

## مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز ابزاری در راستای پشتیبانی از استقرار توسعه پایدار

علی زارع دیزج<sup>۱</sup>، مجتبی رمضانی<sup>۲\*</sup>، عباسقلی سنگی نورپور<sup>۳</sup>، نادر بهلولی<sup>۴</sup>، کریم اسگندری<sup>۵</sup>

### چکیده

### مشخصات نویسندگان

**هدف:** شناسایی فنون و ابعاد رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی سبز و ارائه چارچوبی برای آن در جهت حمایت از استقرار توسعه پایدار به عنوان هدف این پژوهش است.  
**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از لحاظ فلسفی تفسیری، دارای جهت‌گیری توسعه‌ای بوده و استراتژی تحقیق، روش کیفی است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. برای نمونه‌گیری و انتخاب مصاحبه‌شوندگان، روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نمونه آماری پژوهش را تعداد ۱۲ تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی حوزه منابع انسانی تشکیل دادند. فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها، استخراج مضامین و کدهای مفهومی با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تم (مضمون) صورت پذیرفت.  
**یافته‌های پژوهش:** چارچوبی در سه بخش: مؤلفه‌های زمینه‌ای تأثیرگذار برای پیاده‌سازی روش‌های منابع انسانی سازگار با محیط‌زیست، ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز و پیامدهای آن در جهت توسعه پایدار، ارائه شد. فعالیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در ۱۳ بعد و ۷۲ مفهوم شناسایی و نتیجه‌گیری شد که این مقوله می‌تواند به تحقق ابعاد پایداری کمک نماید.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** حجم نمونه پایین و محصور بودن ماهیت نمونه در بخش خبرگان سازمانی به متخصصان منابع انسانی یک واحد سازمانی تأثیرگذار در راستای توسعه پایدار، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج این مطالعه را محدود نماید.

**پیامدهای عملی:** مطالعه حاضر، شواهدی عینی برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید که چه اقداماتی را در حوزه منابع انسانی سبز در راستای توسعه پایدار پیاده‌سازی کنند. همچنین، به‌عنوان راهنمایی برای مدیران عمل نموده، سبب توجه و هدایت مدیران جهت سرمایه‌گذاری‌های بیشتر در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز می‌شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** با معرفی شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز و ارائه چارچوبی منسجم، بر وضوح مفهوم این مقوله، درک و تشخیص بهتر آن توسط پژوهشگران می‌افزاید.

نوع مقاله: کیفی

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد بناب، دانشگاه اسلامی، بناب، ایران.

stu.ali.zare@bonabiau.ac.ir

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران، (\*نویسنده مسئول).

mojtabaramezani@ut.ac.ir

۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

abbas.sangi@bonabiau.ac.ir

۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

nader.bahloli@bonabiau.ac.ir

۵. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

skandarik@pnu.ac.ir

**کلمات کلیدی:** مدیریت سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه پایدار.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۱۳ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



research paper

## Strategic management of green human resources A tool to support the establishment of sustainable Development

Ali Zare Dizaj<sup>1</sup>, Mojtaba Ramezani<sup>\*2</sup>, Abbasgholi Sangi Noorpour<sup>3</sup>, Nader Bohlooli<sup>4</sup>, Karim Skandari<sup>5</sup>

### Authors

1. Ph.D. Student, Public Management, Human Resources Management, Faculty of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.  
stu.ali.zare@bonabiau.ac.ir
2. Department of Public Management, Faculty of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran, (\*Corresponding Author).  
mojtabaramezani@ut.ac.ir
3. Department of Business Management, Faculty of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.  
abbas.sangi@bonabiau.ac.ir
4. Department of Public Management, Faculty of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.  
nader.bahloli@bonabiau.ac.ir
5. Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
skandarik@pnu.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Identifying the techniques and dimensions of the strategic approach of green human resource management and providing a framework for it to support the establishment of sustainable development is the goal of this study.

**Design/ methodology/ approach:** This research has a developmental orientation from a philosophical-interpretive point of view and the research strategy is a qualitative method. The data collection tool is a semi-structured interview. Purposeful sampling method was used for sampling and selection of interviewees. The statistical sample of the study consisted of 12 academic and organizational experts in the field of human resources. the process of analyzing interviews, extracting themes and conceptual codes was performed using the theme analysis method.

**Research Findings:** A framework was presented in three parts: effective contextual components for the implementation of environmentally friendly human resources methods, dimensions of strategic human resource management and its implications for sustainable development. Green HR Strategic Management Activities In 13 dimensions and 72 concepts, it was identified and concluded that this variable can help to achieve the dimensions of sustainability.

**Limitations & Consequences:** The Low sample size and The confinement of the nature of the sample in the organizational experts section to the human resources specialists of an effective organizational unit for sustainable development may limit the generalizability of the results of this study.

**Practical Consequences:** Provides objective evidence for organizations on what activities in the field of green human resources to implement in the direction of sustainable development. It also acts as a guide for managers, attracting attention and guiding managers to invest more in the field of strategic management of green human resources.

**Innovation or value of the Article:** By introducing the methods of strategic management of green human resources and providing a coherent framework, clearly the concept of this variable, better understanding and recognition by researchers adds.

**Paper Type:** Qualitative.

**Keywords:** Green management, Green human resource management, Strategic human resource management, Sustainable Development.

Received Date:2021-08-26

Acception Date: 2021-12-04

Publication Date:2021-12-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



مسئله پایداری و حفاظت از محیط‌زیست به‌عنوان نگرانی‌های جهانی مطرح شده است. افزایش نگرانی‌های زیست‌محیطی سبب ترغیب استفاده از مدیریت محیط‌زیست در سازمان‌ها می‌شود (Ouyang et al., 2019; Singjai et al., 2019). کارشناسان اذعان دارند مدیریت محیط‌زیستی برای ایران اولویت دارد؛ زیرا افزایش و ارتقای صنعتی-سازي، ماهیت کارآفرینی و سرمایه‌گذاری خارجی سبب رونق و رشد اقتصادی خواهد شد، اما درعین حال تقاضای بیشتری برای منابع می‌شود و منجر به آلودگی محیطی خواهد شد. گزارش‌ها و آمار تخریب محیط‌زیست در ایران نگران‌کننده است. بر اساس گزارش شاخص عملکردی محیط‌زیست<sup>۱</sup> که درحال حاضر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارها و ملاک‌های بررسی عملکرد زیست‌محیطی کشورها در جهان است و هر دو سال یک‌بار توسط اجلاس جهانی اقتصاد (داووس) با همکاری دانشگاه ییل و کلمبیای آمریکا برای سنجش توانایی کشورها در حفاظت از محیط‌زیست منتشر می‌شود، ایران در سال ۲۰۱۴ رتبه ۸۳، سال ۲۰۱۶ رتبه ۱۰۵ و در سال ۲۰۱۸ رتبه ۸۰ را داشته است. آخرین گزارش شاخص عملکرد محیط‌زیست مربوط به سال ۲۰۲۰ است که ایران طبق رده‌بندی گزارش سال ۲۰۲۰ شاخص (EPI)، با کسب رتبه ۶۷ و امتیاز ۴۸ نسبت به سال ۲۰۱۸ از وضعیت بهتری برخوردار شده است (Wendling et al., 2020). این شاخص نشان می‌دهد در طول ۱۵ سال گذشته، ایران از نظر عملکرد محیط‌زیستی بهترین جایگاه را در سال ۲۰۰۶ با رتبه ۵۳ داشته است. برای کشورهای درحال توسعه مانند ایران که دارای محیط‌زیستی شکننده و قوانین اجرایی ضعیف در زمینه محیطی می‌باشند، حرکت به‌سوی توسعه پایدار بایستی جزو اولویت‌ها و برنامه‌های اصلی باشد. بسیاری از افراد، توسعه پایدار را تنها راه جلوگیری از فاجعه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی می‌دانند (Brundtland, 2019). بر طبق گفته آنتونیو گوترش دبیرکل سازمان ملل متحد، جهان و آینده مورد نظر ما در معرض خطر هستند و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته اهداف توسعه پایدار محقق نخواهد شد. دستیابی به اهداف توسعه پایدار اکنون به اقدامات جمعی و پیشرفت سریع نیاز دارد (Guterres, 2019). توسعه پایدار نه‌تنها به دستیابی به اهداف اقتصادی می‌پردازد، بلکه ضرورت توجه به منافع اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز مشخص می‌کند (Jablonski, 2016). در سطح سازمانی و شرکتی مشخص شده که یکی از حوزه‌هایی که عمده‌تاً می‌تواند به تحقق پایداری محیط‌زیست و اهداف توسعه پایدار کمک کند بخش مدیریت منابع انسانی است (Pfeffer, 2010). مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و نظام‌هایی برای به‌کارگیری شایسته نیروهای سازمان نقش اساسی در بقاء و کارایی سازمان و توسعه محیط کاری پایدار ایفاء کند. افزایش بحران‌ها و هشدارهای محیطی و اهمیت توسعه اقتصادی توأم با لزوم توجه به مسائل زیست‌محیطی در ایران، تأثیر چشم‌گیر سازمان‌ها و منابع انسانی در کاهش و حل چالش‌های زیست‌محیطی، عدم وجود یک مدل منسجم و ابهام در مفهوم‌سازی واضح از چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز و نهایتاً احساس نیاز جهت برداشته‌شدن گام‌های تأثیرگذار به‌منظور تکمیل مطالعات قبلی انجام‌یافته در حوزه پژوهش علی‌الخصوص در ایران، نویسندگان را ترغیب کرد که با انجام پژوهشی تلاش کنند ضمن تبیین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز، چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز به‌منظور حمایت از استقرار توسعه پایدار ارائه نمایند. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر رویکرد سبز و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز به‌منظور استقرار توسعه پایدار چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت سبز:** مفهوم جدیدی است که بر تصمیمات مرتبط با محدودیت‌های زیست‌محیطی با تأکید بر حفظ منابع طبیعی تأکید دارد. هدف غایی مدیریت سبز نگهداری منابع و بهبود کیفیت محیط فیزیکی و بهبود فرآیند است (Moini et al., 2014). رویکرد مدیریت سبز برآمده از توجه به توسعه پایدار و به‌تبع آن، پایداری سازمانی نیز توأم با رویکردهای اجتماعی و انگیزه‌های اقتصادی، سلامت و ایمنی جامعه، کارکنان و نیز نشر وجهه و تصویر عمومی مطلوب سازمان در

<sup>1</sup> Environmental Performance Index

<sup>2</sup> Green Management

افق زمانی بلندمدت است. مدیریت سبز برای تحقق و همگرایی ارزش‌های سبز و طیف وسیعی از انگیزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی صرفاً با بهره‌مندی از مدیریت منابع انسانی سبز امکان‌پذیر است (Jacob & jolly, 2012).

**مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۱</sup>:** مدیریت منابع انسانی «سبز» در حال تبدیل شدن به یکی از مباحث تحقیقاتی ضروری و فوری است (Ren et al., 2018). مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز شروع به جلب توجه روزافزون متخصصان و محققان کرده است (Gilal et al., 2019). دهه اخیر شاهد اهمیت روزافزون تحقیقات مدیریت منابع انسانی سبز بوده است (Chaudhary, 2019; Islam et al., 2019; Kim et al., 2019; Ren et al., 2018; Renwick et al., 2016).

دانشمندان در دوره‌های اخیر، شروع به بررسی کاربرد مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها به‌عنوان یک روند تحقیقاتی جدید در مدیریت محیط‌زیست، با هدف سازمان‌دهی اقدامات مدیریت منابع انسانی کرده‌اند (Chaudhary, 2019; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). ادبیات و مبانی نظری، تحقیقاتی مانند تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی سبز بر تعهد سازمانی (Kim et al., 2019)، بر عملکرد مالی سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین سبز (Nejati et al., 2017) و بر عملکرد محیطی شرکت (Kim et al., 2019) را نشان می‌دهد. مدیریت منابع انسانی سبز شاخه‌ای از فلسفه مدیریت سبز است که تأثیر رفتار انسانی روی مدیریت محیطی و توسعه پایدار را بررسی می‌کند (Jackson & Seo, 2010). مدیریت منابع انسانی سبز به جنبه مدیریت منابع انسانی از مدیریت زیست‌محیطی اشاره دارد (Renwick et al., 2016). مدیریت منابع انسانی سبز شامل شیوه‌های منابع انسانی است که با اهداف زیست‌محیطی تراز و همسو است (Al-Ghazali & Afsar, 2020). مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی را سبزشدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی نظیر شرح و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش تعریف کرده‌اند (Jabbour et al., 2010). طبق تعریف اوپاتا و آنتون آرولاجا (2014) مدیریت منابع انسانی سبز به فعالیت‌هایی اشاره دارد که دربرگیرنده توسعه، پیاده‌سازی و نگهداشت مداوم سامانه‌ای است که منجر به سبزشدن کارکنان سازمان می‌شود (Opatha & Anton Arulrajah, 2014). مدیریت منابع انسانی سبز در واقع اساسی‌ترین مؤلفه پایداری سازمانی است که موجب هم‌گرایی و هم‌افزایی وجوه مختلف مدیریت سبز می‌شود و برای اتخاذ رویکرد سبز، جنبه امکان‌پذیری را تسهیل و فراهم می‌سازد تا صنعت سبز، اقتصاد سبز و جامعه سبز را به سهم خود فراهم آورد (Seyed Javadin et al., 2016).

**مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۲</sup>:** تحقیقات بسیاری در ادوار گذشته توسط دانشمندان مختلف برای شناسایی انواع فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده است. رایت و مک ماهان<sup>۳</sup>، طیف وسیعی از چارچوب‌های نظری را برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کار بردند. برخی از صاحب‌نظران مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان بازده یا نتیجه نهایی تشریح می‌کنند، بعضی دیگر آن را به‌عنوان یک فرآیند و برخی نیز آن را ترکیبی از هر دو می‌دانند (Wright & McMahan, 1992). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به‌منظور مرتبط‌ساختن و هماهنگی سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و اهداف سازمان است (Truss & Gratton, 1994). یاندت و همکاران<sup>۴</sup> فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را شامل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش می‌دانند (Youndt et al., 1996). به اعتقاد شولر فعالیت‌های بنیادی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت‌اند از هماهنگی راهبردی منابع انسانی با راهبردها و نیازهای راهبردی سازمان؛ هماهنگی زیرسامانه‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان و راهبرد منابع انسانی؛ اطمینان از برقراری هماهنگی مستمر در تمام کارکردها و فعالیت‌های منابع انسانی (Schuler, 2000). جابور<sup>۵</sup> عوامل زیر را به‌عنوان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر در نظام عملکرد سیستم مدیریت زیست‌محیطی مشخص می‌کند: تحلیل و توصیف موقعیت‌های شغلی، جذب نیرو، گزینش،

1. Green Human Resource Management

2. Strategic Human Resources Management

3. Wright & McMahan

4. Youndt et al.

5. Jabbour

آموزش، ارزیابی نحوه عملکرد، پاداش، تشکیل گروه، مدیریت فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش سازمانی (Jabbour, 2011). آرمسترانگ (2002) مدیریت منابع انسانی را رویکردی استراتژیک و منسجم برای مدیریت مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی یا کارکنان تلقی می‌کند که به‌صورت فردی یا گروهی در راستای تحقق اهداف و رقابت‌پذیری سیستم در تلاش است (Abbasi, 2020). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تعیین نقش منابع انسانی در تحقق سایر راهبردهاست (Hamadamin & Atan, 2019). استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی باید بر روی عملکردهایی متمرکز شوند که منجر به تعالی منابع انسانی شوند. این روش‌ها شامل استخدام، توسعه، آموزش و سیستم تشویق و مزایا و توسعه شغلی در سازمان است (Arbab & Mahdi, 2018). این استراتژی‌ها باید مهارت کارکنان را بهبود بخشد تا فرصت‌های رسیدن به اهداف سازمانی را بهبود بخشد (Zehir et al., 2016; Marashdah & Albdareen, 2020).

**توسعه پایدار<sup>۱</sup>:** متداول‌ترین تعریف از پایداری تعریفی است که توسط کمیسیون برانت‌لند (1987)<sup>۲</sup> ارائه شده است. بر اساس گزارش برانت‌لند، توسعه پایدار عبارت است از توسعه‌ای که نیازهای کنونی جهان را تأمین کند بدون اینکه توانایی نسل‌های آتی را دربرآوردن نیازهای خود به مخاطره افکند و اینکه توسعه پایدار رابطه متقابل انسان و محیط در سراسر جهان است (Wheeler & Beatle, 2005). این تعریف مفاهیمی چون برابری نسلی و عدالت اجتماعی و به همان نسبت آگاهی زیست‌محیطی را دربر می‌گیرد. همچنین، دلالت بر آن دارد که وجود یک چارچوب جهانی ضروری بوده و تأثیرات فرامحدوده‌ای نیز باید در نظر گرفته شود. آدامز<sup>۳</sup> از توسعه پایدار به‌عنوان «توسعه سبز» و «سیاست سبز» یاد می‌کند و ضمن توصیف روند تکاملی و تاریخی این مقوله در اروپا، آن را برای تداوم نسل بشری و نسل‌های آتی ضروری می‌داند و از حفاظت طبیعی به‌عنوان پایه‌های توسعه آتی یاد می‌کند. چنین توسعه‌ای مبتنی بر هوشمندی، سازگاری با محیط‌زیست، استفاده مؤثر از منابع، دانش و نوآوری است (Kramar, 2014). بر طبق تعریف سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۴</sup>، توسعه پایدار به معنای تلفیق اهداف اقتصادی، سیاسی اجتماعی و زیست‌محیطی برای حداکثرسازی رفاه انسان فعلی بدون آسیب به توانایی نسل آینده برای برآوردن نیازهایشان است. کمیسیون جهانی توسعه محیط‌زیست<sup>۵</sup> بیان می‌کند که توسعه پایدار فرآیند تغییری است در استفاده از منابع، هدایت سرمایه‌گذاری‌ها، سمت‌گیری توسعه فناوری و تغییری نهادی است که با نیازهای حال و آینده سازگار باشد. توسعه پایدار در حقیقت ایجاد تعادل میان توسعه و محیط‌زیست است (The World Commission on Environment & Development, 2018). اهداف توسعه پایدار در سال ۲۰۱۵ مورد تصویب جهانی قرار گرفته است (Brundtland, 2019). توسعه پایدار به استناد تعاریف ذکرشده، فرایندی است که اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی جامعه را در هر جا که ممکن است از طریق وضع سیاست‌ها، انجام اقدام‌های لازم و عملیات حمایتی با هم تلفیق می‌کند و در هر جایی که تلفیق امکان ندارد به ایجاد رابطه مبادله بین آن‌ها، بررسی و هماهنگی این مبادله‌ها می‌پردازد (Cohen et al., 2012).

**مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار:** مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها، کارکردی حیاتی تلقی می‌شود؛ زیرا انسان مؤلفه اصلی تشکیل‌دهنده سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و مدیریت اثربخش و کارای آن، وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است (Hassanzadeh et al., 2019). دهه اخیر شاهد افزایش علاقه علمی به نقش مدیریت منابع انسانی سبز در مدیریت محیط‌زیست بوده است (Ren et al., 2018; Renwick et al., 2016).

محققان اذعان کرده‌اند نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان و نگرش منابع انسانی در راستای حفظ محیط‌زیست تأثیر مستقیم دارد (Arthur & Boyles, 2007). این عامل انسانی است که شیوه‌های محور بهبود کارایی زیست‌محیطی سازمان‌ها را تحریک می‌کند. مسئله پایداری زیست‌محیطی و توسعه پایدار یک سیاست راهبردی قابل توجه در عصر حاضر بوده و مقوله‌ای انسان‌محور است. مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار از طریق جزء مشترک عامل انسانی به هم مرتبط هستند، چون نگرش‌ها و رفتارهای مردم و مصرف منابع دارای تأثیر مستقیمی بر شیوه‌های

1. Sustainable Development

2. Brundtland Commission

3. Adamz

4. Organization for Economic Co-operation & development

5. World Commission on Environment & Development

اجتماعی و اکولوژیکی است. سازمان‌ها برای نمایش تصویر و وجهه مناسب، افزایش عملکرد و کسب مزیت رقابتی، ناگزیر به انطباق فرآیندهای مدیریت منابع انسانی خود با ابعاد مفهوم توسعه پایدار می‌باشند، بدیهی است که هیچ سازمانی بدون توجه به مسائل زیست‌محیطی نمی‌تواند راه توسعه پایدار را هموار سازد. ادبیات تحقیق، پتانسیل قابل توجه مقوله مدیریت منابع انسانی در ارتباط با مفهوم توسعه پایدار و تعدادی از روش‌های زیست‌محیطی قابل اجرا را نشان می‌دهد (Leszczynska, 2016). کارکردهای منابع انسانی به‌عنوان یک بازیگر کلیدی در تحقق استراتژی‌های پایداری زیست‌محیطی سازمانی قرار می‌گیرد. همچنین، مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده‌سازی اهداف زیست‌محیطی اهمیت بسزایی دارد (Haddock-Millar et al., 2016). رویه‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی نقش مهمی در پیاده‌سازی سیاست‌های توسعه پایدار و در ترویج فرهنگ توسعه پایدار ایفاء می‌کنند. نظام مدیریت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی سازمان به توسعه پایدار نقش اساسی دارد. بدون تردید مدیریت منابع انسانی سبز، نقش مدیریت منابع انسانی را در تحقق مفهوم توسعه پایدار تحقق می‌بخشد (Kramar, 2014)، و بر این واقعیت تأکید می‌کند که ادارات منابع انسانی نقش اساسی در اجرای عملی سیاست‌های زیست‌محیطی و در توسعه فرهنگ‌سازمانی پایدار دارند. در این زمینه، این یک ابزار اصلی است که امکان اجرای توسعه پایدار در سراسر سازمان را فراهم می‌آورد (Urbanik, 2017). محققان نقش مهم ابعاد و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز که به‌عنوان روش‌های اساسی برای تحریک دل‌بستگی و تعهدسبز کارمندان (Pham et al., 2019c) و رفتار سبز (Pinzone et al., 2019; Chaudhary, 2019) و ارتقای اثربخشی زیست‌محیطی سازمان‌هاست مورد توجه قرار داده‌اند (Zhang et al., 2019) و بر اساس این ابعاد، چارچوب‌هایی در خصوص مدیریت منابع انسانی سبز ارائه داده‌اند.

### پژوهش‌های داخلی

ردبار و رضایی (2013) در مقاله خود با عنوان «نقش مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست‌محیطی» لزوم پشتیبانی مدیریت منابع انسانی از مدیریت زیست‌محیطی را در شرکت‌ها بیان می‌کنند و یکی از اهداف سازمان‌های نوظهور را بررسی مدیریت زیست‌محیطی می‌دانند، زیرا شرکت‌ها دوست دارند ضمن دستیابی به اهداف والا به یک «شرکت سبز» تبدیل شوند و بهترین راه برای رسیدن به آن پذیرش تجربیات مدیریت زیست‌محیطی است. بر طبق این مطالعه یکی از منافع که از به‌کارگیری مدیریت زیست‌محیطی حاصل می‌شود بهینه‌سازی در عملکرد اجرایی شرکت نظیر کاهش در هزینه‌های تولید است و در این مسیر مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش بسیار مؤثری را ایفا کند. سیدجوادی و همکاران (2016) در مطالعه‌ای که در ارتباط با مدیریت منابع انسانی سبز و توسعه پایدار انجام دادند از سرمایه انسانی به‌عنوان عامل کلیدی در توسعه پایدار که موجبات توسعه اقتصادی است نام بردند. این پژوهشگران در تحقیق خود با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار» بیان نمودند که مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سرمایه انسانی و برنامه‌های مدیریت محیط‌زیست و ادغام آن‌ها در فعالیت‌های خود، مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی و امکانات و شرایط جالبی را برای تمامی فعالان و سرمایه‌گذاران فراهم می‌آورد تا با مشارکت در این برنامه‌ها ضمن بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان و توجه به سیاست‌های توسعه پایدار رابطه‌ای سودمند را برای خود خلق کنند. در پایان این محققان پیشنهاد می‌نمایند که تفکر و چشم‌انداز زندگی را در جامعه سبز کنیم که این مهم با آموزش میسر خواهد بود و نگاهمان به مقوله محیط‌زیست و توسعه پایدار نگاهی سیستمی باشد. محمدنژاد شورکایی و همکاران (2016) مقاله‌ای با عنوان «ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز» ارائه دادند. این پژوهش اجزای مدیریت منابع انسانی سبز، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفق آن و همچنین پیامدهای آن در لایه‌های فردی، سازمانی و فرا سازمانی را مشخص نمود. بر طبق نتایج این پژوهش اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، در لایه فردی موجب نشاط بیشتر کارکنان به دلیل درگیر شدن در فعالیت‌های دوستدار محیط‌زیست و همچنین فعالیت در فضای کاری سبز می‌شود. در لایه سازمانی، جدا از اعتباری که مدیریت منابع انسانی به علت همسوس شدن با اهداف زیست‌محیطی کسب می‌کند، فضای کاری سازمان‌های دوستدار محیط‌زیست برای کارچویان نیز جذاب‌تر است. علاوه‌براین، حمایت نهادهای قانون‌گذار و کاهش هزینه‌های ناشی از کاهش مصرف انرژی و تخفیف‌های

مالیاتی در بلندمدت را به دنبال دارد. در نهایت، در لایه فراسازمانی، کارکنان دوستدار محیطزیست این نگرش را به خانواده‌های خود انتقال می‌دهند و سبک زندگی سبز در جامعه تسری می‌یابد که محیطزیست سالم و سبزی را به دنبال خواهد داشت. محققان در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی پرداختند. این محققان در مطالعه خود که با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگوی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی» (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی) انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های انجام‌شده در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه مورد مطالعه، بیشترین همسویی را با استانداردهای مدیریت منابع انسانی سبز و به میزان ۶۳ درصد داشته است، اما آگاهی از استانداردهای منابع انسانی سبز در سطح کمتر از میانگین قرار داشت. آن‌ها بر اساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری اذعان نمودند که استانداردهای منابع انسانی سبز به میزان ۰/۸۹ بر پایداری تأثیر داشته است. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که وضعیت آگاهی از منابع انسانی سبز از دیگر ابعاد ضعیف‌تر بوده، این در حالی است که بیشترین تأثیر بر اساس نتایج مدل ساختاری روی پایداری سازمان به میزان ۰/۵۸ ملاحظه می‌شود. آبیانگی و همکاران (2018) پیشنهاد نمودند که سازمان ورزش و جوانان خراسان شمالی با برگزاری دوره‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی مناسب در خصوص منابع انسانی سبز در تقویت این بعد بکوشد. رضایی و همکاران (2020) در پژوهش خود تأثیر ابعاد نه‌گانه مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار را به‌عنوان فرضیه‌های تحقیق در نظر گرفته و با به‌کارگیری رویکرد ترکیبی نظریه‌پردازی زمینه‌ای (گراند تئوری) و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری رابطه مقوله‌ها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از این مطلب بود که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار تأثیرگذارند و فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### پژوهش‌های خارجی

جکسون و سئو<sup>۱</sup> مطالعه‌ای در خصوص گنجاندن موضوع محیطزیست در فعالیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام دادند. در این پژوهش فهرستی از سؤالات درباره سبز نمودن فعالیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای محققان ارائه شد و موانع پیش‌روی توسعه پایداری شناسایی شد. این پژوهشگران نشان می‌دهند که بررسی سهم مدیریت راهبردی منابع انسانی در زمینه پایداری محیطزیست یک موضوع جدید است. بر طبق این پژوهش علی‌رغم اینکه تلاش برای ادغام و ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت زیست‌محیطی نشان‌دهنده موضوع تاحدودی جدیدی است، آثار و مطالعات قبلی را می‌توان یافت که در اجرای شیوه‌هایی برای کمک به نیروی کار برای تبدیل شدن به سازمانی سازگار با محیطزیست با اتخاذ اقدامات مناسب در کار خود متمرکز بودند ( Jackson & Seo, 2010). دوبویس و دوبویس<sup>۲</sup> در مطالعه خود مدل جدیدی را پایه‌گذاری کردند که وجه تمایز این مدل تلاش برای پیوند دادن مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مباحث زیست‌محیطی است. مدل ارائه‌شده از سوی این محققان علاوه بر پرداختن به چالش‌های منابع انسانی برای هماهنگی با فرایندهای چهارگانه پایداری زیست‌محیطی، به هماهنگی عمودی و افقی فعالیت‌های منابع انسانی با فعالیت‌های سازمان و بومی که در آن فعالیت می‌کند پرداخته است. آن‌ها بیان کردند که مدیریت منابع انسانی یک شریک مهم در پایداری زیست‌محیطی سازمانی است (Dubois & Dubois, 2012). میشر<sup>۳</sup> در پژوهشی که با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی برای توسعه پایدار سازمانی در یک اقتصاد نوظهور» به‌صورت دومرحله‌ای انجام داد به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در توسعه پایدار سازمانی در سازمان‌های تولیدی کشور هندوستان پرداخت. در مرحله اول این پژوهش، یک بررسی گسترده از ادبیات تحقیق برای جمع‌آوری بینش در مورد فعالیت‌های منابع انسانی شایع و ارتباط آن‌ها با توسعه سازمانی پایدار انجام شد. در مرحله دوم، داده‌ها از سازمان‌های تولیدکننده در کشور هندوستان جمع‌آوری شد تا وضعیت فعالیت‌های شناسایی‌شده در مرحله اول

