

مدیریت منابع انسانی: کارایی نوآوری، کارایی زیست محیطی، کارایی سازمانی

موسی ملکی پور
دکترا برنامه‌ریزی شهری، مدرس
دانشگاه آزاد اسلامی دهلران
احمدملکی پور
کارشناس ارشد برنامه‌ریزی درسی،
مدرس دانشگاه آزاد اسلامی دهلران

هدف این مقاله بررسی مطالعه مدیریت منابع انسانی بر کارایی سازمانی، کارایی نوآوری و کارایی زیست محیطی می‌باشد. مدیریت منابع انسانی، رویکردی متمایز به مدیریت پرسنل است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کاری متعهد و بسیار کارآمد است. امروزه تکرار شیوه‌های عملی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کاتالیزور در شرکت‌ها برای تشکیل سرمایه انسانی، منجر به عملکرد رقابتی سازمان می‌شود. از این رو، مدیران صنعتی با بدست آوردن آگاهی بهتر از نقش روش‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد پایدار، قادر به ترویج کارایی نوآوری، کارایی زیست محیطی و به دنبال آن کارایی سازمانی می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، کارایی نوآوری، کارایی زیست محیطی، کارایی سازمانی.

مقدمه

امروزه یکی از دانش‌های ضروری برای اداره سازمان‌های انسانی، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی نیز حاصل می‌گردد. در واقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی است (مصباحی و دیگران، ۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، رویکردی متمایز به مدیریت پرسنل است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کاری متعهد و بسیار کارآمد می‌باشد (Mondy, Noe And Premeaux, 2002) بعضی از پژوهشگران از سال ۱۹۹۰ نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بهبود کارایی سازمانی (Intan Osman, 2011) و کارایی سازمانی (Huselid, 1955) را بررسی کردند. این مطالعات حاکی از ارتباطی معنادار بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، کارایی نوآوری و همچنین کارایی زیست محیطی است. از طراحی و برنامه‌ریزی خوب مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که به شکوفایی خلاقیت‌های مستمر در شرکت‌های تولیدی منجر شود (Hoong Lam, 2011). یکی دیگر از مزیت‌های رقابتی از طریق اجرای یک برنامه فعال زیست محیطی بوجود می‌آید. به منظور دستیابی به کارایی زیست محیطی، رهبران اقتصادی شیوه‌های عملی را با هدف کاهش هزینه‌های محتمل از طریق غلبه بر مشکلات فنی و همچنین نوآوری در فناوری انجام می‌دهند. تکرار شیوه‌های عملی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کاتالیزور در شرکت‌ها برای تشکیل سرمایه انسانی، منجر به عملکرد رقابتی سازمان می‌شود. بر طبق نظر طرفداران دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع انسانی کمیاب و با ارزشی یکی از دارایی‌های مشهود سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو مدیران ارشد سازمان‌ها توجه ویژه‌ای به مدیریت منابع انسانی دارند. در این سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی ضرورتاً یکی از زمینه‌های مورد استفاده نیروی مولد برای رسیدن سازمان‌ها به اهداف اقتصادی است (Stone, 2009). عمده کارکردهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی شامل فرایند استخدام (برنامه ریزی، کارمندیابی و انتخاب)، توسعه منابع انسانی (آموزش و پرورش، برنامه ریزی و توسعه کارآمد، ارزیابی عملکرد)، جبران خدمت و پاداش، ایمنی و سلامت و روابط کارکنان و نیروی کار می‌باشد (Mondy, 2010). از این رو، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی عملی مفید برای تسهیل یکپارچگی فعالیت کارکنان در

تشکیل سرمایه فکری است که منجر به دستیابی مزیت‌های رقابتی در سازمان‌های اقتصادی می‌شود (Wright, 2001).

