/2010 /Jabbour et al برزیل	۳۴

جدول ۳. عوامل مدیریت منابع انسانی سبز ذکر شده در تحقیقات پیشین

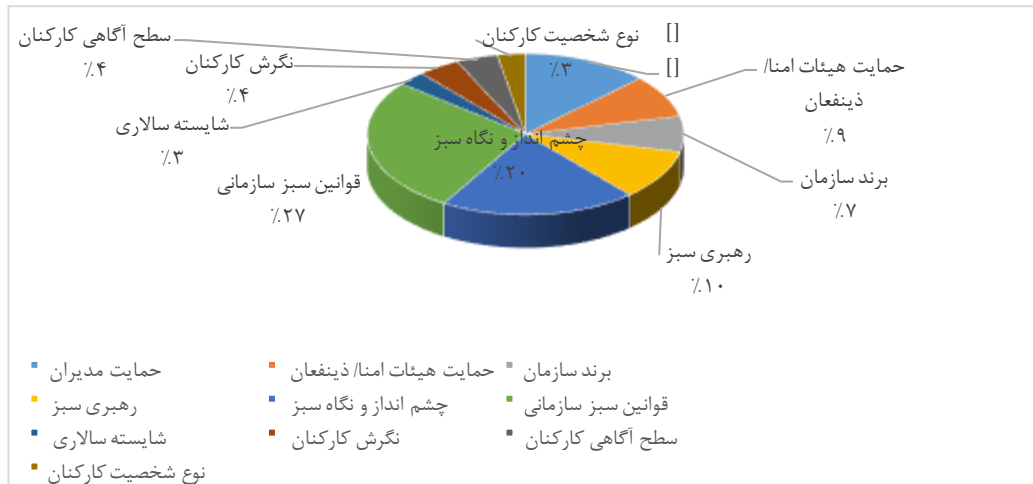
ردیف	عوامل	نویسنده
۱	کیفیت و روش جبران خدمت	توکلی و همکاران (۱۳۹۷) [3]
۲	انگیزه های مالی و غیر مالی	Milliman (2013), Gholami et al. (2016), O'Donohue & Torugsa (2016), Haddock-Millar et al. (2016), Renwick et al. (2012), توکلی و همکاران (۱۳۹۷) [3,35,55,59,67,38]
۳	دادن بازخور برای برنامه های سبز	توکلی و همکاران (۱۳۹۷) [3]
۴	یادگیری سازمانی سبز	Mishra (2017), O'Donohue & Torugsa (2016), Guerci & Carollo (2016), Renwick et al. (2012), (2016), Cheema et al. (2015), Renwick et al. (2012), [5,56,59,37,67]
۵	تکنولوژی سبز	[64,23] Patil & Sarode (2018), Cheema et al. (2015)
۶	مسئولیت اجتماعی	Amrutha & Geetha (2019), Mishra (2017), Tariq et al. (2016), Mohd Yusoff et al. (2016), Milliman (2013), Wagner (2013), Guerci & Carollo (2016) (۱۳۹۶) [15,56,71,57,55,74,37,4]
۷	رفتار شهروندی	Haddock-Millar et al. (2016), Tariq et al. (2016), Renwick et al. (2016), Cheema et al. (2016), Milliman (2013), (2015), حسن پور و همکاران (۱۳۹۶)، محمدنژاد و همکاران (۱۳۹۵) [38,71,68,23,55,4,12]
۸	حمایت مدیریت و رهبری از ایده ها و ابتکارات سبز	Patil & Sarode (2018), Mishra (2017), Jabbour & Jabbour (2016), Milliman (2013), Dabois & Dabois (2012), Haddock-Millar et al. (2016) و همکاران (۱۳۹۵) [64,56,41,55,32,38,4,12]
۹	قوانین و مقررات سبز، استانداردها و اصول اخلاقی سبز	حسن پور و همکاران (۱۳۹۶)، رجب پور و همکاران (۱۳۹۶) [4,5]
۱۰	هویت و برند سازمانی	Haddock-Millar et al. (2016), Milliman (2013), رجب پور و همکاران (۱۳۹۶)، محمدنژاد و همکاران (۱۳۹۵) [38,55,5,12]
۱۱	نگرش و فرهنگ سازمانی	Dabois & Dabois (2012), Jackson et al. (2011),