1. Jackson & Seo

2. Dubois & Dubois

3. Mishra

تجزیه و تحلیل شود. نتایج این مطالعه نقش فعالیت‌های منابع انسانی سبز مانند آموزش مباحث محیط‌زیستی، استخدام سبز، ارزیابی عملکرد سبز، مشارکت کارکنان و جبران خسارت‌های محیطی را در جهت توسعه پایدار سازمان برجسته می‌کند. همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها نشان می‌دهد که الف) پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی و ب) یادگیری متقابل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سراسر بخش‌های سازمان برای تسهیل و ارتقای رفتارهای سبز و سازگار با محیط‌زیست در میان کارکنان از طرف نمایندگان منابع انسانی شرکت‌های مورد تحقیق به‌عنوان دو عامل کلیدی بسیار مهم تعیین شد (Mishra, 2017). بمبیاک و مارچینیوک - کلوزکا<sup>۱</sup> در مطالعه خود به شناسایی روش‌های منابع انسانی محیط‌زیستی مورد حمایت شرکت‌های جدید و نوپای لهستانی و اولویت‌بندی آن‌ها مطابق با تأثیر آن‌ها بر توسعه پایدار شرکت‌ها پرداختند. در این تحقیق که تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها» بود یک نظرسنجی در میان جمعیت تصادفی و نماینده ۱۵۰ شرکت جوان انجام شد. این مطالعه نشان داد که بین ارزیابی تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی دوستدار محیط‌زیست (مدیریت منابع انسانی سبز) بر توسعه پایدار شرکت‌ها و اجرای عملی آن‌ها یک همبستگی مثبت و محکمی وجود دارد. نتایج نشان داد که هرچه ارزیابی تأثیر یک فعالیت معین بیشتر باشد، اجرای آن در شرکت‌های مورد مطالعه بیشتر است و برای افزایش دامنه اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های جوان لهستانی جهت توسعه پایداری، لازم است آگاهی و دانش در مورد تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه پایدار در سازمان‌ها افزایش یابد (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). چامس و گارسیا بلندون<sup>۲</sup> در تحقیق خودشان با عنوان «در مورد اهمیت مدیریت پایدار منابع انسانی برای پذیرش اهداف توسعه پایدار» بیان می‌کنند که اهداف توسعه پایدار با بهره‌گیری از فنون و تکنیک‌های جدید زیست‌محیطی (سبز) توسط سرمایه انسانی سازمان و با ادغام راهبردهای و استراتژی‌های نوآورانه‌ی پایدار حاصل می‌شود. این محققان، مقوله مدیریت منابع انسانی پایدار را اصلی‌ترین رکن هر سازمانی برای موفقیت در عصر کنونی اعلام می‌دارند (Chams & García-Blandón, 2019). فام و همکاران<sup>۳</sup> در تحقیق خود با عنوان «نقش مدیریت منابع انسانی سبز در هدایت عملکرد محیطی هتل: تحلیل تعامل و میانجیگری»، ارتباطات بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی به‌ویژه در مدیریت میزبانی و مهمان‌نوازی را بررسی نموده‌اند. این مطالعه با گسترش نظریه توانایی - انگیزه - فرصت برای کشف نقش‌های مستقیم، غیرمستقیم و تعاملی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، این رابطه را مورد سنجش قرار می‌دهد. این مطالعه تأیید می‌کند که آموزش سبز و مشارکت سبز کارمندان عامل مهمی برای تقویت تعهد فردی و رفتار داوطلبانه نسبت به محیط و عملکرد زیست‌محیطی است. بنابراین، در نظر گرفتن فعالیت‌هایی از جمله ارائه آموزش کافی به کارمندان و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت آن‌ها در طرح‌های پیشنهادی سبز، می‌تواند نگرش‌ها و رفتارهای زیست‌محیطی آن‌ها را بهبود بخشد و عملکرد سبز را بهبود بخشد (Pham et al., 2020).

انصاری و همکاران (2021) در مطالعه‌ای که با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای حامی محیط‌زیست کارکنان: بررسی سازوکار اساسی» انجام دادند تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز را بر نگرش و رفتار مثبت کارکنان در کاهش اثرات زیست‌محیطی شرکت‌ها و افزایش پایداری تجارت بررسی کرده‌اند. این تحقیق با بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای طرفدار محیط‌زیست کارکنان شرکت‌ها از طریق تأثیر واسطه‌ای تعهد سبز و ارتقای پایداری، جریان‌های تحقیقات مدیریت منابع انسانی سبز را رشد و گسترش داد. یافته‌های تحقیق تأیید می‌کند که وجود و اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند سبب شود که کارمندان رفتارهای دوستانه محیطی از خود نشان دهند و شرکت‌ها می‌توانند با اتخاذ شیوه‌های منابع انسانی سبز، کارمندان را نسبت به محیط خود متعهدتر کرده و موجب گردند که افراد رفتارهای زیست‌محیطی را نشان دهند که برای همه ذینفعان سودمند است (Ansari et al., 2021).

با وجود علاقه روزافزون به مطالعه مدیریت منابع انسانی سبز، با تجزیه و تحلیل ادبیات تحقیق مشخص شد که بر روی شیوه‌های منابع انسانی سبز کمتری در راستای توسعه پایدار و حفاظت از محیط‌زیست تمرکز شده و مطالعات اندکی تأثیر آن را در کاهش اثرات محیطی سازمان‌ها و افزایش پایداری بررسی کرده‌اند. جالب‌ترین یافته‌ای که به‌دست آمد تشخیص

1. Bombiak & Marciniuk-Kluska

2. Chams & García-Blandón

3. Pham & et al.



خلاً تحقیقاتی در ارتباط با بررسی جنبه استراتژیک مدیریت منابع انسانی سبز و شناسایی ابعاد و ارتباط آن با توسعه پایدار بود، فلذا پژوهش حاضر انجام پذیرفت. این مطالعه اهمیت پیامدهای سبز کردن عملکردهای رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی در راستای ابعاد توسعه پایدار را توضیح داده است و به محققان در ازین بردن شکاف مطالعاتی احتمالی در این حوزه کمک می‌کند.

## PAP

۱۲ (۴)

page-۱۳۲

### روش شناسی

این تحقیق از لحاظ فلسفی تفسیری، دارای جهت‌گیری توسعه‌ای است. هدف تحقیق، طراحی و انگاشت الگویی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در جهت حمایت از استقرار توسعه پایدار است. برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، خبرگان حوزه منابع انسانی در دو گروه دانشگاهی و سازمانی بودند. متخصصان و مسئولان منابع انسانی در سطح مجموعه شهرداری تبریز با توجه به ماهیت و نقش این سازمان در حفاظت و تعامل با محیط‌زیست و پیگیری اهداف توسعه پایدار، گروه سازمانی مورد مطالعه را تشکیل می‌دادند. خبرگان، دارای ویژگی‌ها و شاخص‌هایی از جمله مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری، سنوات شغلی حداقل ۱۰ سال، محدوده سنی ۳۵ الی ۶۰ و از هر دو طیف زن و مرد بودند که در جدول (۱) تبیین شده است. برای نمونه‌گیری و انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شد. در روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد نمونه از ابتدا مشخص نیست. پس از مصاحبه دهم، مفهوم جدیدی به مفاهیم شناسایی شده اضافه نشد، ولی برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا ۱۲ نفر ادامه یافت.

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی نمونه تحقیق

خبرگان	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	سنوات	فراوانی	جنسیت	فراوانی
دانشگاهی	۵	کارشناسی ارشد	۷	۱۰ تا ۲۰ سال	۹	مرد	۸
سازمانی	۷	دکتری	۵	۲۰ سال به بالا	۳	زن	۴
مجموع	۱۲		۱۲		۱۲		۱۲

برای مصاحبه از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌ها با تنظیم پروتکل مصاحبه و طرح پرسش‌هایی نیمه‌باز هم‌راستا با موضوع و اهداف تحقیق که از سوی اساتید تأیید گردید انجام و داده‌های کیفی جمع‌آوری و تحلیل شد. در مواردی که پاسخ‌دهندگان اجازه می‌دادند، مصاحبه‌ها ضبط می‌شد. یادداشت‌برداری در اکثر مصاحبه‌ها انجام گرفت. تعدادی از سؤالات نیمه‌بازی که در مصاحبه بخش کیفی در راستای اهداف تحقیق مطرح شد بدین شرح است: استراتژی‌های سازمان و بخش منابع انسانی در راستای خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازگار با محیط‌زیست و استقرار توسعه پایدار، بایستی چگونه تدوین و هم‌راستا گردد؟ در فرآیند استخدام متقاضیان شغلی، برای شناسایی و گزینش کارمندی دارای نگرش سبز و گرایش‌های زیست‌محیطی چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟ برای سنجش عملکرد و نظارت بر میزان تلاش و توجه کارکنان به معیارهای زیست‌محیطی در راستای نیل به اهداف توسعه پایدار چه روش‌هایی را می‌توان به کار گرفت؟ لطفاً نظرات خود را بیان نمایید. نتایج و دستاوردهای پیاده‌سازی سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در جهت استقرار ابعاد سه‌گانه توسعه پایدار (زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی) را تشریح نمایید.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر برای تحلیل اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده از روش تجزیه و تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. تحلیل تم نخستین روش تحلیل کیفی است که محققان باید فراگیرند، زیرا این روش مهارت‌های اصلی که

برای اجرای بسیاری از روش‌های دیگر تحلیل کیفی لازم است را فراهم می‌آورد. کلارک و براون<sup>۱</sup> معتقدند تحلیل تم در مورد پژوهش‌هایی که در آن از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده یکی از بهترین روش‌های تحلیل کیفی است (Clarke & Braun, 2006).

در جدول (۲) مراحل تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تم نمایش داده می‌شود.

جدول ۲. مراحل روش تجزیه و تحلیل تم

گام‌ها	اقدام
۱	آشناسدن با متن
۲	اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به‌طور کامل به‌صورت متنی پیاده‌سازی شدند.
۳	ایجاد کدهای اولیه
۴	در مجموع ۱۱۰ کدگذاری انجام شد که از این تعداد ۹۷ کد منحصر به فرد بوده‌اند.
۵	استخراج مفاهیم و تم‌ها
۶	کدها بازبینی شده و ۴۰ مفهوم در قالب ۱۳ تم دسته‌بندی شدند.
۷	ترسیم شبکه تم‌ها
۸	ارتباط بین تم‌ها، مؤلفه‌ها و کدهای اولیه مشخص شد.
۹	تحلیل و تشریح
۱۰	مفاهیم و تم‌ها با توجه به ادبیات نظری و دریافت پژوهشگر تشریح شدند.

در جدول (۳) بخشی از متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه انجام یافته با خبرگان تحقیق و کدهای اولیه به‌دست‌آمده از آن در سه قسمت تقسیم‌بندی و نمایش داده شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری

کدهای اولیه	پیاده‌سازی متن مصاحبه
گنجاندن اهداف زیست‌محیطی در استراتژی سازمان	در عصر حاضر، با توجه به وضعیت محیط‌زیست و همچنین نقش و تأثیر مشخص سازمان‌ها و کارکنان در حفاظت از محیط‌زیست، لازم است مدیران و بخش منابع انسانی سازمان‌ها همواره تلاش کنند تا رویکردهای سبز و برنامه‌های زیست‌محیطی به‌عنوان یکی از خط‌مشی‌ها و اهداف اصلی مدنظر گرفته شده و رویه‌های سبز در همه دوایر و بخش‌های سازمان ترویج پیدا کند. مسلماً پیشبرد هر برنامه‌ای نیازمند تأمین و تخصیص منابعی است که پیاده‌سازی استراتژی سبز و دستیابی به اهداف پایداری، از این امر مستثنا نیست. بنابراین، بایستی بودجه و منابع مالی مورد نیاز سازمان و بخش منابع انسانی برای اقدامات سبز در راستای خط‌مشی‌های زیست‌محیطی پیش‌بینی و تخصیص یابد.
برآورد تعداد کارکنان مورد نیاز جهت پیاده‌سازی اقدامات محیطی	خب در پاسخ به سؤال این قسمت باید گفت که در راستای اتخاذ و اجرای شیوه‌ها و اقدامات زیست‌محیطی منابع انسانی، برآورد نیروی انسانی مورد نیاز و تعریف و تعیین دوایر سبز در خصوص فعالیت‌های زیست‌محیطی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت بخش‌ها، ضروری و اساسی به‌نظر می‌رسد که نیاز است سازمان و بخش منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی مدنظر قرار دهند.
تعیین واحدی جهت تحلیل، رهبری و هدایت مسائل زیست‌محیطی	منابع انسانی و سازمان در بخش تعریف و تحلیل موقعیت‌های شغلی می‌تواند اقداماتی را برای مشخص نمودن شغل‌ها و وظایف سبز جهت بروز رفتارهای سبز که در دستیابی به پایداری سبز و حفاظت از محیط‌زیست تأثیر مثبتی می‌گذارد به‌اجرا دریاورد.

کدهای اولیه‌ای که با استفاده از اطلاعات متون مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، تحلیل و در قالب مفاهیم دسته‌بندی شدند. در ادامه مراحل روش تحلیل تم در جدول (۴) نمونه مفاهیم به‌دست آمده از کدهای اولیه مرتبط، نگارش و مشخص شده است.

<sup>1</sup> Clarke & Braun

#### جدول ۴. نمونه شکل‌گیری مفهوم از کدهای اولیه مرتبط

مفهوم	کدهای اولیه
خطامشی سبز	گنجاندن اهداف زیست‌محیطی در استراتژی سازمان گنجاندن اهداف سبز در استراتژی منابع انسانی
بودجه سبز	پیش‌بینی هزینه سیاست‌ها و اقدامات سبز تخصیص اعتبارات پیاده‌سازی شیوه‌های سازگار با محیط‌زیست
نیروی انسانی سبز	برآورد تعداد کارکنان مورد نیاز جهت پیاده‌سازی اقدامات محیطی
تیم سبز	تعیین واحدی جهت تحلیل، رهبری و هدایت مسائل زیست‌محیطی
مشاغل سبز	ایجاد پست‌هایی با تمرکز بر عملکرد زیست‌محیطی

در جدول (۵) نمونه تم و مضامینی که از مفاهیم مرتبط در جدول بالا استنباط و به‌دست آمده نشان داده شده است.