کارایی نوآوری

نوآوری فرایندی است که شامل خلق، تصویب، و اجرا ایده‌های جدید یا شیوه‌هایی از درون سازمان می‌باشد (Wan, 2005) سازمان‌هایی که بر نوآوری تاکید می‌کنند، عملکرد بهتری از قابلیت‌هایشان نسبت به تغییرات محیط از خود نشان می‌دهند. (Montes et al., 2004) محققان در مطالعاتشان نوآوری را از سه دیدگاه مختلف بررسی می‌کنند: نوآوری فنی و اداری ۲- نوآوری نتیجه‌گرا و فرایندی ۳- نوآوری رادیکالی و تدریجی. بهبود کیفیت محصولات، سرویس‌های فراهم شده و فرایندهای تولیدی نوآوری‌هایی فنی است، در حالی که نوآوری اداری نتیجه مدیریت ساختار منابع و مراحل اداری است. (Lund, 1996) نوآوری نتیجه‌گرا، اشاره به عرضه محصول و خدمات جدید دارد. در حالی که نوآوری فرایندی، اشاره به چگونگی فرایند تولید محصول دارد (Laursen, 2003). تغییر فی البداهه در هسته مرکزی فعالیت‌های اقتصادی، نوآوری رادیکالی نامیده می‌شود، در حالی که نوآوری تدریجی نتیجه تغییرات معمول و آهسته فعالیت‌های جاری است (Wan, 2005). مزیت رقابتی برای پایداری بلند مدت اساساً از طریق نوآوری ایجاد می‌شود (Prajogo et al., 2003). بر این اساس، فرآیندهای منابع انسانی و استراتژیک را می‌توان به عنوان عواملی به حساب آورد که می‌توانند سبب ایجاد فعالیت‌های نوآورانه شوند چرا که این گونه رویه‌های به منابع انسانی استراتژیک به شرکت‌ها اجازه خواهد داد تا قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری از دانش و تخصص در محیط سازمانی خود را داشته باشند (Scarbroug, 2003)

کارایی زیست محیطی

ظهور مدیریت زیست محیطی بیانگر آگاهی رهبران اقتصادی از پایداری زیست محیطی، ضرورت حفاظت از محیط طبیعی و حفاظت از منابع طبیعی است. مدیریت زیست محیطی، فرایند تصمیم‌گیری در راستای تنظیم آن دسته از فعالیت‌های بشری است که بر محیط زیست تاثیر دارند به گونه‌ای که ظرفیت‌های قابل تحمل محیط زیست برای توسعه بشری مختل نگردد. (فیروز، ۱۳۸۴). در سال ۱۹۹۲ و در کنفرانس ریودوژانیرو، شورای BCSD^۱ بر این نکته تاکید کرد که سازمان‌های تولیدی و خدماتی باید فعالیت‌ها و عملکرد خود و تاثیر آنها بر محیط زیست مورد توجه و تحت کنترل داشته باشند (پورشمس، ۱۳۷۷). کارایی زیست محیطی رویکردی به سوی سرپرستی از محیط زیست است و باید اکولوژی، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و توسعه اجتماعی را با یکدیگر ادغام نماید. اهداف مدیریت زیست محیطی عبارتند از:

- پیشگیری و حل مسایل زیست محیطی؛
- تعیین محدوده فعالیت؛
- تلاش برای تاسیس نهادهایی که بطور موثر از تحقیق، نظارت و

- مدیریت زیست محیطی حمایت می‌کنند؛
- شناسایی تهدیدات زیست محیطی و اعلام هشدار؛
- محافظت و بهبود منابع موجود؛
- ارتقا کیفیت منابع زیستی؛
- شناسایی سیاست‌ها و تکنولوژیهای مفید.