[32,42,5] (۱۳۹۶) رجب پور و همکاران		
O'Donohue & Torugsa (2016), Wagner (2013), توکلی و همکاران (۱۳۹۷)، سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۵) [59,74,3,10]	خلاقیت و نوآوری و ابتکارات سبز	۱۲
محمدنژاد و همکاران (۱۳۹۵) [12]	نوع صنعت	۱۳
Mishra (2017), Subramania et al. (2016), Renwick et al. (2016), Tariq et al. (2016), Jabbour et al. (2010) [56,69,68,71,40]	استراتژی مزیت رقابتی	۱۴
Mishra (2017), Opatha & Arulrajah (2014), محمدنژاد و همکاران (۱۳۹۵) [56,60,12]	تمایل و توافق نیروی کار، نگرش نیروی کار	۱۵
O'Donohue & Torugsa (2016), Jabbour & Jabbour (2016), Guerci & Carollo (2016), Haddock-Millar et al. (2016), Tariq et al. (2016), Milliman (2013) [59,41,37,38,71,55]	ساختار باز و منعطف	۱۶
Daboies & Daboies (2012) [32]	رهبری دموکراتیک	۱۷
O'Donohue & Torugsa (2016), Haddock-Millar et al. (2016), Tariq et al. (2016) [59,38,71]	تعهد و مسئولیت پذیری	۱۸
O'Donohue & Torugsa (2016), Arz Bhutto (2016), Ahmad (2015), Milliman (2013), توکلی و همکاران (۱۳۹۷) [59,17,14,55,3]	ماموریت، استراتژی، اهداف و سیاستهای سبز	۱۹
Tariq et al. (2016), Wagner (2013) [71,74]	رضایت شغلی	۲۰
Arz Bhutto (2016), Cheema et al. (2015) [17,23]	عوامل جمعیت شناختی	۲۱
Haddock-Millar et al. (2016), Cheema et al. (2015), Jackson et al. (2011) [38,23,42]	سرمایه گذاری سبز	۲۲
Haddock-Millar et al. (2016), Milliman (2013), Subramania et al. (2016), Jackson et al. [38,55,69,42,11] (2011)، عباسی و همکاران (۱۳۹۵)	چشم انداز بلندمدت به امور سبز	۲۳
Wagner (2013) [74]	اندازه سازمان و تعداد کارکنان	۲۴

جدول ۴. عوامل علی مدیریت منابع انسانی سبز براساس داده های حاصل از مصاحبه ها

ردیف	عوامل	فراوانی	درصد
۱	حمایت مدیران	۹	٪۱۲/۸۶
۲	حمایت هیئات امناء/ ذینفعان	۶	٪۸/۵۷
۳	برند سازمان	۵	٪۷/۱۴
۴	رهبری سبز	۷	٪۱۰
۵	چشم انداز و نگاه سبز	۱۴	٪۲۰
۶	قوانین سبز سازمانی	۱۹	٪۲۷/۱۴
۷	شایسته سالاری	۲	٪۲/۸۶
۸	نگرش کارکنان	۳	٪۴/۲۸
۹	سطح آگاهی کارکنان	۳	٪۴/۲۸
۱۰	نوع شخصیت کارکنان	۲	٪۲/۸۶

