



سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

مدیریت منابع انسانی سبز

Green Human Resource Management



ریحانه شافقی، زهرا رجایی

۱۴۰۲

۱۳۳۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

مدیریت منابع انسانی سبز

Green Human Resource Management

مولفان:

ریحانه شافلی، زهرا رجائی

آذر ۱۴۰۲

سرشناسه	: شاقلی، ریحانه، ۱۳۴۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت منابع انسانی سبز = Green Human Resource Management / مولفان ریحانه شاقلی، زهرا رجائی؛ ویراستار ترویجی نصیبه پورفاتیح؛ تهیه شده در دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت ترویج، نشر آموزش کشاورزی، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۵۲ ص: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۳۶۳-۰۲۸-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۵۰-۵۲.
موضوع	: نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی -- جنبه‌های زیست‌محیطی Manpower policy -- Environmental aspects کارکنان -- مدیریت -- جنبه‌های زیست‌محیطی Personnel management -- Environmental aspects
شناسه افزوده	: رجائی، زهرا، ۱۳۶۱ -
شناسه افزوده	: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی
شناسه افزوده	: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. معاونت ترویج، نشر آموزش کشاورزی
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۴۵۰۴۰۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا	

ISBN: 978-622-363-028-6

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۶۳-۰۲۸-۶

عنوان: مدیریت منابع انسانی سبز Green Human Resource Management

مولفان: ریحانه شاقلی، زهرا رجائی

مدیر داخلی: ویدا همتی

ویراستار ترویجی: نصیبه پورفاتیح

تهیه شده در: دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی

ناشر: نشر آموزش کشاورزی

طراح و صفحه آرا: سبا سادات کرمانی پوربقایی

شمارگان: محدود

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۲

مسئولیت درستی مطالب با مولفان است.

شماره ثبت در مرکز فن آوری اطلاعات و اطلاع رسانی کشاورزی ۳۱۴۰۲۳۸ به تاریخ ۱۴۰۲/۱۰/۱۷ است.

فهرست

صفحه

عنوان

۷	مقدمه
۹	مدیریت منابع انسانی سبز
۱۵	۱. فرآیند سبز
۱۵	۲. استراتژی سبز
۱۵	۳. حمایت سبز
۱۶	۴. فرهنگ سبز
۱۷	سرمایه فکری سبز
۱۹	ابعاد سرمایه فکری سبز
۱۹	۱. سرمایه انسانی
۲۰	۲. سرمایه ساختاری
۲۰	۳. سرمایه رابطه‌ای سبز
۲۲	پیامد مدیریت منابع انسانی سبز
۲۲	مدل‌های مدیریت منابع انسانی سبز
۲۴	مدیریت منابع انسانی پایدار و مدیریت منابع انسانی سبز
۲۵	عوامل مدیریت منابع انسانی سبز
۲۶	اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز
۳۶	رویکردهای نظری مدیریت منابع انسانی سبز
۳۶	نتایج مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح سازمان، تیم و کارکنان
۳۸	ادراک و تفسیر کارکنان مدیریت منابع انسانی سبز (فرصت‌های تحقیقاتی آینده)
۴۲	نظریه هویت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز
۴۳	نظریه ذی‌نفعان و مدیریت منابع انسانی سبز
۴۳	توانایی‌های سبز (جذب و توسعه کارکنان بااستعداد)
۴۴	فرهنگ‌های حمایتی در راستای موفقیت مدیریت محیط‌زیست
۴۵	ابتکارات در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز

انگیزه کارکنان و مدیریت منابع انسانی سبز (پتانسیل‌های بالقوه GHRM).....	۴۶
ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی سبز.....	۴۶
مدیریت عملکرد سبز.....	۴۸
منابع.....	۵۰

مقدمه

مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز آن به داشتن تعهد و ارتباط دوطرفه با کارکنان تأکید می‌کند و با کارکردهایی همچون کارمندیابی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و مزایا، ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سروکار دارد. کارمندیابی شامل برنامه‌ریزی، جذب و انتخاب منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرآیندی است که سازمان به منظور استفاده بهینه از توان افراد انجام می‌دهد. جذب منابع انسانی به‌عنوان فرآیند ارزیابی داوطلبان جهت پذیرش در شغل موردنظر است و انتخاب منابع انسانی، فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص به‌کارگیری داوطلبین در شغل مورد تصدی است. آموزش و توسعه، کارکرد دیگر مدیریت منابع انسانی است که در واقع فرآیند نظام‌مند توسعه مهارت کارکنان باهدف بهبود عملکرد و کارایی کارکنان را به دنبال دارد (شاقلی و همکاران، ۲۰۲۱). کارکرد دیگر منابع انسانی، ارزیابی عملکرد است که به‌عنوان فرآیند بررسی چگونگی انجام وظیفه و عملکرد کارکنان در مقایسه با مجموعه‌ای از استانداردها و معیارها و ارائه بازخورد نتایج به کارکنان تعریف می‌شود. امروزه، گسترش فعالیت‌ها و وظایف مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی، تعامل مستمر بین فعالیت‌ها و لزوم طرح‌ریزی‌های هماهنگ در جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی، ایجاد سیستم اطلاعات و به‌روز نگه‌داشتن اطلاعات این سیستم را در سازمان‌های بزرگ ضروری ساخته است. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی منعکس‌کننده سرمایه‌گذاری‌های مختلف است که سازمان‌ها برای منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع استراتژیک سازمان انجام می‌دهند با این انتظار که رفتارهای خاصی از کارکنان مشاهده کنند. سیستم‌های منابع انسانی را می‌توان به دو نوع سیستم کنترل محور و سیستم تعهد محور تقسیم کرد. هدف سیستم منابع انسانی کنترل محور افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های نیروی کار از طریق کنترل رویه‌های کاری است، درحالی‌که هدف سیستم تعهد محور، بهبود عملکرد سازمان از طریق افزایش تعهد و وابستگی روانی کارکنان به سازمان است. سیستم منابع انسانی کنترل محور بر خرید سرمایه انسانی موردنیاز از خارج سازمان و ایجاد تعامل کوتاه‌مدت با کارکنان تمرکز دارد. درحالی‌که سیستم منابع انسانی تعهد محور با ایجاد شرایطی برای درک خواسته‌ها نیازهای کارکنان، آنان را به اهداف سازمان متعهد می‌نماید (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

برای بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور، سه بعد غنی‌سازی شغلی، انگیزه و توسعه مهارت‌ها بسیار بااهمیت است. غنی‌سازی شغلی، تلاش آگاهانه مدیریت برای از بین بردن جنبه‌های روزمره کار و ارائه کاری است که ذاتاً رضایت‌بخش است. انگیزه، به ارائه پاداش‌های مالی و غیرمالی عادلانه در بین کارکنان اشاره می‌کند و توسعه مهارت‌ها بیانگر دیدگاه‌های مختلف سازمان در خصوص ارتقا مهارت و توانایی سرمایه انسانی با تمرکز بر فرآیندهای انتخاب نیرو است (بون و کالشنون^۱، ۲۰۱۴؛ راث ول و کازاناس^۲، ۲۰۰۳).

مدیریت منابع انسانی راهبردی به‌عنوان الگوی برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی با کارکردهای بلندمدت در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کند. هدف اساسی مدیریت منابع انسانی راهبردی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط‌های فعال یا پرتلاطم است. مدیریت منابع انسانی راهبردی سیستمی است که کارکنان را برای اجرای مؤثر و بقای سازمان جذب، علاقه‌مند و حفظ می‌کند. همچنین مدیریت منابع انسانی راهبردی شامل مرتبط‌ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی است، به‌طوری که انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت نماید. اقدامات مدیریت منابع انسانی راهبردی، از طریق برنامه‌ها و ایجاد ارتباط میان نیازهای کسب‌وکار و فعالیت‌های سازمانی، کارکنان را در راستای راهبردهای سازمان هدایت می‌کند و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید. از این رو بایستی اطمینان حاصل شود که رفتار کارکنان مطابق با راهبردهای سازمان است و از طریق آموزش‌های برنامه‌ریزی شده تضمین خواهد شد (فیندیک لی^۳ و همکاران، ۲۰۱۵).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی، بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند. اهم این کارکردها شامل تحلیل و طراحی شغل؛ کارمندیابی و انتخاب؛ آموزش و بهسازی مدیریت عملکرد؛ ساختار پرداخت؛ مشوق‌ها و مزایا؛ روابط کارکنان. ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان و توسعه شغلی می‌باشد. در این میان آموزش، به معنای افزایش توانایی‌های تخصصی

1- Boon & Kalshoven

2- Rothwell & Kazanas

3- Findikli

و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن توانایی‌های بالقوه آن‌ها به‌منظور ایجاد سازمان یادگیرنده است (شاقلی و همکاران، ۲۰۲۱). پاداش خدمت به معنای طراحی کلیه مزایای مالی و غیرمالی به‌تناسب شرایط درون و برون سازمان است و ارزیابی عملکرد به معنای سنجش سیستماتیک و منظم کار در رابطه با نحوه انجام وظیفه در مشاغل محوله و تعیین ظرفیت موجود منابع انسانی برای رشد و بهبود است. تأمین منابع انسانی یعنی به‌کارگیری کارکنان در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرون سازمان است. مشارکت کارکنان به معنای همکاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرها و پیشنهادهای آن‌ها برای بهبود و توسعه سازمان است (شاقلی و همکاران، ۲۰۱۰؛ شاقلی و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت منابع انسانی سبز^۴

مدیریت منابع انسانی بخش مهمی از مدیریت است که با ارزشمندترین دارایی‌های یک سازمان یعنی منابع انسانی سروکار دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان کاربرد سیاست‌گذاری‌های مدیریت منابع انسانی و تشویق به استفاده بهینه از منابع در سازمان تعریف می‌شود. این شیوه مدیریتی در واقع دفاع از محیط‌زیست را ترویج می‌کند و باعث رضایت و افزایش روحیه کارکنان است. همچنین ابتکارات سبز در مدیریت منابع انسانی سبز بخشی از برنامه‌های وسیع‌تر مسئولیت اجتماعی جمعی را شکل می‌دهند. منابع انسانی سبز شامل دو عنصر کلیدی دوستدار محیط‌زیست و حفظ سرمایه دانشی است.

در سازمان‌ها منابع انسانی مسئول طرح‌ریزی و اجرای سیاست‌گذاری‌ها جهت ایجاد یک فضای سبز هستند. همچنین بدون تسهیل‌سازی منابع انسانی و اجرای سیاست‌گذاری‌های تداوم‌پذیر، ایجاد محیط سبز دشوار خواهد بود. اگرچه بخش قابل توجهی از آثار موجود، به موضوع مدیریت منابع انسانی سبز می‌پردازند لیکن در اجرای مؤثر سیاست‌گذاری‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها جهت دستیابی به فرهنگ جمعی کاملاً سبز، ابهام وجود دارد. در این راستا ضرورت دارد که سازمان‌ها جهت اجرای برنامه‌های مدیریت زیست‌محیطی با توسعه سیاست‌گذاری منابع انسانی و اثبات فرایندهای مختلف در مدیریت منابع انسانی سبز، دست به ابتکار عمل‌هایی بزنند. علاوه بر این سازمان‌ها باید آثار مربوط مدیریت منابع انسانی

سبز را مورد بازنگری قرار دهند، این امر به چگونگی توسعه سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی برای سبز شدن کمک شایانی می‌کند (زوگا، ۲۰۱۱).

مدیریت منابع انسانی سبز مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی سبز تلاش می‌کند. به عبارتی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز شامل در نظر گرفتن ارزش سبز کارکنان در طول فرآیند استخدام و انتخاب، آگاهی و آموزش سبز، رفتار سبز کارکنان در هنگام ارائه تبلیغات و جبران خسارت و ارزیابی عملکرد آن‌ها است. مدیریت منابع انسانی سبز همچنین کمک می‌کند تا مهارت‌های سبز و آگاهی کارکنان توسعه‌یافته و انگیزه کارکنان در بخش مهمی از مسئولیت اجتماعی سازمان، یعنی ابتکارات و فعالیت‌های سبز سازمانی، مشارکت داده شود. مدیریت منابع انسانی سبز یک ابزار سازمانی مهم برای اجرای طرح‌های سبز است؛ بنابراین تا حد زیادی مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان است. از این رو، محققان برای جمع‌آوری داده‌ها در مورد شیوه‌های عملی مدیریت منابع انسانی به‌جای شیوه‌های نظری مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کنند. هدف سازمان از اتخاذ مدیریت منابع انسانی سبز (مثلاً رفتارهای سبز و کاهش ضایعات) از سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی (مانند تمرکز بر توسعه و رفاه کارکنان یا کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری) متفاوت است. مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه با رفتار سبز کارکنان، رفتاری است که کارکنان با آن درگیر بوده و با پایدار بودن محیط‌زیست مرتبط هستند. پیچیدگی‌هایی در مورد مدیریت منابع انسانی سبز وجود دارد که باعث تمایز آن از دیگر مفاهیم مرتبط (از جمله مدیریت منابع انسانی پایدار و مدیریت منابع انسانی استراتژیک) شده است. علاوه بر این، درباره اینکه آیا مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان نتیجه‌ای پس از اتخاذ استراتژی اثربخش محیط‌زیست است و یا وسیله‌ای برای دستیابی به محیط‌زیست اثربخش، اختلاف نظر وجود دارد؛ بنابراین تحقیقات آینده باید فراتر از رویکرد مبتنی بر عملکرد به مدیریت منابع انسانی سبز گسترش یابد. با گسترش مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز و با در نظر گرفتن اهمیت گسترده و استراتژیک آن و شناخت عواقب بالقوه آن برای طیف گسترده‌ای از نتایج (پس از رفتار سبز و عملکرد سبز کارکنان)، محققان ممکن است در ایجاد مبانی مفهومی که به طور مناسب نقش مدیریت منابع انسانی سبز را تحت تأثیر قرار دهند.

دیدگاه رفتاری برای توضیح اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی سبز توانایی‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌های کارکنان را شکل می‌دهد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی سبز

نیازمند توسعه نظری است که از یک مجموعه متنوع‌تر از رشته‌ها و پایه‌های فلسفی برای ارائه درک جامع و عمیق از پدیده‌ها به دست می‌آید. به طور خاص، نظریه‌های جامعه‌شناختی می‌تواند به توضیح پیچیدگی، ابهام، و تنش در پدیده‌های مدیریت منابع انسانی سبز کمک کند. تئوری نهادی نیز می‌تواند تحقیقاتی را منجر شود تا درک ما را از انتشار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز در صنایع و کشورها بهبود بخشد.

بررسی نقش تحول و تغییر هنجارهای اجتماعی، در انتشار مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به این مسئله که؛ آیا سازمان‌ها باید یک رویکرد جهانی را در زمینه‌های مختلف بکار گیرند یا از یک رویکرد فردی برای تناسب شرایط محلی استفاده کنند؟ بااهمیت است. دیدگاه پارادوکس جامعه، روش دیگری را برای تشخیص پارادوکس‌های مرتبط با اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز در برابر سایر توابع مدیریتی ارائه می‌دهد. برای مثال، استفاده از مدیریت منابع انسانی سبز برای بهبود برنامه‌های زیست‌محیطی ممکن است کمبود مالی را افزایش داده و منجر به اثرات اقتصادی و اجتماعی دیگر شود (گرسی و کارولو، ۲۰۱۶). چنین پارادوکس‌هایی ممکن است نشان‌دهنده پتانسیل رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد اقتصادی و اجتماعی باشد. درک چنین پارادوکسی ممکن است به سازمان‌ها کمک کند تا چالش‌هایی که احتمالاً با آن روبرو خواهند شد را پیش‌بینی کرده، برای اجرا و پایداری مدیریت منابع انسانی سبز تلاش کنند. باوجود گسترش تحقیقات در مورد ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز با جنبه‌های مختلف مدیریت اثربخش محیط‌زیست، مبانی نظری مدیریت منابع انسانی سبز، اندازه‌گیری و عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی سبز (ازجمله چه وقت و چگونه تأثیر آن بر نتایج) هنوز مشخص نیست به همین دلیل بررسی دقیق و متمرکز، نقشه راه برای توسعه مدیریت منابع انسانی سبز برای دانش‌پژوهان و مدیران اجتناب‌ناپذیر است. تحقیقات مدیریت منابع انسانی سبز نشان می‌دهد که تعدادی از گرایش‌های جدید که در مطالعات قبلی مورد توجه قرار نگرفته بودند، در حال حاضر حائز اهمیت شده‌اند که برخی از این موضوعات به شرح ذیل است:

۱. درحالی که اکثر پیشینه‌های موجود، مدیریت منابع انسانی سبز را در سطح سازمانی نشان می‌دهد، جریان تحقیقات روزافزون بر رفتار و نگرش‌های سبز در سطح فردی تمرکز می‌کند.

