



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



توسعه مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از روش فراترکیب

امیرحسین عادل‌ی جاذب^۱ (نویسنده مسئول)

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گروه منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه امام

صادق علیه السلام، ah.adeli@isu.ac.ir

چکیده:

پایداری امروزه به عنوان یکی از اهداف کلیدی اکثر سازمان‌ها و کسب و کارها مدنظر قرار می‌گیرد؛ چرا که آن‌ها از طرفی هم باید فشار ساز و کارها و قوانین نظارتی-کنترلی را در خصوص مدیریت پایدار تحمل کنند و هم از طرف دیگر، باید نسبت به تقاضای جدید مشتریان خود، در خصوص تولید و ارائه محصولات پایدار پاسخگو باشند. تاکنون در پژوهش‌ها، اغلب بحث پایداری حول محورهای مواد اولیه، طراحی محصول و فرآیند و همچنین نوآوری شکل گرفته‌است اما نقش منابع انسانی در این زمینه کمتر مورد توجه بوده‌است. این تحقیق از یک رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات نظری برای بررسی مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار و شناسایی شاخص‌ها، محرک‌ها، موانع و مزایای تحقق مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده می‌کند. بر اساس یافته‌ها، یک چارچوب مفهومی یکپارچه که می‌تواند توسط سازمان‌ها برای توسعه و تحقق پایداری سازمان از طریق مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده شود، پیشنهاد شده‌است.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی پایدار، توسعه پایدار، توسعه مفهومی، روش فراترکیب



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱. مقدمه

۱.۱. مسئله و اهداف پژوهش

توسعه پایدار یک مفهوم بسیار مهم در دنیای تجارت امروز است، به ویژه با تمرکز بر این که افراد و سازمان‌ها بتوانند نیازهای فعلی خود را بدون تخریب و آسیب به محیط زیست برای نسل‌های آینده برآورده کنند [۱] و [۲]. با این حال، مشاهده شده است که مدل‌های کسب و کار سنتی به جای تمرکز بر اقتصاد دانش‌محور چندوجهی و پویا در بلندمدت، بر استفاده کارآمد و مؤثر کوتاه‌مدت از منابع طبیعی، اجتماعی و انسانی در سازمان‌ها محدود شده‌اند. در دهه‌های اخیر، پایداری موضوع تفکر و تأمل جدی در حوزه مدیریت بوده است [۳]. پایداری را مفهومی برای ارائه راه‌حل‌های جدید و آینده‌نگر توسط سیستم‌ها و سازمان‌های اقتصادی، با هدف آسیب کمتر به جامعه و رفاه جهان در دراز مدت تعریف کرد. در حالی که اغلب فرض می‌شود که پایداری فقط به مدیریت مواد و تکنیک‌های تولید مربوط می‌شود، مدیریت منابع انسانی نقش بزرگی در تحقق عملی این موضوع دارد. رویکرد پایداری، تمرکز را به سمت قابلیت مدیریت منابع انسانی برای حفظ پایگاه منابع انسانی از درون و برای بقای سازمانی تغییر می‌دهد. مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به عنوان طرحی برای روابط کاری موثرتر و کمک به توسعه پایدار سازمان به خوبی اندیشیده و اجرا شود [۴]. اهنرت (۲۰۱۴) در پژوهش خود، نیاز به اقدامات بیشتر مدیریت منابع انسانی پایدار را برجسته کرده و پایداری را دارای پتانسیل استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی می‌داند. او مدیریت منابع انسانی پایدار را این‌گونه تعریف می‌کند: «الگوی استقرار و فعالیت منابع انسانی برنامه ریزی شده یا نوظهور با هدف ایجاد تعادل در دستیابی به اهداف سازمانی و بازتولید پایگاه منابع انسانی در یک بازه زمانی طولانی مدت و کنترل تأثیر منفی بر اجتماع منابع انسانی» [۵].

مدیریت پایدار منابع انسانی را می‌توان توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با در نظر گرفتن پایداری سازمانی، که موجب حفظ بقای سازمانی در مواجهه با محیط‌های ناپایدار می‌شود، دانست. مدیریت پایدار منابع انسانی به دنبال دستیابی به دو هدف کلیدی متناقض است؛ از یک سو تحت اختیار در آوردن کامل ظرفیت کارکنان و استفاده‌ی کارآمد از منابع انسانی جهت افزایش عملکرد کسب و کار و از طرف دیگر جذب و حفظ منابع انسانی با در نظر گرفتن سلامت و رفاه کارکنان. سلامت و رفاه افراد، با مجموعه‌ی گسترده‌ای از نیازهای انسانی مرتبط است و به بازسازی منابع سلامت کارکنان از طریق بازطراحی وظایف و سیستم‌های کاری اشاره دارد. در این دیدگاه مرتبط با سلامت، مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند به ایجاد یا تقویت سیستم‌های کار پایدار از طریق این تعادل پویا کمک کند [۶].



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



این مطالعه با انجام یک بررسی نظام‌مند از ادبیات موضوع مدیریت منابع انسانی پایدار و ارائه یک چارچوب مفهومی برای تحقق پایداری از طریق مدیریت منابع انسانی پایدار، به توسعه ادبیات موجود در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار کمک می‌کند. این مقاله مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار را از طریق مرور سیستماتیک پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار می‌دهد و شاخص‌ها، محرک‌ها، موانع و مزایای اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار را برای بهره‌مندی متخصصان، دانشگاهیان و پژوهشگران شناسایی می‌کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار یک موضوع نوظهور است که تحقیقات بسیار کمی در مورد این موضوع انجام شده است [۷] و [۸]. ژارلستورم و همکاران (۲۰۱۸) بیان کرده‌اند که مفهوم اساسی و زیربنای بحث مدیریت منابع انسانی پایدار این است که شرکت‌ها به دنبال انواع مختلفی از اهداف، برای برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود هستند [۹]. این پیامدها ممکن است اقتصادی، اجتماعی، انسانی و زیست محیطی باشند و شرکت‌ها اغلب به طور همزمان به دنبال همه آن‌ها هستند. البته بسیاری از سازمان‌ها نسبت به گزارش عملکرد پایدار اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی خود تمایل هم دارند [۱۰].