بدیهی است که مدیریت زیست محیطی جهت نیل به اهداف یاد شده با مسایل عدیده‌ای روبرو خواهد شد. بدون تردید اهداف کوتاه مدت مدیریت زیست محیطی باید در چارچوب یک سری نگرش‌های کلی به‌اجرا آیند. بدون داشتن یک نگرش کلی مشکل‌بتوان از تصمیم‌گیری‌های ناقص احتراز نمود و یا یک خط مشی درازمدت را در پیش گرفت و حتی نمی‌توان به تعیین اولویت‌ها و شناسایی وظایف مبادرت نمود. بدین ترتیب مدیریت زیست محیطی مستلزم تصمیم‌گیری در مورد اهداف و تعیین محدوده‌های عملکرد یا حیطه‌یابی است. تنها پس از حیطه‌یابی است که یک مدیریت زیست محیطی می‌تواند کارایی زیست محیطی خود را آغاز نماید؛ این مساله‌ای است که اغلب مورد غفلت مدیران زیست محیطی قرار می‌گیرد (بارو، ۱۳۸۰). از سال ۱۹۹۰ شرکت‌ها شروع به آگاهی در مورد مدیریت زیست محیطی کردند و با خلق ارزش برای شرکت‌شان داوطلبانه اقدام به کاهش زائدات، آلودگیها و فعالیت‌های مضر زیست محیطی کردند. در نتیجه شرکت‌ها روش‌های گوناگون و سیستم‌هایی برای کارایی زیست محیطی از طریق ابتکار در طراحی محصول، استفاده از مواد سازگار با طبیعت، استفاده از مواد کمتر بسته بندی شده و صرفه‌جویی در انرژی ایجاد کردند. طبق دیدگاه مبتنی بر منابع، استراتژی شرکت‌ها خلق ارزش برای ایجاد هم‌افزایی از منابع‌شان برای بهتر بودن از رقبایشان هستند. (Ployhart, 2012)

کارایی زیست محیطی نشانگر درجه موفقیت یک شرکت در اجرای برنامه‌های محیطی برای به حداقل رساندن تاثیر منفی فرایند تولیدی، در حذف محیط طبیعی است (Klassen, 1996).

مدیریت منابع انسانی و کارایی نوآوری

مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را به خلق نوآوری به شکل موثر و همچنین رشد و مدیریت قابلیت‌هایشان قادر می‌سازد (Heritage, 2006). هنگامی که شرکت‌های تولیدی فعالیت‌های نوآورانه‌شان را گسترش می‌دهند آنها نیاز به نوآوری و کارکنانی مبتکر با خصوصیتی از جمله انعطاف پذیری و ریسک‌پذیری دارند (Jen Chen, 2007). بنابراین، سازمان‌ها باید در اقدامات کارمندیابی بر این ویژگی‌ها تاکید بیشتری کنند. هنگامی که سازمان‌ها از قابلیت‌های خلاق و ویژگی‌های نوآورانه به عنوان معیار استخدام و انتخاب استفاده کنند، کارکنان آن‌ها به احتمال زیاد ایده‌های متنوعی را خلق می‌کنند و به رفتارهای نوآورانه‌تر سوق داده می‌شوند (برومند و رنجبر، ۱۳۸۸) دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش را به عنوان یک منبع و ارزش برای سازمان می‌بیند، که باید دامنه متنوعی از دانش و

بسته بندی و غیره می‌باشد (King,2001).

نوآوری نقشی محوری و تاثیرگذار در فرایند کارایی زیست محیطی بازی می‌کند. از این رو، کارایی نوآوری به عنوان یکی از مولفه های اصلی در کنار شیوه‌های مستقر زیست محیطی در سازمان‌ها قرار دارد.

کارایی نوآوری و کارایی سازمانی

نوآوری به عنوان یک شایستگی است که منجر به مزیت رقابتی و کارایی سازمانی می‌شود (Gaynor,2002). نتایج بدست آمده از تحقیقات پژوهشگران حاکی از این است که رابطه بین نوآوری و کارایی مبهم می‌باشد (Yun Lin,2007). از این رو بعضی از مطالعات ارتباط مثبت، بعضی ارتباط منفی و یک سری دیگر هیچ ارتباطی را گزارش نکرده‌اند (Capon,1990). این نتایج متناقض می‌تواند به دلیل عملکرد متفاوت نوآوری در کارایی سازمان‌ها باشد (Damanpour,1990). نوآوری‌های تکنولوژیکی تمایل به بهبود رقابت‌پذیری در سازمان‌هایی دارد که در پی افزایش ارزش سازمان هستند (Pratali,2003). در حالی که نوآوری‌های بازاری، سازمان‌ها را قادر به فراهم کردن فرصت‌هایی مناسب و درآمدی بیشتر می‌سازد (Johne,2000). و فرایند کارایی نوآوری، راهی برای تبدیل سودآوری مستمر در کوتاه مدت است (Birchall,1996). براین اساس ما کارایی نوآورانه را بر روی یک پیوستار تدریجی، رادیکالی شامل چهار موضوع می‌دانیم: تکنولوژیکی، بازاریابی، اداری و راهبردی (Yun Lin,2007).