۲. از آنجایی که که آموزش سبز اغلب تمرین مدیریت منابع انسانی است، فرم‌های جدید استخدام در این زمینه مورد توجه زیادی قرار گرفته‌اند.

۳. سوابق نشان می‌دهد که استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای بررسی سابقه، نقش‌های میانجی سایر متغیرها در پدیده مدیریت منابع انسانی سبز تغییر کرده است. این تغییر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک رشته علمی رشد قابل توجهی داشته است.

در قرن بیستم دغدغه‌های جدی زیست‌محیطی، از قبیل معضل زباله‌ها، گرمایش زمین، سیل‌های ویرانگر، آلودگی رودخانه‌ها و دریاها، تخریب جنگل‌ها و کاهش منابع طبیعی و افزایش گازهای آلاینده، در سرتاسر جهان بدون توجه به زمینه‌هایی همچون سیاست و کسب‌وکار اهمیت پیدا کرده است. توجه کنونی به مسائل زیست‌محیطی جهانی از معاهده‌های خاص جهت مبارزه با تغییرات اقلیمی همچون معاهده کیوتو^۷ ۱۹۹۷، بالی^۸ ۲۰۰۷ و کپنهاگن^۹ ۲۰۰۹ نشأت گرفته است. پیامدهای خطرناک آلودگی‌های صنعتی و ضایعات مواد شیمیایی سمی سبب شده است که دولت‌های سراسر جهان مقررات و سیاست‌هایی در راستای بهبود این وضعیت تصویب نمایند. مطالعات اخیر توجه به تأثیر عامل انسانی در توسعه پایدار و حفظ منابع را مدنظر قرار داده است. در حال حاضر، بهره‌گیری و مدیریت بهینه منابع سازمانی، به‌ویژه سرمایه انسانی ضروری است و سازمان‌ها باید رویکردی راهبردی به همسویی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت محیط‌زیست داشته باشند (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹). اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های جمعی در سازمان، به رهبری قوی و فرایندهای قطعی و مسلم نیاز دارد (شاقلی و اسدزاده، ۱۴۰۰).

جهت اجرا و پیاده‌سازی هر برنامه جمعی محیطی در سازمان‌ها، واحدهای منابع انسانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات، امور مالی و... باید با یکدیگر فعالیت نمایند که مهم‌ترین آن‌ها، واحد مدیریت منابع انسانی است. شواهد روشنی وجود دارد مبنی بر اینکه در دنیای کسب‌وکار بخش اعظمی از نیروی کار در مورد محیط حساسیت شدیدی دارند، زیرا امروزه کارکنان نسبت به سازمان‌هایی که نقش مؤثری در حمایت از فضای سبز دارند، متعهدتر و دلسوزتر هستند. شایان‌ذکر است که در دو دهه گذشته، یک اجماع جهانی حول نیاز به مدیریت

7- Kyoto

8- Bali

9- Copenhagen

مؤثر زیست‌محیطی شکل گرفته است. علاوه بر این مشارکت فعال بخش صنفی در اتخاذ استراتژی‌های مدیریت زیست‌محیطی، موجب گردیده سازمان‌ها در کنار عوامل اجتماعی، اقتصادی و مالی، به آثار زیست‌محیطی خود توجه نمایند که منجر به ظهور پدیده راهبردی جدید به نام مدیریت سبز شده است. سازمان‌ها نیازمند توجه به ایجاد تعادل در رشد صنعتی و محیط زندگی هستند، به همین دلیل مفهوم سبز در سازمان‌ها در حال تبدیل شدن به استاندارد است که نیاز به رویکردی فعال در قبال مدیریت زیست‌محیطی در سراسر جهان دارد؛ بنابراین جنبه‌هایی از مدیریت سبز که در نهایت به نفع سازمان است با تلفیق "سبز بودن و رقابتی بودن" ظهور کرده است. از همین رو، علم مدیریت در شاخه‌های مختلفی نظیر مدیریت پایدار محیط‌زیست، مدیریت زنجیره تأمین سبز، مدیریت مالی سبز و... توسعه یافته است. امروزه مفهوم سبز، اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمان‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی آن‌ها است. سازمان سبز، سازمانی است که مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌سازد تا نیازهای آیندگان از منابع محدود از بین نرود. برای تبدیل شدن به سازمان سبز نیاز به مدیریت سبز است. مدیریت سبز به کارگیری مؤثر و کارآمد همه امکانات منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان برای رسیدن به اهداف زیست‌محیطی باهدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط‌زیست است. در حوزه مباحث مدیریت سبز، مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز به وجود آمده است (آر‌ج‌ا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). با افزایش نگرانی‌های زیست‌محیطی از طرف مصرف‌کنندگان، دولت‌ها و جوامع مختلف در سراسر جهان، سازمان‌های تولیدی درصدد توسعه برنامه‌های دوستدار محیط‌زیست مانند توسعه محصول سبز برآمده‌اند. اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی سبز، تمرکز فزاینده مسئولیت، سرمایه اجتماعی و عملکرد پایدار سازمان‌ها را به دنبال دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به اهدافی چون تعهد به نتایج زیست‌محیطی گرایش پیدا کنند. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، اگر کارکنان نگران حفاظت از محیط‌زیست باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که در اجرای طرح‌های مدیریت زیست‌محیطی از جمله مدیریت منابع انسانی سبز، مشارکت کنند. مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز هنوز کاملاً روشن نیست و به تبیین و توسعه نیاز دارد. مدیریت منابع انسانی سبز به اقداماتی اشاره می‌کند که منابع انسانی یک سازمان در زندگی‌های شغلی و خصوصی خود هوشیار باشد. مدیریت منابع انسانی سبز را سبز شدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی مانند تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی

عملکرد، پاداش تعریف کرده‌اند. به عبارت دیگر، همه وظایف و کارکردها و نقش‌های مدیریت منابع انسانی باید با اهداف و برنامه‌های سبز همسو شود (توکلی و همکاران ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز سیاست‌ها، رویه‌ها و سیستم‌هایی است که کارکنان سازمان را در جهت منافع افراد، جامعه، محیط‌زیست، و تجارت سبز هدایت و راهنمایی می‌کند. طبق مطالعات تجربی مختلف، محققان استدلال می‌کنند اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز شامل استخدام سبز، آموزش و مشارکت سبز، مدیریت عملکرد سبز، جبران خدمات سبز، بر سبز کردن یک سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. این اقدامات عملی را باید افرادی که مسئولیت هدایت یک تیم را بر عهده‌دارند، باهدف ایجاد انگیزه‌های سازگار با محیط‌زیست، در محیط کاری انجام دهند (زید و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۸). در همین راستا مفهوم جذب و استخدام سبز بدین معنا است که برای ساخت و نگهداری محل کار سبز، سازمان باید انتخاب و استخدام یک کارمند که حامی و علاقه‌مند به محیط‌زیست است، را در نظر داشته باشد. آموزش و توسعه سبز به این مفهوم است که باتوجه به مسائل زیست‌محیطی روبه‌رشد، سازمان به آموزش سبز به کارکنان خود تمایل بیشتری نشان دهد. آموزش سبز سبب می‌شود کارکنان مهارت‌های خاصی را برای مشارکت در مسائل زیست‌محیطی سازمان کسب و به پیشرفت‌های محیطی توجه کنند و از این طریق اهداف سازمان را برآورده سازند. ارزیابی عملکرد سبز به این معنا است که این سیستم شامل نحوه اندازه‌گیری استانداردهای عملکرد سبز بین کارکنان و بخش‌ها و واحدهای کاری و جمع‌آوری داده‌های مفید در زمینه عملکرد زیست‌محیطی آن‌هاست. مدیران منابع انسانی از شاخص‌های سبز زیست‌محیطی برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان استفاده می‌نمایند. درنهایت سیستم پرداخت و پاداش سبز ابزاری برای تشویق کارکنان به سمت جبران خدمات سبز اهداف زیست‌محیطی سازمان از طریق پاداش‌های مالی و غیرمالی است که از خروج کارکنان بااستعداد جلوگیری می‌کند و جذب کارکنان جدید آشنا با شیوه‌های سبز به سازمان را میسر می‌نماید (رجب‌پور و افخمی اردکانی، ۱۳۹۹).

به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی سبز عبارت از: فلسفه، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی که به کاهش خسارت‌های زیست‌محیطی کمک می‌کند. در واقع مدیریت منابع انسانی سبز فرآیندی را به مدیریت منابع انسانی سنتی اضافه نمی‌کند؛ بلکه تفکر و اعمال سبز را در روح همه فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌دمد. در یک دسته‌بندی جامع می‌توان مدیریت منابع انسانی سبز را در چهار بعد اصلی ذیل تشریح کرد:

۱. فرآیند سبز

فرآیند سبز در تمام معیارهای زیست‌محیطی سازمان گنجانده شود. در فرآیند جذب، افرادی انتخاب شوند که به محیط‌زیست احترام می‌گذارند. در فرآیند آموزش، آموزش‌های مرتبط با محیط‌زیست ارائه گردد و آگاهی کارکنان را در این زمینه افزایش دهد. در ارزیابی عملکرد، معیارهای زیست‌محیطی جزو معیارهای ارزیابی اثربخشی کارکنان باشد. در جبران خدمات، رفتارهای شهروندی دوستدار محیط‌زیست مورد قدردانی قرار گیرد. در مورد فرآیندهای اداری نیز، به معنای طراحی ساختار سبز (در نظر گرفتن جایگاه و یا واحدی برای رسیدگی به مسئولیت سبز سازمان) و همچنین استفاده از فناوری اطلاعات برای کاهش مصرف انرژی و مواد (انتشار آگهی استخدام الکترونیک، ارزیابی عملکرد الکترونیک، نامه‌های اداری الکترونیک و آموزش‌های از راه دور) لحاظ شود.

۲. استراتژی سبز

استراتژی سبز به مفهوم وارد کردن اهداف و سیاست‌های زیست‌محیطی در استراتژی‌های کلان منابع انسانی است. علاوه بر این واحد منابع انسانی با سازمان‌ها و انجمن‌های حامی محیط‌زیست و همچنین نهادهای قانون‌گذار ارتباط استراتژیک برقرار می‌نماید، این ارتباط ضمن جلب حمایت اجتماعی و قانونی، سبب می‌شود به اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های دوستدار محیط‌زیست دسترسی پیدا کنند.

۳. حمایت سبز

حمایت سبز به معنی ارائه حمایت‌های اطلاعاتی از طریق اطلاع‌رسانی چگونگی مواجه شدن با محیط‌زیست و نیز ارائه خدمات رفاهی دوستدار محیط‌زیست مانند عرضه محصولات سبز، آشپزی سبز، خدمات اجاره دوچرخه، اشتراک گذاری اتومبیل، پیشنهاد بسته‌های سلامت و کاهش استرس است. از طرفی دیگر، حمایت مالی مثل تخفیف گرفتن برای کارکنان در خرید محصولات سبز، تخفیف‌های استفاده از حمل‌ونقل عمومی، حمایت مالی برای سبز کردن محیط زندگی شخصی، می‌تواند افراد را ترغیب به زندگی دوستدار محیط‌زیست کند. حتی حمایت زمانی از طریق تدارک دیدن ساعات کاری شناور و دورکاری به منظور کمک به کاهش آلودگی هوا، می‌تواند مدنظر قرار گیرد.

۴. فرهنگ سبز

پس از این که حمایت ذی‌نفعان اصلی و پایداری زیست‌محیطی به‌عنوان یک اصل ضروری وارد اسناد بالادستی سازمان شد، همه کارکنان باید از ضرورت آن آگاه شده و چگونگی حرکت در راستای حفظ محیط‌زیست را یاد بگیرند. در این میان مدیران منابع انسانی با ابزارهایی که در اختیار دارند فرهنگ سازمان را به سمت فرهنگ حفظ محیط‌زیست و اهمیت‌دادن به مسائل زیست‌محیطی پیش می‌برند. در واقع واحد منابع انسانی در این لایه بر نگرش و دانش افراد تأثیر می‌گذارد.

مدیریت منابع انسانی سبز به دلیل افزایش آگاهی در زمینه زیست‌محیطی در سراسر جهان توسعه‌یافته و اهمیت آن باگذشت زمان در حال افزایش است. موضوع مدیریت منابع انسانی سبز نه‌تنها شامل آگاهی در مورد امور محیطی است؛ بلکه از رفاه اقتصادی و اجتماعی سازمان و کارکنان در یک جنبهٔ وسیع‌تر حمایت می‌کند و پیامدهای مثبتی برای سازمان از جمله کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات منابع انسانی و بهبود جهت‌گیری استراتژیک مدیریت منابع انسانی را به دنبال دارد. در حقیقت همان‌طور که سازمان‌ها با اشاره‌ای فزاینده در جهت کاهش اثرات منفی بر جامعه و محیط مواجه هستند، می‌بایست مدیران و کارکنان سازمان‌های خود را در دستیابی به اقتصاد پایدار، سبز کمک نمایند. همچنین متخصصان منابع انسانی باید در تشویق کارکنان برای حرکت به سمت سبز شدن در تمام سطوح، نقش فعالی را ایفا نمایند. علاوه بر این سازمان‌ها فقط از طریق خردورزی می‌توانند ظرفیت و ویژگی‌های موردنیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت را کسب نمایند. خرد سازمانی اولویت اصلی سازمان‌های آینده به‌عنوان نهاد پیشرو در تولید معنا و تفکر، عقلانیت و علم‌ورزی است (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

مدیریت منابع انسانی سبز یا مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی یکی از الزامات هزاره سوم در سازمان‌ها است که در آن کلیه وظایف، کارکردها و نقش‌ها با اهداف و برنامه‌های سبز همسو است. به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی سبز به آن دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که به کاهش اثرات منفی و یا افزایش اثرات مثبت زیست‌محیطی سازمان منجر می‌شود و هدف نهایی آن بهبود عملکرد زیست‌محیطی پایدار سازمان است.

مدیریت منابع انسانی سبز با نوآوری سبز و سرمایه‌فکری سبز ارتباط دارد (دلجو و همکاران، ۱۴۰۰) و باعث کاهش خطرات احتمالی زیست‌محیطی برای سازمان‌ها می‌شود. با افزایش نگرانی‌های زیست‌محیطی از طرف مصرف‌کنندگان، دولت‌ها و جوامع مختلف در سراسر

جهان، سازمان‌های تولیدی درصدد توسعه برنامه‌های دوستدار محیط‌زیست مانند توسعه محصول سبز، برند سبز، مدیریت منابع انسانی سبز برآمده‌اند.

مدیریت منابع انسانی سبز با ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی و سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز، به دنبال ایجاد مسئولیت اجتماعی بین آن‌ها است به گونه‌ای که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. هدف مدیریت منابع انسانی سبز به وجود آوردن زمینه‌های ایفای نقش در پایداری زیست‌محیطی برای سازمان‌های مختلف است.

گذار از مدیریت منابع انسانی فاقد رویکرد سبز، چالش‌های فراوانی دارد (توکلی و همکاران ۱۳۹۷). رویکرد مدیریت سبز برآمده از توجه به توسعه پایدار و به تبع آن پایداری سازمانی توأم با رویکردهای اجتماعی و انگیزه‌های اقتصادی، سلامت و ایمنی جامعه و کارکنان و نیز نشر تصویر عمومی مطلوب سازمان در افق زمانی بلندمدت است. به همین خاطر سازمان‌ها باید برای تحقق ایدئولوژی سبز و باور عمومی به ارزش‌های سبز، ملاحظات بسیاری را در عملکرد زیست‌محیطی و مدیریت زیست محیط خود لحاظ نموده و زیر چتر ارزش‌های سبز اجتماعی با مدیریت سبز، تلاش کنند تا سازمان سبز را ایجاد نمایند. مدیریت منابع انسانی سبز در جهت تحقق ارزش‌های سبز و طیف وسیعی از انگیزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی کوشش می‌کند. این نوع مدیریت منابع انسانی در کنار سایر شاخه‌های مدیریت سبز (نظیر تولید سبز، سرمایه‌گذاری سبز و بازاریابی سبز) محور بخش وسیع و روبه‌رشدی از مطالعات مدیریت به‌ویژه مدیریت منابع انسانی شده است. مدیریت منابع انسانی سبز، 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 (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵).