۲.۲. مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در تحقیقات پیشین:

مدیریت منابع انسانی پایدار به طور مداوم در حال توسعه است. در عین حال، ادبیات موجود برخی از مدل‌های موثر را پیشنهاد می‌کند. مدلی توسط ژاگ و همکاران (۲۰۰۱) از نظر آکادمیک و تجربی تایید شده است که در این مدل، مدیریت منابع انسانی پایدار به کارکنانی مربوط می‌شود که به شیوه‌ای، خود مسئولیت‌پذیر عمل می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دارند. در این مدل، موفقیت مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه سازمانی و کارکنان سنجیده می‌شود. ارزش افزوده اقتصادی، انعطاف سازمانی و بقای سازمانی به تحقق چشم‌انداز سازمان کمک می‌کند در حالی که شرایط استخدام، رفاه و مسئولیت‌پذیری کارکنان چشم‌انداز منابع انسانی را در خصوص پایداری بهبود می‌بخشد [۱۱]. اهنرت (۲۰۰۹) در مدل خود، بر رویکرد مدیریت منابع پایدار تمرکز دارد که به وابستگی سازمان‌ها به بقای محیط‌های سازمانی آن‌ها اشاره می‌کند. او سه دیدگاه نظری را اتخاذ می‌کند: «نظریه سهامداران، دیدگاه مبتنی بر منابع، و نظریه سیستم‌ها» [۱۲]. ژاگ (۲۰۰۱) رویکرد سوئیسی را ارائه می‌دهد که به تحقیقات تجربی در مورد درک پایداری و مدیریت منابع انسانی در عمل بستگی دارد. این به مفهوم سازی سیستماتیک مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر تحقیق موردی مفهومی و کیفی گسترش یافته است [۱۱]. کوهن و



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



همکاران (۲۰۱۲) سه ویژگی برابری، رفاه و توسعه کارکنان، و پنج پیش نیاز انطباق، حاکمیت، اخلاق، فرهنگ و رهبری را برای مدیریت منابع انسانی پایدار تشخیص می‌دهد [۱۳]. دپرینس و همکاران (۲۰۱۴) مدل «احترام، دیدگاه باز و بقا» مدیریت منابع انسانی پایدار را پیشنهاد کرد. احترام به ذینفعان داخلی در سازمان یعنی کارکنان، دید باز بر آگاهی زیست محیطی در دیدگاه منابع انسانی و تمرکز بر بقا بر رویکرد بلندمدت در هر دو جنبه پایداری اقتصادی و اجتماعی توجه دارد [۱۴]. گولان و خو (۲۰۱۴) محرک‌های خارجی و داخلی را برای مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی می‌کنند. محرک‌های بیرونی شامل بازار، فناوری، تغییرات مورد نیاز مقررات و محرک‌های داخلی شامل فرهنگ و مشتریان، رهبری و سبک مدیریت است [۱۵]. به همین ترتیب، کرامار (۲۰۱۴) بر پایداری منابع انسانی تمرکز می‌کند و محرک‌های خارجی مانند بازار، فناوری، تغییرات مورد نیاز مقررات و محرک‌های داخلی، مانند فرهنگ و مشتریان، رهبری و سبک مدیریت را شناسایی می‌کند [۱۶]. گولان و خو (۲۰۱۴) به صراحت نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار را از نظر بهره‌وری و سود، رضایت و تعهد کارکنان، توسعه کارکنان، برابری و رفاه شناسایی می‌کنند در حالی که کرامار (۲۰۱۴) چهار نوع پیامد مانند سازمانی، اجتماعی، فردی و زیست محیطی را تشخیص داده است [۱۵] و [۱۶]. او مدیریت منابع انسانی پایدار را به‌عنوان الگوی استراتژی‌ها یا عملکردهای منابع انسانی برنامه‌ریزی شده یا نوظهور معرفی می‌کند که هدف آن دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست محیطی و همزمان بازتولید پایه منابع انسانی در بلندمدت است. این به دنبال به حداقل رساندن تأثیرات منفی بر محیط طبیعی، مردم و جوامع است و نقش مؤثر و حیاتی مدیران عامل، مدیران میانی و خطی، متخصصان مدیریت منابع انسانی و کارمندان را در ارائه شیوه‌هایی که متمایز، سازگار و منعکس‌کننده توافق بین تصمیم‌گیرندگان هستند، تصدیق می‌کند. با افزایش فشار ذینفعان، نگرانی‌ها در مورد موضوعات زیست محیطی برجسته می‌شوند و شرکت‌ها به توسعه سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای انجام فعالیت‌های تجاری پایدار از نظر زیست محیطی و اقدام تحت مقررات زیست محیطی سوق داده می‌شوند [۱۷]. جدول ۱ مدل‌ها و ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی پایدار را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

ردیف	مدل	ابعاد	نویسنده
۱	مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر کارت امتیازی متوازن	مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد مدیریت استراتژیک	طباطبایی و همکاران (۲۰۱۷)
۲	مدیریت منابع انسانی پایدار	سیستم‌های کار پایدار با اثرات بیرونی منفی	کرامار (۲۰۱۴)

¹ Respect, Openness and Continuity



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



دپرینز و همکاران (۲۰۱۴)	احترام به کارکنان، آگاهی زیست محیطی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، رویکرد بلندمدت (پایداری اقتصادی و اجتماعی و استخدام فردی)	احترام، دید باز (گشاده‌نظری) و بقا	۳
اهنرت و همکاران (۲۰۱۴)	محرك‌های داخلی و خارجی، اهداف پایداری در سطح شرکت، اهداف پایداری مرتبط با منابع انسانی و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی	مدل مبتنی بر تمرین پیوند پایداری منابع انسانی	۴
مارتین ال‌کازار و همکاران (۲۰۰۵)	مسئولیت اجتماعی، بهره‌وری، و درک عنصر محوری از پایداری. (رابطه استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی شرکت)	مدل یکپارچه	۵
ژاگ و همکاران (۲۰۰۱)	تعادل کار و زندگی، استقلال شخصی در توسعه حرفه‌ای، شرایط اشتغال‌پذیری کارگران	سه عامل اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار	۶

طبق بررسی‌های صورت گرفته، تا بحال پژوهشی به منظور مرور مفاهیم، مدل‌ها، موانع و محرک‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در بازه زمانی پژوهش فعلی صورت نگرفته و به نوعی نوآوری پژوهش حاضر نیز به همین علت دارای جایگاه خاصی است.