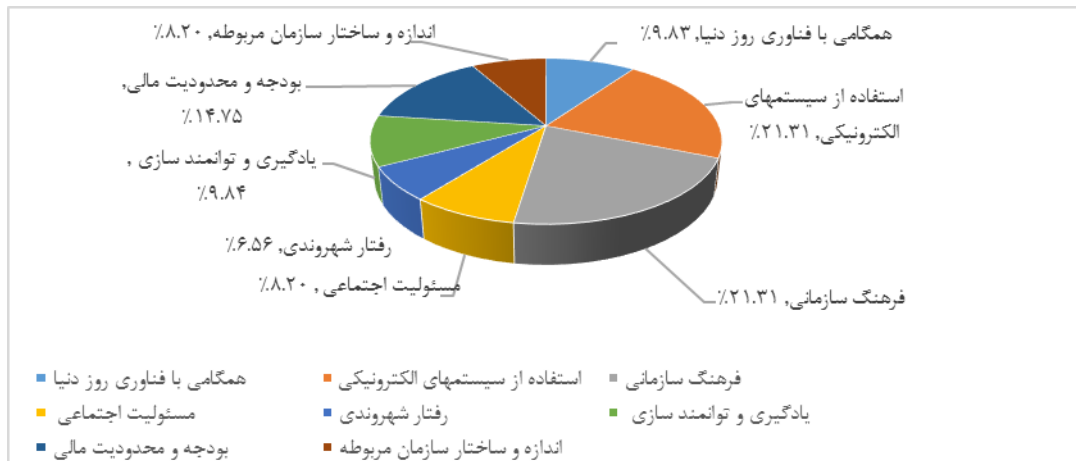


شکل ۲. عوامل علی مدیریت منابع انسانی سبز براساس درصد فراوانی

همانطور که در جدول ۴ و شکل ۲ نشان داده شده است، بیشترین عواملی که مصاحبه شوندگان برای پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز موثر می دانستند به ترتیب اولویت قوانین سبز سازمانی، چشم انداز و نگاه سبز، حمایت مدیران، رهبری سبز، حمایت هیئات امنای/ ذینفعان، برند سازمان، نگرش و سطح آگاهی کارکنان به یک میزان، شایسته سالاری و نوع شخصیت کارکنان به یک میزان می باشد.

جدول ۵. عوامل زمینه ای (بسترهای) مدیریت منابع انسانی سبز براساس داده های حاصل از مصاحبه ها

ردیف	نوع بستر	عوامل	فراوانی	درصد
۱	بستر فناوری	همگامی با فناوری روز دنیا	۶	۹/۸۳٪
۲		استفاده از سیستمهای الکترونیکی	۱۳	۲۱/۳۱٪
۳	بستر فرهنگی	فرهنگ سازمانی	۱۳	۲۱/۳۱٪
۴		مسئولیت اجتماعی	۵	۸/۲۰٪
۵		رفتار شهروندی	۴	۶/۵۶٪
۶	بستر توانمندسازی	یادگیری و توانمندسازی	۶	۹/۸۴٪
۷	بستر مالی	بودجه و محدودیت مالی	۹	۱۴/۷۵٪
۸	بستر ساختاری	اندازه و ساختار سازمان مربوطه	۵	۸/۲۰٪



شکل ۳. عوامل زمینه ای (بسترهای) مدیریت منابع انسانی سبز براساس درصد فراوانی

داده های جدول ۵ و شکل ۳ نیز نشان دهنده آن است که مصاحبه شوندگان بر روی عوامل فرهنگ سازمانی و استفاده از سیستمهای الکترونیکی، بودجه و محدودیت مالی، یادگیری و توانمند سازی، همگامی با فناوری روز دنیا، مسئولیت اجتماعی و اندازه و ساختار سازمان مربوطه، و در نهایت رفتار شهروندی به ترتیب، بیشترین اتفاق نظر را بعنوان بستری برای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانها داشته اند.

۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

اخیراً در زمینه مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار، موضوع مدیریت منابع انسانی سبز بوجود آمده است، که خود را بعنوان یک خط تحقیقاتی جدید معرفی کرده است و مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز مورد توجه بسیاری از محققان دانشگاهی، سازمانی و مدیریتی قرار گرفته است که البته مطالعات محدودی به بررسی و پژوهش همه جانبه در خصوص این پدیده در سطح کشور پرداخته شده است. لذا؛ مطابق با مرور سیستماتیک و مصاحبه های صورت گرفته و بررسی نتایج حاصل از تحلیل داده ها در این تحقیق، به مقایسه عوامل علی مدیریت منابع انسانی سبز حاصل از این تحقیق و تحقیقات پیشین پرداخته شده و بسترهای لازم برای پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز براساس عوامل علی موجود مشخص شده است.

در پژوهش حاضر، عوامل علی سازمانی و مدیریتی شامل حمایت مدیران، حمایت هیئات/امنا/ذینفعان، برند دانشگاه، رهبری سبز، چشم انداز و نگاه سبز، شایسته سالاری و عوامل علی فردی شامل نگرش کارکنان، سطح آگاهی کارکنان، نوع شخصیت کارکنان می باشد و تحقیقاتی که شباهتی با تحقیق فعلی دارند در زیر به آنها اشاره شده است.

- عامل نگرش کارکنان در تحقیقات ابراهیم رجب پور (۱۳۹۶)، محمدنژاد و دیگران (۱۳۹۵)، اپاتها و آرواراجا (۲۰۱۴) و میشر (۲۰۱۷) ذکر شده است.
- به چشم انداز و نگاه سبز در تحقیقات توکلی (۲۰۱۸)، هادوک میلر و دیگران (۲۰۱۶)، ساپرامانیا و دیگران (۲۰۱۶)، احمد (۲۰۱۵)، میلیمن (۲۰۱۳)، جکسون و دیگران (۲۰۱۱)، اودونوهویی و تروگسا (۲۰۱۶) و ارزوتو و اورانزب (۲۰۱۶) اشاره شده است.
- حمایت مدیران و سهامداران در تحقیقات میشر (۲۰۱۷)، هادوک میلر و دیگران (۲۰۱۶)، جکسون و دیگران (۲۰۱۱)، پاتیل و سارود (۲۰۱۸)، حسن پور (۱۳۹۶)، محمدنژاد و دیگران (۱۳۹۵)، جابور و جابور (۲۰۱۶)، میلیمن (۲۰۱۳) و دابویس و دابویس (۲۰۱۲) از عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز در نظر گرفته شده است.
- برند سازمانی در تحقیقات رجب پور (۱۳۹۶)، محمدنژاد و دیگران (۱۳۹۵)، هادوک میلر و دیگران (۲۰۱۶) و میلیمن (۲۰۱۳) بیان شده است.



- به قوانین سبز سازمانی در تحقیقات حسن پور و دیگران (۱۳۹۶) و رجب پور (۱۳۹۶) اشاره شده و رهبری سبز نیز در تحقیق دابویس و دابویس (۲۰۱۲) ذکر شده است.
 - بستر فناوری، بستر فرهنگی، بستر توانمندسازی، بستر مالی و بستر ساختاری بعنوان عوامل زمینه ای در این تحقیق شناخته شدند و در زیر به تحقیقاتی که آنها را بعنوان عامل تاثیر گذار دانسته اند اشاره شده است:
 - بستر فرهنگی در تحقیقات رجب پور (۱۳۹۵)، دابویس و دابویس (۲۰۱۲)، جکسون و دیگران (۲۰۱۱)، آموراتا و گیتا (۲۰۱۹)، حسن پور و دیگران (۱۳۹۶)، میشرا (۲۰۱۷)، طریق (۲۰۱۶)، موهده یوسف و دیگران (۲۰۱۵)، میلیمن (۲۰۱۳)، واگنر (۲۰۱۳) گوئرسی و کارلو (۲۰۱۶)، محمدنژاد و دیگران (۱۳۹۵)، هادوک میلر و دیگران (۲۰۱۶)، رنویک و دیگران (۲۰۱۶) و چیمما و دیگران (۲۰۱۵)، بیان شده است.
 - بستر فناوری در تحقیقات پاتیل و سارود (۲۰۱۸) و چیمما و دیگران (۲۰۱۵)، دیده می شود.
 - بستر مالی در تحقیقات چیمما و دیگران (۲۰۱۵)، توکلی و دیگران (۱۳۹۷)، جکسون و دیگران (۲۰۱۱)، هادوک میلر و دیگران (۲۰۱۶)، میلیمن (۲۰۱۳)، غلامی و دیگران (۲۰۱۶)، اودونوهویی و تروگسا (۲۰۱۶) و رنویک و دیگران (۲۰۱۶) ذکر گردیده است.
 - به بستر ساختاری در تحقیقات طریق و دیگران (۲۰۱۶)، جابور و جابور (۲۰۱۶)، گوئرسی و کارلو (۲۰۱۶)، میلیمن (۲۰۱۳) واگنر (۲۰۱۳) و اودونوهویی و تروگسا (۲۰۱۶) اشاره شده است.
 - بستر توانمندسازی نیز در تحقیقات رجب پور (۱۳۹۵)، میشرا (۲۰۱۷)، رنویک و دیگران (۲۰۱۲)، توکلی و دیگران (۱۳۹۷)، طریق و دیگران (۲۰۱۶)، اودونوهویی و تروگسا (۲۰۱۶)، گوئرسی و کارلو (۲۰۱۶)، رنویک و دیگران (۲۰۱۶)، چیمما و دیگران (۲۰۱۵)، واگنر (۲۰۱۳) و سیدجوادی و دیگران (۱۳۹۵) بیان شده است.
- نتایج بدست آمده در این تحقیق تلاشی برای شناسایی عوامل علی و زمینه ای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانها بوده است تا در جهت اجرای مدیریت منابع انسانی سبز بتوانند اقدامات لازم را انجام دهند و با توجه به سوالات تحقیق مطمئنا پیشنهادهای حاصل از نتایج و داده ها برای مدیران و مسئولان سازمانها و محققان آتی می تواند بسیار مفید باشد.
- همانطور که ذکر شد، یکی از موارد علی تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی سبز، حمایت مدیران است، مدیران باید خودشان دیدگاه سبز داشته باشند و حامی نیروی انسانی سبز باشند. اهمیت توجه به نوآوری و ایده های سبز را نیز نباید نادیده گرفت و در محیط کار باید به کارکنان این فرصت داده بشود که بتوانند نظر بدهند و ایده پردازی کنند، در کنار آن مدیر نیز باید از ایده های سبز برتر و مناسب، حمایت لازم را بعمل آورد.
- از طرفی؛ توجه به مسائل سبز زمانی قطعی می شود که خود مدیران باور سبز داشته و آموزش سبز دیده باشند پس قبل از اینکه استخدام سبز یا آموزش سبز داشته باشیم، لازم است مدیران سبزی داشته باشیم. این امر حتی در مورد مسئولان دولت و قانونگذاران نیز صدق می کند. همچنین؛ در محیط کار بهتر است به آموزش ضمن خدمت توجه بیشتری گردد و یادگیری موارد سبز برای نیروی انسانی در برنامه های آموزشی بیشتر لحاظ گردد و سطح دانش و آگاهی سبز نیروی انسانی بالا رود.
- از عوامل زمینه ای که باید به آن توجه داشت، تامین بودجه لازم و دغدغه مسائل مالی برای داشتن فناوری بروز و تجهیزات مناسب با محیط زیست است که برای سازمانها محدودیت ایجاد کرده و یکی از راهکارهایی که پیشنهاد می شود تخفیف مالیاتی و حمایت سازمان مالیاتی از سازمانهای سبز است. همچنین اصلاح ساختار مالی و نظارت بیشتر بر مصرف بودجه در سازمانهاست که مدیران باید دقت و صداقت بیشتری بخرج دهند تا از درآمد و بودجه سازمان دقیقاً صرف همان چیزی شود که برنامه ریزی شده است.
- بحث فرهنگسازی چه در محیط کار و چه در محیط اجتماعی نیز بسیار مهم است، یکی از پیشنهادهای که ارائه می شود این است که اگر فرهنگسازی در ابتدا از خانواده شروع شود بهتر است، چون در اینصورت نیروی انسانی با فرهنگ سبزی که در او نهادینه شده است وارد سازمان می شود و این امر باعث کاهش هزینه ها نیز می گردد. و در آخر، پیشنهاد می گردد که در تحقیقات آتی بر روی مقایسه سازمانهای سبز با سازمانهای غیرسبز نیز کار شود.