#### جدول ۵. نمونه شکل‌گیری تم از مفاهیم مرتبط

تم	مفاهیم
استراتژی و خطامشی سبز	خطامشی سبز، بودجه سبز
برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز	نیروی انسانی سبز، تیم سبز
طراحی و تحلیل موقعیت شغلی سبز	مشاغل سبز

در ادامه در جدول (۶) کل متن پیاده شده و نتایج به‌دست آمده از یک نمونه مصاحبه همراه با نقل‌قول‌های مرتبط با آن به‌صورت یکجا توصیف شده است. بدین ترتیب، برای تمامی مصاحبه‌های تحقیق مراحل تحلیل تم از بررسی متون مصاحبه‌ها تا ترسیم ارتباط مفاهیم و مضامین، پیاده‌سازی و انجام شد.

#### جدول ۶. کدها، مفاهیم و تم‌های شناسایی شده در یک نمونه مصاحبه

تم	مفاهیم	کدهای اولیه	نقل قول مرتبط با آن
عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار	کمبود منابع طبیعی	خطر پسماندها و آلودگی محیطی	مؤلفه‌های سه‌گانه کمبود منابع طبیعی، فشار ذینفعان و لزوم شفافیت که در سؤال پژوهش به‌عنوان عوامل اصلی که سازمان‌ها را برای انتخاب و اجرای راه و روش‌های منابع انسانی سازگار با محیط‌زیست تحت‌تأثیر و فشار قرار می‌دهند را می‌توان بدین‌صورت تشریح نمود. آنچه مشخص است عدم توجه به محیط‌زیست، آلودگی ناشی از تولید زباله و پسماندها در نتیجه عملکرد و فعالیت برخی شرکت‌ها، سازمان‌ها و نیروی انسانی آن‌ها منجر به تأثیرات منفی زیست‌محیطی و تخریب منابع می‌شود. امروزه با توجه به اهمیت یافتن مسائل محیط‌زیستی در جامعه، تقاضای مصرف‌کنندگان و مشتریان و سایر ذینفعان به سمت سازمانی هدایت و جلب می‌شود که خدمات و محصولاتشان سازگار با محیط‌زیست بوده، آسیب و خسران ناگواری را بر آن تحمیل نمی‌نماید. همچنین، با توجه به حساسیت ایجادشده به موضوع حفاظت از محیط‌زیست، گزارش اطلاعات مربوط به میزان تأثیر و عملکرد سازمان بر محیط‌زیست و منابع طبیعی اهمیت پیدا کرده و از طرق مختلف روشن و مشخص می‌گردد. از جمله اینکه خود سازمان بایستی در مورد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود در حوزه زیست‌محیطی، شفاف‌سازی نماید و افکار عمومی و ذینفعان مختلف را توجیه نماید. همه موارد ذکرشده جزو مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سازمان در راستای حرکت به سمت پایداری زیست‌محیطی محسوب می‌گردد.
	انتظارات ذینفعان	خواسته‌ها و انتظارات زیست‌محیطی جامعه و سایر ذینفعان مطالبات سبز مصرف‌کنندگان و مشتریان	
استراتژی و خطامشی سبز	شفافیت شدید	لزوم توصیف و تصریح نمودن فعالیت‌های سازمان در رابطه با محیط‌زیست	در عصر حاضر، با توجه به وضعیت محیط‌زیست و همچنین نقش و تأثیر مشخص سازمان‌ها و کارکنان در حفاظت از محیط‌زیست، لازم است مدیران و بخش منابع انسانی سازمان‌ها همواره تلاش
	خطامشی سبز	گنجاندن اهداف زیست‌محیطی در استراتژی سازمان	

		گنجاندن اهداف سبز در استراتژی منابع انسانی	کنند تا رویکردهای سبز و برنامه‌های زیست‌محیطی به‌عنوان یکی از خط‌مشی‌ها و اهداف اصلی مدنظر گرفته‌شده و رویه‌های سبز در همه دوائر و بخش‌های سازمان ترویج پیدا کند. مسلماً پیشبرد هر برنامه‌ای نیازمند تأمین و تخصیص منابعی است که پیاده‌سازی استراتژی سبز و دستیابی به اهداف پایداری از این امر مستثناء نیست. بنابراین، بایستی بودجه و منابع مالی مورد نیاز سازمان و بخش منابع انسانی برای اقدامات سبز در راستای خط‌مشی‌های زیست‌محیطی پیش‌بینی و تخصیص یابد.
برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز	نیروی انسانی سبز	برآورد تعداد کارکنان مورد نیاز جهت پیاده‌سازی اقدامات محیطی	در پاسخ به سؤال این قسمت باید گفت که در راستای اتخاذ و اجرای شیوه‌ها و اقدامات زیست‌محیطی منابع انسانی، برآورد نیروی انسانی مورد نیاز و تعریف و تعیین دوائر سبز در خصوص فعالیت‌های زیست‌محیطی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت بخش‌ها، ضروری و اساسی به‌نظر می‌رسد که نیاز است سازمان و بخش منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی مدنظر قرار دهند.
طراحی و تحلیل موقعیت شغلی سبز	مشاغل سبز	ایجاد پست‌هایی با تمرکز بر عملکرد زیست‌محیطی	منابع انسانی و سازمان در بخش تعریف و تحلیل موقعیت‌های شغلی می‌تواند اقداماتی را برای مشخص نمودن شغل‌ها و وظایف سبز جهت بروز رفتارهای سبز که در دستیابی به پایداری سبز و حفاظت از محیط‌زیست تأثیر مثبتی می‌گذارد به اجرا در بیاورد.
استخدام و کارمندیابی سبز	جذب سبز	انتخاب افراد آگاه به مسائل زیست‌محیطی ارجحیت‌کندیدادهای دارای تجربه فعالیت زیست‌محیطی گزینش متقاضیان دوستدار محیط‌زیست و دارای گرایش‌های سبز	در خصوص مسئله و شرایط استخدام مطابق با اصول و معیارهای سبز چنین می‌توان بیان نمود که استخدام متقاضیان استخدامی بر اساس سنجش‌های زیست‌محیطی انجام و فاکتورهای شخصیتی مورد آزمون قرار بگیرند و افرادی که در این زمینه دارای دانش، تجربیات و صلاحیت‌های بالاتری باشند و برای شیوه‌های سبز ارزش قائل باشند و به نوعی حامی و طرفدار فعالیت‌های زیست‌محیطی باشند گزینش و جذب گردند.
آموزش و توسعه سبز	یادگیری سبز	نیازسنجی کارکنان در رابطه با آموزش‌های اکولوژیکی تدوین برنامه‌های آموزش زیست‌محیطی ارائه آموزش‌های زیست‌محیطی به کارکنان	بررسی و تعیین نیازهای یادگیری کارکنان در حوزه محیط‌زیست، واردکردن آموزش‌های مرتبط با مدیریت زیست‌محیطی در برنامه آموزشی سالانه، توسعه ظرفیت‌ها و مهارت زیست‌محیطی از جمله فعالیت‌های مبحث آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در جهت اهداف سبز می‌تواند باشد. برای اجرای برنامه‌های آموزشی، سیاست روشن و مدونی مبنی بر تأکید بر لزوم افزایش مهارت‌ها و دانش زیست‌محیطی در دوائر سازمان وجود داشته باشد. یکی از اقدامات مؤثر در این بحث، مدیریت و ذخیره اطلاعات و دانش زیست‌محیطی کارکنان در سازمان است که به روش‌های مختلفی می‌شود انجام بگیرد؛ از جمله طراحی و تدوین مکانیزمی برای شناسایی کارکنان مستعد و مبتکر، ایجاد و توسعه یک سیستم اطلاعاتی که از طریق آن کارمندان بتوانند ابتکارات و اطلاعات مربوط به پیشرفت‌های محیط‌زیستی را منتقل نموده و به‌اشتراک بگذارند.
شکل‌گیری نظم و انضباط سبز	قوانین و مقررات سبز	ایجاد مقررات و الزامات زیست‌محیطی	واضح است که به‌منظور رعایت هنجارها و استانداردهای زیست‌محیطی توسط اعضای سازمان نیاز است در سازمان یکسری اصول و قوانینی در خصوص رفتار و اعمال کارکنان در رابطه با محیط‌زیست تنظیم و اعمال شود.
نوآوری، تعامل و مشارکت سبز	مشارکت سبز	درگیرشدن کارکنان در موضوعات زیست‌محیطی	به‌منظور پیشرفت در زمینه زیست‌محیطی لازم است اعضای سازمان کار و زمان اضافی برای انجام فعالیت‌های زیست‌محیطی

	نوآوری سبز	پذیرش و دریافت نوآوری‌ها و ابتکارات زیست‌محیطی کارکنان به‌کارگیری ابداعات زیست‌محیطی کارکنان	را بپذیرند و نسبت به فعالیت‌های فوق‌برنامه در رابطه با مسائل محیطی نگرشی مثبت داشته باشند و در این برنامه‌ها شرکت کنند. همچنین، سازمان‌ها مکانیسمی برای دستیابی و دسترسی پیدا کردن به ایده‌ها، نوآوری‌ها و ابتکارات خاص کارمندان در خصوص روش‌های سبز و اقدامات سازگار با محیط داشته باشند و از این ایده‌ها در راستای اهداف زیست‌محیطی و استقرار پایداری بهره‌برداری نمایند.
<p><b>انگیزه سبز</b> (پاداش و جبران سبز)</p>	<p>پاداش سبز</p> <p>رفتار شهروندی سبز</p>	<p>تعیین پاداش برای کسب مهارت‌ها و عملکرد سبز</p> <p>ترغیب کارکنان جهت ایجاد حس شهروندی و رفتارهای اختیاری زیست‌محیطی</p>	<p>شایسته است که فعالیت‌های سبز و سازگار با محیط‌زیست منابع انسانی از طریق هر نوع ابزاری مانند پاداش یا قدردانی پولی و غیره مورد تحسین قرار گیرند. تقدیر و تشویق می‌تواند به‌صورت ابزار بالقوه برای تحریک و ترویج رفتارهای سبز در سازمان عمل کند و بر موفقیت زیست‌محیطی سازمان تأثیرگذار باشد.</p>
<p><b>ارتباطات و پیشنهادها</b></p>	سیستم پیشنهادها	ایجاد سازوکار پیشنهادها در خصوص موضوعات زیست‌محیطی	<p>نظرات و دیدگاه اعضای سازمان همیشه برای پیشبرد اهداف و دستیابی به موفقیت سازمانی مهم است. در زمینه پیاده‌سازی روش‌های منابع انسانی سبز نیز کارکنان قادرند شیوه‌های جدیدی که می‌تواند عملکرد سبز سازمانی را بهبود بخشد پیشنهاد داده و همواره به همکاران خود در مورد راه‌های مؤثر برای حفظ مستمر محیط‌زیست حتی زمانی که مسئولیت مستقیم آن بر عهده‌شان نیست کمک نموده و پیشنهادهای خود را ارائه بدهند.</p>
<p><b>مدیریت ایمنی و بهداشت سبز</b></p>	ایمنی سبز بهداشت و رفاه سبز	ایجاد اطمینان و ایمنی در محیط کاری سبز اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش بیماری‌های شغلی و سلامت کارکنان	<p>از وظایف سازمان و بخش منابع انسانی در ارتباط با شرایط فضای شغلی کارکنان، ایجاد مکان‌های کاری مناسب و مطمئن است. حفظ سلامت و امنیت افراد در محیط کاری بایستی جزو دغدغه و اولویت‌های سازمان باشد.</p>
<p><b>ارزیابی عملکرد سبز</b></p>	ارزیابی و ممیزی سبز	گنجاندن معیارهای زیست‌محیطی در سیستم ارزیابی عملکرد	<p>بیان و تعریف اهداف عملکردی، وظایف و مسئولیت سبز و پاسخگویی کارکنان برای دستاوردها و عملکردشان (عملکرد سبز) روشی واقعی، مناسب و آزمایش شده است که بخش منابع انسانی لازم است مورد توجه قرار دهد.</p>
<p><b>نتایج و دستاوردها</b> (در جهت استقرار توسعه پایدار)</p>	<p>بعد اقتصادی</p> <p>بعد اجتماعی</p> <p>بعد زیست‌محیطی</p>	<p>تحقق مقررات و الزامات تجاری زیست‌محیطی ارتقای برند و تصویر سازمان و جذب حمایت‌های ذینفعان مختلف</p> <p>تقویت بهداشت و ایمنی کارکنان بهبود و ارتقای سلامت و ایمنی در اجتماع</p> <p>پیشرفت سازمان از نظر وضعیت زیست‌محیطی و حفاظت از محیط‌زیست توسعه و تسری رفتارها و سبک زندگی سبز</p>	<p>من، دستاوردهای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پیاده‌سازی ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در جهت استقرار توسعه پایدار را بدین صورت تشریح می‌نمایم. از لحاظ اقتصادی، تنظیم و پیگیری استانداردهای زیست‌محیطی و سیاست‌های پایداری از طرف منابع انسانی و سازمان، منجر به رعایت مقررات تجاری و زیست‌محیطی توسط سازمان می‌گردد که می‌تواند حمایت‌های نهادی قانونی، تجاری و محیط‌زیستی را جذب نماید و وجهه عمومی سازمان را ارتقاء بخشد. آن سازمانی که با اتخاذ و پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در برنامه‌های اجتماعی پایداری سرمایه‌گذاری کرده است، قدم مهمی از جنبه اجتماعی برداشته است. به‌عنوان مثال، از قرارگرفتن افراد در معرض مواد مضر و تولید آلاینده‌های خطرآفرین جلوگیری نموده و در نتیجه بر سلامتی، ایمنی و رفاه عمومی کارکنان و اجتماع تأثیرات بسیار مثبتی داشته است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی فعالیت‌های سازگار با محیط‌زیست، اجرای ابتکارات فعالانه و انجام اقدامات دامنه‌دار و مستمر در حوزه محیط‌زیست به‌عنوان اقدامات سبز بخش منابع انسانی، تأثیرات مثبتی بر محافظت از محیط‌زیست و پایداری آن خواهد داشت. سازمانی که شیوه‌های منابع انسانی سبز را اتخاذ می‌کند، به‌طور درخور توجهی در شرایط زندگی کارمندان خود و نیز در ترویج سبک زندگی سبز تأثیر می‌گذارد که این موضوع به‌نوبه‌خود در سطح کلان بر مسئله حفاظت از محیط‌زیست مؤثر واقع می‌شود.</p>