کارایی زیست محیطی و کارایی سازمانی

بعضی از پژوهشگران اقدام به بررسی ارتباط بین کارایی زیست محیطی و کارایی سازمانی کرده‌اند (Cohen,1995) با این حال، رابطه قطعی بین کارایی زیست محیطی و کارایی سازمانی وجود ندارد و ممکن است این رابطه به علت تاثیر ویژگی‌های و دیگر خصوصیات سازمان‌ها باشد. کارایی زیست محیطی با اعمالی از قبیل کاهش آلودگی، و به دنبال آن کاهش هزینه‌ها و بدهی‌ها، بهروری را افزایش دهد (Porter,1995). به علاوه، بازده‌های سازمانی مختلف ارتباط مثبتی با کارایی زیست محیطی دارد (Russo,1997). بیشتر مطالعات همبستگی، دلیل رابطه علت معلولی را کم رنگ نشان می‌دهند (King,1995). در حالی که در برخی مطالعات تغییراتی در کارایی سازمانی را به علت آلودگی نشان می‌دهند (براساس دلار) اما ارزش سنجش کارایی زیست محیطی هنوز ضعیف است (King,1995). بنابراین سوال این است که: آیا این هزینه‌ها در راستای بهبود شرایط زیست محیطی می‌باشد؟

نقطه عطف مطالعات ذکر شده گویای این واقعیت است که بین کارایی زیست محیطی و کارایی سازمانی ارتباطی مثبتی وجود دارد. اما دلیل رابطه علت و معلولی همچنان مبهم است. با این وجود، به نظر ما کارایی زیست محیطی نهایتاً منجر به بهبود کارایی سازمانی می‌شود که این نیز ارتباط تنگاتنگی با ساختار سازمان دارد.

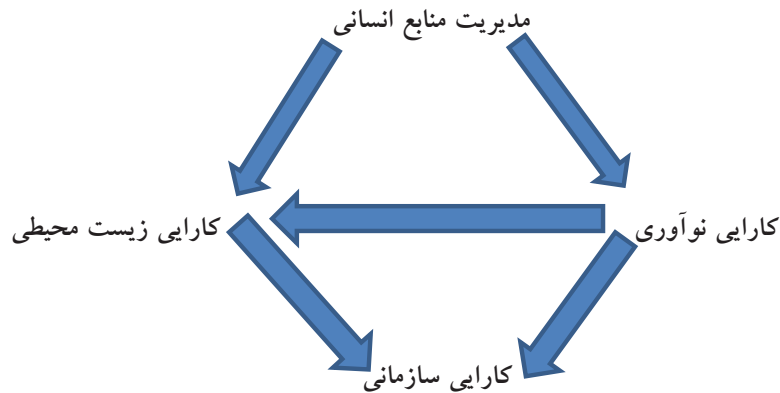
پذیرش آسان ایده های نوآورانه را برای کارکنان تسهیل کند. سازمان‌ها ممکن است برنامه‌های آموزشی گسترده‌ای را در راستای ایجاد دانش نوین و قابلیت یا ظرفیت نوآوری جدید برای کارکنان ارائه کنند. از طریق آموزش، سازمان‌ها می‌توانند تخصص سازمانی را برای نوآوری توسعه دهند (Weisberg,2006) سرمایه انسانی اگر بسیار با ارزش، بدون تقلید و غیرقابل جایگزین باشند یک منبع کلیدی موثر بر کارایی نوآوری است (Boxall,2003). بسیاری از مطالعات تجربی ثابت کرده‌اند که تاثیر مدیریت منابع انسانی حفظ مزیت رقابتی، نوآوری و کارایی شرکت است. یک مطالعه Yuan (Li,2006) نشان داد که مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر نوآوری در فناوری، منجر به برتری کارایی شرکت‌ها می‌شود. آموزش و انگیزه غیرمادی ارتباط مثبتی با نوآوری در خلاقیت دارد. علاوه بر این، آموزش در مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم با محصول، فرایند و خلاقیت اداری ارتباط دارد (Cheng Ling,2010). در استراتژی سازمان‌ها برای کارایی محیطی، از متدهای مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که به سرمایه‌های بشر دوستانه فرهنگ زیست محیطی، از طریق استخدام افراد طرفدار محیطی زیست در یک شرکت کمک کند. بطور کلی، ارتباط مثبتی بین مدیریت منابع انسانی و کارایی سازمانی در پژوهش‌های گذشته یافت شده است (Dalaney,1996). با این وجود، توجه کمی به آموزش روش های مدیریت منابع انسانی بر بهبود کارایی زیست محیطی تا سال‌های اخیر شده است. در سال ۲۰۰۸، شیوه‌های سبز مدیریت منابع انسانی طبقه‌بندی روشنی برای مدیریت محیطی داشته است، از قبیل استخدام؛ کارایی مدیریت و ارزیابی عملکرد؛ آموزش و توسعه؛ ارتباط کارکنان؛ و خسارت و پاداش داشته است (Renwick,2008). به دنبال یافته‌های بالا، تولید خالص زیست محیطی با کاهش مواد مصرفی، زائدات و آلودگی، تاثیری مکمل بر یافته‌ها برای همراهی با کارایی زیست محیطی دارد (King,2001).

کارایی نوآوری و کارایی زیست محیطی

کارایی زیست محیطی در یک خط موازی با نوآوری و استقرار فناوری در شرکت‌ها برای کاهش مواد زائد قرار دارد. (Schmidheiny,1992) دانسته‌های آموزشی جدید و روش‌های ابتکاری زیست محیطی از قبیل: تغییر در فرایند صنعتی یا دستیابی به تجهیزات جدید برای راه حل‌های پیشگیرانه سازمان‌ها رشد کرده‌اند. علاوه بر این، راهکار کاهش آلودگی نیز نیاز به معرفی از متدهایی که شامل بهربرداری از دانش چگونگی دانستن، که نوآوری را هم دربر می‌گیرد دارد. برای مثال اسناد ISO ۱۴۰۰۱ از حفظ و اشاعه دانش زیست محیطی در شرکت‌ها حمایت می‌کند. یک مطالعه نشان داد بعضی از متدهای زیست محیطی شرکت‌ها برای ارائه راهکارهایی نوآورانه تسریع کارایی زیست محیطی عبارتند از: تولید محصولی سازگاری با محیط زیست، کنترل محصول، فن‌آوری پاک، مدیریت ضایعات، استفاده مجدد از

1- International Organization for Standardization

شکل ۱- مدل چرخه مدیریت منابع انسانی در ارتقای سطح عالی از کارایی سازمانی در تعامل با کارایی نوآرانی و کارایی زیست محیطی.



نتیجه‌گیری

منابع انسانی رکنی حیاتی برای سازمان‌ها در دستیابی به نوآوره‌های پیشرفته و عملکردی پایدار در محیط همیشه در حال تغییر می‌باشد. مدیریت منابع انسانی منجر به اصلاح نگرش‌ها، ظرفیت‌ها و رفتارهای کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود تا نقش مهمی را در پرورش شرایط ضروری برای تسریع و هدایت افراد به سوی توسعه فعالیت‌های نوآورانه ایفاء کند. سازمان‌ها از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی از قبیل: کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، به عنوان ابزاری برای تعهد انگیزش کارکنان و مشارکت کردن آن‌ها در تفکر خلاق و نوآوری استفاده می‌کنند بنابراین، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی بر کارایی نوآوری از طریق ظرفیت در کسب، تسهیم و کاربرد دانش اعمال می‌کند توجه مدیریت منابع انسانی به کارایی نوآوری و کارایی زیست محیطی منجر به کارایی سازمانی برای شرکت‌ها می‌شود، که موجب تداوم ثبات شرکت و به دنبال آن حفاظت از محیط طبیعی می‌شود. علاوه بر این مدل ارائه شده نیز آگاهی عمیقی به محققان برای درک نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارایی سازمانی از طریق کارایی نوآورانه و کارایی زیست محیطی می‌دهد.