منابع

- [1] استراوس، انسلم، کوربین، جولیت، ۱۳۹۱. مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای. (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: نشر نی.
- [2] اهنرت، اینا، هری، وس، جی زینک، کلاوس، ۱۳۹۵. مدیریت پایدار منابع انسانی. (حامد دهقانان، علی محمدی نسب و الهه مهدی زاده، مترجم). تهران: نشر مهربان.
- [3] توکلی، عبدالله، هاشمی، علیرضا، ثابت، عباس، رازقی، سعید، ۱۳۹۷. ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظامهای مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۱)، ۷۵-۱۰۰.
- [4] حسن پور، اکبر، ابطی، امیر رضا، خمویی، فرشید، ۱۳۹۶. شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی سبز کارکنان با استفاده از فرایند تحلیل شبکه (ANP). فصلنامه آموزش محیط زیست و توسعه پایدار، ۶(۲)، ۹-۲۴.
- [5] رجب پور، ابراهیم، ۱۳۹۶. تاثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست محیطی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۹(۱)، ۷۳-۵۱.
- [6] سایت انجمن مدیریت سبز ایران دسترسی از وب سایت: <http://www.iran-gma.com/awards-and-certificates>
- [7] سایت دانشگاه دایه چین <http://green.dyu.edu.tw/en>
- [8] سایت همایش ملی دانشگاه سبز www.greenu.pgu.ac.ir
- [9] سیدجوادین، سیدرضا، ۱۳۷۸. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- [10] سید جوادین، رضا، روشندل اربطانی، طاهره، نوبری، علیرضا، ۱۳۹۵. مدیریت منابع انسانی سبز: یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری، ۵(۲۰)، ۲۲۷-۲۹۷.
- [11] عباسی، طیبه، جمالی، قاسمعلی، آذری، حسین، ۱۳۹۵. نقش آفرینی سازمانهای دولتی در بهره وری سبز؛ از نگاه مدیریت منابع انسانی سبز در سومین کنفرانس بین المللی اقتصاد سبز. مازندران. ایران.
- [12] محمدنژاد شورکایی، مجتبی، سیدجوادین، رضا، شاه حسینی، محمدعلی، حاج کریمی، عباسعلی، ۱۳۹۵. ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۶۹۱-۷۱۰.
- [13] Aggarwal, S., Sharma, B., 2015. Green HRM: need of the hour, *International journal of management and social science research review*, 1(8), 63-70.
- [14] Ahmad, S., 2015. Green Human Resource Management: Policies and practices, *Cogent Business & Management*, 2, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.
- [15] Amrutha, V.N., Geetha, S.N., 2019. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 247, 1-15 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>.
- [16] Anthony, S., 1993. Environmental Training Needs Analysis, *Training Officer*, 29(9).
- [17] Arz Bhutto, S., 2016. Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firms. *European Journal of Business and Management*, 8(6), 119-125.
- [18] Beverly, K., Sharon, J.E., 2001, retaining key Employees, *Public management journal*, 83(1), 6-12.
- [19] Boudreau, J.W., Ramstad, P.M., 2005. Talentship, talent segmentation & Sustainability, A new HR Decis Sci Paradigm New Start Definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. DOI:10.1002/hrm.20054.
- [20] Brio, J. A., Fernandez, E., Junquera, B., 2007, Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study, *The International Journal of Human Resource management*, 18(4), 491-522.
- [21] Callenbach, E., Capra, F., Goldman, L., Lutz, R., Marburg, S., 1993. *Eco-Management: The Elmwood Guide to Ecological Auditing and Sustainable Business*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- [22] Chaudhary, R., 2018. Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 36(10), <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>.
- [23] Cheema, S., Tisman Pasha, A., Javed, F., 2015. Green human resource practices: Implementations and Hardles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 231-241.
- [24] Collier, J., Esteban, R., 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *International Journal of Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. <http://dx.doi.org/10.1111/beer.2007.16.issue-1>.
- [25] Connelly, J., Graham, S., 1999. *politics and the environmeni, from teory to practice*, Routledge, London & New York.
- [26] Daily, B. F., Huang, S., 2001, Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- [27] Daly, H.E., 1973. *Towards a steady state economy*, Freema, Sa Francisco.
- [28] Delmas, A. M., Pekovic, S., 2013. Envi-ronmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability, *Journal of Organizational Behavior*, 34(7): 230-252.
- [29] Deshwal, D. P., 2015. Green HRM: An organizational strategy of greening people, *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- [30] Docherty, P. Forsline, F. Shani, A.B., 2002, *Creation sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Routledge, Londone.



- [31] Docherty, P. Kira, M. Shani, A.B., 2009. *Creation sustainable work systems: developing social sustainability*, Routledge, Abingdon.
- [32] Dubois, C.L.Z., Dubois, D.A., 2012. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, Wiley, 51(6), 799-826. DOI:10.1002/hrm.21504.
- [33] Ehnert, I., 2009. Sustainability & human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-437. doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848.
- [34] Florida, R., Davison, D., 2001. Gaining from Green Management: Environmental management systems inside and outside the factory, *California Management Review*, 43, 64–84. <http://dx.doi.org/10.2307/41166089>.
- [35] Gholami, H., Rezaei, G., Zameri Mat Saman, M., Sharif, S., Zakuan, N., 2016. State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02.105.
- [36] Gonzalez-Benito, J., Gonzalez-Benito, O., 2006. A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15, 87–102. [http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)1099-0836](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)1099-0836).
- [37] Guerci, M., Carollo, L., 2016. A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238, DOI: 10.1080/09585192.2015.1033641.
- [38] Haddock-Millar, J., Sanyal, C., Müller-Camen, M., 2016. Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation, *the International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211. DOI:10.1080/09585192.2015.1052087
- [39] Holloway, I. Wheeler, S., 2010. *Qualitative research in nursing and healthcare*, Ames, Iowa: Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, U.K., 3rd e.d.
- [40] Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Nagano, M.S., 2010. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089. doi/abs/10.1080/09585191003783512.
- [41] Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.D.S., 2016. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>.
- [42] Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., 2011. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99-116. DOI 10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson.
- [43] Jacobs, M., 1995. *Sustainable development assumptions, Contradictions, Progress*, in Lovenduski, J. & J. Stanger, Contemporary Political Studies: Proceedings of the annual conference of the Political Studies Associations, London.
- [44] Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M., Phetvaroon, K., 2019, The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance, *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- [45] Kira, M., 2003. *From good work to sustainable development, Human resource consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*, Stockholm, Sweden.
- [46] Kitazawa, S., Sarkis, J., 2000. The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs, *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 225–248. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010304279>.
- [47] Likhitar, P., Verma, P., 2017. Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention, *International Journal for innovative research in multidisciplinary field*, 3(5), 152-157.
- [48] Mampra, M., 2013. Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>.
- [49] Mandip, G., 2012. Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252
- [50] Mariappanadar, S., 2003. Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- [51] Marques Pereira, G.S., Jabbour, C., Borges de Oliveira, S.V.W., Alves Teixeira, A., 2012. Greening the campus of a Brazilian university: cultural challenges. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(1), 34 – 47.
- [52] Masri, H., Jaaron, A., 2017. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>.
- [53] Mathapati, c.m., 2013. Green HRM: a strategic facet. *Tactful management research journal*, 2(2), 1–6.
- [54] May, D.R., Flannery, B.L., 1995. Cutting waste with employee involvement teams, *Business Horizons*, 38, 28–38. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(95\)90033-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(95)90033-0).
- [55] Milliman, J., 2013. Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Managemen*, 23(2), 31-45. DOI: 10.1002/tqem.21358
- [56] Mishra, P., 2017. Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762- 783. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>.