۳. روش شناسی

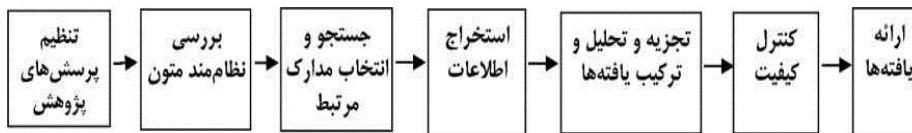
روش پژوهش پیاده‌سازی شده

این پژوهش رویکردی کیفی دارد و در آن از روش فراترکیب جهت ارزیابی منابع علمی استفاده شده است. فراترکیب روشی برای تحلیل پژوهش‌های کیفی است که نتایج تفسیری حاصل از تلفیق و مقایسه یافته‌های مجموعه‌ای از پژوهش‌های کیفی را تولید می‌کند [۱۸]. این روش مستلزم آن است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی پیرامون موضوع پژوهش انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند و از این طریق می‌توان نمایش جامعی از پدیده مورد بررسی را نشان داد [۱۹].

این روش به طور خاص در علوم که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است و مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، کاربرد دارد. از آنجا که مطالعات مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار بیشتر کیفی بوده و تا زمان انجام پژوهش حاضر، منبع جامع و کاملی از این مفهوم یافت نشده است، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی و به دست آوردن دید جامع و کاملی از مدیریت منابع انسانی پایدار به کار گرفته شده است. روش‌های مختلفی برای انجام فراترکیب وجود دارد. در پژوهش حاضر به منظور انجام فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که رایج‌ترین روش مورد استفاده برای انجام پژوهش‌هایی با روش فراترکیب است

که مراحل اجرایی آن در شکل ۱ نشان داده شده است [۱۸].

شکل ۱ مراحل هفت گانه فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)



۴. یافته‌های پژوهش

مرحله اول تنظیم پرسش‌های پژوهش

در بخش ابتدایی مرحله فراترکیب، نخست به پرسش‌های مبنایی در این زمینه به منظور رفع ابهامات احتمالی در مراحل بعدی پژوهش پاسخ داده می‌شود. در واقع در این مرحله با مشخص شدن پرسش اصلی حیطة کار تعیین می‌شود. در جدول ۲ پرسش‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است.

جدول ۲ پاسخ پرسش‌های مرحله یک فراترکیب پژوهش حاضر

پارامتر	پرسش‌های پژوهش کیفی فراترکیب
چه چیزی (What)	شناسایی شاخص‌ها، مزایا، محرک‌ها و موانع مدیریت منابع انسانی پایدار
چه کسی (Who) (جامعه مورد مطالعه)	آثار و منابع مختلف انگلیسی اعم از مقالات معتبر چاپ شده در نشریات خارجی که در آنها به تشریح و شناسایی مفاهیم، شاخص‌ها، مزایا، محرک‌ها و موانع مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند.
چه زمانی (When)	متون موجود بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۲۰ میلادی
چگونه (How)	مطالعه و بررسی موضوعی متون، محتوا، شناسایی و دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در پژوهش‌های کمی، کیفی و آمیخته

مرحله دوم بررسی نظام مند متون

در این پژوهش منابع مورد نظر از شش پایگاه اطلاعاتی انگلیسی بین سال‌های ۱۹۸۶ الی ۲۰۲۰ میلادی جستجو شدند که این پایگاه‌های مطرح و این بازه زمانی، سبب دستیابی به آثار به روز، جامع و متعددی در این حوزه شد.

کلید واژه‌های «Sustainable Human Resource Management» و «Human Resources and Sustainability» در زبان انگلیسی مرتبط‌ترین کلیدواژه‌ها برای جستجوی منابع بودند. همچنین «Green Human Resource Management» و «Human Resource Management» از واژه‌های مرتبط بودند. قابل ذکر است که تنها مقالات مرتبط با جنبه پایداری (زیست

محیطی، اجتماعی و اقتصادی) و اجرای آن در مدیریت منابع انسانی انتخاب شدند. در ادامه با ترکیب کلیدواژه‌های نهایی و ساخت بهترین دستورهای جستجو متناسب با ویژگی‌های هر پایگاه اطلاعاتی، جستجو تا دستیابی به بهترین نتیجه در هر پایگاه اطلاعاتی انجام شد. تعداد منابع بازیابی شده در هر یک از پایگاه‌های اطلاعاتی مورد جستجو به شرح جدول ۳ به دست آمد.

جدول ۳. پایگاه‌های اطلاعاتی مورد جستجو و شمار منابع بازیابی شده

شمار منابع بازیابی شده	نام پایگاه اطلاعاتی انگلیسی
۲۷۴	Elsevier
۱۳۳	JSTOR
۳۳۶	Science Direct
۱۱۲	EBSCO
۹۶	Springer
۱۵۴	Emerald
۱۱۰۵	مجموع منابع

مرحله سوم انتخاب مدارک مناسب

در این گام کیفیت مدارک بازیابی شده بررسی شد. هدف از انجام این گام حذف مدارکی است که پژوهشگر به یافته‌های آن اعتمادی ندارد. یکی از ابزارهایی که برای ارزیابی کیفی مطالعات اولیه و سنجش روایی فراترکیب استفاده شد، ابزار Glynn بود. این ابزار، یک چک لیست ۲۵ سوالی است که در سال ۲۰۰۶ توسط Glynn و Barroso توسعه یافت [۲۰].