به طور کلی، این مطالعه تاکید بر اهمیت نقش کارایی نوآوری و کارایی زیست محیطی می‌کند و به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارایی سازمانی می‌پردازد. و متعاقباً ترکیب عنصر کارایی زیست محیطی در مدیریت منابع انسانی بدون تردید بهبودی پایدار، با فواید بلند مدت را در کارایی سازمانی تضمین می‌کند

منابع

۱. بارو، کریستوفر جی (۱۳۸۰) اصول و روش‌های مدیریت محیط زیست، مهرداد اندرودی، نشر کنگره.
۲. برومند، مجتبی و مریم رنجبر (۱۳۸۸) اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تاکید بر نقش مدیریت دانش، ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، شهریور.
۳. فیروزی، مهدی (۱۳۸۴). محیط زیست، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ص ۲۴.
۴. مصباحی مریم، توفیقی شهرام، عباس زاده عباس (۱۳۹۰) تعیین رویکردی برای توسعه منابع انسانی در پرستاری، پژوهش پرستاری دوره ۶، شماره ۲۰ بهار ۱۳۹۰، ۲۹-۱.
۵. پورشمس، مهرداد (۱۳۷۷). آشنایی با استانداردهای مدیریت زیستی سری، موسسه استاندارد و تحقیقات ایران.
6. Boxall, Peter, John Purcell (2003). Strategy and human resource management, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
7. Birchall, D. W. J. J. Chanaron, K. Soderquist. (1996). "Managing innovation in SMEs: a comparison of companies in the UK, France and Portugal", Inderscience Enterprises Ltd, International Journal of Technology Management, vol.12, no.3, pp.291-305.
8. Capon, Noel, John U. Farley, Scott Hoenig. (1990). "Determinants of financial performance: a meta-analysis", Inform, Management Science vol.36, no.,10, pp.1143-1159.
9. Cheng Ling, Tan, Aizzat Mohd Nasurdin. (2010). "Human resource management practices and