برای تعیین قابلیت اعتماد داده‌های کیفی از استراتژی تأیید مشارکت‌کنندگان استفاده شد. بدین صورت که پس از استخراج کدهای اولیه و مضامین، نتایج توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه ارزیابی گردید تا درستی برداشت و فهم پژوهشگر از پاسخ‌های افراد را تأیید کنند. برای بررسی روایی، از تحلیل روایی محتوا به روش کمی ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد. برای این منظور پرسش‌نامه‌ای که حاوی تمامی کدها و مضامین استخراج شده بود به ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش داده شد تا اعلام نظر بکنند. با توجه به تعداد افراد پانل متخصصان (۱۰ نفر) و بر اساس جدول تصمیم‌گیری لاوشه<sup>۱</sup> در مورد CVR در صورتی که مقدار محاسبه‌شده برای یک آیتم از مقدار ۰/۶۲ بزرگ‌تر بود اعتبار و روایی محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شد (Hajizadeh & Asghari, 2011). این مقدار برای تک‌تک آیتم‌های کیفی تحقیق، محاسبه و حداقل مقدار روایی مورد قبول تحلیل می‌گردد. بدین ترتیب، پایایی و روایی داده‌های کیفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

### یافته‌ها و الگوی پژوهش

آمار نتایج نهایی به‌دست‌آمده در طی روش تحلیل تم بدین شرح است؛ در بخش مؤلفه‌های تأثیرگذار در چارچوب سازمان برای پیاده‌سازی شیوه‌های منابع انسانی سازگار با محیط‌زیست: ۱ تم، ۳ مفهوم و ۱۳ کد اولیه، در بخش فعالیت‌ها و ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز: ۱۱ تم، ۳۴ مفهوم و ۶۶ کد اولیه، در بخش پیامدهای پیاده‌سازی رویکرد استراتژیک منابع انسانی سبز (در جهت استقرار توسعه پایدار): ۱ تم، ۳ مفهوم و ۱۸ کد اولیه و در مجموع: ۱۳ تم، ۴۰ مفهوم و ۹۷ کد اولیه به روش تحلیل تم شناسایی و مشخص شد. همچنین، در این پژوهش با تکیه بر ادبیات تحقیق و با توجه به مؤلفه‌ها و ابعادی که در تحقیقات گذشته برای مدیریت منابع انسانی سبز عنوان شده همچون مطالعه انجام‌یافته توسط میسرا در سال (۲۰۱۷) (ایشان ده شیوه برای مدیریت منابع انسانی سبز به‌صورت فعالیت‌های: استخدام و انتخاب، آگاهی و یادگیری محیطی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم جبران/ پاداش، مشارکت کارمندان، گواهی ISO، تیم سبز، مسئولیت اجتماعی سازمانی سبز، انجمن سبز و چاپ و بازیافت کاغذ سبز را معرفی نموده‌اند)، برای مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز علاوه بر مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل تم؛ ۲ بعد دیگر تحت عنوان: "مسئولیت اجتماعی سازمانی سبز" و "چاپ سبز و بازیافت" معرفی و اضافه شد، در نتیجه ابعاد و روش‌های مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز از ۱۱ به ۱۳ بعد افزایش یافت. مضامین و کدهای شناسایی‌شده در تحقیق همراه با فراوانی در مصاحبه‌ها، به‌صورت کلی و یکجا دسته‌بندی شده و در جدول شماره (۷) نمایش داده می‌شود.

جدول ۷. مؤلفه‌های استخراج‌شده از تحلیل تم و ادبیات تحقیق

فراوانی در مصاحبه‌ها	کدهای اولیه شناسایی‌شده	فراوانی در مصاحبه‌ها	مفاهیم	فراوانی در مصاحبه‌ها	تم‌ها (ابعاد)
۳	محدودبودن منابع و انرژی	۱۰	کمبود منابع طبیعی	۱۰	عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار
۳	شرایط بحرانی ذخایر آب، غذا، خاک				
۱	نامناسب‌بودن وضعیت اقلیمی				
۵	خطر پسماندها و آلودگی محیطی				
۳	مسئله به‌خطر افتادن جنگل‌ها و گونه‌ها				
۱	الزامات و مقررات محیطی قانون‌گذاران و ناظران	۱۰	انتظارات ذینفعان		
۲	استانداردهای سبز مورد تأکید سرمایه‌گذاران و سهامداران				
۴	مطالبات سبز مصرف‌کنندگان و مشتریان				
۴	دیدگاه مثبت و علاقه اعضای سازمان نسبت به محیط‌زیست				
۳	خواسته‌ها و انتظارات زیست‌محیطی جامعه و سایر ذینفعان				

۱	توصیف و تصریح نمودن فعالیت‌های سازمان در رابطه با محیط‌زیست	۱۰	شفافیت‌سازی شدیدی		
۴	اطلاع‌رسانی توسط نهادهای رسانه‌ها، فعالان زیست‌محیطی و ...				
۷	لزوم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سازمان در قبال محیط‌زیست				
۵	گنجانیدن اهداف زیست‌محیطی در استراتژی سازمان	۶	خط‌مشی سبز	۱۰	استراتژی و خط‌مشی سبز
۵	گنجانیدن اهداف سبز در استراتژی منابع انسانی				
۲	همسویی روش‌ها و اقدامات منابع انسانی با استراتژی سازمانی	۲	تراز عمودی		
۲	هماهنگی میان شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	۲	تراز افقی		
۳	گفتگو و تعامل مدیران منابع انسانی و رهبران سازمانی در ارتباط با فعالیت‌ها و اهداف سبز	۴	هماهنگی مدیریت		
۲	برگزاری جلسات میان مدیران در خصوص اقدامات زیست‌محیطی				
۴	پیش‌بینی هزینه سیاست‌ها و اقدامات سبز	۳	بودجه سبز		
۲	تخصیص اعتبارات پیاده‌سازی شیوه‌های سازگار با محیط‌زیست				
۳	برنامه‌ریزی شفاف و مدون در خصوص منابع انسانی	۷	نیروی انسانی سبز	۱۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز
۴	برآورد تعداد کارکنان مورد نیاز جهت پیاده‌سازی اقدامات زیست‌محیطی				
۳	پیش‌بینی نوع کارکنان مورد نیاز جهت پیاده‌سازی اقدامات محیطی				
۲	مشخص نمودن گروه خاصی برای رسیدگی به مسئولیت محیطی	۶	تیم (کارگروه) سبز		
۵	تعیین واحدی جهت تحلیل، رهبری و هدایت مسائل زیست‌محیطی				
۷	ایجاد پست‌هایی با تمرکز بر عملکرد زیست‌محیطی	۷	مشاغل سبز	۱۰	طراحی و تحلیل موقعیت‌های شغلی سبز
۳	اضافه کردن وظایف و مسئولیت‌های اکولوژیکی در توصیف شغلی	۳	شرح شغلی سبز		
۳	طرح شرایط احراز و صلاحیت‌های سبز در مشخصات شغلی	۳	شایستگی‌ها ی شغلی سبز		
۲	تعهد کارفرمایان به محیط‌زیست هنگام استخدام افراد جدید	۲	تعهد سبز	۱۰	استخدام و کارمندیابی سبز
۱	تبیین ارزش‌ها و معیارهای زیست‌محیطی در آگهی و روند استخدام	۳	استخدام سبز		
۱	انعکاس استراتژی‌های زیست‌محیطی در سیاست‌های استخدامی				
۱	انتقال دغدغه‌های زیست‌محیطی در فعالیت‌های استخدامی				
۲	تأیید دانش و صلاحیت اکولوژیکی متقاضیان طی مراحل استخدام				
۱	به‌کارگیری رویه‌های و فناوری‌های مجازی مدرن در فرایند استخدام				
۵	انتخاب افراد آگاه به مسائل زیست‌محیطی	۷	جذب سبز		
۵	ارجحیت کاندیداهای دارای تجربه فعالیت زیست‌محیطی				
۴	گزینش متقاضیان دوستدار محیط‌زیست و دارای گرایش‌های سبز				
۳	نیازسنجی کارکنان در رابطه با آموزش‌های اکولوژیکی	۷	یادگیری سبز	۱۰	آموزش و توسعه سبز
۳	تدوین برنامه‌های آموزش زیست‌محیطی				
۵	ارائه آموزش‌های زیست‌محیطی به کارکنان				
۲	برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی				
۲	توانمندسازی و ترغیب کارکنان جهت کسب مهارت‌ها و قابلیت‌های سبز	۳	بالندگی سبز		
۱	طراحی و ایجاد مسیرهای شغلی سبز				
۱	گردش شغلی در راستای آموزش و فراگیری سبز				
۵	تدوین و نهادینه‌سازی آیین‌ها و ارزش‌های سبز	۵	فرهنگ سبز		
۳	سمبل‌سازی سبز در سازمان				
۲	مدیریت و نگهداشت اطلاعات زیست‌محیطی	۲	مدیریت دانش سبز		
۱	اشتراک‌گذاری و انتقال اطلاعات زیست‌محیطی				
۲	اصلاحات و تغییرات در سیستم‌های اداری و کاری	۲	فرآیند کاری سبز		

۷	ایجاد مقررات و الزامات زیست‌محیطی	۷	قوانین و مقررات سبز	۱۰	نظم و انضباط سبز در محل کار
۲	ایجاد سیستم انضباطی زیست‌محیطی	۲	سیستم انضباطی سبز		
۷	درگیر شدن کارکنان در موضوعات زیست‌محیطی	۷	مشارکت سبز	۱۰	تعامل و مشارکت سبز، نوآوری
۱	شرکت کارکنان در تصمیمات زیست‌محیطی				
۵	همکاری کارکنان در خصوص مسائل زیست‌محیطی	۵	تعامل سبز		
۶	پذیرش و دریافت نوآوری‌ها و ابتکارات زیست‌محیطی کارکنان	۶	نوآوری سبز		
۲	به‌کارگیری ابداعات و ابتکارات زیست‌محیطی کارکنان				
۵	پشتیبانی عملی و مشاوره در خصوص مسائل زیست‌محیطی	۵	حمایت سبز	۱۰	انگیزه سبز (پاداش و جبران سبز)
۲	پشتیبانی خدماتی و رفاهی در خصوص مسائل زیست‌محیطی				
۱	پشتیبانی اطلاعاتی در خصوص مسائل زیست‌محیطی				
۵	مرتبط نمودن سیستم پاداش با موفقیت‌های زیست‌محیطی	۶	پاداش سبز		
۳	تعیین پاداش برای کسب مهارت‌ها و عملکرد سبز				
۲	تقویت دیدگاه‌های سبز و طرفدار محیط‌زیست	۲	نگرشی سبز		
۲	بهره‌گیری از ارزش‌های سبز جهت تشویق رفتارهای داوطلبانه زیست‌محیطی	۳	رفتار شهروندی سبز		
۲	ترغیب کارکنان جهت ایجاد حس شهروندی و رفتارهای اختیاری زیست‌محیطی				
۴	ایجاد سازوکار پیشنهادات در خصوص موضوعات زیست‌محیطی	۴	سیستم پیشنهادات	۱۰	ارتباطات و پیشنهادات
۶	استقرار کانال‌های ارتباطی در خصوص موضوعات زیست‌محیطی	۷	مکانیزم ارتباطات		
۱	ارتباط با ارگان‌ها و نهادهای فعال و ذینفع در حوزه محیط‌زیست				
۵	تدوین استراتژی‌هایی برای حفظ محیط شغلی مساعد و سبز	۱۰	ایمنی سبز	۱۰	مدیریت ایمنی و بهداشت سبز
۲	اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری				
۴	ایجاد اطمینان و ایمنی در محیط کاری سبز				
۵	اقدامات زیست‌محیطی برای کاهش بیماری‌های شغلی و سلامت کارکنان	۶	بهداشت و رفاه سبز		
۱	اقدامات زیست‌محیطی برای پشتیبانی از رفاه و آسایش کارکنان				
۳	استقرار سیستم مدیریت و ممیزی عملکرد زیست‌محیطی	۸	ارزیابی و ممیزی سبز	۱۰	ارزیابی عملکرد سبز
۴	گنجانیدن معیارهای زیست‌محیطی در سیستم ارزیابی عملکرد				
۳	کنترل و نظارت بر عملکرد زیست‌محیطی				
۲	سنجش اثربخشی اقدامات و عملکرد زیست‌محیطی				
۱	بازخوردهای منظم در خصوص دستیابی به اهداف و بهبود اثربخشی زیست‌محیطی	۱	بازخورد سبز		
۴	تهیه گزارشات عملکرد زیست‌محیطی و پایداری سبز	۴	گزارشات سبز		
استخراج از ادبیات تحقیق (Mishra, 2017)					مسئولیت - اجتماعی سازمانی سبز
استخراج از ادبیات تحقیق (Mishra, 2017)					چاپ سبز و بازیافت
۲	مصرف مسئولانه منابع در سازمان	۱۰	بعد اقتصادی	۱۰	نتایج و دستاوردها (در جهت توسعه پایدار)
۵	کاهش هزینه‌ها و مخارج سازمان				
۱	تحقق مقررات و الزامات تجاری - زیست‌محیطی				
۳	به حداقل رساندن هزینه تخلفات و تأثیرات ناگوار بر محیط‌زیست				
۵	ارتقای برند و تصویر سازمان و جذب حمایت‌های ذینفعان مختلف				



۳	بهبود عملکرد اقتصادی و مالی سازمان		
۱	تأثیر مثبت بر رشد و بهبود اقتصادی		
۳	کاهش خطرات و تأثیرات نامطلوب محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان بر جوامع محلی	۱۰	بعد اجتماعی
۳	توسعه محیط کاری نوآورانه با مشارکت اجتماعی داخلی و خارجی		
۵	تقویت بهداشت و ایمنی کارکنان		
۵	بهبود و ارتقای سلامت و ایمنی در اجتماع		
۲	ایجاد انگیزه و مشوق‌هایی برای اشتغال و اقتصاد محلی		
۲	توسعه فعالیت‌های اقتصادی در جوامع محلی		
۴	پیشرفت سازمان از نظر وضعیت محیطی و حفاظت از محیط‌زیست	۱۰	بعد زیست محیطی
۳	کاهش پسماند، آلاینده‌ها و دفع کمتر مواد مضر برای محیط‌زیست		
۳	افزایش استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و سوخت‌های پایدار		
۳	توسعه و تسری رفتارها و سبک زندگی سبز		
۳	کاهش فراوانی و دفعات تکرار حوادث مخرب و ناگوار محیط‌زیستی		

ما در این مقاله به شناسایی شیوه‌های رویکرد استراتژیک منابع انسانی سبز و بررسی تأثیر عامل انسانی و بخش منابع انسانی سازمان‌ها در تسهیل دستیابی به پایداری زیست‌محیطی و اهداف توسعه پایدار پرداختیم. در طراحی الگوی پژوهش حاضر، از پژوهش‌های گذشته همچون: مطالعات دوبویس و دوبویس (Dubois & Dubois, 2012)، چارچوب و مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی شولر و جکسون (Schuler & Jackson, 2005)، عوامل مؤثر در چارچوب سازمانی تبیین‌شده توسط لازلو و ژکسمبایوا<sup>۱</sup> (Laszlo & Zhexembayeva, 2011)، مدیریت منابع انسانی متشکل از دو بخش مدیریت منابع انسانی تحول‌گرا و مدیریت منابع انسانی سنتی / تراکنشی مطرح‌شده از طرف کاریگ<sup>۲</sup> (Carrig, 1997) کمک گرفته شده است. با توجه به نتایج روش کیفی تجزیه و تحلیل تم و بر اساس مطالعات پیشین و ادبیات نظری تحقیق، مدل مفهومی پژوهش تحت عنوان «ارائه الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در جهت استقرار توسعه پایدار» تدوین شد که در شکل (۱) نمایش داده می‌شود. در ادامه، هر یک از بخش‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب مفهومی پژوهش به اختصار تشریح می‌گردد.