سرمایه فکری سبز

به دلیل گرایش عمومی به محیط‌زیست، مفهوم سرمایه فکری سبز برای اولین بار توسط چن^{۱۲} در سال ۲۰۰۸ مطرح گردید که بر اساس این تعریف؛ سرمایه فکری سبز، به تمامی دارایی‌های نامشهود، دانش، توانایی‌ها و روابط در خصوص حفاظت از محیط با نوآوری سبز، در سطوح فردی یا سازمانی اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر سرمایه فکری سبز مجموع تمام دانشی

است که سازمان می‌تواند بواسطه آن فرایندهای مربوط به محیط‌زیست خود را مدیریت کرده تا از این طریق مزیت رقابتی کسب کند.

سرمایه فکری سبز در سازمان‌هایی که بر ثبات و پایداری خود از طریق انتقال دانش، توجه به مقررات محیطی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین، انجام بهترین عملیات و اعمال ابتکارات به‌منظور دستیابی به هدف‌های سازمان تمرکز کرده‌اند، نقشی حیاتی ایفا کرده است. سازمان‌ها توسط سرمایه فکری سبز می‌توانند خود را از رقبای موجود متمایز کرده و مانع ورود تازه‌واردان به بازار شوند و در نتیجه جایگاه خود را در بازار تثبیت نمایند.

سرمایه فکری یکی از دارایی‌های نامشهود و ارزشی سازمان‌ها برای رسیدن به مدیریت منابع انسانی سبز و پاسخگویی به تحولات امروزی برای دستیابی به مزیت رقابتی است. دانش سازمانی و فردی نقش مؤثری در مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان دارد. ظرفیت یک سازمان برای مدیریت منابع انسانی سبز به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بستگی به آگاهی و تخصص و سرمایه‌های فکری آن سازمان دارد. در اقتصادهای دانش‌محور، از سرمایه فکری به‌منظور ایجاد ارزش برای سازمان استفاده می‌شود و سرمایه فکری یک ابزار مفید برای نوآوری و افزایش مزیت رقابتی است. به همین سبب سازمان‌ها برای منطبق شدن با تغییرات سریع موجود در عصر ارتباطات و اطلاعات، توجه زیادی به خلاقیت و نوآوری نشان می‌دهند. سازمان‌ها برای بقا باید نوآوری داشته باشند و بنابراین بهترین روش، تشویق افراد در سازمان برای تبدیل شدن به کارآفرین است. در واقع سازمان باید به دنبال افرادی باروحمیه کارآفرینی باشد تا به اهداف موردنظر خود برسد. امروزه بیش از هر زمان دیگری ضرورت دارد تا سازمان‌ها از طریق دارایی‌های نامشهود خود بتوانند خود را متمایز کرده و مزیت رقابتی کسب کنند. از آنجایی که سرمایه فکری سبز با عملکرد و نوآوری سازمانی ارتباط دارد به همین دلیل سرمایه فکری مانند سرمایه‌های دیگر، یکی از منابع مهم موفقیت سازمانی و اجتماعی محسوب می‌شود (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۰).

سرمایه فکری مفهومی است که تاکنون تعریف جامع و فراگیری از آن بیان نشده است، از این‌رو، این مفهوم با چالش‌های فراوانی روبرو است. برخی تعاریف ارائه شده در جدول شماره ۱ آمده است (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

جدول ۱: تعاریف سرمایه فکری

تعریف	محقق
سرمایه فکری، بسته دانشی مفید برای سازمان شامل فرآیندهای سازمانی، فناوری‌ها، امتیازات انحصاری، مهارت کارکنان و اطلاعات مشتریان و تأمین‌کنندگان و ذی‌نفعان است.	استوارت (۱۹۹۷)
سرمایه فکری، تلاش برای به‌کارگیری مؤثر دانش (محصول نهایی)، در مقابل اطلاعات (ماده خام) است.	پونتیس (۱۹۹۹)
سرمایه فکری، همه فرآیندها و دارایی‌های ناملموسی است (مارک‌های تجاری، حق ثبت و بهره‌برداری و نام‌های تجاری) که معمولاً در ترازنامه نشان داده نمی‌شوند.	روس و همکاران (۱۹۹۷)
سرمایه فکری در یک سازمان اجتماعی، مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها است که افراد را قادر می‌سازند به شیوه‌های جدید عمل کنند.	بنتیس و همکاران (۲۰۰۹)
سرمایه فکری، منابع نامشهودی است که در دسترس سازمان قرار داشته و می‌توانند برای سازمان‌ها ایجاد مزیت رقابتی نمایند.	استام (۲۰۰۱)
سرمایه فکری، مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش‌محور است که در زمره ویژگی‌های سازمان محسوب می‌شود و از طریق افزودن ارزش به ذی‌نفعان کلیدی سازمان، به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می‌شود.	ناظم و مطلبی (۱۳۹۰)
سرمایه فکری، ترکیبی از منابع نامحسوس و فرآیندهایی است که منجر به خلق ارزش و نوآوری در منابع مادی، مالی و انسانی می‌شود.	سلیمی و راثیان (۱۳۹۰)

ابعاد سرمایه فکری سبز

مرور پیشینه سرمایه فکری نشان می‌دهد که اکثر پژوهشگران ابعاد سرمایه فکری را سه بعد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای در نظر گرفته‌اند، و بر همین اساس ابعاد سرمایه فکری سبز را به‌صورت زیر تعریف کرده‌اند (آگوستینی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۷).

۱. سرمایه انسانی

سرمایه انسانی نشان‌دهنده موجودی دانش افراد یک سازمان است و ترکیبی از مهارت‌ها، تجارب و قابلیت‌های فردی کارکنان سازمان جهت حفاظت از محیط‌زیست است. کارکنان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی‌ها، نگرش و دانش ایجاد می‌کنند. دارایی منابع انسانی

سازمان شامل مهارت‌ها، تخصص، توانایی حل مسئله و سبک‌های رهبری است (شاقلی و اسدزاده، ۱۴۰۰). اگر چه در یک سازمان یادگیرنده، کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین دارایی در نظر گرفته می‌شوند، با این وجود آن‌ها در تملک سازمان نیستند. هنوز موضوع مهم این است که آیا دانش جدید ایجاد شده توسط کارکنان، متعلق به سازمان است یا خیر؟ برای مثال، برنامه‌نویس نرم‌افزار یک سازمان که در تعطیلات آخر هفته در منزل یک برنامه تدوین می‌کند، آیا سازمان می‌تواند ادعا کند که این برنامه متعلق به اوست؟ سرمایه انسانی سبب شده است که سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت‌های کارکنانشان برای ایجاد درآمد، رشد و همچنین، بهبود کارایی و بهره‌وری متکی شوند.

۲. سرمایه ساختاری

سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیر انسانی دانشی در سازمان می‌شود که در برگیرنده پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی فرایندها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی است. به عبارت روشن‌تر، هنگامی که نیروی انسانی سازمان را ترک می‌کند، دست نوشته‌ها، رویه‌ها، مقررات، دانش و مهارت‌های به جا مانده در سیستم‌های جاری سازمان به ادامه حیات سازمان کمک می‌کنند. در صورتی که تمام این موارد در راستای حفاظت از محیط زیست باشند، تحت عنوان سرمایه ساختاری سبز از آن‌ها یاد می‌شود. سرمایه ساختاری شامل: دارایی‌های زیر ساختاری، مثل فناوری، فرایندها و روش‌های کاری، و نیز شامل دارایی‌های فکری، مثل دانش فنی، مارک‌های تجاری و حق ثبت و بهره‌برداری، می‌شود. اگر یک سازمان دارای نظام‌ها و رویه‌های کاری ضعیفی باشد، سرمایه فکری کلی به حداکثر توانایی بالقوه اش دست نخواهد یافت. در حالی که، سازمان‌هایی با سرمایه ساختاری قوی دارای فرهنگ حمایتی هستند که به افراد امکان می‌دهند تا دست به کارهای جدید بزنند یا با شکست روبرو شوند و یاد بگیرند. سرمایه ساختاری می‌تواند به کارکنان برای تحقق عملکرد بهینه و نوآوری در کسب و کار کمک کند. سرمایه ساختاری تابعی از سرمایه انسانی است. بنابراین، سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی در تعامل با یکدیگر به سازمان‌ها کمک می‌کنند که به طور هماهنگ سرمایه مشتریان را توسعه داده و به کارگیرند.

۳. سرمایه رابطه‌ای سبز

تمامی روابطی که سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان، عرضه‌کنندگان و شرکا به‌منظور توسعه و ارتقای محیط‌زیست دارد، سرمایه رابطه‌ای سبز نامیده می‌شود. موضوع اصلی سرمایه

مشتری، دانش موجود در کانال‌های بازاریابی و روابط با مشتریان است که نشان‌دهنده توانایی بالقوه سازمان به خاطر عوامل نامشهود بیرونی‌اش است. رضایت مشتریان می‌تواند ضمن حفظ رابطه کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری قیمت محصول را کاهش و اعتبار یک سازمان را افزایش دهد. سرمایه مشتری به‌عنوان یک جزء کلیدی سرمایه فکری کلی یک سازمان فراهم می‌سازد. رشد سرمایه مشتری به حمایت از سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری بستگی دارد. به‌طور کلی، سرمایه مشتری به‌عنوان یک پل ارتباطی در فرایند سرمایه فکری عمل می‌کند، عامل تعیین‌کننده اصلی در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازار و در نتیجه بهبود کسب‌وکار سازمان است. محققان تعاریف جدید سرمایه مشتری را به سرمایه رابطه‌ای توسعه داده‌اند که شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، انجمن‌های تجاری یا دولت برقرار می‌کند (آگوستینی و همکاران، ۲۰۱۷).

پژوهشگران معتقدند بین سرمایه‌ها، سرمایه انسانی بسیار مهم است چرا که منبع نوآوری و بازسازی (نوسازی) استراتژیک در سازمان است و از طریق طوفان فکری، رؤیایپردازی، کنار گذاشتن روش‌های قدیمی یا بهبود مهارت‌های شخصی حاصل می‌شود. اگر سازمان دارای سرمایه انسانی مناسب و سرمایه ساختاری نامناسب باشد قادر نخواهد بود از دانش افراد به‌خوبی استفاده کرده و به سرمایه مشتری خود پاسخ مناسبی بدهد.

در خصوص ابعاد سرمایه فکری سبز طبقه‌بندی‌های دیگری نیز انجام شده است. به طور مثال برخی محققان ابعاد سرمایه فکری سبز را به‌صورت سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری ارائه نموده‌اند. در این طبقه‌بندی سرمایه انسانی، مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و منظور از سرمایه ساختاری دانش قرار گرفته شده در فناوری اطلاعات و تمام حق امتیازها و طرح و مارک‌های تجاری است و منظور از سرمایه مشتری اطلاعات مربوط به بازار است که برای جذب و حفظ مشتریان به کار گرفته می‌شود.

جمعی دیگر از پژوهشگران ابعاد سرمایه فکری سبز را به سه سرمایه انسانی شامل شایستگی، دیدگاه و چابکی یا زیرکی فکری و سرمایه ساختاری شامل تمام ساختارها و فرایندها و مالکیت معنوی سازمانی و دارایی‌ها فرهنگی و سرمایه ارتباطی شامل روابط با ذی‌نفعان داخلی و خارجی یک سازمان و نیز سرمایه بهبود و بازسازی شامل حق اختراع‌های جدید و تلاش‌های آموزشی طبقه‌بندی می‌کنند.

در طبقه‌بندی دیگر، ابعاد سرمایه فکری سبز به دارایی‌های انسان‌محور و مالکیت معنوی و دارایی‌های بازار اشاره دارد. منظور از دارایی‌های انسان‌محور، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تخصص

و توانایی‌های حل مشکل و سبک‌های رهبری است. منظور از دارایی‌های غیرساختاری، تمام تکنولوژی‌ها، و فرایندها و متدولوژی‌هایی است که یک سازمان را قادر به فعالیت می‌سازد. منظور از مالکیت معنوی حق امتیاز و علائم یا مارک‌های تجاری و دانش فنی است و منظور از دارایی‌های بازار، برندها، مشتریان، وفاداری مشتریان و کانال‌های توزیع است. پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند امروزه مشتریان نیز نگران تغییرات و مسائل زیست‌محیطی شده‌اند و رفتارشان را در راستای کاهش و بهبود مسائل زیست‌محیطی تغییر داده‌اند.

پیامد مدیریت منابع انسانی سبز

مدیریت منابع انسانی سبز، مسئول ایجاد محیط کاری سبز است که در آن کارکنان اهمیت اقدامات زیست‌محیطی را به خوبی درک کنند. باتوجه به اهمیت مقوله و موضوع مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان‌ها به سمت سبز سازی دستگاه‌های خود در حرکت هستند. سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی سبز را اجرا کرده‌اند، از اجرای آن سود برده و کارکنان آن‌ها دارای روحیه بهتری شده‌اند. پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و در نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان می‌شود. استاندارد ایزو ۹۰۰۴، پایداری یک سازمان را وابسته به ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی از طریق ذی‌نفعان مستقیم یا غیرمستقیم می‌داند. این استاندارد درجات پایداری سازمان را به پنج سطح مبتدی، پیش فعال، منعطف، نوآور و پایدار تقسیم کرده است و تأکید می‌کند دستیابی به سطح پایداری در گروی قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی است. مدیریت منابع انسانی سبز منجر به افزایش کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها و تعامل سازنده و همکاری در بین کارکنان سازمان می‌شود و پایداری محیط زیست را به دنبال دارد. سازمان‌های سبز در تلاش هستند تا تمامی عوامل (واحدهای تولیدی، اقتصادی، خدماتی، خانوارها) را به سمتی سوق دهند که همگام با حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی بهره‌وری سازمان نیز مدنظر قرار گیرد، لذا مسئولیت مدیران منابع انسانی در ایجاد آگاهی در کارکنان سازمان درباره مدیریت منابع سبز از اهمیت بسزایی برخوردار است (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

مدل‌های مدیریت منابع انسانی سبز

برای ارائه چارچوب معتبر، پژوهشگران به بررسی مدل‌های پیشین در این حوزه پرداخته‌اند. به‌طور کلی چهار مدل مفهومی مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز ارائه شده است که به شرح ذیل است:

۱. دیلی و هانگ^{۱۴} (۲۰۰۱) برای ارائه مدل مفهومی، تلاش کردند تا ارتباط منطقی بین فعالیت‌های سیستم مدیریت محیط‌زیست با عوامل انسانی برقرار کنند. در این مدل، به تعامل بین عوامل انسانی شامل حمایت مدیران ارشد، آموزش، توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و پاداش؛ و مدیریت زیست‌محیطی شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، نظارت و اقدامات اصلاحی و بازبینی اشاره شده است.

۲. جابور و سانتوز^{۱۵} (۲۰۰۸) مدل مفهومی در ارتباط با مدیریت محیط‌زیست و ابعاد مدیریت منابع انسانی ارائه کردند. بر اساس این مدل، سیستم مدیریت محیط‌زیست^{۱۶} (EMS) ابزاری است که در سازمان به کار گرفته می‌شود و به پشتیبانی مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. ابعاد کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش، به طور عمده در شرایط پیاده‌سازی و نگهداری از سیستم مدیریت محیط‌زیست به کار برده می‌شود و مسائل زیست‌محیطی را در سازمان تضمین می‌کند. در مرحله پیاده‌سازی و اجرایی کردن EMS در سازمان، فعالیت‌های آموزشی منابع انسانی بسیار تأثیرگذار است. فرایند ارزیابی عملکرد با اندازه‌گیری عملکرد افراد و تیم‌های مسئول، به اثربخشی EMS کمک می‌کند و در نهایت، پاداش برای افراد و تیم‌های موفق به ادامه این چرخه کمک می‌کند. در کنار این فرایندها یادگیری سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و کار تیمی، حمایت‌کننده تمام مراحل EMS هستند.

۳. دابوس و دابوس (۲۰۱۲) با الهام‌گرفتن از مدل مدیریت استراتژیک شولر و جکسون^{۱۷} (۱۹۸۷)، مدل منابع انسانی سبز جابور و سانتوز (۲۰۰۸) و مدل پایداری منابع انسانی انرت^{۱۸} (۲۰۰۸)، الگوی جدیدی را پایه‌گذاری کردند. وجه تمایز این مدل تلاش برای پیوند دادن مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مباحث زیست‌محیطی است. این مدل علاوه بر توجه به چالش‌های منابع انسانی برای هماهنگی با فرایندهای چهارگانه پایداری زیست‌محیطی، به هماهنگی عمودی و افقی فعالیت‌های منابع انسانی با فعالیت‌های سازمان پرداخته است.