- organizational innovation: An empirical study in Malaysia”, The Clute Institute, Journal of Applied Business Research, vol.26, no.4, pp.105-115.
10. Cohen, Mark A. Scott Fenn, Jonathan S. Naimon (1995). “Environmental and financial performance: are they related?”. Investor Responsibility Research Center, Environmental Information Service.
 11. Damanpour, Fariborz. (1990). “Innovation effectiveness, adoption and organizational performance”, Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies, pp.125-141.
 12. Dalaney, John T. Mark A. Huselid. (1996). “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, Academy of Management, Academy of Management Journal, vol.39, no.4, pp. 949-969.
 13. Gaynor, Gerard H (2002). Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge. New York, Amacom Books.
 14. Huselid, Mark. A. (1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, Academy of Management, Academy of Management Journal, vol.38, no.3, pp.635-672.
 15. Hoong Lam-Chee, Peter Sin-Howe Tan, Chee-Yang Fong, and Yin-Kuan Ng. (2011). “The effectiveness of HRM and KM in innovation performance: a literature review and research agenda” International Journal of Innovation and Learning, vol. 9, no. 4, pp.339-351.
 16. Heritage, Catherine. (2006). “Microsoft: Innovation through HR’s partnership: Instilling a culture of innovation and forward-thinking from top-down, Emerald Group Publishing Limited, Strategic HR Review, vol.5, no.3, pp.24-27.
 17. Intan Osman, Theresa C. F. Ho, Maria Carmen Galang. (2011). “The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia”, Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, vol.12, no.1, pp.41-48.
 18. Jen Chen- Chung, Jing-Wen Huang, J. (2007). “How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective”, Elsevier, International Journal of Innovation Management. Vol.27, no. 2, pp.104-118.
 19. Johne, Axel. Robert Davies. (2000). “Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value”, International Journal of Bank Marketing, vol.18, no.1, pp.6-14.
 20. King, Andrew A. Michael J. Lenox. (1995). “Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance”, Wiley Online Library, Productions and operations Management, vol.10, no.3, pp.244-256.
 21. Klassen, Robert D. Curtis P. McLaughlin, C.P. (1996). “The impact of environmental management on firm performance”, Inform, Management Science, vol.42, no.8, pp.1199-1214.
 22. King, Andrew A. Michael J. Lenox. (2001). “Does It Really Pay to Be Green? An empirical study of firm environmental and financial performance: An empirical study of firm environmental and financial performance”, MIT Press, Journal of Industrial Ecology, vol.5, no.1, pp.105-116.
 23. Lund, Reinhard. Allan Gjerding. (1996). “The flexible company: Innovation, work organization and human resource management”, Working Paper, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), no.96-17.
 24. Laursen, Keld, Nicolai J. Foss. (2003). “New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance”, Oxford University Press, Cambridge Journal of Economics, vol.27, pp.243-263.
 25. Li, Yuan, Yongbin Zhao, Yi Liu. (2006). “The relationship between HRM, technology innovation and performance in China”, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Manpower, vol.27, no.2, pp. 679-697.
 26. Montes, F.J.L. and Moreno, A.R. and Fernandez, L.M.M. (2004). Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. International Journal of Manpower, Vol. 25, pp. 167-80.

27. Mondy, R. (2010). Wayne Human resource management (11th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
28. Ployhart, Robert.E. (1995). "The psychology of competitive advantage: an adjacent possibility", Wiley Online Library, Industrial and Organizational Psychology, vol.5, no.1, pp. 62-81, 2012. [36] Porter, Michael E. Claas Van der Linde, "Green and competitive: ending the stalemate", Harvard Business Review, Harvard Business Review, vol.73, no. 5, pp120-134.
29. Prajogo a, Daniel I. Amrik S. Sohal. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Quality and Reliability Management, vol.20, no.8, pp.901-918.
- 30.
31. Porter, Michael E. (1995). "The Competitive Advantage of the Inner City," Harvard Business Review (May/June), p. 55.
32. Pratali, Paolo (2003). "Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise", MCB University Press, European Journal of Innovation Management vol.6, no.1, pp.18-31, 2003.
33. Russo, Michael V. Michael, Paul A. Fouts. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", Academy of Management Journal, vol.40, no.3, pp.534-559.
34. Renwick, Douglas, Tom Redman, Stuart Maguire (2008). "Green HRM: a review, process model, and research agenda", Discussion Paper No. 01, Management School, University of Sheffield.
35. Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. International Journal of Manpower, Vol. 24, pp. 501-16.
36. Schmidheiny, Stephan (1992). Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment, Cambridge, MA, MIT Press.
37. Stone, Raymond J. (2009) Managing human resources: An Asian perspective (1st Ed.), Milton Qld, Au.: John Wiley & Sons.
38. David Wan, Chin Huat Ong, Francis Lee. (2005). "Determinants of firm innovation in Singapore", Elsevier, Technovation vol.25, no.3, pp.261-268.
39. Weisberg, R.W. (2006). Expertise and Reason in Creative Thinking: Evidence Fromcase Studies and the Laboratory In: Kaufman JC, Baer J, editors. Creativity and Reason in Cognitive Development. Cambridge: Cambridge University Press.
40. Wright, Patrick M. Benjamin B. Dunford, Scott A. (2001). Snell, "Human resources and the resource based view of the firm", Journal of Management, vol.27, no.6, pp.701-721.
41. Yun Lin- Carol Yeh, Mavis Yi-Ching Chen. (2007). "Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan", Emerald Group Publishing Limited, Management Research News vol.30, no.2, pp.115-132.