برای هر سوال، پاسخ‌ها به صورت بله، خیر، نامشخص و غیر کاربردی ارزیابی می‌شوند. پاسخ بله نشان می‌دهد که سوال تحقیق به خوبی ارزیابی شده‌است. پاسخ خیر نشان می‌دهد که سوال تحقیق به خوبی ارزیابی نشده‌است. پاسخ نامشخص نشان می‌دهد که نمی‌توان به طور قطعی در مورد ارزیابی سوال

تحقیق نظر داد. پاسخ غیر کاربردی نشان می‌دهد که سوال تحقیق برای ارزیابی روایی مطالعه مناسب نیست. برای محاسبه روایی مطالعات، از فرمول زیر استفاده شد:

روایی = (تعداد سوالات با پاسخ بله + تعداد سوالات با پاسخ نامشخص) / (تعداد سوالات چک لیست)

در این مطالعه، از ۲۵ سوال چک لیست Glynn استفاده شد. تعداد سوالات با پاسخ بله ۲۲، تعداد سوالات با پاسخ نامشخص ۲، و تعداد سوالات با پاسخ خیر ۱ بود. بنابراین، روایی مطالعات مورد بررسی برابر با ۹۲٪ محاسبه شد. پس از این که منابع مناسب شناسایی شدند؛ گام بعدی پژوهش پالایش نهایی منابع برای استخراج اطلاعات بود که بعد از حذف مدارک همپوشانی بین پایگاه‌های اطلاعاتی، پالایش و غربالگری جهت انتخاب نمونه‌های مناسب در مرحله اول براساس عنوان منابع، در مرحله بعد بر اساس چکیده، سپس بر اساس محتوا و در مرحله نهایی، بر اساس روش پژوهش انجام شد. پژوهشگر مراحل مذکور را پس از بررسی کامل و تسلط محتوایی بر ادبیات نظری موجود در این حوزه با بررسی دقیق متن پژوهش‌ها، واژگان تخصصی به کار رفته، سوالات و نتایج پژوهش و تشخیص انطباق آن با مسئله پژوهش خود انجام داد و بدین ترتیب در هر مرحله تعدادی از منابع حذف شدند که شکل ۲ الگوریتم به کار برده شده برای پالایش آثار و فرایند انتخاب منابع نهایی را نشان می‌دهد.

شکل ۲. الگوریتم انتخاب مدارک مناسب جهت تحلیل



همان‌طور که در شکل ۲ نمایان است، از مجموع ۱۱۰۵ منبع بازیابی شده تعداد ۵۸۶ منبع بعد از حذف مدارک هم‌پوشانی بین پایگاه‌ها به دست آمد که سپس در مراحل غربالگری، عناوین، منابع، چکیده منابع و در نهایت روش پژوهش منابع به ترتیب تعداد منابع از ۵۸۶ به ۳۲۰ منبع و از ۳۲۰ منبع به ۱۶۳ منبع تقلیل یافت و در نهایت از ۱۶۳ منبع ۹۵ مدرک مورد تایید نهایی قرار گرفت.

مرحله چهارم استخراج اطلاعات متون

در این گام به منظور تأمین هدف کیفی فراترکیب که ترکیب و تفسیر نظام‌مند و جزئی آثار بررسی شده‌است، تلاش شد که متون نهایی به روش تحلیل محتوا با حوصله و دقت کافی مطالعه شوند تا مبنای

درستی برای گام‌های بعدی پژوهش فراهم شود. برای این منظور و جهت افزایش سطح کیفی پژوهش، تک تک آثار به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت و نکات مربوط به شناسایی شاخص‌ها، مزایا، محرک‌ها و موانع مدیریت منابع انسانی پایدار یادداشت و استخراج شدند.

در این بخش تعداد ۷۸ کد منحصر به فرد مربوط به شاخص‌ها، مزایا، محرک‌ها و موانع مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی شد. بعد از استخراج کدهای هر منبع، یکایک کدها و فراوانی آنها در بین آثار منتخب به منظور ایجاد زمینه تفسیری بیشتر و توجیه پشتوانه نظری به همراه کد منابع در جدول ۴ آمده‌است.

مرحله پنجم تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این گام بر مبنای ۷۸ کد استخراج شده از گام پیشین با ترکیب برخی کدها در نهایت ۵۳ کد شناسایی شد. در ادامه با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها در یک مفهوم مشابه شناسایی شدند. به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل گرفت. سپس بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته و به کمک روش تحلیل محتوا بر اساس ادبیات پژوهش این کدها در ۶ مفهوم شامل «پایداری محیطی»، «پایداری اجتماعی»، «پایداری اقتصادی» و «عملکرد سازمانی»، «عملکرد محیطی»، «عملکرد مالی» و همچنین ۴ مقوله «شاخص‌ها»، «محرک‌ها»، «مزایا» و «موانع» دسته‌بندی شدند.

جدول ۴ مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای پژوهش صورت گرفته

ردیف	مقوله	مفهوم	کد	منبع
۱	شاخص‌ها	پایداری محیطی	طراحی مشاغل سبز	[۳۵]-[۴۰]
			اشتغال به کار سبز	[۴۱][۴۰][۳۵]
			جذب و انتخاب سبز	[۴۲]-[۴۸]
			ارزیابی عملکرد سبز	[۳۲][۷۶][۷۷]
			آموزش سبز	[۶۳]، [۴۴][۵۱]-[۵۹]
			مدیریت سبز سیستم پاداش	[۷۲]
			مدیریت سبز نظام پرداخت	[۴۰]، [۵۲][۵۳][۶۰][۶۱]
			مدیریت سبز سلامت و امنیت کارکنان	[۳۲][۳۳]، [۴۵][۴۶][۸۹]-[۹۱]