۴. رنویک^{۱۹} و همکاران (۲۰۱۳) پس از مطالعه گزارش‌ها، مقاله‌ها، کتاب‌ها و مطالعات موردی بین سال‌های ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۸، مدلی فرایندی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

14-Dily & Hang

15- Jabur & Santuz

16- Environmental Management System(EMS)

17- Sholer & Jaksun

18- Enrt

19- Renwick

سبز ارائه دادند. آن‌ها برای تشریح فعالیت‌های سبز مدیریت منابع انسانی، از تئوری توانایی - انگیزش - فرصت (AMO)^{۲۰} به‌عنوان مبنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استفاده کردند. بر اساس این مدل، مدیریت منابع انسانی سبز در سه حوزه ایجاد فرصت‌های سبز، انگیزش کارکنان سبز و توسعه توانایی‌های سبز، می‌تواند مداخله کند.

الف- در ایجاد فرصت‌های سبز، سازمان با فراهم‌ساختن فضای حمایتی و مشارکتی زمینه مناسب را برای رعایت مسائل زیست‌محیطی فراهم می‌سازد. نقش اتحادیه‌ها نیز به‌عنوان ترویج‌کننده فرهنگ سبز بین کارکنان بااهمیت است؛

ب- انگیزش کارکنان سبز، به فعالیت‌هایی اشاره دارد که موجب ایجاد انگیزه برای رعایت مسائل سبز در سازمان می‌شود. در اینجا بیشتر بر سازوکارهای مدیریتی نظیر مدیریت عملکرد، هدف‌گذاری، تخصیص مزایا، تعیین پاداش و تنبیه تأکید می‌شود.

ج- توسعه توانمندی‌های سبز، بر تقویت مدیریت منابع انسانی سبز از طریق استخدام افرادی با دغدغه‌های زیست‌محیطی و نیز آموزش کارکنان موجود تأکید دارد.

محققان اذعان دارند که نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان و نگرش منابع انسانی در راستای حفظ محیط‌زیست تأثیر مستقیم دارد. نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر تحقق اهداف سازمان، درباره آنچه باید انجام شود و تغییری که باید اعمال شود، تمرکز دارند. هدف نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فراهم‌ساختن رهنمودهایی برای تدوین و اجرای برنامه‌ها در راستای مقاصد سازمان است. فعالیت‌های مدیران منابع انسانی متأثر از درک آن‌ها از نظام‌های فرایندهای موجود منابع انسانی است. مهم‌ترین نظام‌های مدیریت منابع انسانی از منظر محققان شامل: نظام آموزش و توسعه، نظام نگهداری و نظام جبران خدمت و نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی است (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

مدیریت منابع انسانی پایدار و مدیریت منابع انسانی سبز

در زمینه منابع انسانی پایدار، شاخه زیست‌محیطی آن با عنوان مدیریت منابع انسانی سبز، به دنبال بررسی رابطه فعالیت‌های منابع انسانی با پایداری زیست‌محیطی است (گورسی و کارلو^{۲۱}، ۲۰۱۶). ارتباط بین منابع انسانی و مدیریت زیست‌محیطی در فضای سازمانی به عملکرد زیست‌محیطی بهتری منجر خواهد شد. ارتباط بین این دو مفهوم می‌تواند هم در سطح

20- Ability Motivation Opportunity (AMO)

21- Gursi & Karlo

استراتژیک و هم در سطح عملیاتی مطرح شود. کارکردهای مدیریت منابع انسانی باید به چند دلیل در تلاش‌های زیست‌محیطی سازمان مشارکت داشته باشد؛ نخست اینکه منابع انسانی در پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های سازمان با اهمیت هستند. بحث‌های پایداری زیست‌محیطی از تدوین استراتژی و چشم‌انداز پایداری شروع می‌شود و پیاده‌سازی آن نیازمند تغییر در سیستم کاری و رفتاری است که از طریق آموزش و سبک مدیریت اعمال می‌شود. دوم، سیستم اجتماعی داخلی و خارجی از جمله اهداف کلیدی تلاش‌های زیست‌محیطی هستند. مدیریت منابع انسانی ابزار سیستم اجتماعی برای تغییر انرژی کارکنان و هماهنگی‌های لازم برای ایجاد مشارکت در جهت پایداری زیست‌محیطی است. سوم، مرکزیت کارکردهای منابع انسانی و جایگاهش برای طراحی نقش‌ها و پست‌ها در راستای پایداری زیست‌محیطی، باعث می‌شود که یک کارکرد منابع انسانی روی سایر کارکرد دیگر واحدها اثر بگذارد؛ بنابراین کارکردهای منابع انسانی در استراتژی‌های زیست‌محیطی نقش کلیدی دارند. در نهایت اینکه نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده‌سازی اهداف زیست‌محیطی، اجتناب ناپذیر است (میلار^{۲۲} و همکاران، ۲۰۱۶).

عوامل مدیریت منابع انسانی سبز

تعهد مدیران ارشد: مدیریت ارشد مسئول تنظیم چشم‌انداز زیست‌محیطی و سیاست کلی سازمان است. در واقع مدیریت ارشد، استراتژی کلی سازمان را برای هدایت تلاش‌ها در جهت رسیدن به چشم‌انداز تدوین می‌کند؛ بنابراین مدیریت ارشد باید این فلسفه را انتشار دهد که کیفیت اولویت بالاتری نسبت به هزینه مصرفی دارد و بنابر این تخصیص منابع کافی برای اجرای باکیفیت سیاست‌ها امری ضروری است.

ارتباطات و همکاری‌های زیست‌محیطی کارکنان: نوع ارتباط و همکاری‌های کارکنان سازمان در جذب آنان برای اجرای یک استراتژی زیست‌محیطی مؤثر است. ویژگی‌های فردی کارکنان مثل پذیرش و انعطاف‌پذیری آنان، مدیریت منابع انسانی سبز را افزایش می‌دهد.

آموزش زیست‌محیطی کارکنان: آموزش کارکنان در مهارت‌های موردنیاز در راستای به‌انجام‌رساندن مسئولیت‌های زیست‌محیطی و دستیابی به اهداف زیست‌محیطی از دیگر عوامل مدیریت منابع انسانی سبز است. این آموزش‌ها بایستی به‌طور منظم به کارکنان ارائه گردد تا فرصتی برای تعهد کارکنان در مسائل زیست‌محیطی فراهم نماید. از طریق این آموزش‌ها،

کارکنان به ضرورت حفظ محیط زیست آگاه تر شده و توانایی خود را برای انطباق، تغییر و توسعه نگرش فعال نسبت به مسائل زیست محیطی افزایش می دهند.

کارگروهی: هرچند که کمک‌های فردی مهم هستند، کارگروهی برای موفقیت سیستم مدیریت زیست محیطی لازم است. کارگروهی فرصتی برای یافتن راه‌حل‌های مشکلات پیچیده فراهم می‌کند (شاقلی و همکاران، ۲۰۱۰).

مشارکت کارکنان: همکاری فعال کارکنان برای دستیابی به اهداف زیست محیطی از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه پیشنهاد در مدیریت زیست محیطی مربوط به کار عامل تاثیر گذار در مدیریت منابع انسانی سبز است.

پاداش زیست محیطی کارکنان: پاداش به کارکنان منجر به ایجاد انگیزه و افزایش تعهد آنان برای تحقق اهداف زیست محیطی می‌شود. تعامل دو جانبه کارکنان و محیط زیست افزایش عملکرد سازمان را بدنبال دارد.

برنامه‌های سبز: برنامه‌هایی در راستای حفظ محیط زیست با استفاده کارآمد منابع، به منظور بهبود عملکرد زیست محیطی را برنامه سبز می‌نامند. به عبارت دیگر برای رسیدن به هدف‌های زیست محیطی لازم است که سازمان برنامه‌هایی در بخش‌های مختلف سازمان در نظر گرفته و به اجرا درآورد.

اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز

هم زمان با افزایش آگاهی عمومی و نگرانی‌های مربوط به محیط زیست، سازمان‌های پیشرو با پیاده‌سازی نوآوری‌های تکنولوژیکی در کاهش ضایعات و حفظ انرژی، طیف گسترده‌ای از قوانین، شیوه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌ها را باهدف کاهش آسیب‌های زیست محیطی ترویج نمودند. عنصر اصلی اجرایی در این سیستم کارکنان هستند که به عنوان کلید موفقیت یا شکست محسوب می‌شوند. همه کارکنان تحت‌تأثیر فعالیت‌های زیست محیطی قرار دارند و مسائل زیست محیطی نیز بر زندگی شخصی کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین مؤثر بودن مدیریت زیست محیطی نه تنها نیازمند انطباق با قوانین رسمی است، بلکه همکاری کارکنان و پذیرش داوطلبانه را نیز می‌طلبد (زوگا، ۲۰۱۱).

مدیریت منابع انسانی نقش دوگانه‌ای در پایداری محیطی ایفا می‌کند. اولین مکتب فکری مدیریت منابع انسانی به‌عنوان وسیله‌ای برای تأثیرگذاری بر تغییرات محیطی عمل

می‌کند و بنابراین مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک جنبه مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی در نظر گرفته می‌شود (جابور و جابور^{۲۳}، ۲۰۱۶) و مفهومی است که بر اساس اهداف آکادمیک ارتباط‌دهنده زمینه‌های مدیریت زیست‌محیطی و مدیریت منابع انسانی است. تحقیقاتی که این دیدگاه را پذیرفته است عمدتاً بر درک پذیرش و مزایای بالقوه یک یا چند شیوه خاص مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها که در تلاش برای بهبود عملکرد محیطی خود هستند، متمرکز هستند (زیباراس و کان^{۲۴}، ۲۰۱۵)؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که؛ استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خسارت، به طور گسترده در پیشینه مدیریت منابع انسانی سبز مطرح هستند.

دومین مکتب فکری، دامنه تحقیق را با شناختن اینکه مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان هدف برای ارتقای تغییرات نگرشی و رفتاری کارکنان و بهبود عملکرد محیط‌زیست فعالیت می‌کند، گسترش می‌دهد. به دنبال این تفکر، دانشمندان دیدگاه وسیع‌تری را از مدیریت منابع انسانی سبز برای ترکیب قابلیت‌های فردی و جمعی که سبب رفتار، تعهد و انگیزه سبز می‌شوند، در نظر گرفته‌اند. محققان علاوه بر عملکرد منابع انسانی در حوزه ویژگی‌های شغلی نیز دست به تحقیقات گسترده‌ای زدند تا بتوانند هر چه بهتر مدیریت زیست‌محیطی را بررسی نمایند. به طور مثال محققان، تغییر در سازماندهی وظایف کاری تحت تأثیر اجرای مدیریت زیست‌محیطی را بررسی کرده و دریافتند که مشاغل سبز در مقایسه با مشاغل غیر سبز از سطوح بالاتری از مهارت‌های شناختی و بین‌فردی استفاده می‌کنند. همچنین مفهوم تیم‌های سبز برای توصیف تیم‌هایی که به‌صورت داوطلبانه شکل می‌گیرند و برای حل مسائل مربوط به محیط‌زیست سازمان یا بهبود عملکرد محیطی تلاش می‌کنند بیان شده است. تحقیقات قبلی در مورد مدیریت زیست‌محیطی و مدیریت منابع انسانی سبز تنها بر نقش‌های کاری تمرکز کرده و تحت تأثیر زندگی خصوصی کارکنان بر رفتار سبزشان قرار دارد. در نتیجه مفهوم تعادل محیط کار و زندگی شکل گرفت و نقش دوگانه کارکنان به‌عنوان تولیدکننده و مصرف‌کننده رفتار سبز مطرح شد.

مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت زیست‌محیطی دارای رابطه متقابل هستند که در آن مدیریت زیست‌محیطی، اطلاعات مدیریت منابع انسانی سبز را فراهم می‌نماید.

23-Jaboor& Jaboor

24- Zibarras & Coan

مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز نه تنها به مدیریت منابع انسانی سنتی در راستای اهداف زیست‌محیطی کمک می‌کند، بلکه اشتغال نیروی کار را نیز در نظر می‌گیرد (غلامی و همکاران، ۲۰۱۶). با وجود پیچیدگی‌های مدیریت منابع انسانی سبز، مطالعات محدودی در مورد هر یک از این موارد انجام شده و مکاتب مختلف مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز را به‌روز کرده و آنها را تقویت می‌کند (زوگا، ۲۰۱۱). جکسون و همکارانش^{۲۵} (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان پدیده موردنیاز برای درک روابط و فعالیت‌های سازمانی تعریف کرده‌اند که بر تکامل و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و شامل ویژگی‌های زیر است:

- شکل‌گیری فلسفه کلی مدیریت منابع انسانی که ارزش‌های سبز را نشان می‌دهد،
 - سیاست‌های رسمی مدیریت منابع انسانی که در راستای اهداف سازمان، رفتار سبز کارکنان را هدایت می‌کند؛
 - حصول اطمینان واقعی از مدیریت منابع انسانی سبز (با حصول اطمینان از تصویب روزانه فلسفه و سیاست‌های سبز مدیریت منابع انسانی)؛
 - استفاده از فرآیندهای تکنولوژیکی سبز برای طراحی، اجرا، ارزیابی و اصلاح فلسفه‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در حال اجرا.
- امروزه مدیریت منابع انسانی سبز بر جنبه زیست‌شناختی فعالیت‌های سازمان تمرکز دارد. این تعریف اثربخشی سیستم‌های هدفمند مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود که مجموعه‌ای از اقدامات متمرکز استراتژیک را در برمی‌گیرد. مطالعات متعددی روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز را با استفاده از تجزیه و تحلیل کیفی (گرسی و کارولو، ۲۰۱۶) یا داده‌های کمی (پینزون و همکاران^{۲۶}، ۲۰۱۶) اندازه‌گیری کرده‌اند. در این مطالعات به‌وضوح افزایش آگاهی، دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌های کارکنان برای بهبود عملکرد محیط زیستی سازمان در نظر گرفته شده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد برای پیشبرد مدیریت منابع انسانی سبز باید تلاش‌های تحقیقاتی بر روی توسعه اقدامات روان‌سنجی صحیح متمرکز شود.

25-Jakson

26-Pinzone et al

جدول ۲: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات خارجی (رن و همکاران، ۲۰۱۸)

توصیف	ابعاد	مرجع
<ul style="list-style-type: none"> - ابعاد محیطی بر روی استراتژی و اهداف طولانی‌مدت سازمان اثرگذار هستند. - موقعیت سازمان اجازه می‌دهد تا کارکنان سازمان در فعالیت‌های مدیریت زیست‌محیطی مشارکت داشته باشد. - موقعیت سازمان اجازه می‌دهد تا کارکنان دانش خود در مورد مدیریت زیست‌محیطی را افزایش دهند. - موقعیت سازمان ایجاب می‌کند که کارکنان در مورد مدیریت زیست‌محیطی اطلاعات داشته باشند. 	آنالیز و تفسیر شغل	
<ul style="list-style-type: none"> - کارکنان ترجیح می‌دهند تا در این سازمان کار کنند، زیرا عملکرد محیطی خوبی دارد. - سازمان بیشتر تمایل به جذب کارکنانی دارد که در مورد مدیریت زیست‌محیطی اطلاعات داشته باشند. 	استخدام	
<ul style="list-style-type: none"> - در طول فرایند استخدام کارمند (کارکنان)، میزان انگیزه نامزدها در مورد مدیریت زیست‌محیطی در نظر گرفته خواهد شد. - انگیزه محیطی نامزدها در طول تمام مراحل انتخاب مورد تأیید قرار می‌گیرد. 	انتخاب	(جایور و همکاران ۲۰۱۰؛ زیباراس و کان ۲۰۱۵؛ دونوهو ۲۰۱۶؛
<ul style="list-style-type: none"> - سازمان دارای برنامه آموزشی محیطی دائمی است. - آموزش محیطی در مقایسه با سایر آموزش‌های سازمان در اولویت قرار دارد. - آموزش محیطی، یک ارزیابی مهم در نظر گرفته می‌شود. 	آموزش	گورسی و همکاران ۲۰۱۶؛ تانگ و همکاران ۲۰۱۸)
<ul style="list-style-type: none"> - سازمان، اهداف محیطی را دنبال می‌کند که هر کدام از کارکنان باید جهت دستیابی به آن اهداف تلاش کنند. - میزان مشارکت و همکاری کارکنان در بهبود مدیریت زیست‌محیطی به‌وسیله سازمان ارزیابی می‌شود. 	ارزیابی عملکرد	
<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی‌های مرتبط با عملکرد محیطی کارکنان به‌وسیله سازمان ثبت شده است. - کارکنان در نهایت با توجه به عملکردشان در موضوع مدیریت زیست‌محیطی مورد تقدیر قرار خواهند گرفت. - کارکنانی که در بهبود و ارتقای مدیریت زیست‌محیطی مشارکت داشته باشند، به طور عمومی توسط سازمان شناسایی خواهند شد. 	پاداش‌ها و تقدیرنامه‌ها	

ادامه جدول ۲: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات خارجی (رن و همکاران، ۲۰۱۸)

توصیف	ابعاد	مرجع
<ul style="list-style-type: none"> - به کارکنان انگیزه داده می‌شود تا مسائل محیطی را از طریق گروه‌های شکل‌گرفته درون سازمان (در آن عضو هستند) حل کنند. - به کارکنان انگیزه داده می‌شود تا با همکاران خود از چندین بخش سازمان در مورد سؤالات مرتبط با مدیریت زیست‌محیطی تفکر نمایند. 	تفسیر گروهی	
<ul style="list-style-type: none"> - مسائل محیطی، در اولویت برنامه‌های سازمان قرار دارند. - پیشرفت و توسعه مداوم مدیریت زیست‌محیطی، بخشی از چشم‌انداز سازمان است. - کارکنان در مورد آنچه که جزو اهداف محیطی سازمان است اطلاعات و آگاهی دارند. 	مدیریت فرهنگ شراکتی	
<ul style="list-style-type: none"> - به کارکنان انگیزه داده می‌شود تا ایده‌های جدید را به‌منظور بهبود و توسعه مدیریت زیست‌محیطی درون سازمان ارائه دهند. - به کارکنان انگیزه داده می‌شود تا به‌طور مکرر در مورد مسئله بهبود و توسعه محیطی فعالیت‌های روتین خود فکر کنند. - کارکنان باید تجارب خود و ایده‌های مرتبط با مدیریت زیست‌محیطی را با سایر همکاران تبادل نمایند. 	مدیریت یادگیری شراکتی	(جابور و همکاران ۲۰۱۰؛ زیباراس و کان ۲۰۱۵؛ دونوو ۲۰۱۶؛
<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی مدیران شامل عملکرد محیطی است - انگیزه‌های غیرپولی برای عملکرد محیطی - جبران خسارت متغیر بر اساس عملکرد محیطی 	جبران خسارت و مدیریت عملکرد سبز	گورسی و همکاران ۲۰۱۶؛ تانگ و همکاران ۲۰۱۸)
<ul style="list-style-type: none"> - آیا به افراد دارای صلاحیت یا منابع ویژه به‌منظور حصول موفقیت در استراتژی مدیریت منابع انسانی نیاز است؟ - مدیران معتقدند برنامه‌های آموزشی برای کمک به مهارت‌های توسعه‌ای کارکنان جهت مدیریت مؤثر منابع انسانی طراحی شده‌اند. 	اتحادیه و مدیریت زیست‌محیطی	
<ul style="list-style-type: none"> - مدیران معتقدند سازمان آن‌ها، پتانسیل کارکنان دارای صلاحیت را تشخیص داده و به آن‌ها اولویت می‌دهد. - مدیران معتقدند سازمان آن‌ها، کارکنان دارای صلاحیت را در مسابقات سازمان داده و برخی وظایف را برای آن‌ها در نظر می‌گیرند. - مدیران معتقدند که کارکنان دارای صلاحیت باید در اکثر تصمیمات سازمانی سازمان کنند. - مدیران، برخی کانال‌های ارتباطی را ایجاد نموده‌اند که امکان برقراری ارتباط دوطرفه با کارکنان دارای صلاحیت را فراهم می‌کند. 	آموزش دهی و توسعه	

ادامه جدول ۲: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات خارجی (رن و همکاران، ۲۰۱۸)

توصیف	ابعاد	مرجع
<p>- مدیران معتقدند سازمان آن‌ها از پروفایل‌های موردنیاز به‌منظور یافتن کارکنان ایده‌آل برای هر موقعیت استفاده می‌کند.</p> <p>- مدیران معتقدند که سازمان آن‌ها به‌طور سیستماتیک، ویژگی‌های کلیدی را برای کارکنان مربوطه آنالیز می‌کند.</p> <p>- مدیران معتقدند که سازمان آن‌ها هیچ‌گونه واهمه‌ای نسبت به یافتن کارکنان دارای صلاحیت از رقبای خود ندارند.</p>	جذب و انتخاب	(جابور و همکاران ۲۰۱۰؛ زیباراس و کان ۲۰۱۵؛ دونوهو ۲۰۱۶؛ گورسی و همکاران ۲۰۱۶؛ تانگ و همکاران ۲۰۱۸)
<p>- در ارتباط با چشم‌انداز سازمانی ما برای مدیریت منابع انسانی اتفاق نظر وجود دارد.</p> <p>- فرهنگ سازمانی، پذیرش و کسب دانش و انتقال آن بین کارکنان را تحریک می‌کند.</p>	فرهنگ و محیط حمایتی	
<p>- مدیران از بازخورد ارتباطات کارکنان به‌منظور بهبود کیفیت استفاده می‌کنند.</p> <p>- مدیران دارای استانداردهای دقیق به‌منظور ردیابی فرایند برخورد با این کارکنان هستند.</p> <p>- مدیران دارای اهداف روشن در ارتباط با رضایتمندی کارکنان هستند.</p> <p>- مدیران ارزیابی مداوم مدیریت عملکرد را بر اساس میزان رضایتمندی کارکنان و محیط رقابتی در نظر می‌گیرند.</p>	مدیریت عملکرد	
<p>- ما در طراحی جهت‌گیری‌ها و دستورالعمل‌های آتی سازمان مشارکت می‌کنیم.</p> <p>- میزان همکاری کارکنان در ایده‌های اصلی ارزش‌گذاری می‌شود.</p> <p>- مدیر ارشد، نظر خود در ارتباط با آینده سازمان را به اشتراک می‌گذارد.</p> <p>- مدیریت عملکرد، مشارکت و توانمندسازی، سیستم پرداخت و پاداش، جذب و انتخاب، نقش اتحادیه، آموزش، فرهنگ و محیط حمایتی</p>	مشارکت و توانمندسازی	
<p>ما نامزدهای شغلی سبز (آن‌هایی که از شاخص‌های سبز به‌منظور انتخاب سازمان استفاده می‌کنند) را جذب می‌کنیم.</p> <p>ما از کارفرمایان سبز و کارکنانی که دارای آگاهی سبز باشند استفاده می‌کنیم.</p>	استخدام و انتخاب	

ادامه جدول ۲: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات خارجی (رن و همکاران، ۲۰۱۸)

توصیف	ابعاد	مرجع
<p>- ما برنامه‌های آموزشی را در مدیریت محیطی توسعه می‌دهیم تا میزان آگاهی محیطی، مهارت‌ها و تخصص کارکنان را افزایش دهیم.</p> <p>- ما دارای یک فرایند آموزش دهی یکپارچه به‌منظور ایجاد مشارکت عاطفی کارکنان در مدیریت محیطی هستیم.</p> <p>- وجود مدیریت دانش سبز که می‌تواند آموزش دهی و دانش محیطی را به رفتارها ارتباط داده و راه‌حل‌های پیشگیرانه را توسعه دهد.</p>	آموزش دهی	
<p>- ما برخی از شاخص‌های عملکردی سبز را در سیستم و ارزیابی‌های عملکردی ایجاد نموده‌ایم.</p> <p>- سازمان ما دارای اهداف، مقاصد و مسئولیت‌هایی برای مدیران و کارکنان است.</p> <p>- در سازمان ما، مدیران برخی از اهداف را در ارزیابی‌ها به‌منظور دستیابی به خروجی‌های سبز دنبال می‌کنند.</p> <p>- در سازمان ما عدم مشارکت و همکاری و همچنین عدم برآورده‌سازی اهداف مدیریت محیطی، موجب محروم ماندن از برخی مزایا می‌شود.</p>	عملکرد	(جابور و همکاران ۲۰۱۰؛ زیباراس و کان ۲۰۱۵؛ دونوو ۲۰۱۶؛ گورسی و همکاران ۲۰۱۶؛ تانگ و همکاران ۲۰۱۸)
<p>- ما برنامه‌های آموزشی را در مدیریت محیطی توسعه می‌دهیم تا میزان آگاهی محیطی، مهارت‌ها و تخصص کارکنان را افزایش دهیم.</p> <p>- ما مزایای سبز (انتقال/ مسافرت) را بر پرداخت‌های سبز به‌منظور دستیابی به محصولات سبز ترجیح می‌دهیم.</p> <p>- در سازمان‌های ما، انگیزه‌های مالی یا مالیاتی (استفاده از دوچرخه، استفاده از ماشین‌هایی که آلودگی کمی ایجاد می‌کنند) وجود دارد.</p> <p>- سازمان ما برخی پاداش‌ها را در مدیریت محیطی برای کارکنان در نظر می‌گیرد</p>	پرداخت و پاداش	
<p>- سازمان ما دارای چشم‌انداز توسعه‌ای روشن به‌منظور هدایت اقدامات کارکنان در مدیریت محیطی است.</p> <p>- در سازمان ما، محیط یادگیری متقابل در میان کارکنان در مورد رفتار و آگاهی سبز در سازمان من وجود دارد.</p> <p>- در سازمان ما، تعدادی از کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی به‌منظور گسترش فرهنگ سبز وجود دارد.</p> <p>- در سازمان ما، کارکنان در بهبود کیفی و حل مسئله در مورد مسائل سبز مشارکت می‌کنند.</p> <p>- ما برخی از اقدامات را برای کارکنان خود به‌منظور مشارکت در مدیریت محیطی در نظر می‌گیریم (از جمله تیم‌های اقدامی سبز)</p>	مشارکت	

جدول ۳: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات داخلی (حاجی زاده فارسون و همکاران، ۱۴۰۱)

توصیف	ابعاد	مرجع
<p>انتخاب افراد آگاه نسبت به مسائل زیست محیطی؛ انتخاب متقاضیانی که در زندگی شخصی فعالیت ها و دغدغه های زیست محیطی داشته اند و رفتارهای سبز دارند؛ انتخاب داوطلبانی که اطلاعات بیشتری درباره مفهوم سبز دارند؛ جذب متقاضیان کارسبز، استخدام کارمندانی که آگاهی سبز داشته اند؛ انتخاب افراد دارای صلاحیت مشارکت در طرح های زیست محیطی، شناسایی افرادی که نگرش سبز دارند؛ انتخاب افراد بر اساس فعالیت های دوستدار محیط زیست؛ شناسایی و جذب افرادی که نگرش سبز دارند، جذب کارکنان با اخلاق؛ جستجوی رزومه ها بر اساس فعالیت های محیط زیستی، شناسایی متخصصان زیست محیطی مستعد؛ بکارگیری نیروی کار مسئول در برابر محیط زیست و بهره گیری از منابع انسانی علاقه مند به محیط زیست.</p>	استخدام سبز	
<p>تضمین همکاری مدیران در حل مسائل سبز و تشویق مدیران به انجام فعالیت های سبز؛ الزام مدیران به ایجاد انگیزه در کارکنان برای بروز رفتار سبز؛ استفاده از چرخش کاری سبز جهت آموزش سبز مدیران؛ توسعه مهارت های مدیران برای بروز نوآوری سبز؛ آشنایی کارکنان با تهدیداتی که مشکلات زیست محیطی ممکن است برای سازمان ایجاد کند؛ آموزش در زمینه کاهش ضایعات و استفاده از انرژی تجدیدپذیر و تغییر رفتار کارکنان برای حفاظت از محیط زیست؛ افزایش مهارت کارکنان در اجرای شیوه های کاری سبز و برنامه ریزی برای آموزش های زیست محیطی؛ افزایش صلاحیت کارکنان برای شناسایی مسائل زیست محیطی و آشنایی با روشهای رفع مشکلات؛ آموزش استفاده از محصولات سبز به کارکنان؛ ایجاد محیط مناسب برای توسعه کارکنان، افزایش دانش بوم شناختی کارکنان و انتقال دانش و مهارت سبز به کارکنان؛ آموزش کارکنان برای کسب دانش، مهارت و نگرش لازم برای مدیریت زیست محیطی خوب.</p>	آموزش سبز	<p>(حمیدی و همکاران ۱۳۸۸؛ محمدزاده و همکاران ۱۳۹۴؛ فیاضی و افشار ۱۳۹۴؛ عباسی و همکاران ۱۳۹۵، شمس و همکاران ۱۳۹۵؛ بوزقانی فراهانی و همکاران ۱۳۹۶؛ فرخی و همکاران ۱۳۹۶؛ توکلی و همکاران ۱۳۹۷؛ شاکریان ۱۳۹۷)</p>
<p>هدف گذاری تیمی و سازمانی؛ تنظیم اهداف سبز و تدوین سیاست های بهبود تصویر سازمان؛ اتخاذ سیاست های کاهش انتشار آلاینده ها؛ تاکید بر دستیابی به پیامدهای سبز؛ تنظیم مسئولیت های سبز مدیران؛ ارزیابی عملکرد کارکنان طبق معیارهای سبز؛ اندازه گیری میزان مشارکت مدیران و کارکنان در دستیابی به اهداف زیست محیطی سازمان؛ مشاهده دقیق داده های مربوط به ارزیابی انجام شده توسط سرپرستان و مدیران؛ ارزیابی نقش مدیران در دستیابی به نتایج و پیامدهای سبز؛ ۳۳. ارائه بازخوردهای متوالی به کارکنان.</p>	ارزیابی عملکرد سبز	

ادامه جدول ۳: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات داخلی (حاجی زاده فارسون و همکاران، ۱۴۰۱)

توصیف	ابعاد	مرجع
استفاده از معافیت های مالیاتی سبز؛ پرداخت جوایز و پاداش های نقدی برای کسب موفقیت های محیطی کارکنان در سازمان و پرداخت مزایای اضافی برای ترویج اقدامات زیست محیطی و پاداش در ازای کاهش ضایعات؛ در نظر گرفتن پاداش در ازای کسب مهارت های سبز؛ ارائه دیپلم شایستگی برای اعضای فعال در پروژه های زیست محیطی؛ ایجاد محیط کار مشارکتی برای ارائه ایده های زیست محیطی؛ توجه به سلامتی و ظرفیت سبز کارکنان و مشارکت در ابتکارات سبز (حمایت از کارکنان)؛ تأمین نیازهای سبز پرسنل.	جبران خدمات	
تعیین مسئولیت برای اهداف و وظایف محیطی سبز و ارزیابی انجام کار؛ دعوت کارکنان به همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف زیست محیطی؛ ارتباط دو طرفه با کارکنان و شناسایی اطلاعات سبز و جلب توجه آنان به مسائل محیطی بواسطه برقراری ارتباط خوب با آنها؛ تفویض مسئولیت به زیردستان و اثرگذاری بر خلاقیت سبز کارکنان و ایجاد انگیزه در کارکنان در راستای تفکر درباره ایده های سبز؛ الهام بخش بودن برای پیروان در خصوص انجام عملکرد محیطی فراتر از سطح مورد انتظار؛ تشویق پیروان به تلاش برای تحقق اهداف زیست محیطی و جهت گیری به سمت تغییر.	رهبری	(حمیدی و همکاران ۱۳۸۸؛ محمدزاده و همکاران ۱۳۹۴؛ فیاضی و افشار ۱۳۹۴؛ عباسی و همکاران ۱۳۹۵، شمس و همکاران ۱۳۹۵؛ بورقانی فراهانی و همکاران ۱۳۹۶؛ فرخی و همکاران ۱۳۹۶؛ توکلی و همکاران ۱۳۹۷؛ شاکریان ۱۳۹۷)
استفاده از ابزارهای مبتنی بر وب برای بهبود تصویر برند کارفرمای سبز؛ استفاده از ابزارهای مبتنی بر وب و نرم افزارها برای فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز؛ بهره گیری از اسناد الکترونیکی به جای اسناد چاپی برای کاهش مقدار کربن؛ خلق و استفاده از تکنولوژیهای سازگار با محیط زیست؛ خلق و کاربرد تکنولوژی برای جستجوی انرژی جایگزین برای کاهش استفاده از منابع طبیعی محدود، کاهش مصرف بنزین و دفع مواد ناخواسته و زباله؛ استفاده از فناوری های جدید برای بهبود آسیب های محیطی؛ تحقیق و توسعه تکنولوژی جدید کاربردی در زمینه محیط زیست.	تکنولوژی	
تعیین بودجه برای تشویق ذهنی افراد پیشکنش در زمینه حفاظت از محیط زیست؛ تخصیص بودجه قابل توجه برای اجرای موفقیت آمیز فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان؛ تعیین بودجه برای پاداش های زیست محیطی و تخصیص بودجه برای افزایش آگاهی محیط زیستی؛ اختصاص بودجه برای انجام تغییرات و اصلاحات فرایندی در اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز؛ بودجه بندی برای پیاده سازی برنامه های زیست محیطی؛ تعیین بودجه برای ابتکارات در مورد پایداری زیست محیطی و کاهش هزینه های ناپایدار؛ تنظیم بودجه برای حفاظت از محیط زیست (آب، هوا، زمین، دفع ضایعات) و کاهش ریسک های محیطی.	تأمین بودجه حمایت های زیست محیطی	

ادامه جدول ۳: ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز در تحقیقات داخلی (حاجی زاده فارسون و همکاران، ۱۴۰۱)

توصیف	ابعاد	مرجع
ایجاد ارزش های سبز سازمان و عقاید و رفتارهای سبز کارکنان از طریق فرآیند آموزش؛ نهادینه ساختن ارزش هادر راستای کاهش ضایعات، بازیافت و کاهش مصرف منابع (برق، مواد اولیه و...); آشنا کردن کارکنان با رفتارهای استاندارد و مورد انتظار از افراد در زمینه محیط زیست؛ شکل دادن به ادراک کارکنان درباره حفاظت از محیط زیست؛ تشویق کارکنان به مشارکت در حفظ ارزش های زیست محیطی از طریق سیستم پاداش؛ ترویج مشارکت کارکنان در تدوین؛ ارزشهای زیست محیطی در سازمان؛ تشویق کارکنان به مشارکت در اصلاح فرهنگ زیست محیطی سازمان.	فرهنگ (یادگیری/ مشارکت)	
بهبود عملکرد مالی سازمان به دلیل شهرت ناشی از مشارکت در مسائل زیست محیطی؛ جستجوی منابع جدید دارای مزیت رقابتی؛ سرمایه گذاری در فعالیت های زیست محیطی؛ افزایش کارایی اقتصادی و افزایش بهره وری سازمان از طریق حفظ ارزش های زیست محیطی.	اقتصادی	(حمیدی و همکاران ۱۳۸۸؛ محمدزاده و همکاران ۱۳۹۴؛ فیاضی و افشار ۱۳۹۴؛ عباسی و همکاران ۱۳۹۵، شمس و همکاران ۱۳۹۵؛ بورقانی فراهانی
بهبود شرایط زندگی مردم؛ ایجاد امنیت در جامعه؛ تعادل بین کار و زندگی کارکنان؛ برابری اجتماعی؛ بهداشت، سلامتی و رفاه سازمان و کارکنان؛ بهبود کیفیت زندگی کارکنان و حمایت از کارکنان، جبران خدمات عادلانه.	اجتماعی	و همکاران ۱۳۹۶؛ فرخی و همکاران ۱۳۹۶؛ توکلی و همکاران ۱۳۹۷؛ شاکریان (۱۳۹۷)
اصلاح نگرشهای کارکنان (انگیزش، تعهد و رضایت مندی) و بهبود رفتار کارکنان برای حمایت از محیط زیست؛ کمک به کارکنان برای درک اطلاعات زیست محیطی، پیگیری ارزشها و شیوههای سبز در سازمان؛ تاثیر رفتار نظارت کنندگان بر مشارکت کارکنان در امور محیطی و سطح بالاتری از مشارکت کارکنان در فعالیت سبز؛ ارائه راهحلهای احتمالی برای حل مشکلات محیطی.	سازمانی	
رفتار مسئولانه کارکنان در زمینه حفاظت از محیط زیست؛ ترغیب کارکنان به حمایت از محیط زیست؛ ابتکارات حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی؛ تشویق کارکنان به حفاظت از محیط زیست به منظور دستیابی به کیفیت و کمیت آب، هوای سالم، ارتقای کیفیت زمین و کمیت و حفظ منابع معدنی و انرژی و ممانعت از اتلاف آن دستیابی به اهداف زیست محیطی شرکت؛ انجام عملیاتی نظیر حفظ انرژی، بازیافت و استفاده از وسایل نقلیه عمومی؛ تغییر نگرش کارکنان در زمینه حفاظت از محیط زیست؛ کاربردی شدن ارزشهای زیست محیطی.	زیست محیطی	

رویکردهای نظری مدیریت منابع انسانی سبز

در چارچوب سازمان‌های سبز، مدیریت منابع انسانی تمایل دارد که به لحاظ استراتژیک تبدیل به مدیریت منابع انسانی سبز شود (جابور و جابور، ۲۰۱۶). در حالی که مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر دیدگاه‌های نظری متعدد (دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه رفتاری) متکی است، تحقیقات مدیریت منابع انسانی سبز تا به امروز بیشتر دیدگاه‌های رفتاری را پذیرفته است. دیدگاه رفتاری مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر شیوه‌های خاص مدیریت منابع انسانی سبز که می‌تواند صلاحیت‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌های موجود در نیروی کار سازمان را شکل دهد (مدل توانمندی - انگیزشی) تکیه دارد (گرسی و کارلو، ۲۰۱۶؛ پینزون و همکاران، ۲۰۱۶).

مطالعات در زمینه دیدگاه‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی استراتژیک، روش‌های خاص مدیریت منابع انسانی را برای ایجاد توانایی‌های سبز کارکنان (شیوه‌های سبزسازی)، افزایش انگیزه سبز (شیوه‌های مدیریت سبز عملکرد) و ارائه فرصت‌های سبز (اقدامات مشارکت سبز) شناسایی و آزمایش کرده است. اگرچه به‌ندرت دیدگاه مدیریت منابع انسانی منبع‌محور زیربنای نظریه‌پردازی در مورد ادغام مدیریت منابع انسانی سبز با سایر کارکردهای مدیریتی (مانند مدیریت زنجیره تأمین سبز و بازاریابی محصول) است، لیکن رویکرد چندرشته‌ای را برای درک مدیریت منابع انسانی سبز مورد حمایت است (جابور و جابور، ۲۰۱۶). دو سطح تجزیه و تحلیل در مطالعات تجربی مدیریت منابع انسانی سبز ذکر شده است که شامل: سطح کارمند (فردی) و سطح سازمان می‌شود. البته برخی از مطالعات شامل سطح گروه نیز می‌شوند. احتمالاً درک کامل مدیریت منابع انسانی سبز به یک رویکرد چندسطحی نیاز دارد.

نتایج مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح سازمان، تیم و کارکنان

طراحی و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عمده در منابع سازمانی است. جابور و جابور (۲۰۱۶) در محدوده مدیریت زیست‌محیطی، مشارکت ابعاد خاص مدیریت منابع انسانی سبز در مراحل تکاملی مدیریت زیست‌محیطی را نشان داده‌اند. پژوهشگران نشان داده‌اند که آموزش سبز دارای تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد سازمان‌ها در توسعه پایدار است. آنها استدلال کردند که آموزش باعث افزایش حس اخلاق و مسئولیت در کسب و کار می‌شود و این موضوع در بهبود عملکرد مدیریت زیست‌محیطی کمک می‌کند.

در حالی که این مطالعات، مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان عنصری در کارایی کلی مدیریت زیست محیطی نشان می‌دهد، این طور به نظر می‌رسد که ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت زیست محیطی و اشکال مختلف مزایای اقتصادی پیچیده است و به تحقیقات بیشتر از نظر تئوری و به لحاظ تجربی نیاز دارد. همچنین با توجه به نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه پایدار سازمانی (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹) و نوگرایی سبز (مرادی و زندی پاک، ۱۳۹۹) انتظار می‌رود که منابع انسانی سبز نقش مهمی در موفقیت یا شکست مدیریت زیست محیطی داشته باشند.

محققان استدلال کرده‌اند که فقدان مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد تیم و فرهنگ سازمانی تأثیر منفی دارد و باعث ایجاد یک دوره یادگیری منفی و شکست نهایی طرح‌های مدیریت زیست محیطی می‌شود. بر اساس تحقیقات پینزون و همکاران (۲۰۱۶)؛ مدیریت منابع انسانی سبز به طور مثبت با رفتارهای داوطلبانه محیط زیست در سطح جمعی ارتباط دارد و با تعهد جمعی عاطفی در تغییر مدیریت زیست محیطی تغییر می‌یابد، در حالی که بررسی‌های تجربی پیوند مدیریت منابع انسانی سبز را با نتایج تیمی در سطح بسیار محدودی مطرح می‌کند ولی این امری منطقی است که فرض کنیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در موقعیت‌های تیمی رفتارهای سبز دیگر اعضای تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند (شاقلی و اسدزاده، ۱۴۰۰). سازمان‌ها نیز ممکن است با انتخاب و با توسعه رهبران تیمی که مایل به رفتار در راستای مسئولیت‌های زیست محیطی هستند، بتوانند بر نتایج اکولوژیکی در سطح تیمی تأثیر بگذارند و به این ترتیب به عنوان الگویی برای دیگر اعضای تیم فعالیت کنند (زوگا، ۲۰۱۱).

اصل کلیدی مدیریت منابع انسانی استراتژیک، یکپارچه کردن عناصر مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان است (تناسب یا انسجام عمودی). رویکرد کارکنان جهت درک مدیریت منابع انسانی سبز نمونه‌ای از مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که فرصت‌هایی را برای کمک به بهبود عملکرد محیط زیست سازمان برای کارکنان فراهم می‌کند و با ایجاد اعتماد و اطمینان از این که کارکنان توانایی‌های مورد نیاز را برای انجام مؤثر کارها دارند، آنها را برای استفاده از مزایای این فرصت‌ها جهت دستیابی به نتایج عملکرد سازگار با محیط زیست تشویق می‌کند. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز شامل دو جنبه "سخت" و "نرم" است. جنبه‌های سخت مدیریت منابع انسانی سبز شامل کنترل مستقیم رفتارهای کارکنان است که انتظار می‌رود بر نتایج حاصل از عملکرد محیطی تأثیر بگذارد، پیامدها و جنبه‌های نرم

مدیریت منابع انسانی سبز شامل بهبود نگرش کارکنان نسبت به استخدامشان در سازمان است. فعالیت‌های زیست‌محیطی سازمان‌ها به طور قابل توجهی با رضایت کارکنان ارتباط دارد. درک اثرات احتمالی مدیریت منابع انسانی سبز بر طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، مورد توجه است؛ زیرا کارکنان اغلب چندین نقش را به طور هم‌زمان دریافت می‌کنند و علاوه بر این نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با محیط‌زیست به طور انحصاری در محل کار و نیز در زندگی خصوصی آموخته نمی‌شوند. به همین ترتیب، نگرش‌ها و رفتارهایی که به‌وسیله حوزه غیرکاری شکل می‌گیرند، می‌توانند بر رفتارهای مربوط به کار تأثیر گذارند. در واقع، نگرش و رفتار کارکنان نسبت به محیط‌زیست، زمینه‌های کاری و غیرکاری را در بر می‌گیرد. در مطالعه‌ای در مورد صنعت هواپیمایی انگلستان مشخص شد که سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نه‌تنها بر عملکرد سبز تأثیر مستقیم داشته، بلکه این تأثیر از طریق نگرش کارکنان تعهد و مشارکت آنان را تقویت کرده است؛ بنابراین تعهد و تعامل بهبودیافته ممکن است به نوبه خود رفتارهای کارکنان را تشویق نموده تا با اهداف و راهبردهای سازمان سازگار شوند (ساندرس و یانگ^{۲۷}، ۲۰۱۶).

محققان دریافته‌اند که میزان تعهد رهبران ارشد به حفاظت از محیط زیست، تأثیر مستقیم مثبت در رفتار شهروندی کارکنان نسبت به محیط‌زیست دارد و این یافته‌ها با نتایج مدیریت منابع انسانی استراتژیک مطابقت دارد. علاوه بر این دسترسی بیشتر به منابع نیز می‌تواند برای بهبود اجرای ابتکارات سبز استفاده شود و این یکی از مزایای بالقوه‌ای است که در سازمان‌های بزرگ‌تر بیشتر به چشم می‌آید (زیباراس و کان، ۲۰۱۵؛ زوگا، ۲۰۱۱).

ادراک و تفسیر کارکنان مدیریت منابع انسانی سبز (فرصت‌های تحقیقاتی آینده)

در سال‌های اخیر، برخی از محققان مدیریت منابع انسانی سبز، اقدام به بررسی نقش ادراکات کارکنان با عملکرد مدیریت منابع انسانی کرده‌اند. محققین مدیریت منابع انسانی سبز باید این سؤالات را به دلیل درک و تفسیر کارکنان از "چه" (درک مدیریت منابع انسانی)، "چگونه" (استحکام مدیریت منابع انسانی) و "چرا" (تخصیص مدیریت منابع انسانی) مدنظر قرار دهند (ساندرس و یانگ، ۲۰۱۶).

مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز نشان‌دهنده جهت‌گیری استراتژیک برای بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان است. علاوه بر این، با توجه به تغییرات قابل توجهی که اغلب سازمان‌ها در تلاش برای بهبود عملکرد زیست‌محیطی به آنها نیاز دارند، تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی سبز فرصتی برای محققان مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند تا انواع جدیدی از سؤالات پژوهشی ارائه شود. برای مثال، فرصت برای تحقیق در آینده، بررسی فرآیندهایی است که از طریق آن می‌توان بهترین ترازبندی مدیریت منابع انسانی سبز و دیگر کارکردهای مدیریتی را به دست آورد. احتمال دارد که اثربخشی مدیریت منابع انسانی سبز تا حدودی به این بستگی داشته باشد که این سیستم از تمام حوزه‌های عملکردی سازمان برای اهداف زیست‌محیطی استفاده می‌کند. اگر سایر حوزه‌های عملکردی به دنبال اهداف زیست‌محیطی باشند، با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی می‌توان معیارهای اقتصادی و ابتکارات بازاریابی را برای پیاده‌سازی طرح‌های سبز در حوزه‌های انتخابی دنبال نمود و اینکه فقدان مدیریت منابع انسانی سبز در حوزه‌های عملکردی احتمالاً باعث بروز یک مشکل اساسی می‌شود. برعکس آن نیز ممکن است اگر یک سازمان یک سیستم جامع مدیریت منابع انسانی سبز را طراحی و به تصویب برساند، اما دیگر زمینه‌های کاربردی نظیر مدیریت و عملیات جدید را اجرا نکند، احتمال اثرات مدیریت منابع انسانی سبز به حداقل می‌رسد.

محققان در تلاش هستند تا حوزه تحصیلی مدیریت منابع انسانی سبز را گسترش داده و فرصت‌های قابل توجهی را برای بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در تسهیل سازوکار مؤثر درون‌سازمانی مانند موارد موردنیاز برای مدیریت مؤثر زنجیره تأمین، موفقیت‌آمیز بودن ادغام یا خرید، مدیریت مشترک بین‌المللی سرمایه‌گذاری‌ها و جریان دانش در سازمان‌های چندملیتی، انتقال دانش از اداره مرکزی به تأسیسات منطقه‌ای را فراهم آورند. دیدگاه‌های نظری که سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های باز به‌جای تمرکز بر مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرند در مطالعات آینده مفید خواهند بود. یکی دیگر از فرصت‌های تحقیقاتی در خصوص رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت است و این موضوع نشان‌دهنده اهمیت مدیریت برتر در حمایت و ترویج ابتکارات طرفدار محیط‌زیست است. با این وجود تحقیقات بیشتری لازم است تا اینکه سبک‌های مدیریت و رفتارهای خاص (مثلاً رهبری مسئول، رهبری مبتنی بر ارزش و رهبری اخلاقی) که مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز مؤثر است را شناسایی کرده و چگونگی تعامل مدیریت منابع انسانی سبز با مدیریت در سطوح

مختلف (مثلاً مدیریت توزیع) را مورد بررسی قرار دهند. همچنین سازمان‌ها به شاخص‌هایی نیاز دارند تا بتوانند به کمک آنها سطح موفقیت خود را در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تعیین کنند (غلامی و همکاران، ۲۰۱۶؛ تانگ و همکاران، ۲۰۱۸). در حال حاضر رویکردهای چندسطحی برای فهم و مطالعه مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح فردی و جمعی (یعنی تیم و سازمان) مورد نیاز است.

تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبتی بر رفتار شهروند سازمانی^{۲۸} دارد (پینزون و همکاران، ۲۰۱۶) و تحقیقات آینده به دنبال درک تأثیرات بر طیف وسیعی از نگرش و رفتار کارکنان در هر دو سطح فردی و جمعی خواهند بود. علاوه بر این، میزانی که مدیریت منابع انسانی سبز طراحی و اجرا می‌شود ممکن است در واحدهای مختلف کسب‌وکار در یک سازمان متفاوت باشد؛ بنابراین محققان باید تحقیق کنند که چگونه مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح کسب‌وکار به سطح سازمانی می‌پردازد. از رویکردهای مهم تحقیقاتی دیگر، اثرات متقابل سطوح مدیریت منابع انسانی سبز است. اگرچه مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند بر نتایج جمعی تأثیر مثبتی داشته باشد لیکن ممکن است تأثیرات آن بر کارکنان و سطح فردی متفاوت باشد. حتی زمانی که نتایج جمعی به‌طور کلی مثبت باشد، درک تغییرات در نتایج سطح فردی می‌تواند برای تشخیص مشکلات و ایجاد تغییراتی که به بهبود مستمر در نتایج جمعی در طول زمان کمک کند، مفید باشد. مدیریت منابع انسانی سبز ساختار چندبعدی را می‌طلبد که نه تنها شامل مکان‌های جغرافیایی می‌شود، بلکه ابعاد اقتصادی، هنجاری، تکنولوژیکی و حقوقی را نیز در بر می‌گیرد.

اولین جریان تحقیقی که در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز دارای اهمیت است، درک شرایط ایجاد و ظهور مؤثر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز است. اغلب سازمان‌های تولیدی در مطالعات و آموزش زیست‌محیطی مورد بحث قرار می‌گیرند. به همین دلیل بررسی بخش خدمات و یا مقایسه این بخش با سایر بخش‌ها، به مطالعات بیشتری نیازمند است. دومین جریان تحقیقی در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز مطالعه نحوه تأثیر فرهنگ‌ها بر پیامدهای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز است. بررسی پیشینه تاریخی نشان می‌دهد که تاکنون هیچ تحقیقی در مورد تأثیر فرهنگ بر مدیریت منابع انسانی سبز انجام نشده است. از آنجایی که مسائل زیست‌محیطی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است، درک تفاوت‌های فرهنگی کشورها در خصوص مدیریت منابع انسانی سبز و همچنین مدیران بسیار

مهم است، زیرا مسائل مربوط به محیط‌زیست به طور فزاینده‌ای به همکاری بین‌المللی نیاز دارند. ترکیبی از توافقنامه‌ها و مقررات بین‌المللی محیط‌زیست و رشد زنجیره‌های عرضه نتیجه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز هستند که توسط سازمان‌های چندملیتی اعمال شده است (زوگا ۲۰۱۱).

برای تقویت مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان‌ها باید به تغییرات در حوزه تفسیرهای کارکنان و نیز ادراک کارکنان توجه داشته باشند. سازمان‌ها می‌توانند در نظرسنجی‌های مربوط به مشارکت کارکنان سرمایه‌گذاری کنند تا دریابند که کارکنان چگونه می‌توانند اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز را در راستای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی قرار دهند. همچنین سازمان‌ها باید دریابند که کارکنان چگونه پیام‌های متمرکز بر محیط‌زیست را درک می‌کنند. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند تعادل کار و زندگی سبز را برای تطبیق انتظارات در حوزه کاری با نگرش کارکنان نسبت به محیط‌زیست در حوزه خصوصی خود افزایش دهند با توجه به محدودیت منابع سازمان‌ها، توصیه می‌شود که هدف سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سبز تشویق خلاقیت و نوآوری کارکنان باشد (جایور و جایور، ۲۰۱۶).

باتوجه به نقش مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان به منظور تدوین اهداف، شیوه‌ها و مسئولیت‌ها، سازماندهی در همه سطوح درون سازمان توصیه می‌شود. به علاوه مدیران ممکن است دریابند که می‌توانند از مدیریت منابع انسانی سبز به صورت‌های مختلفی در ارزیابی، مقایسه میزان نسبی، میزان عملکردهای مدیریت منابع انسانی سبز در واحدهای مختلف سازمان، مقایسه مدیریت منابع انسانی سبز در میان شرکای زنجیره تأمین، ارزیابی سازمان در برابر سازمان‌های دیگر و نظارت بر تغییرات سازمان استفاده کنند.

در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز یکی از اهداف موردتوجه - به لحاظ مفهومی - پیوند دادن مباحث مختلف مدیریت منابع انسانی سبز به ریشه‌ها و روند تکامل آن است که موجب ارائه مفهوم شفاف از مدیریت منابع انسانی سبز می‌شود. هدف بعدی بررسی ارزیابی دیدگاه‌های نظری است که باتوجه به جدید بودن حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، هنوز دیدگاه‌های نظری مورد استفاده برای ارزیابی‌هایی که احتمالاً برای توسعه آینده مفید خواهد بود، در دسترس نمی‌باشد. به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرا تئوری غالب برای بنیان‌گذاری مدیریت منابع انسانی سبز است. این موضوع فرصت‌های مختلفی را برای تحقیقات نوآورانه و مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد می‌کند. هدف بعدی ادغام

شواهد تجربی است که پدیده‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز را توضیح داده و نشان می‌دهد که ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز به سرعت (با بسیاری از مسائل هنوز بدون پاسخ) در حال رشد است؛ بنابراین با آگاهی مستمر از پایداری محیط‌زیست، مدیریت منابع انسانی سبز به‌وضوح یک زمینه مشروع برای پیگیری‌های علمی است (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

نظریه هویت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز

تئوری هویت اجتماعی تأکید می‌کند که افراد در تلاش برای دستیابی و حفظ هویت مثبت اجتماعی خود هستند و رفتارهای درون‌گروهی را بر اساس وضعیت و مشروعیت درک شده گروه پیش‌بینی می‌کنند. شناسایی سازمان به‌عنوان "درک یکپارچگی یا وابستگی به سازمان" تعریف می‌شود. تئوری هویت اجتماعی ادعا می‌کند که وقتی سازمان‌ها ویژگی‌های اجتماعی ارزشمندی را به وجود می‌آورند که درون سازمان و خارج از سازمان قرار دارند، کارکنان احساس افتخار می‌کنند که با آن سازمان مرتبط باشند و با آن شناسایی شوند. این پارادایم نظری از حمایت تجربی قابل توجهی برخوردار است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان تمایل دارند با سازمان‌هایی که دارای نام تجاری مثبت خارجی هستند به دلیل یک برند مطلوب، شناسایی و معرفی شوند. افزون بر این هویت اجتماعی فرد بخش مهمی از خودپنداره اوست که به‌صورت غریزی است، بنابر این فرد نیاز دارد تا تعلق خود را به گروه‌ها و سازمان‌هایی که به لحاظ اجتماعی در آنها مسئولیت دارد ابراز نماید. کارکنان اقدامات سازمانی را اغلب با هنجارهای اجتماعی مقایسه می‌کنند. با توجه به اینکه مسئولیت اجتماعی سازمان مفهومی است که به نگرانی‌های اجتماعی جهانی مربوط می‌شود، تعامل مؤثر مسئولیت اجتماعی سازمان در ایجاد شهرت سازمانی مثبت موثر است و این امر به شناسایی کارکنان سازمان منجر می‌شود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد شهرت سازمانی به نوبه خود باعث ایجاد نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان در محل کار می‌شود و هویت آنها را افزایش می‌دهند. این استدلال در چند دهه گذشته، دارای پیشینه تجربی قوی بوده است. تئوری هویت اجتماعی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز درک شده (رفتار سبز، تشخیص و ارزیابی سبز و پاداش مشارکت سبز) می‌تواند به نوبه خود باعث نتایج مثبت در عملکرد کارکنان در محل کار شود (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

نظریه ذی‌نفعان و مدیریت منابع انسانی سبز

تئوری ذی‌نفعان، اخلاق و ارزش را در مدیریت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. این تئوری معتقد است که یک سازمان دارای ذی‌نفعان متعددی است که در فعالیت‌های سازمانی دارای منافع و مزایایی هستند. همان‌طور که علایق ذی‌نفعان ممکن است خودمحمور باشد، منافع آنها ممکن است متفاوت یا حتی متناقض باشند. ذی‌نفعان دارای قدرت تأثیرگذاری بر عملکرد و پایداری سازمان هستند. از این‌رو، وظیفه مهم برای سازمان، دستیابی به تعادل در رفع نیازهای مختلف ذی‌نفعان است. واکنش‌های نگرشی و رفتاری افراد نسبت به فعالیت‌های سازمانی بستگی به این دارد که چگونه سازمان به نگرانی‌ها و منافع آنها پاسخ می‌دهد. مسئولیت اجتماعی سازمان دارای اجزای داخلی و خارجی است که هر دو برای پایداری سازمان مهم هستند (شن و بنسون^{۲۹}، ۲۰۱۶).

باتوجه به نظریه ذی‌نفعان، اگر یک سازمان بتواند نیازهای ذی‌نفعان مختلف را برآورده کند، ذی‌نفعان داخلی (عمدتاً کارکنان) می‌توانند از تئوری ذی‌نفعان خارجی به‌عنوان یک محصول خوب حمایت کرده و ذی‌نفعان خارجی نیز نسبت به تئوری ذی‌نفعان داخلی دیدی مثبت دارند. به همین ترتیب مدیریت منابع انسانی سبز عمدتاً فعالیت‌های خارجی تئوری ذی‌نفعان را اجرا می‌کند و منافع جامعه وسیع‌تری را مورد توجه قرار می‌دهد. بر اساس نظریه ذی‌نفعان، پاسخ مثبت، نگرش مثبت و رفتار کارکنان نسبت به مدیریت منابع انسانی سبز ادراک شده بستگی زیادی به این دارد که چگونه منافع و نیازهای کارکنان در سازمان مرتفع شده مورد توجه قرار می‌گیرد (جابور و جابور، ۲۰۱۶).

توانایی‌های سبز (جذب و توسعه کارکنان با استعداد)

استخدام کارکنان باکیفیت بالا یکی از چالش‌های مهم منابع انسانی در به‌دست‌آوردن استعدادها است. در حال حاضر، شهرت و تصورات زیست‌محیطی به طور قابل توجهی در آزمون‌های استخدامی مهم هستند. حرکت به سمت فعالیت‌های استخدامی مبتنی بر وب اجازه می‌دهد تا استخدام‌کنندگان، اطلاعات بیشتری را در مقایسه با روش‌های سنتی ارائه دهند. مطالعات انجام شده در ایالات متحده با استفاده از نظرسنجی‌ها و طرح‌های تجربی، حاکی از آن است که دانشجویان به‌واسطه عملکرد سازمان‌ها در رابطه با محیط زیست (تصویر

محیط زیستی سازمان)، به اشتغال و کارکردن برای سازمان‌ها ترغیب می‌شوند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که شاخص عملکرد اجتماعی سازمان (از جمله رتبه‌بندی طبیعی محیط‌زیست) به طور مثبت با جذابیت انتخاب بالاتر برای افراد که امکان انتخاب‌های شغلی بالایی دارند، ارتباط دارد. چنین افرادی دارای سطح بالایی از مهارت و آموزش هستند. بنابراین سازمان‌ها با شهرت خوب در حوزه مدیریت زیست‌محیطی، توانایی استخدام کارکنان دارای پتانسیل بالا باشند را دارند.

شواهد بین‌المللی (۸۸ مصاحبه در بین ۵۳ سازمان در انگلیس و ژاپن) نشان می‌دهد که اگر یک سازمان دارای شهرت محیط‌زیستی بهتر باشد، استخدام کارکنان باکیفیت بالا برای سازمان آسان‌تر است. از آنجایی که یک سازمان نیازمند ایجاد و حفظ فضای سازنده جهت توجه به محیط‌زیست است، علاقه‌مند است کارکنانی را که مایل به شرکت در فعالیت‌های مدیریت زیست‌محیطی هستند، استخدام نماید (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

روش‌های پیشرفته مدیریت زیست‌محیطی، وابسته به توسعه آگاهی، دانش و مهارت و ایجاد مشارکت عاطفی در خصوص نگرانی‌های زیست‌محیطی است که از طریق آموزش کارکنان انجام می‌شود. مشارکت کارکنان در مدیریت محیط‌زیست موجب استفاده بهینه از منابع کارآمد، کاهش زباله و کاهش آلودگی محل کار می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد مشارکت کارکنان در مدیریت محیط‌زیست از طریق سه فرایند اصلی تأثیرگذار است.

۱. از طریق بهره‌برداری از دانش ضمنی کارکنان که از طریق ارتباط نزدیک آنها با روند تولید به دست آمده است.

۲. از طریق جذب و توانمندسازی کارکنان برای ارائه پیشنهادها برای بهبود محیط‌زیست

۳. از طریق ایجاد یک فرهنگ در محل کار که از تلاش‌های بهبود مدیریت محیط‌زیست پشتیبانی می‌کند.

فرهنگ‌های حمایتی در راستای موفقیت مدیریت محیط‌زیست

یکی از موضوعات قدرتمند مطرح شده در پیشینه مدیریت محیط‌زیست این است که نتایج مؤثر را نه تنها با ایجاد تغییرات در فرآیندهای تولید محصولات یا مواد اولیه می‌توان به دست آورد، بلکه با تغییر فرهنگ سازمانی مانند ارزش‌گذاری سازمان‌ها به حمایت از پایداری بلندمدت از محیط زیست به دست می‌آید.

فرهنگ‌سازمانی نه تنها از مدیریت محیط‌زیست حمایت می‌کند بلکه کارکنان را برای طرح پیشنهادهای و شرکت در فعالیت‌هایی که باعث بهبود محیط‌زیست می‌شود، تشویق می‌نماید. به طور خاص، کارکنان باید از مسائل زیست‌محیطی که بر محل کارشان تأثیر می‌گذارد، آگاه باشند مشارکت گسترده‌تر کارکنان در مدیریت محیط‌زیست باید در فرهنگ سازمانی پایه‌ریزی شود.

یکی از عناصر اصلی در رویکرد زیست‌محیطی فرهنگ حمایتی است؛ که بر فرهنگ کاری مبتنی بر ارزش‌های زیست‌محیطی تأکید می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که چنین فرهنگ‌هایی که از مدیران نشأت می‌گیرد و نشان‌دهنده تعهد مدیر به مسائل زیست‌محیطی و ارزش‌گذاری‌های سازگار با محیط‌زیست و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مدیریت محیط‌زیست است. یافته‌های حاصل از نظرسنجی ۴۷۲ کارگر در هفت سازمان انرژی چینی نشان می‌دهد که ارزش‌های شخصی کارکنان؛ نظیر آمادگی برای تغییر با نگرش مثبت نسبت به محیط‌زیست، رابطه مستقیم دارد. باین حال مطالعات موردی در دو سازمان دانمارکی نیز نشان داد که مشکلات پایداری فرهنگ طرفدار محیط‌زیست در درازمدت با تغییرات در پرسنل مدیریتی و اولویت‌های سازمانی، به تعهدات کارکنان در توجه به مدیریت محیط‌زیست آسیب می‌رساند. به نظر می‌رسد که مشارکت کارکنان، یک رویکرد بسیار مؤثر برای ایجاد یک فرهنگ قوی محیط‌زیستی در سازمان‌های کوچک و متوسط است. یافته‌های یک تحقیق در هلند از ۱۹۴ کارمند در هشت کارگاه فولاد گزارش می‌دهد که کمپین‌هایی در مورد ارائه اطلاعات مدیریت محیط‌زیست، بیشترین تأثیر را در کاهش هزینه‌های زیست‌محیطی ایفا کرده است (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

ابتکارات در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز

در حال حاضر طیف وسیعی از پروژه‌های زیست‌محیطی توسط سازمان‌ها و مدیران به‌منظور رفع نگرانی‌ها در مورد مدیریت محیط‌زیست در دست اقدام است. اعتقاد بر این است مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک واکنش سازمانی در برابر تخریب محیط‌زیست ظاهر می‌شود و یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین زمینه‌های مدیریت منابع انسانی است که در آن مدیران بیشترین تجربه را کسب کرده‌اند. مدیریت منابع انسانی سبز، از جمله جدیدترین علاقه‌مندی‌ها در حوزه مدیریتی است. تأثیرات مثبت مدیریت محیط‌زیست شامل نتایج کلیدی، استفاده کارآمد از منابع، کاهش ضایعات و آلودگی و نیز برخی شواهد مثبت بر روحیه کارکنان مانند

افزایش رضایت شغلی را در بر می‌گیرد (جابور و جابور، ۲۰۱۶). در حال حاضر گسترش مبنای نظری مدیریت سبز و شناسایی عوامل تأثیرگذار آن بر ارزش‌های مدیریتی، شخصیتی، شناختی و در نظر گرفتن دیگر سوابق بالقوه در مدیریت سبز مورد نیاز است (زوگا، ۲۰۱۱).

انگیزه کارکنان و مدیریت منابع انسانی سبز (پتانسیل‌های بالقوه GHRM)

یکی از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی سبز که کمترین دانش را در اختیار دارد، انگیزه کارکنان است که از طریق ارزیابی عملکرد سبز و روش‌های پاداش در مدیریت محیط‌زیست اعمال می‌شود. علاوه بر این اعتقاد مدیران در انجام فعالیت‌های مدیریت محیط‌زیست وسیعی از مزایای سبز و کاهش هزینه‌های سنگین را بدنبال دارد. علاوه بر این نادیده گرفتن پاداش در مدیریت منابع انسانی سبز باعث محدودیت در پیاده‌سازی فعالیت‌های زیست محیطی می‌شود. پاداش‌ها به طور عمده برای تشویق مصرف‌کنندگان به مشارکت در تلاش برای بازیافت و جبران خسارت در کشورهای در حال توسعه، برای حمایت از سیستم‌های سازگار با محیط‌زیست، بکار گرفته می‌شوند؛ لذا تحقیق در مورد اینکه آیا سازمان‌ها تمایلی به استفاده از مدیریت پاداش در انگیزه دادن برای مشارکت کارکنان در مدیریت محیط‌زیست دارند، تلاش مفیدی خواهد بود (جابور و جابور، ۲۰۱۶). باتوجه به اینکه مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک حوزه تحقیقاتی، دارای پتانسیل قابل توجهی است لازم است محققان شکاف بین تحقیق و عمل را در مدیریت منابع انسانی سبز کاهش دهند.

شواهدی وجود دارد که بهبود عملکرد در حوزه محیط‌زیست با نتایج حاصل از بهبود عملکرد مالی مرتبط است. به عبارت دیگر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز نه تنها در عملکرد محیطی بلکه در عملکرد مالی سازمان نیز نقش ایفا می‌نمایند. بطور کلی مدیریت منابع انسانی سبز دارای پتانسیل بالقوه‌ای است که می‌تواند هم بر کارکنان و هم بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد (جابور و جابور، ۲۰۱۶).

ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی سبز

امروزه محققان تاکید می‌کنند که دفاع از محیط زیست و تلاش برای بهبود آن برای نسل حال و آینده به یک ضرورت تبدیل شده است. مدیریت منابع انسانی سبز بیانیه‌ای است که به ایجاد نیروی کار سبز جهت درک و احساس فرهنگ سبز در یک سازمان کمک می‌نماید. این چنین ابتکار عمل سبزی می‌تواند اهداف را در کل فرآیند مدیریت منابع انسانی شامل؛

به کارگیری، استخدام و آموزش، تنظیم، توسعه و پیشرفت سرمایه انسانی سازمان حفظ کند. بخش منابع انسانی یک سازمان، توانایی ایفای نقش مهمی را در ایجاد فرهنگ تداوم‌پذیری در سازمان دارد. همچنین فرآیندهای منابع انسانی نقش مهمی را در سیاست‌گذاری مدیریت منابع انسانی سبز ایفا می‌کنند، بنابراین سرمایه انسانی و مدیریت آن برای اجرای اهداف مدیریت محیط‌زیست ضروری است.

محققان تأکید می‌کنند که فرآیندهای انتخاب، جبران عملکرد، انگیزه، سیستم‌های مدیریت عملکرد، مشارکت کارکنان و همچنین آموزش برای موفقیت سازمان‌ها ضروری هستند. به‌منظور اطمینان از اینکه سازمان به ورودی‌هایی سبز مناسبی از کارکنان و عملکرد شغلی سبز مناسبی از کارکنان دست می‌یابد، لازم است که سازمان‌ها عملکردهایشان را بر مدیریت منابع انسانی سبز منطبق نمایند. در همین راستا جذب کارکنان باکیفیت یکی از چالش‌های منابع انسانی کلیدی در "جنگ برای به‌دست‌آوردن استعداد" است.

در بررسی روی جابه‌جایی و حفظ کارکنان، مهم‌ترین ابعاد مؤثر منابع انسانی: تداوم‌پذیری، استخدام و رضایت شغلی هستند. در عصر حاضر سازمان‌ها متوجه این واقعیت شده‌اند که شهرت‌یافتن به‌عنوان یک کارفرمای سبز راه مؤثری جهت جذب استعدادهای جدید است. استخدام سبز سیستمی است که در آن تمرکز بر اهمیت محیط زیست و تبدیل آن به یک عنصر کلیدی در سازمان سبز دوستدار محیط زیست مورد تأکید قرار می‌گیرد. در استخدام سبز داوطلبان دارای ذهن سبز و آگاه به فرآیندهای تداوم‌پذیر و پایدار هستند. علاوه بر این با مفاهیمی همچون بازیافت، حفظ و ایجاد جهان منطقی‌تر آشنا هستند (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹). محققان در پژوهش روی تأثیر استانداردهای محیطی یک سازمان بر استخدام کارکنان دریافته‌اند که تعهد محیطی سازمان به تاریخچه سازمان مرتبط است. آنها در پژوهش اولیه دریافته‌اند که متخصصان بیشتر نگران استراتژی محیطی سازمان بوده‌اند. استخدام سبز پیشرفت را برای کارفرما فراهم می‌نماید و شانس جذب و حفظ داوطلبان را بعد از انتصاب افزایش می‌دهد. بنابراین با تأیید رویه سبز، فرآیند استخدام در راستای معیارهای زیست‌محیطی قرار می‌گیرد. سوالات زیر در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز اهمیت بسزایی دارد.

۱. آیا کارفرمایان دوستدار محیط زیست کاهش مصاحبه‌های کتبی و توجه به مسائل

زیست محیطی را در مجموعه استخدامی‌شان می‌گنجانند؟

۲. آیا کارکنان جدید از سیاست‌گذاری‌های زیست محیطی و تبعیت سازمان از این سیاست‌ها در آغاز کار آگاه شده‌اند؟
 پژوهش‌هایی که به این پرسش می‌پردازند، در واقع به نیروهای جدید کمک می‌کنند تا سیاست‌گذاری‌های سبز را ادامه دهند و در تأیید سیاست‌گذاری‌های سبز جهت دستیابی به اهداف سازمان با مدیریت همکاری نمایند.

مدیریت عملکرد سبز

مدیریت عملکرد، فرآیندی است که موجب می‌شود کارکنان مهارت‌های حرفه‌ای‌شان را برای دستیابی به اهداف سازمانی بهبود بخشند. همچنین شناسایی استراتژی جمعی به مدیریت عملکرد منجر می‌شود. مدیریت عملکرد سبز شامل موضوعات مربوط به دغدغه‌های محیطی و سیاست‌گذاری‌های سازمان در حوزه محیط زیست است و بر استفاده بهینه از مسئولیت‌های سازمانی در راستای حفظ محیط زیست تمرکز می‌کند. زمانی که مدیران منابع انسانی، عملکرد زیست‌محیطی را در سیستم‌های مدیریت عملکرد در نظر بگیرند تلاش می‌کنند تا از محیط زیست در مقابل هر آسیبی محافظت کنند. امروزه برخی سازمان‌ها با استقرار استانداردهای عملکرد محیطی جمعی و بازرسی‌های سیستم‌های اطلاعات سبز جهت دستیابی به داده‌های سودمند در مورد عملکرد محیطی، به موضوع مدیریت عملکرد می‌پردازند.

مهم‌ترین جنبه مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد است که بازخورد مناسبی را برای کارکنان فراهم می‌نماید و موجب پیشرفت‌های مستمر سازمان می‌شود. همچنین موضوعات مرتبط با ارزیابی عملکرد محیطی، نیازمند به مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال محیط‌زیست و مسئولیت‌پذیری در خصوص اهداف عملکردی است. پژوهش‌های آینده در زمینه ارزیابی عملکرد سبز باید بر موضوعاتی همچون مخاطرات محیطی، مسئولیت‌های محیطی، ابلاغ سیاست‌های محیطی و بازرسی‌ها و سیستم‌های اطلاعات سبز تمرکز کنند. شرح شغلی باید با اهداف و وظایف سبز همگام باشد. سیستم ارزیابی عملکرد بایستی به قابلیت‌های کار تیمی، همکاری، تنوع، ابداع و نظارت محیطی و... به عنوان ارزش‌های کلیدی سازمان‌ها توجه نماید. علاوه بر این مدیران باید نه تنها در طول زمان برنامه‌ریزی ارزیابی، بلکه در کل سال بازخوردهای لازم را در مورد عملکرد کارکنان ارائه نمایند. این کار توسعه عملی نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان در حوزه مدیریت محیط‌زیست بدنبال دارد. توسعه و تمرین سبز کارکنان در روش‌های ذخیره انرژی، کاهش مواد زائد و آگاهی‌های محیطی فرصتی را جهت مشارکت کارکنان در حل مسئله محیطی فراهم می‌نمایند. آموزش‌های محیط زیست همراه با ایجاد یک فرهنگ زیست

محیطی مناسب برای کارکنان دستیابی به اهداف محیطی را برای سازمان های دوستدار محیط تسهیل می نماید. باتوجه به موارد مطروحه نیازهای کنونی شامل موارد ذیل است:

۱. سازمان ها باید به کارکنانشان در مورد بهترین فعالیت های کسب و کار با ابتکار عمل های سبز آموزش دهند.

۲. علاوه بر آموزش و تمرین تداوم پذیری، کارکنان باید در آموزش مشتری ها در مورد مزیت های دوستدار محیط زیست شدن و خرید محصولات سبز ماهر باشند.

۳. پاداش و مزایا از جمله فرآیندهای کلیدی مدیریت منابع انسانی است که کارکنان به خاطر عملکرد مناسب خویش دریافت می نمایند. پاداش و مزایا یکی از قوی ترین روش های نزدیکی علایق فردی با علایق سازمانی است که دستیابی به اهداف را در سازمان تحقق می بخشد.

روابط کارمندی به ایجاد روابط دوستانه کارفرما - کارمند می پردازد. این رابطه، انگیزه و اصول اخلاقی را تسهیل و بهره‌وری را افزایش می دهد. عمدتاً روابط کارمند شامل فعالیت های تفویض اختیار و مشارکت است که از یک سو تاثیر مثبتی بر بهره‌وری و عملکرد سازمان دارد و از سوی دیگر خودکنترلی، تفکر فردی و مهارت های حل مسئله را تسهیل می نماید. در واقع روابط مثبت کارمند یک دارایی ناملموس و بادوام و منبع مزیت رقابتی برای هر سازمانی است. یادآور می شود که مشارکت کارمند در ابتکار عمل های سبز، زمانی که با اهداف، قابلیت ها، انگیزه ها و آگاهی افراد همسو می شود شانس اجرای مدیریت سبز را افزایش می دهد.

روش مهمی که از طریق آن مشارکت کارکنان در سازمان می تواند مورد تشویق قرار گیرد، جستجو برای کارفرمایانی است که جهت گیری اجتماعی یا زیست محیطی دارند. ایده های دوستدار محیط زیست باید از طرف تمامی کارکنان بدون توجه به موقعیت شان مورد استقبال قرار گیرد. دستیابی به نتایج سبز تا حد زیادی به همکاری کارکنان بستگی دارد.

امروزه سازمان ها با کمک منابع انسانی، ابتکار عمل های سبز را در برنامه شان اجرا می کنند، لیکن به منظور اجرای یک سیستم مدیریت سبز مؤثر جمعی، علاوه بر بهبود مهارت های فنی بین تمامی کارکنان سازمان، حمایت مدیران ارشد نیز اهمیت دارد.

نقش کلیدی مدیران زیست محیطی در راستای تغییر وضعیت جاری، هدایت و راهنمایی کارکنان جهت اجرای سیاست گذاری ها و ایجاد شبکه ای از منابع انسانی به عنوان حامیان محیط زیست است. امروزه سازمان ها در جهان به طور قابل توجهی رویکرد سنتی خود را به سوی سازمان سبز تغییر داده اند. این رویداد پایه گذار روشی تازه در ساختمان های سبز است که برخی ویژگی های پیشرفته مربوط به فعالیت های سبز همچون؛ کنترل راندمان انرژی، انرژی تجدیدپذیر و مدیریت آب را در کانون توجه قرار می دهند (رجائی و همکاران، ۱۳۹۹).

منابع

- توکلی، عبدا... هاشمی، علیرضا؛ ثابت، عباس و رازقی، سعید (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱، ۱۰۳-۷۷.
- حاجی زاده فارسون، م، جاجرمی زاده، م، محتشمی، ع. (۱۴۰۱). طراحی مدل استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانهای دولتی کشور. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۸(۲)، ص ۷۳-۱۱۴
- دلجو، سید مهدی؛ حسینی سید صمد؛ کرمی، اژدر؛ صنوبر، ناصر؛ نیکخواه، یونس. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز با نقش تعدیل‌کنندگی سرمایه فکری سبز. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۱)، ۲۸-۱.
- راث ول، ویلیام جی؛ کازانس، اچ. سی. (۲۰۰۳). برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی: برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت کارکنان؛ ترجمه زهرا رجائی، علیرضا سویدی، معصومه صمدی (۱۳۹۹) اهواز: خالدين
- رجائی، زهرا، حیدر نیا، زهرا، سیروانی، سعید، براتی، فهیمه، مظفر نیا، سعید، بنایی، فاطمه. (۱۳۹۹). پنجره‌ای جدید به توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی، مشهد: نشر محقق
- رجب‌پور، ابراهیم؛ افخمی اردکانی، مهدی. (۱۳۹۹). رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و زنجیره تأمین سبز، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۲۲)، ۱۲۰-۱۱۰.
- رضایی، ب.، و زرگر، س.، و همتیان، ه. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه‌سازمانی پایدار. آموزش علوم دریایی، ۷(۲۰)، ۱۰۸-۹۳.
- سیدجوادین، سید رضا؛ روشندل‌اربطانی، طاهر و نوبری، علیرضا. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز: یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، ۵، ۵۱۷-۳۵۷.
- شاقلی، ریحانه؛ اسدزاده، فرشته. (۱۴۰۰). رهبری آموزشی، تهران: نشر آموزش کشاورزی
- عزیزی، میثم؛ رحیمی، موسی و کبیری، فاطمه. (۱۴۰۰). ارائه مدل علی عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد سازمانی بر اساس سرمایه فکری سبز و نوآوری سبز. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ۱۳(۴۹)، ۴۶۶-۴۴۹.

- مرادی، م.، و زندی پاک، ر. (۱۳۹۹). نقش فناوری خوشه‌بندی صنایع در رفتار زیستی و توسعه پایدار با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز و نوگرایی سبز. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، مطالعات راهبردی جهانی‌شدن، ۱۰(۳۴)، ۱۹۹-۱۷۲.
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 400-418.
- Boon, C. and Kalshoven, K. (2014). How high commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency, *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Findikli, M.A., Yozgat, U. and Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity, The Central Role of Strategic, Human Resources Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181: 377 – 387
- Gholami, H., Reza, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art green HRM system: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124: 142-163.
- Guerci, M. & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112: 1824-1833.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Millar, J, Chandana, S, Michael & Müller, C. (2016), Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2): 192-211.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. 2016(. Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of green HRM. *Journal of Cleaner Production*, 112: 201-211.

- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
- Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRMprocess approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2): 201–217.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behaviors. *Journal of Management*, 42, 1723-1746.
- Shagholi R, Hussin S, Siraj S, Naimie Z & Assadzadeh,F. (2010). Current thinking and future view: Participatory management a dynamic system for developing organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 250- 254.
- Shagholi R, Naimie Z & Abuzaid R. (2021). Assessing the Teaching Competency of the Academic Staff in the University level: Are we Competent? *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences* 8 (3), 01-08.
- Shagholi R, Naimie Z & Siraj S.(2018). Participatory management and organizational commitment elements better education in future, *University Malaya*:109-129.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *International Journal of Human Resource Management*, 26(16): 2121–2142.
- Zoogah, D.B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 117-139.

GREEN HRM