**بخش عوامل زمینه‌ای چارچوب سازمانی<sup>۳</sup>:** پژوهش حاضر، در فضای فعالیت سازمان، سه محرک و مؤلفه زمینه‌ای مطرح‌شده توسط لازلو و ژکسمبایوا را که به سازمان‌ها در جهت حرکت به سمت پایداری سبز و توسعه پایدار فشار می‌آورد را برجسته می‌کند: ۱- منابع طبیعی ناکافی<sup>۲</sup> - افزایش فشار گروه‌های ذینفع<sup>۳</sup> - شفافیت شدید (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

**بخش مدیریت منابع انسانی:** بخش مدیریت منابع انسانی در مدل این پژوهش، مدیریت منابع انسانی تحول‌گرا<sup>۴</sup> را از مدیریت منابع انسانی سنتی<sup>۵</sup> / معاملاتی<sup>۶</sup> متمایز می‌کند (Carrig, 1997) و مراحل دوگانه‌ای را به صورت «مرحله طراحی سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها» و «مرحله اجرا و پیاده‌سازی روش‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی» مشخص می‌سازد. این ساختار دو نکته اساسی را تبیین می‌نماید. نکته اول، پیشنهاد می‌شود که سیستم مدیریت منابع انسانی هنگام پیاده‌سازی و دراختیارداشتن کارکنان برای اجرای قوی وظایف منابع انسانی، نقش مؤثرتری در حرکت به سوی پایداری زیست‌محیطی و اتخاذ اهداف توسعه پایدار ایفاء کند. نکته دوم، اینکه کار طراحی در سطح کل سیستم‌ها به منظور برنامه‌ریزی مناسب برای تأثیرات مورد نظر نظام‌های مدیریت منابع انسانی و اطمینان از تراز و هم‌راستایی عمودی و افقی هنگام اجرا ضروری باشد. بنابراین، مجموعه کاملی از عملکردهای مدیریت منابع انسانی وقتی نگرانی‌های پایداری زیست‌محیطی به نگرانی‌های اقتصادی افزوده می‌شود معنای جدیدی پیدا می‌کند (Cohen, 2010). لازم به ذکر است

1. Laszlo & Zhexembayeva

2. Carrig

3. Organizational Context

4. Transformational Human Resource Management

5. Traditional Human Resource Management

6. Transactional Human Resource Management

که به موازات، اجزاء و عناصر سازمانی درون وظایف و عملکرد مدیریت منابع انسانی هستند. مدیریت منابع انسانی تحول آفرین (تغییرگرا) شامل فعالیت‌هایی است که به سیستم سازمانی به صورت یک «کل» پرداخته است. این موارد شامل رهبری مدیریت منابع انسانی، حمایت از توسعه و همسویی رهبری مدیریت منابع انسانی، تبیین استراتژی مدیریت منابع انسانی برای پشتیبانی از استراتژی سازمانی، نظارت بر فرهنگ سازمانی و سیستم‌های کاری است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی هر یک از این موارد به طرز معناداری در فرایند دستیابی به اهداف پایداری نقش دارند.

رهبری مدیریت منابع انسانی: از پنج صلاحیت اصلی مدیریت منابع انسانی که توسط اولریچ و همکاران (بروک بانک، جانسون، ساندهاتز و یانگر)<sup>۱</sup> مشخص شده است، بیشترین تأثیر از «یک کنشگر معتبر» است کسی که به جلو حرکت می‌کند و از موقعیت آن‌ها حمایت و دفاع می‌کند (Ulrich et al., 2008). مدیریت منابع انسانی وقتی به عنوان یک بازیگر استراتژیک در سازمان قرار می‌گیرد، تأثیر بیشتری در تحقق استراتژی پایداری سازمان دارد. استراتژی مدیریت منابع انسانی: یک رویکرد استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی، رویکردی است که در آن مجموعه‌ای از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ثابت هم‌تراز شده با استراتژی سازمانی به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Wright et al., 2005).

فرهنگ سازمانی و سیستم‌های کاری: مباشر و مشاور فرهنگی یکی دیگر از صلاحیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی است که توسط «اولریچ» شناسایی شده است. مدیریت منابع انسانی اغلب به عنوان یک معمار طراحی و تغییرات سازمانی عمل می‌کند (Ulrich & Beatty, 2001). به این ترتیب، عملکرد مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد تغییرات فرهنگ سازمانی و سیستم‌های کاری مرتبط با پایداری زیست‌محیطی دارد.

توسعه سازمانی: این امر با انبوه ابتکارات و برنامه‌های مداوم مدیریت منابع انسانی از قبیل آموزش‌های محیط‌زیستی برای همه کارکنان، ایجاد تیم‌های زیستگاهی در همه مکان‌ها، شناسایی و تقدیر تلاش‌های پایداری محیط‌زیستی کارکنان از طریق جوایز، پاداش و برنامه‌های ارزیابی کارکنان دنبال می‌شود (Fairmount Minerals, 2008). ارتباطات: تغییر فرهنگ، مستلزم برقراری ارتباط دقیق با ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های جدید سازمانی است، چه با عناصر داخلی و چه خارجی. رهبری لازم برای دستیابی به تعالی پایداری نیز مستلزم گوش دادن دقیق به ویژه برای صداهای متنوع است (Cramer & Karabell, 2010).

نوآوری و مشارکت: مشارکت کارکنان سبب انگیزش آن‌ها می‌شود، کارکنان را مسئولیت‌پذیر کرده و همکاری‌شان را در سبز کردن سازمان بهبود می‌بخشد. یک فرآیند مدیریتی دموکراتیک سبب ایجاد ارتباطات باز می‌شود که بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد (Quagraine, 2015). مدیریت دانش: چن و هوانگ (2009) رابطه مثبت بین شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی و ظرفیت مدیریت دانش را نشان دادند که به نوبه خود بر عملکرد نوآوری اداری و فنی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد (Chen & Huang, 2009).

برنامه‌ریزی منابع انسانی: تجزیه و تحلیل نیازها می‌تواند نقش مهمی در فرایند یادگیری سازمانی که بخشی از حرکت و چرخه پایداری سبز و محیط‌زیست سازمانی است بازی کند (Jackson & Seo, 2010). وظایف و عملکردهای پیشرفته مدیریت منابع انسانی به طور منظم درگیر فرآیندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی هستند که نیازهای سرمایه انسانی را برای سازمان به عنوان یک کل در نظر می‌گیرند.

اگرچه روش‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی سنتی (مرسوم) و معامله‌ای (تراکنشی) به صورت معنی‌داری متفاوت است (Carrig, 1997)، در چارچوب مدل این تحقیق لازم نیست آن‌ها را از یکدیگر متمایز کنیم، زیرا به صورت یکجا در نظر گرفته شده‌اند. برنامه‌های موفقیت‌آمیز تغییر که منجر به پیشرفت و بهبود چشم‌گیری می‌شود نیاز به استفاده از اهرم‌های تغییرات چندگانه و اجرای تغییرات متناسب در مجموعه‌ای از روش‌ها یا شیوه‌های سازمانی دارد. بنابراین، روش‌های تغییر سازمانی، عملکردها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سنتی مانند جامعه‌پذیری کارمندان جدید، آموزش کارمندان، مدیریت عملکرد روزانه و پیام‌هایی در ارتباط با تغییرات سازمانی را نیز شامل می‌شود. یکی دیگر از ویژگی‌ها و صلاحیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی که توسط اولریچ و همکاران (2008) مشخص شده است مدیریت استعداد

<sup>1</sup> Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger

است (Ulrich et al., 2008). اگرچه اصطلاح «مدیریت استعداد» فاقد تعریف و چارچوب مفهومی مداومی است، از آن برای نشان دادن مجموعه‌ای از وظایف و عملکردهای مدیریت منابع انسانی سنتی/ تراکنشی در مدل تحقیق استفاده می‌گردد. موفقیت سازمانی با استعدادی که می‌تواند به آن دسترسی پیدا کند و از آن استفاده کند مرتبط است. بنابراین، مدیریت استعداد برای مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استراتژیک به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است. به همین ترتیب، ما تأکید می‌کنیم که در چارچوب استراتژی پایداری محیط‌زیستی با یک نگاهی به مجموعه کاملی از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سنتی می‌توان به تحول سازمانی دست یافت. تراز و همسویی عمودی سیستم مدیریت منابع انسانی (مدیریت استعداد) با استراتژی پایداری سازمانی و تراز افقی در همه سیستم‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی برای به‌حداکثر رساندن هم‌افزایی سیستم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

طراحی و تحلیل (کار/ شغل): بهبود و پیشرفت برای نوآوری در ارتباط با پایداری محیط‌زیستی ممکن است تغییراتی در کارها، گردش و جریان کار ایجاد کند. متخصصان مدیریت منابع انسانی می‌توانند در کار با کارمندان، رفتارهایی را که تأثیر مثبتی بر پایداری محیط‌زیست دارند در طراحی کار قرار داده و روش‌هایی برای طراحی مجدد مشاغل پیدا کنند (Ones & Dilcher, 2011).

استخدام و کارمندیابی: بر اساس یک تعبیری، فرایند استخدام و انتخاب سبز شامل دو بخش است: استفاده از روش‌های سازگار با محیط‌زیست برای استخدام مانند ابزارهای آنلاین، کاغذ محدود در زمان استخدام و پروسه انتخاب و ارزیابی نگرش‌های سبز در زمان انتخاب (Ones & Dilcher, 2011).

آموزش و توسعه: هدف از توسعه و آموزش سبز و زیست‌محیطی، بهبود آگاهی و دانش کارکنان درباره مسائل محیطی؛ ایجاد نگرش مثبت؛ رویکرد کنش‌گرایانه نسبت به نگرانی‌های زیست‌محیطی؛ توسعه شایستگی‌ها برای صرفه‌جویی در انرژی و کاهش پسماندها و ضایعات است (Zoogah, 2011).

مدیریت عملکرد و ارزیابی: پیشرفت در راستای حفاظت از محیط‌زیست و مسیر پایداری از تلاش‌های تجمعی روزانه کارکنان ناشی می‌شود که اهمیت مدیریت عملکرد مؤثر و پشتیبانی برای پایداری محیط‌زیستی را از سمت مدیریت برجسته می‌کند. مدیریت عملکرد به‌عنوان یک شیوه کلیدی در منابع انسانی برای ترویج رفتارهای سازگار با محیط و توسعه پایدار در نظر گرفته شده است که از این‌رو از مدیریت عملکرد زیست‌محیطی و سبز حمایت می‌کند (Gholami et al., 2016).

سیستم پاداش و تقدیر: سیستم پاداش و جبران سبز بدین معنی است که سیستم با رفتارهای سبز و فعالیت‌های اقتباسی درون‌سازمانی هماهنگ شود. از آنجاکه سیستم مدیریت عملکرد، ارزیابی رفتارهای سبز را تضمین می‌کند، سیستم جبران سبز سبب می‌شود که نتایج ارزیابی با پاداش و مزایا ارتباط داشته باشد (Ones & Dilcher, 2011).  
بهداشت و رفاه کارکنان: شاین (1973)<sup>۱</sup> پیشنهادی را برای در نظر گرفتن کل افراد در سیستم‌های پیچیده‌تر ساختار و فرآیند در درون سازمان‌ها ارائه داد. این امر به‌ویژه در سازمان‌هایی با تمرکز روی اهداف پایداری و حفظ محیط‌زیست قابل مشاهده است، برای هر کارمند یک سیستم زیست‌محیطی در سازمان با نیازهای ایمنی، سلامتی و بهداشت و رفاه ارائه می‌شود. نحوه مواجهه و قرار گرفتن در معرض مواد سمی و آلاینده محیط‌های کاری از موارد اصلی و مورد توجه در برنامه‌های پایداری است (Reed, 2002).

چاپ سبز و بازیافت کاغذ: فعالیت‌هایی که دایره منابع انسانی می‌تواند در این خصوص در سازمان در راستای پایداری پیاده‌سازی نماید به مواردی همچون راه‌اندازی مکاتبات الکترونیک و کم‌کردن مکاتبات کاغذی، ارائه نسخه غیرچاپی مدارک و اسناد داخلی (از جمله برنامه و سیاست‌ها)، تعبیه ظروف تفکیک زباله برای تسهیل استفاده کمتر از کاغذ، بازیافت کاغذ و غیره می‌توان اشاره نمود (Mishra, 2017).

مسئولیت اجتماعی سازمانی سبز<sup>۲</sup> (G-CSR): سازمان‌ها یک سیستم باز هستند، هدف اصلی سازمان‌ها نباید محدود به سودآوری باشد، بلکه باید میزان تأثیرات آن بر محیط‌زیست و توسعه اجتماعی را نیز در نظر گرفت (Freeman, 1984).