- [57] Mohd Yusoff, Y., Zahiyah Othman, N., Fernando, Y., Amran, A., 2015. Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 6(3), 158-166.
- [58] Müller-Christ, G., Remer, A., 1999. *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*. Berlin u. a., Springer: 69–87.
- [59] O'Donohue, W., Torugsa, N., 2016. The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239–261. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>.
- [60] Opatha, H., Arulrajah, A., 2014. Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112. Doi: 10.5539/ibr.v7n8p101.
- [61] OECD. 2001. The Dac guidelines. Strategies for sustainable Development.
- [62] Paaue, J., 2004. *HRM and performace*, Oxford University Press, New York
- [63] Paro Ragas, S., Angub Tantay, F., Co Chua, L., Concha Sunio, C., 2017. Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857-872. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2016-0076>.
- [64] Patil, J., Sarode, A.P., 2018. Green human resource management: Role of HR managers to achieve sustainability. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6, 527-531. <https://www.researchgate.net/publication/322789848>.
- [65] Renwick D. Redman T., Maguire S., 2008. *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*, University of Sheffield Management School Retrieved from <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.
- [66] Renwick, D.W.S., 2012. Call for papers for a special issue of the Green (environmental) HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3498–3499.
- [67] Renwick, D., Redman, T., Maguire, S., 2012. Green human resource management: a review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15 (1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- [68] Renwick, D., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T., Wilkinson, A., 2016. Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- [69] Subramaniana, N., Abdulrahmana, M.D., Wua, L., Nath, P., 2016. Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151–172. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1047394>
- [70] Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., Jia, J., 2018. Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 31-55. doi:10.1111/1744-7941.12147.
- [71] Tariq, S., Ali Jan, F., Shakil Ahmad, M., 2016. Green employee empowerment: a systematic literature review on state of art in green human resource management. *Qual Quant*, 50, 237-269. DOI 10.1007/s11135-014-0146-0.
- [72] Thu Pham, D., Paille, P., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns, *International Journal of Manpower*, 41(3), 258-272, DOI 10.1108/IJM-05-2018-0155.
- [73] Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P., 2003, Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, 14(3), 207–222, Doi:10.1111/1467-8551.00375.
- [74] Wagner, M., 2013. Green Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?. *Journal of Business Ethics*, 114, 443–456. DOI 10.1007/s10551-012-1356-9.
- [75] Wehrmeyer, W., 1996. *Greening people*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- [76] Wilkinson, A., Hill, M., Gollan, P., 2001. The Sustainability Debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- [77] Yu, W., Chavez, R., Fengc, M., Wong, C.Y., Fynes, B., 2020. Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective, *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>.
- [78] Zhao, W., Zou, Y., 2015. Green university initiatives in China: a case of Tsinghua University, *International Journal of Sustainability: Emerald group publishing*, 16(4), DOI: 10.1108/IJSHE-02-2014-0021. <https://www.doe.ir/Portal/file/?258487.i>
- [79] Zaugg, R.J., Blum, A., Thom, N., 2001. Sustainability in Human Resource Management, European Association of Personnel Management, University of Bern.