[۵۹][۷۹]	مدیریت سبز نظم و انضباط کارکنان				
[۶۴][۶۳][۴۰]	ارتباطات کارکنان سبز				
[۶۵][۵۹]	استخدام سبز				
[۵۳][۴۶]. [۳۶]. [۳۳] [۶۷][۶۶]	رهبری سبز				
[۷۱]–[۶۸]	برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز				
[۷۳][۷۲]	اجرای سیاست سبز				
[۴۶][۴۵] [۵۹]	زیرساخت‌های اجتماعی	پایداری اجتماعی			
[۹۱][۷۵]. [۵۳]. [۵۰]. [۳۶]. [۳۳] [۵۹]	دسترسی به فرصت‌های شغلی				
[۸۳]	دسترس پذیری کارکنان ناتوان				
[۸۱][۵۹]	قابلیت ارضاء نیازهای روانی				
[۴۵]. [۳۵]. [۳۳][۳۲] [۸۱][۵۹] [۹۶]–[۹۴][۹۱]	عدالت اجتماعی				
[۷۰][۴۰]	طراحی پایداری اجتماعی				
[۱۰۲][۹۵][۹۴]. [۷۳]. [۷۱] [۴۰]	مسئولیت اجتماعی شرکت				
[۴۰][۵۲]	پایداری اجتماعی				
[۱۰۷][۱۰۶][۴۸]	بهره‌وری منابع انسانی		پایداری اقتصادی		
[۱۱۱][۵۱]	بازطراحی ساختاری				
[۱۱۶][۱۰۶]. [۵۸]. [۵۲]. [۴۹]	استراتژی کاهش هزینه				
[۱۰۴][۱۰۳]	تعهد مدیریت ارشد				
[۱۱۰][۱۱۷][۷۶]. [۷۲]	توسعه امکانات و رفاهیات				
[۱۱۵]–[۱۱۲][۱۰۱]. [۹۸][۹۷]. [۳۶]	سیاست‌های کلان اقتصادی				
[۱۰۶]. [۷۰]. [۴۵]. [۳۷]. [۶۷]	تضمین استخدام کارکنان				
[۱۰۳]–[۱۰۱]	برنامه‌های عملکرد محیطی				
[۱۰۶]–[۱۰۴][۸۰]. [۵۹][۵۸]. [۴۰]	ذی‌نفعان	-	محركها	۲	

[۱۰۸][۱۰۷]	رویکردهای مدیریت منابع انسانی سبز			
[۱۰۹][۹۸]. [۸۴]. [۶۴]	جنبه‌های انسانی			
[۱۱۳]-[۱۱۰][۹۵]. [۹۲]. [۹۰]. [۷۳]	قوانین محیطی			
[۱۱۵][۱۱۴][۱۰۹]. [۱۰۱]. [۳۶]	رفاه و رضایت کارکنان			
[۳۶][۹۶]	مواجهه با فشارهای بازار			
[۹۰][۷۳]. [۶۱]	عملکرد کارکنان			
[۱۱۷][۱۱۶][۶۳]. [۵۶]	محیط کاری			
[۱۰۹][۵۷]. [۴۰]	-	عملکرد سازمانی	مزایا	۳
[۵۸][۸۸]	-	عملکرد محیطی		
[۹۷][۳۶]. [۲۴]	-	عملکرد مالی		
[۵۶]-[۴۷][۴۵]. [۳۴]. [۳۰]	کمیود حمایت مدیریت میانی			
[۱۰۵]	کمیود زمان			
[۷۶]. [۷۴]. [۶۷]. [۶۲]. [۵۵][۵۵]. [۱۰۳][۱۰۲]. [۱۰۰]. [۸۶]	کمیود منابع			
[۴۶]-[۳۷][۳۲]	اندازه سازمان			
[۱۰۷]. [۹۹]	تصمیمات هیئت مدیره			
[۴۷]. [۴۵]. [۳۸]. [۳۶]. [۳۳]. [۴]. [۸۶]. [۷۹]. [۶۸][۶۷]. [۵۵]. [۴۹]. [۱۰۸]. [۱۰۳][۱۰۲]. [۹۶]	تصمیمات مدیر			
[۱۰۴]. [۴۲]. [۳۶]. [۳۳]	کمیود پذیرش کارکنان			
[۷۴]	کمیود حمایت فنی			
[۸۳][۳۲]	عدم فهم سیاست‌های سبز			
[۴۵][۳۳]	هزینه‌های اجرا			
[۶۰][۴۵]	عدم برنامه‌ریزی جامع			
[۹۳]-[۹۱][۴۶][۴۵]. [۳۳][۳۲]	مقاومت و فشار کارکنان			
		-	موانع	۴

مرحله ششم کنترل کیفیت

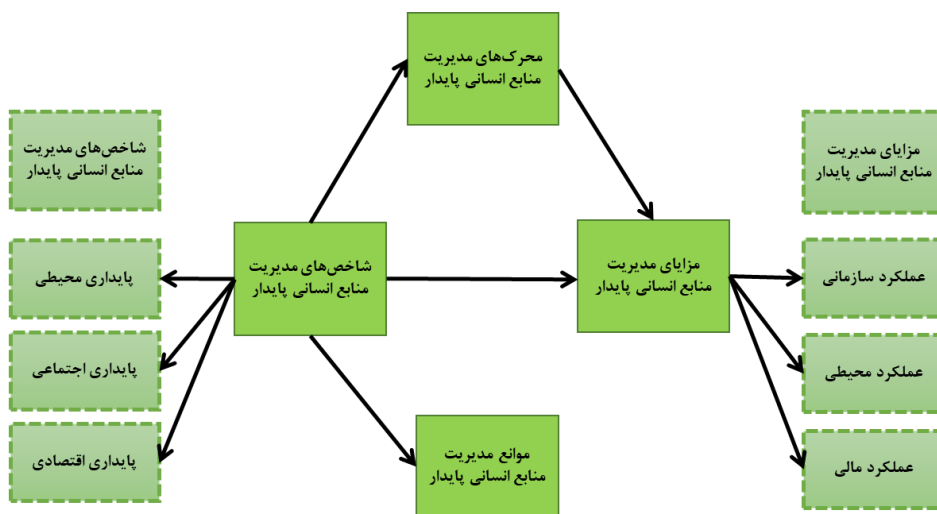
در ابتدا جهت سنجش روایی از ابزار Glynn استفاده شد. بر اساس این معیار، هر منبع حداقل مطابق معیارهایی مانند جامعه آماری گردآوری داده‌ها، طرح تحقیق و نتایج، مورد ارزیابی قرار گرفت و همچنین در ادامه از روش ممیزی استفاده شد. در روش ممیزی، مؤلفه‌های نهایی فراترکیب در اختیار یک متخصص منابع انسانی برای مرور و بررسی اجزا و نیز میزان تطابق آنها با مفاهیم مدیریت منابع انسانی پایدار قرار می‌گیرد. برای کسب اطمینان از پایایی نیز یکایک منابع منتخب خط به خط در سه مرحله مطالعه شدند و سپس روش کدگذاری توصیفی به کار رفت که بر مبنای آن موضوعات کلیدی متن در قالب عبارتی کوتاه، اما در بافت متن اصلی خودشان، استخراج شده و در نهایت با توجه به مفهوم کلیدی خودشان در جای مناسب قرار گرفت. همین مسئله به امکان کنترل کدها و جلوگیری از دگرگونی در تعریف کدها در طول فرایند کدگذاری کمک کرد. در این باره وجود برنامه و روشی روشن (فراترکیب) برای گزینش مطالعات و طراحی جدولی برای استخراج مطالب مورد نیاز از منابع منتخب نیز بر کنترل پایایی دستاوردهای پژوهش افزود. اعتبار کدگذاری مورد تأیید قرار گرفت و بر این اساس، میزان پایایی تحلیل مقالات مناسب است.