<sup>1</sup>. Shein

<sup>2</sup>. Green organizational social responsibility

نظم و انضباط سبز در محل کار: برای دستیابی به اهداف زیست‌محیطی یک سازمان، پیاده‌سازی این مؤلفه به‌ویژه در ارتباط با افرادی که خود را با اصول و مقررات زیست‌محیطی الزام‌آور در سازمان‌ها منطبق نکرده و در راستای آن عمل نمی‌کنند ضروری باشد. برای اجرای قواعد، ضوابط و روش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های بزرگ، حمایت‌سندیک‌ها و اتحادیه‌های تجاری مورد نیاز است (Opatha, 2013). بخش پیامدها (در جهت استقرار توسعه پایدار): توسعه پایدار مجموعه‌ای از مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را دربر می‌گیرد و بدون هر کدام از آن‌ها این نوع از توسعه محقق نخواهد شد. محققان مدیریت منابع انسانی سبز استدلال می‌کنند که روش‌ها و سیاست‌های سازگار به محیط‌زیست در خصوص استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، پاداش و غیره ابزاری قدرتمند برای مشارکت کارکنان در اجرای عملی استراتژی‌های حفاظت از محیط‌زیست است (Renwick et al., 2012). ابزارها، فرآیندها و روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز ممکن است مشارکت کارمندان را در روند نوآوری‌های زیست‌محیطی تقویت کند، سبب کاهش زباله‌های زیست‌محیطی، بهبود محصولات، افزایش راندمان فرایند و کاهش هزینه‌ها شود (Saifulina & Carballo-Penela, 2017). شناسایی و تکمیل مفاهیم و ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر رویکردی سبز و ارائه چارچوبی منسجم برای آن با در نظر گرفتن نتایج تحقیقات گذشته و استفاده از استراتژی کیفی تحلیل تم به همراه بررسی هم‌زمان سه بخش تعریف‌شده در الگوی تحقیق شامل پیشایندها (مؤلفه‌های تأثیرگذار در چارچوب سازمانی که سازمان را برای اتخاذ و اجرای شیوه‌های منابع انسانی سازگار با محیط‌زیست تحت فشار و تأثیر قرار می‌دهد)، محتوا (ابعاد و اجزای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز) و پسایندها (پیامدهای پیاده‌سازی رویکرد استراتژیک منابع انسانی سبز از لحاظ جنبه‌های سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه پایدار) از جنبه‌های افتراق و دانش‌افزایی این پژوهش نسبت به مطالعات پیشین است. در جدول شماره (۸) به روش‌های شناسایی شده مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در این مطالعه و ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز مورد استفاده در تعدادی از تحقیقات مهم پیشین انجام یافته در بازه زمانی (۲۰۲۱-۲۰۱۲)، همچنین به اشتراک‌ها و تفاوت‌ها در این بخش اشاره شده است.

#### ۸. جدول اشتراکات و افتراقات ابعاد مدیریت (استراتژیک) منابع انسانی سبز

تحقیقات پیشین (عنوان پژوهش / محقق و سال)	اشتراکات / افتراقات	ابعاد شناسایی شده در تحقیق حاضر
-	غیرمشترک	استراتژی و خط‌مشی سبز
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک مرور و بررسی / آرولاجا و همکاران <sup>۱</sup> (2015)	مشترک	برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها / بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار / رضایی و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز: دستورکار بررسی و تحقیق / رنویک و همکاران <sup>۲</sup> (2012)	مشترک	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز
مدیریت منابع انسانی سبز مقدمه‌ای ساده / اوپاتا <sup>۳</sup> (2013)		
هنر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، ایجاد پایداری در مراکز ورزشی مالزی / غلامی و همکاران <sup>۴</sup> (2016)		
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها / بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار / رضایی و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز: دستورکار بررسی و تحقیق / رنویک و همکاران (2012)	مشترک	استخدام / انتخاب سبز
مدیریت منابع انسانی سبز مقدمه‌ای ساده / اوپاتا (2013)		

1. Arulrajah & etal  
 2. Renwick et al.  
 3. Opatha  
 4. Gholami et al.

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک مرور و بررسی / آرولاجا و همکاران (2015)		
هنر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، ایجاد پایداری در مراکز ورزشی مالزی / غلامی و همکاران (2016)		
مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی برای توسعه پایدار سازمانی در یک اقتصاد نوظهور / میشر (2017)		
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها / بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی چالش‌ها و راه‌حل‌ها در استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای محل کار پایدار / اسلام و همکاران <sup>۱</sup> (2019)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارمندان: تجزیه و تحلیل تجربی / چادهری <sup>۲</sup> (2019)		
ارتقای عملکرد زیست‌محیطی از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در مؤسسات آموزش عالی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده / جلال و همکاران <sup>۳</sup> (2019)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار / رضایی و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای حامی محیط‌زیست کارمندان: بررسی سازوکار اساسی / انصاری و همکاران (2021)		
مدیریت منابع انسانی سبز: دستورکار بررسی و تحقیق / رنویک و همکاران (2012)	مشترک	آموزش نیروی انسانی سبز
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک مرور و بررسی / آرولاجا و همکاران (2015)		
هنر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، ایجاد پایداری در مراکز ورزشی مالزی / غلامی و همکاران (2016)		
بررسی چالش‌ها و راه‌حل‌ها در استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای محل کار پایدار / اسلام و همکاران (2019)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارمندان: تجزیه و تحلیل تجربی / چادهری (2019)		
ارتقای عملکرد زیست‌محیطی از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در مؤسسات آموزش عالی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده / جلال و همکاران (2019)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار / رضایی و همکاران (2020)		
نقش مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد زیست‌محیطی هتل: تجزیه و تحلیل تعامل و میانجیگری / فام و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای حامی محیط‌زیست کارمندان: بررسی سازوکار اساسی / انصاری و همکاران (2021)		
مدیریت منابع انسانی سبز: دستورکار بررسی و تحقیق / رنویک و همکاران (2012)	مشترک	مدیریت انضباط سبز
مدیریت منابع انسانی سبز مقدمه‌ای ساده / اوپاتا (2013)		
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک مرور و بررسی / آرولاجا و همکاران (2015)		
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها / بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار / رضایی و همکاران (2020)		
هنر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، ایجاد پایداری در مراکز ورزشی مالزی / غلامی و همکاران (2016)	مشترک	نوآوری، تعامل و مشارکت کارکنان سبز
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارمندان: تجزیه و تحلیل تجربی / چادهری (2019)		
نقش مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد زیست‌محیطی هتل: تجزیه و تحلیل تعامل و میانجیگری / فام و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای حامی محیط‌زیست کارمندان: بررسی سازوکار اساسی / انصاری و همکاران (2021)		
مدیریت منابع انسانی سبز: دستورکار بررسی و تحقیق / رنویک و همکاران (2012)	مشترک	انگیزه سبز (پاداش و جبران سبز)
مدیریت منابع انسانی سبز مقدمه‌ای ساده / اوپاتا (2013)		
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک مرور و بررسی / آرولاجا و همکاران (2015)		
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها / بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی چالش‌ها و راه‌حل‌ها در استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای محل کار پایدار / اسلام و همکاران (2019)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارمندان: تجزیه و تحلیل تجربی / چادهری (2019)		

1. Islam et al.

2. Chaudhary

3. Gilal et al.

ارتقای عملکرد زیست‌محیطی از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در مؤسسات آموزش عالی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده/ جلال و همکاران (2019)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار/ رضایی و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای حامی محیط‌زیست کارمندان: بررسی سازوکار اساسی/ انصاری و همکاران (2021)		
-	غیرمشترک	ارتباطات و پیشنهادات
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک مرور و بررسی/ آرولاجا و همکاران (2015)	مشترک	مدیریت ایمنی و بهداشت سبز
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها/ بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار/ رضایی و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز مقدمه‌های ساده/ اوپاتا (2013)	مشترک	مدیریت/ ارزیابی عملکرد سبز
هنر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، ایجاد پایداری در مراکز ورزشی مالزی/ غلامی و همکاران (2016)		
مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی برای توسعه پایدار سازمانی در یک اقتصاد نوظهور/ میشرا (2017)		
مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری برای توسعه پایدار شرکت‌ها/ بمبیاک و مارچینیوک کلوزکا (2018)		
بررسی چالش‌ها و راه‌حل‌ها در استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای محل کار پایدار/ اسلام و همکاران (2019)		
مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارمندان: تجزیه و تحلیل تجربی/ چادهری (2019)		
ارتقای عملکرد زیست‌محیطی از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در مؤسسات آموزش عالی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده/ جلال و همکاران (2019)		
بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار/ رضایی و همکاران (2020)		
نقش مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد زیست‌محیطی هتل: تجزیه و تحلیل تعامل و میانجیگری/ فام و همکاران (2020)		
مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی برای توسعه پایدار سازمانی در یک اقتصاد نوظهور/ میشرا (2017)	مشترک	مسئولیت اجتماعی سازمانی سبز
مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی برای توسعه پایدار سازمانی در یک اقتصاد نوظهور/ میشرا (2017)	مشترک	چاپ سبز و بازیافت

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از سال ۲۰۰۰ که کمابیش مطالعات منسجمی روی مدیریت منابع انسانی سبز انجام شد، دیلی و هانگ<sup>۱</sup> (2001)، جابور و سانتوز<sup>۲</sup> (2008)، رنویک و همکاران (2012) و دوبویس و دوبویس (2012) در این راستا چارچوب‌هایی ارائه دادند. دو الگوی نخست سعی داشتند ارتباط مدیریت منابع انسانی را در فراگرد سیستم مدیریت زیست‌محیطی برقرار کنند، در مدل پیشنهادی دیلی و هانگ؛ حمایت مدیران ارشد، آموزش، توانمندسازی و پاداش به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی منابع انسانی محیط‌زیستی مطرح شده است. رنویک و دوبویس با همکاران خود تلاش کردند بحث‌های زیست‌محیطی را در کارکردهای مختلف منابع انسانی وارد کنند و چگونگی درگیری و مشارکت هر یک از فرایندهای منابع انسانی را در موضوعات زیست‌محیطی نشان دهند. همان‌طور که در جدول (۸) اشاره شده پژوهش‌های دیگری در ارتباط با مدیریت منابع انسانی سبز توسط محققانی همچون: اوپاتا (2013)، آرولاجا و همکاران (2015)، غلامی و همکاران (2016)، میشرا (2017)، بمبیاک و مارچینیوک - کلوزکا (2018)، اسلام و همکاران (2019)، چادهری (2019)، رضایی و همکاران (2019)، رضایی و همکاران (2020)، فام و همکاران (2020) و انصاری و همکاران (2021) انجام شده است. به‌زعم نویسندگان از آنجا که در این تحقیقات قبلی، جنبه استراتژیک مدیریت منابع انسانی سبز و ابعاد آن و بررسی ارتباط آن با توسعه پایدار مورد مطالعه قرار نگرفته بود فلذا پژوهش حاضر انجام پذیرفت. با اجرای مطالعه حاضر، ضمن مشخص شدن اجزای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز، مؤلفه‌های تأثیرگذار در چارچوب سازمانی و همچنین پیامدهای پیاده‌سازی رویکرد استراتژیک منابع انسانی سبز در راستای توسعه پایدار مشخص گردید. این مطالعه یک

<sup>1</sup> Daily & Huang

<sup>2</sup> Jabbour & Santos

بررسی جامع از شیوه‌های رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی سبز ارائه می‌کند و یک چارچوب علمی برای حرکت سازمان‌ها به سمت اهداف توسعه پایدار به صورت همه‌جانبه و یکپارچه از طریق اجرای روش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز و اتخاذ استراتژی سبز نشان داده و به سازمان‌ها در جهت استقرار توسعه پایدار کمک می‌نماید. این مطالعه می‌تواند برای پیوند اهداف استراتژیک زیست‌محیطی با روش‌های خاص مدیریت منابع انسانی در جهت دستیابی به عملکرد پایدار قوی سازمان‌ها با هدایت مدیران کمک کند، این پیوند می‌تواند مشارکت و درگیری عمیق کارکنان در شکل‌دادن به اقدامات محیطی و سبز در راستای پایداری را ایجاد کند. نتایج این تحقیق، یک چارچوب عینی برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید تا تشخیص دهند که چه اقداماتی در حوزه منابع انسانی سبز را برای تأثیر بر مؤلفه‌های سه‌گانه توسعه پایدار (زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی) پیاده‌سازی کنند و یک منطق مستدل برای سازمان‌ها ترسیم می‌کند تا در الگویی از مدیریت زیست‌محیطی که از رویکرد استراتژیک منابع انسانی استفاده می‌شود سرمایه‌گذاری کنند، زیرا چنین عملی ممکن است عملکرد سازمان در جهت استقرار توسعه پایدار را ارتقاء بخشد. دستاوردهای این تحقیق به‌عنوان راهنمایی برای مدیرانی که به دنبال بهبود عملکرد سازمان در زمینه توسعه پایدار هستند عمل نموده و سبب توجه و هدایت مدیران جهت تمرکز و سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز می‌شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که با تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز، امکان‌پذیر است که سازمانی سبز و سازگار با محیط‌زیست داشته باشیم که ابعاد سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه پایدار را بهبود بخشد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد مجموعه شهرداری و همین‌طور سایر سازمان‌هایی که به دنبال دستیابی به اهداف پایداری محیط‌زیست و توسعه پایدار هستند در این مسیر توجه لازم را به مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز، روش‌ها و ابعاد این مؤلفه مهم داشته باشند و در این زمینه برنامه‌ریزی و اقدامات لازم را انجام دهند. به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه و ادامه تحقیق، پیشنهادهایی تبیین می‌گردد. پیشنهاد می‌شود در مطالعات مشابهی، جامعه آماری گسترده‌تری در نظر گرفته شود و چارچوب پیشنهادی تحقیق حاضر به سایر سازمان‌های دخیل در حوزه محیط‌زیست و توسعه پایدار گسترش یافته و برای جمع‌آوری داده‌ها از نظردهندگان و منابع مختلف استفاده گردد. توصیه می‌شود از روش‌ها و استراتژی‌های پژوهشی دیگری غیر از روش کیفی تحلیل تم مانند روش‌های تحقیق ترکیبی و کمی برای افزایش غنای نتایج تحقیق استفاده شده و نتایج به‌صورت مقایسه‌ای بررسی گردد. پیشنهاد می‌شود محققان از دیدگاه‌ها و چارچوب‌های نظری دیگر در رابطه با مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده نموده و به مدل‌سازی جدید از شیوه‌های منابع انسانی سبز بپردازند. جهت ارتقای الگوی تحقیق، مطالعه و کار شود و مؤلفه‌ها و متغیرهای دیگری در مدل گنجانده و بررسی شود.