مرحله هفتم ارائه و تحلیل یافته‌ها

چارچوب مدیریت منابع انسانی پایدار برای اجرای پایداری

بر پایه یافته‌های به دست آمده در مراحل قبل، چارچوب مفهومی یکپارچه از شاخص‌ها، مزایا، محرک‌ها و موانع مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به صورت زیر (شکل ۳) بیان کرد. این چارچوب شاخص‌های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی مدیریت منابع انسانی پایدار و همچنین مزایای سازمانی، زیست محیطی و مالی اتخاذ مدیریت منابع انسانی پایدار را نشان می‌دهد. از آنجایی که پیاده‌سازی و اجرای پایداری یک فرآیند مستمر است، به حمایت مستمر از سوی گردانندگان مدیریت منابع انسانی پایدار نیاز دارد. شناسایی محرک‌ها (برنامه‌های عملکرد زیست محیطی، ذینفعان، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، جنبه‌های انسانی، قوانین زیست محیطی، رفاه و رضایت کارکنان، فشار بازار، عملکرد کارکنان، محیط کار) به پذیرش آسان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در یک سازمان کمک می‌کند. همچنین شناسایی موانع امری حیاتی است تا سازمان‌ها بتوانند موانع را کاهش دهند و بدون مشکل خاصی از مزایای آن بهره‌مند شوند.

شکل ۳. چارچوب مفهومی، شاخص‌ها، محرک‌ها، مزایا و موانع مدیریت منابع انسانی پایدار



۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این مطالعه به بررسی مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار و اهمیت آن در اجرای پایداری در یک سازمان پرداخت. این مطالعه با اتخاذ یک رویکرد مرور سیستماتیک ادبیات نظری، شاخص‌ها، محرک‌ها، موانع و مزایای پذیرش مدیریت منابع انسانی پایدار را شناسایی می‌کند. فرآیند اجرا و تحقق پایداری با شناسایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار آغاز می‌شود و به کسب مزایا ختم می‌شود. این تحقیق همچنین یک چارچوب مفهومی یکپارچه ارائه می‌کند که می‌تواند برای اجرای یک توسعه پایدار از طریق مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده شود. این پژوهش نیز مانند هر تحقیق دیگری دارای محدودیت‌های خاصی است. در ابتدا، تحقیق کاملاً بر داده‌های ثانویه تکیه دارد. تحقیقات بیشتر می‌تواند داده‌های اولیه را برای بهره‌برداری همزمان از ارزش مفاهیم به دست آمده ارزشیابی کند. ثانیاً، تحقیق یک چارچوب مفهومی ارائه می‌کند که نیاز به تأیید و اعتبار دارد. علاوه بر این، تحقیقات آتی می‌توانند زوایای روش‌شناختی مختلفی مانند رویکردهای کمی و کیفی را برای اعتبارسنجی یافته‌ها و پیامدهای تحقیق به کار گیرند. توصیه می‌شود که مدیران منابع انسانی اقداماتی را با هدف افزایش مشارکت کارکنان در اقدامات و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، مانند توسعه برنامه‌ها و شاخص‌ها، مدل‌های تامین مالی، مکانیسم‌های کنترل و ارزیابی، برنامه‌هایی برای برابری یا بهبود شرایط کار، برنامه‌ریزی و اجرا کنند چرا که سرمایه اجتماعی را بهبود می‌بخشد. همچنین کارکنان، اقدام سازمان برای ارزیابی و برنامه‌ریزی یک خط‌مشی منابع انسانی پایدار و تأثیر آنها را در رابطه با عملکرد سازمانی به طور مثبت درک خواهند کرد. در نتیجه این اقدام، باعث افزایش سطح سرمایه اجتماعی می‌شود و کارکنان احساس تعهد بیشتری می‌کنند، سازمان را به دیگران توصیه می‌کنند و تمایل دارند در آن بمانند، که به نوبه خود نه تنها به عملکرد بالاتر و بقای بلندمدت سازمان کمک می‌کند، بلکه به سودآوری بیشتر برای همه کارکنان و به طور کلی جامعه، کمک

می‌کند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید برای بهبود زندگی کارکنان و حل مسائل مهم جهانی تلاش کنند. به مرور زمان، کارکنان جذب سازمان‌هایی می‌شوند که به مسائل اجتماعی اهمیت می‌دهند و برای حل آنها تلاش می‌کنند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد اجتماعی، روابط را در سازمان‌ها بهبود می‌بخشد و با حفظ وفاداری کارکنان، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

۶. منابع:

- [1] Nadeem, S.P., Garza-Reyes, J.A., Anosike, A.I., & Kumar, V. (2017). Spectrum of circular economy and its prospects in logistics. In *Proceedings of the 2017 International Symposium on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 440-451). Bristol, UK.
- [2] Nadeem, S.P., Garza-Reyes, J.A., Kumar, V., & Anosike, A.I. (2019). Coalescing the lean and circular economy. *Proceedings of the 9th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-12). Michigan: IEOM Society, Bangkok, Thailand
- [3] Ehnert I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014). Sustainability and HRM. In: Ehnert I., Harry W., Zink K. (eds) *425 Sustainability and Human Resource Management*. Springer, Berlin, Heidelberg. pp 3-32
- [4] Gollan, P.J., & Xu, Y. (2014). Fostering corporate sustainability. In: Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (eds) *Sustainability and Human Resource Management*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 225-245
- [5] Ehnert, I. (2009a). Sustainability and HRM. *Sustainability and Human Resource Management* (pp 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg
- [6] Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289-300
- [7] Sosik, J.J., Avolio, B.J., & Jung, D.I. (2002). Beneath the mask: examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 217-242.
- [8] Wehling, C., Guanipa Hernandez, A., Osland, J., Osland, A., Deller, J., Tanure, B., & Sairaj, A. (2009). An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil. *European Journal of International Management*, 3(2), 176-198
- [9] Järilström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724
- [10] Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19
- [11] Zaugg, R.J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management*. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions, Switzerland.
- [12] Ehnert, I. (2009c). Conceptual model for sustainable HRM and a Paradox Framework. In

Sustainable Human Resource Management (pp163-181). Physica-Verlag HD

[13] Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2011). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Report, 1, 1-16. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>.

[14] De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: bridging theory and practice through the 'respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. Doi: 10.1688/mrev-2014-04-Prins

[15] Gollan, P.J., & Xu, Y. (2014). Fostering corporate sustainability. In: Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (eds) *Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 225-245

[16] Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089

[17] Yadav, P.L., Han, S.H., & Rho, J.J. (2016). Impact of environmental performance on firm value for sustainable investment: evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 402-420

[18] Sandelowski M, Barroso J, Voils C. Using Qualitative Metasummary to Synthesize Qualitative and Quantitative Descriptive Findings. *Research in nursing & health*;30,2007, page 99-111

[19] Walsh D, Downe S. Meta-Synthesis Method for Qualitative Research: A Literature Review; *Journal of advanced nursing*; 50, 2005, page 11-204

[20] Holly C, Salmond S, Saimbert M. *Comprehensive Systematic Review for Advanced Practice Nursing*. 2021

[21] Aguilera-Caracuel, J., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2013). Green innovation and financial performance: an institutional approach. *Organization & Environment*, 26(4), 365-385

[22] Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817

[23] Aragon-Correa, J.A., Martin-Tapia, I., & de la Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies: analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498-522

[24] Ahmad, S., & Schroeder, R.G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550

[25] Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P., & Nawaratne, N.N.J. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16

[26] Banerjee, S.B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191

[27] Bansal, P., & Gao, J. (2006). Building the future by looking to the past: examining research published on organizations and environment. *Organization & Environment*, 19(4), 458-478

- [28] Basu, A.K., Chau, N.H., & Kanbur, R. (2009). A theory of employment guarantees: contestability, credibility and distributional concerns. *Journal of Public Economics*, 93(3-4), 482-497
- [29] Beard, C., & Hartmann, R. (1997). Sustainable design: rethinking future business products. *The Journal of Sustainable Product Design*, 1(3), 18-27
- [30] Berry, M.A., & Rondinelli, D.A. (1998). Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50
- [31] Bhushan, A.K., & MacKenzie, J.C. (1992). Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement. *Environmental Quality Management*, 1(3), 207-224
- [32] Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445
- [33] Bramley, G., Dempsey, N., Power, S., Brown, C., & Watkins, D. (2009). Social sustainability and urban form: evidence from five British cities. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 41(9), 2125-2142
- [34] Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132
- [35] Brockhoff, K., Chakrabarti, A.K., & Kirchgeorg, M. (1999). Corporate strategies in environmental management. *Research-Technology Management*, 42(4), 26-30
- [36] Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & De Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130
- [37] Chan, E., & Lee, G.K. (2008). Critical factors for improving social sustainability of urban renewal projects. *Social Indicators Research*, 85(2), 243-256
- [38] Chan, E.S., Hon, A.H., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20-28
- [39] Chartered institute of personnel and development (CIPD) (2007). The environment and people management. Retrieved from https://www.cipd.co.uk/Images/annual-report_2007-8_tcm18-11764.pdf
- [40] Chen, J.C., Silverthorne, C., & Hung, J.Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249
- [41] Clarke, E. (2006). People management. *Power Brokers*, 12(10), 40-42
- [42] Collison, D.J., Cobb, G., Power, D.M., & Stevenson, L.A. (2008). The financial performance of the FTSE4Good indices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 14-28
- [43] Cook, J., & Seith, B.J. (1992). Designing an effective environmental EMS training program. *Journal of Environmental Regulation*, 2(1), 53-62
- [44] Copus, A.K., & Crabtree, J.R. (1996). Indicators of socio-economic sustainability: an application to remote rural Scotland. *Journal of Rural Studies*, 12(1), 41-54

- [45] Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). Ecological citizenship and the corporation: politicizing the new corporate environmentalism. *Organization & Environment*, 21(4), 371-389
- [46] Crosbie, L., & Knight, K. (1995). *Strategy for sustainable business: environmental opportunity and strategic choice*. McGraw-Hill, London, pp196-211
- [47] Daily, B.F., & Huang, S.C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552
- [48] Daily, B.F., Bishop, J.W., & Massoud, J.A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: a study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631-647
- [49] Daily, C.M., Dalton, D.R., & Cannella Jr, A.A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382
- [50] Deepak, B., & Prakash, T. (2015). Green HRM-A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53
- [51] Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289-300
- [52] Ditz, D.W., Ranganathan, J., & Banks, R.D. (1995). *Green ledgers: case studies in corporate environmental accounting*. World Resources Institute. Retrieved from: <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US9607583>
- [53] Driessen, E., Van, H.L., Don, F.J., Peen, J., Kool, S., Westra, D., Hendriksen, M., Schoevers, R.A., Cuijpers, P., Twisk, J.W.R., & Dekker, J.J. (2013). The efficacy of cognitive-behavioral therapy and psychodynamic therapy in the outpatient treatment of major depression: a randomized clinical trial. *American Journal of Psychiatry*, 170(9), 1041-1050
- [54] Epstein, M.J. (2008). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social. Environmental and Economic Impacts*, Greenleaf, Sheffield [55]
- [56] Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614
- [57] Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101-108
- [58] Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656
- [59] Gadenne, D.L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63
- [60] Garza-Reyes, J.A., Salomé Valls, A., Nadeem, S.P., Anosike, A., & Kumar, V. (2019). A circularity measurement toolkit for manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7319-7343
- [61] Gill, J.D., Crosby, L.A., & Taylor, J.R. (1986). Ecological concern, attitudes, and social norms in voting behavior. *Public Opinion Quarterly*, 50(4), 537-554

- [62] Glaser, M., & Diele, K. (2004). Asymmetric outcomes: assessing central aspects of the biological, economic and social sustainability of a mangrove crab fishery, *Ucides cordatus* (Ocypodidae), in North Brazil. *Ecological Economics*, 49(3), 361-373
- [63] Gollan, P.J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In: Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., & Sutton, P. (eds.) *Sustainability: The Corporate Challenge for the 21st Century*. Allen and Unwin, Crows Nest, NSW, Australia, pp. 55-77
- [64] González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15
- [65] Govindan, K., Kannan, D., & Shankar, K.M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: a multi-stakeholder perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84, 214-232
- [66] Govindarajulu, N., & Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372
- [67] Graves, L.M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviours in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91
- [68] Griessler, E., & Littig, B. (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal for Sustainable Development*, 8(1/2), 65-79
- [69] Guerci, M., & Shani, A.B. (2013). Moving toward stakeholder-based HRM: a perspective of Italian HR managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1130-1150
- [70] Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance-the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289
- [71] Hanegraaf, M.C., & Biewinga, E.E. (1998). Assessing the ecological and economic sustainability of energy crops. *Biomass and Bioenergy*, 15(4-5), 345-355
- [72] Harris, L.C., & Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 78-92
- [73] Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 152-166
- [74] Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569
- [75] Ilinitch, A.Y., Soderstrom, N.S., & Thomas, T.E. (1998). Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 17(4-5), 383-408
- [76] Jabbour, C.J.C. (2013). Environmental training in organisations: from a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155
- [77] Jabbour, C.J.C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 96, 331-338

- [78] Jabbour, C.J.C., & de Sousa Jabbour, A.B.L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833
- [79] Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008b). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154
- [80] Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56
- [81] Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Human Resource Management*, 42, 6193-6198
- [82] Jepsen, D.M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178
- [83] Jha, R., Gaiha, R., & Pandey, M.K. (2013). Body mass index, participation, duration of work and earnings under the national rural employment guarantee scheme: evidence from Rajasthan. *Journal of Asian Economics*, 26, 14-30
- [84] Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17
- [85] Kesidou, E., & Demirel, P. (2012). On the drivers of eco-innovations: empirical evidence from the UK. *Research Policy*, 41(5), 862-870
- [86] Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234-256
- [87] Linnenluecke, M.K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366
- [88] Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147-160
- [89] Love, P.E., & Gunasekaran, A. (1997). Process reengineering: a review of enablers. *International Journal of Production Economics*, 50(2-3), 183-197
- [90] Mahmood, A., Sandhu, M.A., Kanwal, S., & Iqbal, J. (2016). The effect of green HRM practices on sustainability: evidence from manufacturing companies in Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(1), 177-188
- [91] Mampra, M. (2013, January). 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), AIMS International, Bangalore, India
- [92] Masri, H.A., & Jaaron, A.A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489
- [93] Mehta, K., & Chugan, P.K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81
- [94] Milliman, J. & Clair, J. (1996), Best Environmental HRM Practices in the USA, In Wehrmeyer, W. (eds), *Greening People - Human Resources and Environmental Management*,

Greenleaf Publishing, Sheffield. pp 49-74

- [95] Mittal, V.K., & Sangwan, K.S. (2014). Prioritizing drivers for green manufacturing: environmental, social and economic perspectives. *Procedia CIRP*, 15, 135-140
- [96] Mostafa, M.M. (2006). Antecedents of Egyptian consumers' green purchase intentions: a hierarchical multivariate regression model. *Journal of International Consumer Marketing*, 19(2), 97-126
- [97] Munasinghe, M. (1993). Environmental economics and biodiversity management in developing countries. *Ambio*, 22(2/3), 126-135
- [98] Murillo-Luna, J.L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2007). What prevents firms from advancing in their environmental strategy?. *International Advances in Economic Research*, 13(1), 35-46
- [99] North, K. (1997). *Environmental business management: an introduction*. International Labour Organization, Switzerland
- [100] Oates, A. (2017). Industrial Relations and the Environment in the UK 1. In Wehrmeyer, W. (ed), *Greening People*. Routledge, New York, USA. pp. 117-140
- [101] Opatha, H.H.P., & Arulrajah, A.A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112
- [102] Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441
- [103] Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2013). The impact of human resource management on environmental. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 36 (1), 177-188
- [104] Peneda Saraiva, P., & Serrasqueiro, Z.M.S. (2007). Corporate sustainability in the Portuguese financial institutions. *Social Responsibility Journal*, 3(2), 82-94
- [105] Peng, Y.S., & Lin, S.S. (2008). Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from Taiwanese manufactures. *Journal of Business Ethics*, 79(1-2), 199-212
- [106] Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. *People Management*, 13(17), 9
- [107] Prasad, R.S. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1), 15-18
- [108] Ramus, C.A. (2001). Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85-105
- [109] Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049-1058
- [110] 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
- [111] Rompa, I. (2011). *Explorative research on sustainable human resource management*. Master's Thesis. University of Amsterdam
- [112] Russo, M.V., & Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559

- [113] Roy, M., & Khastagir, D. (2016). Exploring role of green management in enhancing organizational efficiency in petro-chemical industry in India. *Journal of Cleaner Production*, 121, 109-115
- [114] Sathyapriya, J., Kanimozhi, R., & Adhilakshmi, V. (2013). Green HRM-Delivering high performance HR systems. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4(2), 19-25
- [115] Sawang, S., & Kivits, R.A. (2014). Greener workplace: understanding senior management's adoption decisions through the theory of planned behaviour. *Australasian Journal of Environmental Management*, 21(1), 22-36
- [116] Seidel, S., Recker, J.C., Pimmer, C., & vom Brocke, J. (2010). Enablers and barriers to the organizational adoption of sustainable business practices. In *Proceeding of the 16th Americas Conference on Information Systems: Sustainable IT Collaboration Around the Globe* (pp. 1-10). Association for Information Systems, United States
- [117] Smith, P.C. (2000). Sustainability and urban design. In: Wong, W.C., & Chan, E.H.W. (eds) *Building Hong Kong: Environmental Considerations*. Hong Kong University Press, Hong Kong, pp. 17-42