#### پیشنهاد‌های کاربردی

از خلال نتایج مطالعه حاضر، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر برای تبیین پیاده‌سازی موفق‌تر و مؤثرتر اقدامات و رویه‌های سبز رویکرد استراتژیک منابع انسانی در جهت حمایت از استقرار توسعه پایدار استخراج می‌شوند: پیشنهاد می‌شود که به مسائل زیست‌محیطی و پایداری در تدوین مأموریت، اهداف و خط‌مشی‌های سازمان و نیز در تنظیم سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اهمیت داده شود و مدیران ارشد سازمان حمایت لازم را جهت پیاده‌سازی و هماهنگی خط‌مشی‌ها و رویه‌های سبز انجام دهند. سیاست‌های زیست‌محیطی با هدف توسعه صلاحیت کارمندان مانند برنامه‌های آموزشی در محل کار برای سازمان‌ها حیاتی است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های سبز با هدف تشویق کارمندان برای مشارکت فعال در فعالیت‌های زیست‌محیطی در محل کار و ایجاد فرصت‌های سبز برای مشارکت در مشاوره مشترک برای حل مسائل زیست‌محیطی ترجیح داده شود. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز از طریق آموزش و توسعه مرتبط با حفاظت از محیط‌زیست، استعداد‌های برتر سبز را جذب می‌کند یا استعداد‌های سبز ایجاد می‌کند که منجر به نتایج رضایت، تعهد و قصد ماندن در سطح کارمند می‌شود. کارمندان سبز ارزش‌های سبز سازمان خود را بهتر درک می‌کنند و به دستیابی آسان به اهداف پایداری کمک می‌کنند، بنابراین اگر مشخصات شغلی آن‌ها، وظایف و مسئولیت‌های روزمره سبز هر کارمند را تأمین کند، دستیابی به اهداف سبز و توسعه پایدار از طریق منابع

انسانی کار ساده‌تری خواهد بود. لازم است که منابع، نیروی انسانی و مشاغل مورد نیاز سازمان بر اساس معیارها و استانداردهای زیست‌محیطی جهت پیاده‌سازی شیوه‌های منابع انسانی سبز و سازگار با محیط‌زیست پیش‌بینی گردد. توصیه می‌گردد اقدامات دیگری مانند: ارزیابی کارمندان برای ابتکارات حفاظت از محیط‌زیست، جوایز سبز بر اساس عملکرد سبز، تیم‌های سبز برای ارتقای سبز سازمان، استقبال از پیشنهادات کارمندان در مورد سبز کردن فعالیت‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی گردد؛ چرا که چنین تمهیداتی موجب بروز رفتارهای سبز کارمندان در محل کار می‌شود و متعاقباً منجر به تحقق اهداف پایداری می‌شود.

#### محدودیت‌ها

از عمده محدودیت‌های پژوهش حاضر به‌اختصار می‌توان به این موارد اشاره نمود: محدودیت دسترسی به منابع معتبر و جدید، کمبود مطالعات انجام‌شده در حوزه پژوهش، پایین و محدود بودن حجم نمونه آماری، احتمال تأثیر نگاه پژوهشگر و سوگیری‌های شخصی در پژوهش کیفی.

#### تشکر و قدردانی

در انتها، نویسندگان بر خود وظیفه می‌دانند به خاطر همکاری و مساعدت مشارکت‌کنندگان دانشگاهی و سازمانی در پژوهش؛ متخصصان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی مجموعه شهرداری تبریز که ما را در انجام پژوهش یاری رساندند کمال تشکر را اعلام نمایند.

## References

1. Abbasi, B. (2020). Identifying and Ranking of University Strategic Human Resources Management Criteria. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(2), 127-147. (in Persian)
2. Al-Ghazali, B. M., And Afsar, B. (2020). Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-18.
3. Ansari, N. Y., Farrukh, M., And Raza, A. (2021). Green human resource management and employees proenvironmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238.
4. Arbab, A., And Mahdi, M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.
5. Arulrajah, A.A.; Opatha, H.H.D.N.P.; And Nawaratne, N.N.J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan J. Hum. Resour. Manag.* 5, 1-16.
6. Arthur, J. B., And Boyles, T. (2007), Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach, *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
7. Aybaghi Isfahani, S., Hassani, A A., And Hosseini, S. R. (2018). Green human resource management; A model for sustainability in sports organizations (Case study: General Department of Sports and Youth of North Khorasan Province), *Human Resource Management in Sports*, 5 (2), 309-328. (in Persian)
8. Bombiak, E., And Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
9. Bordbar, G., And Rezaei, Z. (2013). The role of human resource management on the development of environmental management. *First National Conference on Environmental Engineering and Management of Environment and Sustainable Natural Resources*, 12-14. (in Persian)
10. Braun, V., And Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
11. Brundtland, G. H. (2019). *The Future Is Now: The Science for Achieving Sustainable Development*, Global Sustainable Development Report 2019. Department of Economic and Social Affairs, United Nations. Retrieved



November17,2020,from[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf)

12. Carrig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century: Lessons from a high flying airline. *Human Resource Management*, 36, 277-289.
13. Chams, N., And García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
14. Chaudhary, R., 2019. Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manage.*
15. Chen, C.-J., And Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
16. Cherian, J., And Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International journal of business and Management*, 7(21), 25.
17. Cohen, E. (2010). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
18. Cohen, E., Taylor, S., And Muller-Camen, M., 2012. HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*.
19. Cramer, A., And Karabell, Z. (2010). *Sustainable excellence: The future of business in a fast-changing world*. New York, NY: Rodale.
20. Daily, B. F., And Huang, S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management". *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
21. Dubois, C.L., And Dubois, D.D., 2012. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Hum. Resour. Manage.* 51 (6), 799-826.
22. Fairmount Minerals. (2008). *Everyone's tomorrow: 2008 corporate social responsibility report*. Retrieved from <http://www.fairmountminerals.com/2008CSR/2008CsrReport.pdf>
23. Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
24. Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M.Z., Sharif, S., And Zakuan, N., 2016. State-of-the-art Green HRM system: sustainability in the sports center in Malaysia using a multimethods approach and opportunities for future research. *J. Cleaner Prod.* 124, 142-163. (in Persian)
25. Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., And Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579-1590.
26. Guterres, A. (2019). *The Future Is Now: The Science for Achieving Sustainable Development*, *Global Sustainable Development Report 2019*. Department of Economic and Social Affairs, United Nations. Retrieved November172020,from[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf)
27. Haddock-Millar, J., Sanyal, C., And Müller-Camen, M., 2016. Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 27 (2), 192-211.
28. Hajizadeh, I., And Asghari, M. (2011) *Statistical methods and analysis by looking at research methods in biological and health sciences*. University Jihad. First Edition. (in Persian)
29. Hamadamin, H., And Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.

30. Hassanzadeh, H., Mirsepasi, N., Faghihi, A., And Najafbagy, R. (2019). Designing a Framework for Entrepreneurship-Based Human Resource Management in the Public Sector. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(2), 159-185. (in Persian)
31. Islam, M. A., Hunt, A., Jantan, A. H., Hashim, H., And Chong, C. W. (2019). Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the readymade garment industry in Bangladesh. *Business Strategy And Development*, 3(3), 332–343.
32. Jabbour, C., Santos, F. And Nagano, M. (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.
33. Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and commercial training*, 43(2), 98-105.
34. Jabbour, C. J. C., And 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.
35. Jabłonski, A., 2016. Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations. *Sustainability*. 8, 194.
36. Jackson, S. E., And Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7, 278–290.
37. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., And Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
38. Kramar, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Res. Manage.* 25 (8), 1069–1089.
39. Laszlo, C., And Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing □
40. Leszczynska, A. (2016), Conceptualization of Green Human Resource Management. In *Proceedings of the International Scientific Conference on Economic and Social Development “The Legal Challenges of Modern World”*, Split, Croatia, 431–441.
41. Marashdah, O., And Albdareen, R. (2020). Impact of leadership behavior on psychological capital: the mediating role of organizational support. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 1-11.
42. Mishra, P., (2017) "Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 762-788.
43. Mohammadnejad Shurkaei, M; Seyed Javadin, S. R; Shah Hosseini, M. A., And Haj Karimi, A. A. (2016) Providing a framework for green human resource management, public management (management knowledge), 8, 691-710. (in Persian)
44. Moini Olav J., Hamid, Sorensen., And Eva, Szuchy-Kristiansen, 2014, “Adoption of green strategy by Danish firms”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5 (2), 197 – 223.
45. Nejati, M., Rabiei, S., And Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163–172.
46. Ones, D. S., And Dilchert, S. (2011, April). A taxonomy of green behaviors among employees. Presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
47. Opatha, H.H.D.N.P. (2013). *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*. In *Proceedings of the HR Dialogue*; Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura: Nugegoda, Sri Lanka, 11–21.
48. Opatha, H., And Anton Arulrajah, A., (2014), *Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections*, *International Business Research*, 7(8), 101-112.

49. Ouyang, Z., Wei, W., And Chi, C.G., 2019. Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter? *Int. J. Hosp. Manage.* 77, 353–364.
50. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 34–45.
51. Pham, N.T., Tučková, Z., And Phan, Q.P.T., 2019c. Greening human resource management and employee commitment toward the environment: an interaction model. *J. Bus. Econ. Manage.* 20 (3), 446–465.
52. Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., And Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392.
53. Pinzone, M., Guerri, M., Lettieri, E., And Huisingh, D., 2019. Effects of 'green' training on proenvironmental behaviors and job satisfaction: evidence from the Italian healthcare sector. *J. Clean. Prod.* 226, 221–232.
54. Quagraine, T.L. (2015), "Employee involvement as an effective management tool in decision-making: a case study of merchant bank", available at: <http://ir.knust.edu.gh/bitstream/1> (accessed 2 June 2016).
55. Reed, K. (2002). Everyone takes the if eld: How 3M encourages employee involvement in promoting sustainable development. *Corporate Environmental Strategy*, 9, 383–389.
56. Ren, S., Tang, G., And Jackson, S.E., 2018. Green human resource management research in emergence: a review and future directions. *Asia Pacific J. Manage.* 35 (3), 769–803.
57. Renwick D.W.S., Redman T. And Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1). 1–14.
58. Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., And Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128.
59. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Available online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (accessed on 17 May 2018).
60. Rezaei, B., Zargar, S. M., And Hemmatian, H. (2020). Investigating the Impact of Green Human Resource Management Dimensions on Sustainable Organizational Development, *Marine Science Education*, 7, 93-108. (in Persian)
61. Saifulina, N.; And Carballo-Penela, A. (2017) Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees. *Sustain*, 25, 299–310.
62. Schuler, R. (2000). "The Internationalization of Human Resource Management". *Journal of International Management*, 6, 239-260.
63. Schuler, R. S., And Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1), 1–25.
64. Seyed Javadin, S. R., Roshandel Arbatani, T., And Nobari, A. (2016). Green Human Resource Management "An Investment and Sustainable Development Approach", *Investment Knowledge*, 5 (20), 297-327.(in Persian)
65. Singjai, K., Winata, L., And Kummer, T., 2019. Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *Int. J. Hosp. Manag.* 75, 131–143
66. Truss, C., And Gratton, L. (1994). " Strategic human resource management: A Conceptual approach". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663–686.
67. Ulrich, D., And Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing if eld. *Human Resource Management*, 40, 293–307.
68. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., And Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, VA: The RBL Institute And Society for Human Resource Management.
69. Urbaniak, G. (2017). Colorful Human Resource Management: What Are We Talking About? *Human Resource Management*, 6, 9–20.
70. Wheeler.SM And Beatle.T (2005); *Articles on Sustainable Urban Development*, translated by Kianoosh Zakir Haghghi, Tehran, Ministry of Housing and Urban Development Publications. (in Persian)

71. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., And Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and if rm performance: Examining□ causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409□446.
72. Wright, P. M., And McMahan, G. C.(1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.
73. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., And Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and ifrm perfo□mance. *Academy of Management Journal*, 39, 836–866.
74. Zehir, C., Uzmez, A., And Yıldız, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 797-806.
75. Zhang, S., Wang, Z., And Zhao, X., 2019. Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: mediation and moderation analyses. *J. Clean. Prod.* 235, 1438–1449.
76. Zoogah, D.B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: a cognitive social information processing approach, *Zeitschrift Für Personal for schung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 117-139.
77. Wendling, Z. A., Emerson, J. W., de Sherbinin, A., Esty, D. C., And et al. (2020). 2020 Environmental Performance Index. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law And Policy. [epi.yale.edu](http://epi.yale.edu).



## عوامل زمینهای تأثیرگذار

شفافیتسازی شدید

فشارها و انتظارات ذینفعان

منابع طبیعی ناکافی

PAP

۱۲ (۴)

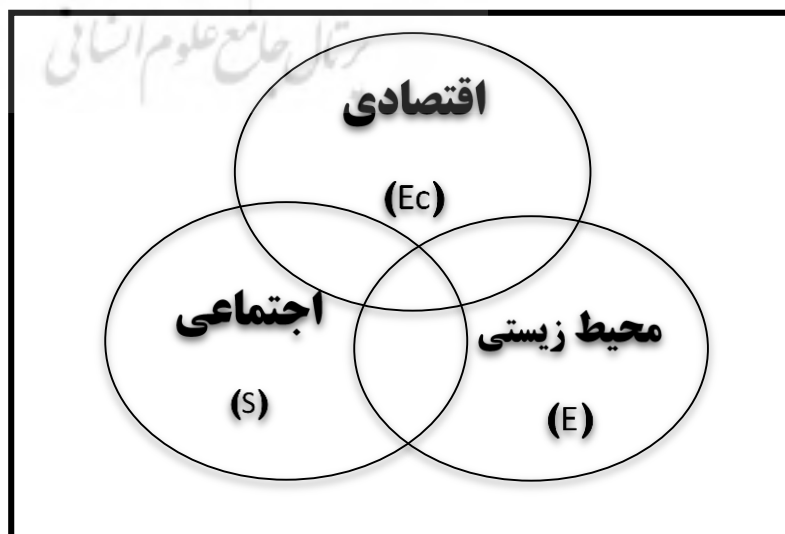
page-۱۵۲

## مدیریت منابع انسانی

اجرا/بناهای	طراحی ختمشها / سیستمها	
توسعه رهبری، تراز و همسویی مدیریت	رهبری	مدیریت منابع انسانی تحوّلات فرین
توسعه معماری سیستم مدیریت منابع انسانی	استراتژی مدیریت منابع انسانی	
توسعه سازمانی، ارتباطات، نوآوری و مشارکت، مدیریت دانش، برنامه‌ریزی منابع انسانی	فرهنگ سازمانی سیستمهای کاری	
طراحی کار/شغل، استخدام و کارمندیابی، آموزش و توسعه، نظم و انضباط، چاپ و بازیافت، مسئولیت‌پذیری، مدیریت عملکرد/ارزیابی، پاداش/تقدیر، بهداشت/رفاه	سیستمهای مدیریت استعداد سازمانی - تراز افقی - تراز عمودی	مدیریت منابع انسانی سنتی و مدیریت منابع انسانی تراکنشی

## نتایج و پیامدها

(در جهت استقرار توسعه پایدار)



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی