

## مروری بر مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

کد مقاله: ۷۱۸۷۳

سید کامران یگانگی<sup>۱\*</sup>، علی مرادی<sup>۲</sup>

### چکیده

با توجه به روند جهانی‌سازی، حوزه کسب و کار در حال تجربه گذار از یک ساختار مالی کلیشه‌ای به یک اقتصاد مدرن مبتنی بر ظرفیت است که در راستای کشف ابعاد اقتصادی سبز کسب و کار خود را مهیا می‌کند. امروزه، مدیریت منابع انسانی سبز به یک استراتژی کلیدی در کسب و کار برای سازمان‌های مهم تبدیل شده است که در آن بخش‌های منابع انسانی نقشی فعال در حرکت به سوی دفاتر کاری سبز ایفا می‌کنند. این مقاله مروری تا حد زیادی بر اقدامات و فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی سبز که برخی سازمان‌ها در نقاط مختلف جهان و ایران آن را دنبال می‌کنند متمرکز شده است و مفهومی ساده شده از مدیریت منابع انسانی سبز را توضیح داده و مدل‌های ارائه شده در تعدادی از پژوهش‌های مورد مطالعه را، مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین با بحث درباره جهت‌گیری آتی برخی از وظایف مدیریت منابع انسانی سبز به بدنه ادبیات موجود در این رابطه می‌افزاید. و در انتها برخی اقدام‌های ابتکاری مربوط به منابع انسانی بالقوه را به سازمان‌های سبز پیشنهاد می‌دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت محیط زیست، مدیریت منابع انسانی، محیط سبز، سازمان سبز

۱ استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران (نویسنده مسئول)

Yeganegi@iauz.ac.ir

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران

امروزه تخریب روزافزون محیط زیست و منابع طبیعی، یک چالش اساسی در زندگی بشر محسوب می‌شود. این چالش‌ها، پیامدها و نتایجی را در ابعاد و عرصه‌های مختلف زندگی بشر به همراه داشته است. نابودی جنگل‌ها و مراتع، فرسایش شدید خاک، افت و کاهش سفره‌های آب زیرزمینی، افزایش درجه حرارت زمین، مسائل و چالش‌های لایه ازن، وجود گازهای گلخانه‌ای، دفع مقادیر بسیار زیاد مواد زائد و خطرناک تولید شده در صنعت و به کارگیری سموم دفع آفات و نابودی برخی از گونه‌های جانوری و گیاهی، تنها برخی از مصادیق چالش‌های زیست محیطی بشر است. امروزه افزایش توسعه جوامع، سبب استفاده بی‌رویه از منابع طبیعی، تخریب محیط زیست، ایجاد آلودگی‌های گوناگون و... شده که این عامل خود تهدیدی برای توسعه پایدار این جوامع است. از این رو ضروری است سازمان‌ها به عنوان بزرگترین اعضای جوامع، اثرات رفتارهای خود را بر محیط زیست شناخته و در جهت کاهش اثرات منفی این رفتارها بر اکوسیستم‌های طبیعی اقداماتی را اتخاذ کند. تمام کشورهای جهان، چه توسعه یافته و چه در حال توسعه، با تقاضای شدید جامعه برای در دستور کار قرار دادن روش‌های توسعه پایدار و سازگار با محیط زیست مواجه شده‌اند، از این رو اعمال تغییرات سریع برای استفاده بیشتر از روش‌های دوست دار محیط زیست به شدت ضروری است. مدیریت منابع انسانی پتانسیل بالایی برای دستیابی به توسعه پایدار دارد. از این رو، ترکیب شیوه‌های سبز در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند احتمال پایداری یک شرکت را افزایش دهد (واگنر، ۲۰۱۲)<sup>۱</sup>.

به عبارتی می‌توان گفت محیط زیست و حفاظت از آن موضوعی است که از ابتدای زندگی اجتماعی بشر مورد توجه بوده است. امروزه وجود مسائل و مشکلاتی نظیر آلودگی محیط زیست، مشکل رفع پسماندهای صنعتی، بحران انرژی و غیره، لزوم توجه به امر حفاظت از محیط زیست، از جمله پیش شرط‌های لازم برای پایداری برنامه‌های رشد و توسعه سازمان‌ها تلقی می‌شود. مفهوم سبز، اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمان هاست. امروزه از سازمان‌ها و مدیران آن‌ها انتظار می‌رود تا در راستای مسئولیت اجتماعی خود به سمت ایجاد سازمان سبز حرکت نمایند. مدیریت سبز به کارگیری مؤثر و کارآمد همه امکانات منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان جهت نیل به اهداف زیست محیطی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست است. مدیریت منابع انسانی سبز یک حوزه بین رشته‌ای است که از ادغام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سنتی با مدیریت زیست محیطی حاصل می‌شود. مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز به منظور ایجاد هماهنگی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اهداف پایداری محیط زیست سازمانی پدیدار شده است. مدیریت منابع انسانی سبز به کلیه فعالیت‌های مربوط به توسعه، پیاده سازی و نگهداری مداوم از یک سیستمی که هدف آن سبزتر کردن کارکنان یک سازمان است، اشاره دارد. این نقش مدیریت منابع انسانی سبز است که کارکنان عادی را به کارمندان سبز علاقمند به محیط زیست تبدیل کند تا بتواند به اهداف زیست محیطی سازمان برسد و در نهایت سهم قابل توجهی در پایداری محیط زیست داشته باشد (وپاتا و آرولاجا، ۲۰۱۴)<sup>۲</sup>.

در مجموع با توجه به بررسی انجام شده، تعریف زیر از مدیریت منابع انسانی سبز نسبت به تعاریف دیگر کامل‌تر است؛ مدیریت منابع انسانی سبز شامل استفاده استراتژیک از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (طراحی و تجزیه و تحلیل شغل سبز، استخدام و انتخاب سبز، آموزش و توسعه سبز، مشارکت و روابط سبز کارکنان، مدیریت پاداش و جبران خدمات سبز، مدیریت و ارزیابی عملکرد سبز) برای ترویج پایداری زیست محیطی در سازمان می‌باشد (چوداری، ۲۰۱۹)<sup>۳</sup>.

همان‌طور که مشاهده می‌شود شواهد علمی بارها بیان نموده‌اند که قسمت اعظم زوال در سیستم‌های زمینی به دلیل الگوهای فعالیت‌های انسانی ایجاد می‌شود. انتظار می‌رود که تا سال 2042، جمعیت جهان به 9 میلیارد نفر برسد و اقتصاد جهانی به لحاظ حجمی، 3 برابر شود و همراه با آن، آلودگی و زباله دو برابر گردد. و از طرفی تحقیقات مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز در ایران بسیار کم است. در حال حاضر، این حوزه فقدان مرور ادبیات سیستماتیکی است که ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز را مورد بررسی و تحلیل قرار دهد. همچنین مدل‌های ارائه شده در این حوزه تنها تصویری از حالت ایده آل مدیریت منابع انسانی را ارائه می‌کنند و نمی‌توانند به عنوان راهنمای مناسبی جهت غلبه بر معضلات زیست محیطی در کشور باشند. بنابراین، شناسایی مولفه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی سبز و یک مرور کلی از تحقیقات موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز ضروری است. از این رو با توجه به اهمیت و تفاوت مدیریت منابع انسانی سبز با مدیریت منابع انسانی، سوابق و پیامدهای آن در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از تحقیقات تجربی در مورد مدیریت منابع انسانی سبز صورت گرفته است، اما بیشتر کارهای اخیر مدیریت منابع انسانی سبز را بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی با استفاده از بیانیه‌های شرکت‌ها، یا بر اساس تجزیه و تحلیل تجربی با ترکیب ساده مدیریت منابع انسانی سنتی با مدیریت محیطی اندازه‌گیری کرده‌اند. یکی از نقاط ضعف آن این است که این مطالعات نتوانسته‌اند نیازهای تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها را به اندازه کافی برآورد کنند زیرا یافته‌های آن‌ها مجموعه‌ای از اقدامات موفق در زمینه

1 Wagner, 2012

2 Opatha & Arulaja, 2014

3 Chaudhary, 2019

مدیریت منابع انسانی سبز را در یک سازمان به وضوح تعریف نکرده است. شرکت‌ها به شاخص‌هایی نیاز دارند که به آن‌ها کمک کند تا سطح موفقیت خود را در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را تعیین کنند. در ادامه این مقاله، ابتدا مروری بر مفاهیم مدیریت منابع سبز صورت گرفته و ابعاد ساختاری آن را شناسایی می‌کنیم. سپس به صورت تجربی پیامدها و راه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی سبز مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

پژوهش حاضر در تلاش است تا با انجام یک مرور نظام‌مند از سال 1379 تا 1400 به بررسی مطالعات مدیریت منابع انسانی سبز بپردازد و سپس مولفه‌های کلیدی پیشنهادی را ارائه کند. جامعه آماری در این پژوهش شامل اکثر تحقیقات (مقالات) گذشته در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز است.

## ۲- مطالعه ادبیات

**مدیریت منابع انسانی:** تعریف متعددی دارد از جمله:

الف- مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این رو مدیریت منابع انسانی را بهره‌بردار (از سرمایه‌های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می‌دانند) (سیدجوادی، ۸۳۱)

ب- به تعریف دیگر مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند که چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی، در تحقیق اهداف سازمان، سهیم اند (آرسترانگ، ۸۳۵)

و در تعریف دیگر مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۰)

ج- مدیریت منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان‌یافته در: تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه‌های تاثیرپذیری و تاثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی، در راستای استراتژی‌ها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان (میرسپاسی، ص ۴۳).

**مدیریت منابع انسانی سبز:** مدیریت منابع انسانی سبز به کلیه فعالیت‌های مربوط به توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری سیستم اشاره دارد که هدف آن سبز شدن کارمندان است. این سمت از مدیریت منابع انسانی برای تبدیل کارکنان عادی به کارکنان سبز علاقه‌مند است تا بتواند به اهداف محیطی سازمان برسد و در نهایت سهم بسزایی در پایداری زیست محیطی داشته باشد. مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان پدیده‌های مرتبط با شناخت ارتباط بین اقدامات سازمانی که بر محیط زیست تأثیر می‌گذارد و تکامل، طراحی، اجرای و تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعریف کرد. طبق بررسی ادبیات موجود در مورد مدیریت منابع انسانی سبز، چندین مطالعه تجربی با انتشار اصول و ارزش‌های زیست محیطی در درون سازمان، استفاده از تعدادی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را بیشتر از شیوه‌های فردی، به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد زیست محیطی پیشنهاد کردند (اوپاسا و آرولراجا، ۲۰۱۴).<sup>۱</sup>

**مدیریت محیط زیست:** صنعتی شدن و جهانی شدن از علل اصلی نگرانی می‌باشند، زیرا تمامی منابع طبیعی مثل هوا، آب، موارد معدنی زمین، گیاهان و حیوانات به طرز هشدار دهنده‌ای در حال اتمام می‌باشند. استفاده از منابع طبیعی منجر به مسائل جدی مثل تخریب لایه اوزن، هشدارهای جهانی و افزایش  $CFC^2$  و  $CO_2^3$  در هوا گشته است. برای رفع مشکلاتی که به واسطه صنعتی شدن بر جامعه تحمیل شده است، سازمان‌ها روش‌های طرفدار اکولوژیک و محیطی را با هم ادغام نموده‌اند تا تأثیر فعالیت‌هایش بر محیط زیست را شناسایی و ارزیابی کرده و تحت کنترل درآورد و در نهایت عملکرد زیست محیطی خود را بهبود بخشد. این سیستم می‌تواند به سازمان در برآورده کردن الزامات قانونی سازمان حفاظت محیط زیست و همچنین صرفه‌جویی در مصرف مواد و انرژی کمک نماید. همچنین سیستم مدیریت زیست محیطی می‌تواند کنترل بیشتری روی عملیات‌های سازمان اعمال نموده و در نتیجه منجر به کاهش ضایعات و افزایش کارایی سازمان شود (جابور، ۲۰۱۱).<sup>۴</sup>

- 1 Upasa & Arulrajah 2014
- 2 Chlorofluorocarbon
- 3 Carbon dioxide
- 4 Jabbour, 2011

**آموزش سبز:** آموزش سبز شامل آن دسته از سیاست‌های زیست محیطی است که دانش، مهارت و نگرش لازم را به کارمندان برای رسیدن به اهداف زیست محیطی سازمان می‌دهد؛ آموزش فعالیت‌های زیست محیطی موجب گسترش ارزش‌های محیطی به منظور تشویق رفتارهای داوطلبانه کارکنان می‌شود (بویرال، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup>

**مدیریت عملکرد سبز:** مدیریت عملکرد سبز به سیستمی برای هدایت کارکنان در تراز کردن رفتارهای خود با اهداف محیطی سازمان اطلاق می‌شود؛ هدف از شیوه‌های مدیریت عملکرد سبز، ارزیابی عملکرد محیطی کارکنان برای انگیزش آن‌ها جهت مشارکت در فعالیت‌های محیطی بنگاه‌ها است. به عبارتی به سیستمی از ارزیابی فعالیت‌های عملکرد کارکنان در فرآیند مدیریت محیطی اشاره دارد. همچنین استدلال شده است که این روش‌های اندازه‌گیری مدیریت عملکرد سبز مؤثر نیستند، زیرا شرکت‌های مختلف ویژگی‌های ساختاری متفاوتی دارند و منابعی که از استانداردهای یکسان در بین شرکت‌ها استفاده می‌کنند، دلخواه خواهند بود شرکت‌ها باید یک روش سیستماتیک برای اجرای مدیریت عملکرد سبز را شناسایی کنند. بنابراین اتخاذ یک استاندارد مدیریت عملکرد سبز مشترک برای چندین نوع شرکت یک اولویت است (مارکوس و فریمث، ۲۰۰۹).<sup>۲</sup>

**درگیری سبز کارکنان:** ایجاد محیطی که افراد در تصمیم‌گیری‌ها و اقداماتی که بر شغل آن‌ها تأثیر می‌گذارد، اثر بگذارند درگیری کارکنان در مورد پیشنهادات کارمندان در مورد راهکارهای جدید زیست محیطی و جمع‌آوری بازخورد برای بهبود شیوه‌های موجود است. درگیری کارکنان باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود، کارکنان در قبال این اقدامات مسئول می‌شوند و همکاری خود را در سبزی‌سازی سازمان بهبود می‌بخشند (کوآگرین، ۲۰۱۵).<sup>۳</sup>

**رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست:** رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست را میتوان رفتاری که به صراحت توسط سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شوند و رفتارهای اجتماعی فردی و اختیاری دانست که به سازمان در مدیریت زیست محیطی مؤثر کمک می‌کند. به طور مشابه، رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست همچنین شامل رفتارهای اختیاری یک فرد است که به سمت بهبود محیط زیست سوق می‌یابد اما از سوی سازمان الزامی نیست (دیلی، بیشاپ و گوی ندرالچلو، ۲۰۰۹).<sup>۴</sup>

**نگرش سبز:** کارمندان باید نسبت به سبزی‌سازی (نگرش، احساسات و قصد و نیت) نگرش مناسبی داشته باشند؛ معتقدند که نگرش صحیح نسبت به سبزی‌سازی سازمان می‌تواند به نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری تقسیم شود. یک نگرش شناختی خوب این است که اگر کارمندان به سبز شدن اعتقاد داشته باشند، باور دارند که سبزی‌سازی بسیار مهم است و فکر می‌کنند با سبز شدن می‌توانند زندگی شادی داشته باشند. یک نگرش عاطفی خوب چیزی است که اگر کارمندان نسبت به سبزی‌سازی سازمان احساس مثبتی داشته باشند، دوست دارند در سبزی‌سازی سازمان مشارکت همکاری کنند و هنگام انجام این امور احساس خوشبختی کنند. یک نگرش صحیح رفتاری در مورد کارمندان این است که قصد دارند واقعاً در سبزی‌سازی مشارکت داشته باشند (اپاسا و آرولراجا، 2014).<sup>۵</sup>

**آموزش و توسعه سبز:** آموزش سبز به سیستمی از فعالیت‌ها اطلاق می‌شود که کارکنان را به یادگیری مهارت‌های حفاظت از محیط زیست و توجه به مسائل زیست محیطی بر می‌انگیزد که در دستیابی به اهداف زیست محیطی کلیدی است. آموزش می‌تواند آگاهی، دانش و مهارت کارکنان را در فعالیت‌های محیطی افزایش دهد. آموزش سبز باید همراه با برنامه‌های آموزشی برای همه اعضای شرکت ارائه شود، نه فقط آن‌هایی که با دپارتمان‌های محیط زیست مرتبط هستند در مطالعه قبلی شیوه آموزش و توسعه مطابق با "شایستگی‌های سبز" کارکنان ذکر شده است. محققان در بررسی ادبیات اظهار داشته‌اند که آموزش به عنوان یک عامل کلیدی برای جلوگیری و کاهش ضایعات، که بخشی از مدیریت منابع انسانی سبز است، دیده می‌شود. علاوه بر این، احمد در بررسی ادبیات خود اظهار داشت که آموزش و توسعه سبز باعث می‌شود تا کارکنان از ارزش مدیریت زیست محیطی آگاهی یابند، به آن‌ها کمک می‌کند تا روش‌هایی در مورد نحوه سبز عمل کردن را درک کنند و همچنین مهارت کارکنان را در مورد چگونگی برخورد با مسائل زیست محیطی تقویت کند (احمد، ۲۰۱۵).<sup>۶</sup>

**استخدام و گزینش سبز:** سازمان‌ها می‌توانند کارکنانی را جذب و انتخاب کنند که به مسائل زیست محیطی متعهد باشند استخدام و انتخاب سبز به عنوان یک جزء مهم در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در نظر گرفته شده است؛ بر اساس مطالعات

- 1 Boyeral, 2009
- 2 Marcus & Freimth, 2009
- 3 Quagreen, 2015
- 4 Daily, Bishop & Govindarajulu, 2009
- 5 Upasa & Arulrajah, 2014
- 6 Ahmad, 2015

قبل، استخدام و انتخاب سبز را در سه جنبه خلاصه می‌کند: آگاهی سبز کارکنان، نام تجاری کارفرمای سبز و معیارهای سبز برای جذب کارکنان (جابور، سانتوس و ناگانو، ۲۰۰۸).<sup>۱</sup>

**پرداخت و پاداش سبز:** در راستای رویکرد استراتژیک به مدیریت پاداش، پرداخت و پاداش سبز سیستمی از پاداش‌های مالی و غیر مالی است که با هدف جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در اهداف زیست‌محیطی انجام می‌شود؛ استدلال شده است که کارکنان ممکن است با پاداش‌های غیرمالی از طریق پرداخت و پاداش سبز، مانند به رسمیت شناختن و تمجید، انگیزه بیشتری داشته باشند اما انگیزه‌ها و پاداش‌ها ممکن است معیارهای قوی‌تری برای همسو کردن عملکرد کارکنان با اهداف شرکت نسبت به سایر روش‌ها در سیستم مدیریت منابع انسانی باشند. با این حال، عموماً اکثر محققان اذعان دارند که ترکیب پاداش‌های پولی و غیر پولی در ایجاد انگیزه در کارکنان مؤثرتر است (مندپ و جکسون، ۲۰۱۱).<sup>۲</sup>

**سرمایه فکری سبز:** مطالعات سرمایه فکری توجه گسترده محققان را به خود جلب کرده است و اهمیت سرمایه فکری در ادبیات مدیریت برجسته شده است. تعاریف سرمایه فکری سبز و سرمایه فکری محیطی در ادبیات مدیریت کمیاب است. در میان آن‌ها، (چن، ۲۰۰۸)<sup>۳</sup> سرمایه فکری سبز را به عنوان "کل موجودی انواع دارایی‌های نامشهود، دانش، قابلیت‌ها و روابط و غیره در مورد حفاظت از محیط زیست یا نوآوری سبز در سطح فردی و سطح سازمان در یک شرکت" تعریف کرد (لیو، ۲۰۱۰).<sup>۴</sup> سرمایه فکری سبز را به عنوان "ادغام منابع دانش سبز و محیط زیست و توانایی شناخت شرکت‌ها برای بهبود مزیت رقابتی" تعریف کرد؛ سرمایه فکری سبز را به عنوان "مجموع تمام دانشی که یک سازمان می‌تواند در فرآیند مدیریت محیطی برای به دست آوردن مزیت رقابتی به کار گیرد" پیشنهاد کرد (ص ۲۱).

**نتایج سبز:** نتایج سبز مربوط به میزان تولید سبز با توجه به نتایج و نوآوری‌های کارمندان است؛ شایستگی‌ها و نگرش‌های سبز را میتوان به عنوان ورودی سبز کارمندان تعریف کرد. رفتار سبز و نتایج سبز می‌تواند به عنوان خروجی کارمندان تلقی شود که منجر به عملکرد زیست محیطی می‌شود (جکسون، ۲۰۱۱).<sup>۵</sup>

### ۳- پژوهش‌های پیشین

صدی عقیل آبادی، نوری و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی و رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان انجام دادند. در این مطالعه از 372 کارشناس و کارمند شرکت‌های گروه مپنا، نظرسنجی صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان و عملکرد زیست محیطی شرکت نیز تاثیر مثبت و معنادار دارد و علاوه بر این رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان بر عملکرد زیست محیطی شرکت تاثیر مثبت و معناداری خواهد داشت. این مطالعه حاکی از آن بود که بخش منابع انسانی در ایجاد پایداری سبز سازمان‌ها با در نظر گرفتن رفتار کارکنان در تقویت خروجی‌های زیست محیطی در سازمان‌ها، نقش مهمی ایفا می‌کند.

(دیلی، ۲۰۱۲)<sup>۶</sup> در مطالعه کمی خود دریافت که آموزش سبز تاثیر شدیدی بر عملکرد زیست محیطی که توسط مدیران درک می‌شود، دارد. آن‌ها مدلی را پیشنهاد می‌کنند که فاکتورهای مدیریت منابع انسانی معینی را با عملکرد زیست محیطی مرتبط می‌کند. آن‌ها داده‌ها را با استفاده از نظرسنجی‌هایی بر روی ۲۲۰ مدیر سازمان‌های تولیدی مکزیکی جمع‌آوری کردند. تنها معیار انتخاب شرکت‌ها برای مشارکت در این نظرسنجی این بود که شرکت‌ها نیاز به انجام برخی فرآیندهای مدیریت زیست محیطی داشتند. علاوه بر این، (جابور، ۲۰۱۳)<sup>۷</sup> و (تیخشرا، ۲۰۱۲)<sup>۸</sup> بر سر این که آموزش سبز مهم‌ترین روش مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به سازمانی محیط زیست محور است، توافق دارند. آن‌ها با نوشتن یک بررسی ادبیات در مورد آموزش زیست محیطی در سازمان‌ها با استفاده از یک الگوی کیفی، بر اساس مطالعه موردی متعدد به این نتیجه رسیدند؛ در شرکت‌های بزرگی از برزیل که دارای گواهینامه ISO<sup>۹</sup> 14001 بودند؛ حتی اگر از روش‌های مختلف تحقیق استفاده شده باشد، هر دو با این که آموزش زیست محیطی ابزاری مهم برای سازمان‌ها است، موافق هستند. در مقابل مطالعات فوق، (ماسری و جارون، ۲۰۱۷)<sup>۱۰</sup> در مطالعه خود در

- 1 Jabbour, Santos & Nagano, 2008
- 2 Mendip & Jackson, 2011
- 3 Shen, 2008
- 4 Liu, 2010
- 5 Jackson, 2011
- 6 Daily, 2012
- 7 Jabbour, 2013
- 8 Tikhshra, 2012
- 9 International Organization for Standardization
- 10 Masri & Jaaron, 2017

مورد تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی شرکت‌های تولیدی فلسطین فاش کردند که آموزش و توسعه سبز به عنوان یکی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز کمترین تأثیر را در عملکرد زیست محیطی دارد.

علاوه بر این، در مطالعه (تانگ، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup> سه جنبه از آموزش سبز در نظر گرفته شده است:

تقویت آگاهی: آموزش سبز می‌تواند باعث افزایش آگاهی از فعالیت‌های دوستدار محیط زیست شود.

مدیریت دانش: ارزش‌ها و دانش زیست محیطی محرک‌های مهمی برای اقدامات زیست محیطی کارکنان است. از طریق مدیریت دانش با ارائه آموزش، کارکنان می‌توانند دانش و مهارت‌های خود را در مورد سبزی سازی سازمان افزایش دهند، که باعث به وجود آمدن فرصت‌هایی برای دستیابی به اهداف زیست محیطی می‌شود.

ایجاد جو: آموزش می‌تواند به ایجاد شرایطی کمک کند که در آن کلیه کارمندان تشویق شوند که در ابتکارات زیست محیطی فعالیت کنند یا در ابتکارات زیست محیطی درگیر شوند.

محققان در مطالعه کمی خود دریافتند که مدیریت عملکرد و ارزیابی سبز تأثیر مثبتی بر عملکرد زیست محیطی در سازمان‌های تولیدی می‌گذارد. یعنی جذب و انتخاب سبز و مدیریت سبز فرهنگ سازمانی بیشتر بر عملکرد زیست محیطی تأثیر می‌گذارد. آن‌ها اظهار داشتند که مدیریت منابع انسانی می‌تواند با اجرای اهداف و مسئولیت‌های سبز، ارزیابی دستیابی به آن اهداف و مسئولیت‌ها و نظارت بر رفتارهای سبز، عملکرد زیست محیطی را در سیستم‌های مدیریت عملکرد ادغام کند. ارزیابی می‌تواند با استفاده از رتبه‌بندی‌های سبز به عنوان شاخص اصلی عملکرد کارمندان در شغل‌شان انجام شود؛ آن‌ها همچنین تأکید می‌کنند که دادن بازخورد در مورد عملکرد و رفتار زیست محیطی از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا بازخورد توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش را افزایش می‌دهد، با این وجود ذکر این نکته حائز اهمیت است که طبق گفته آن‌ها مدیریت عملکرد سبز ممکن است مؤثرترین روش برای تأثیرگذاری بر عملکرد زیست محیطی نباشد، زیرا آن‌ها دریافتند که استخدام و انتخاب سبز و مدیریت سبز فرهنگ سازمانی تأثیر بیشتری داشته است (ماسری و جaron، ۲۰۱۷)<sup>۲</sup>.

(احمد و جکسون، ۲۰۱۵)<sup>۳</sup> هر دو در ادبیات خود اظهار داشتند که پاداش و جبران خسارت قدرتمندترین روش منابع انسانی برای پیوند دادن منافع سازمان به منافع کارکنان است. آن‌ها با بیان اینکه پاداش و جبران سبز تأثیر مثبتی بر عملکرد زیست محیطی در سازمان‌های تولیدی می‌گذارد، تأکید کردند. با این حال، آنها همچنین دریافتند که پاداش و جبران خسارت سبز اغلب در سازمان‌های تولیدی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. این ممکن است شرح دهد که چرا کمترین دانش در مورد ایجاد انگیزه در کارمندان به عمل "سبز" با استفاده از ارزیابی عملکرد و شیوه‌های مدیریت پاداش در مدیریت منابع انسانی سبز وجود دارد همان‌طور که گفته شده است. علاوه بر این، برای سبزرتر جلوه دادن مدیریت پاداش، دو راه یافتند. اول از همه، اختصاص مشوق‌های مالی برای دادن پاداش به کارکنان هنگام اجرای جنبه‌های عملکرد سبز در شغل خود، بسیار مهم است. علاوه بر این، اعطای جوایز غیر مالی مانند تحسین و به اهمیت به رفتار سبزشان، ضروری است. می‌توان استدلال کرد که پاداش‌های غیرمالی، مانند تحسین، به کارمندان بیشتر انگیزه می‌دهد.

از سوی دیگر، برخی استدلال می‌کنند که ترکیبی از پاداش‌های مالی و غیر مالی بهترین بازدهی را برای ایجاد انگیزه در کارکنان دارد؛ آن‌ها برای رفتارهای سبز پاداش‌های غیر مالی را به عنوان دادن مالیات سبز، مزایای سفر و شناخت سبز مفهوم سازی می‌کنند (رنویک، ۲۰۱۳)<sup>۴</sup>.

محققان همه موافقت می‌کنند که با عملکرد بهتر زیست محیطی می‌توان عملکرد مالی را ارتقا داد. (امبک و لانوی، ۲۰۱۸)<sup>۵</sup> شرایطی را که تحت آن احتمالاً برای شرکت‌ها دارای پیوند مثبتی بین عملکرد زیست محیطی و مالی باشند، در بررسی منظم خود گسترش می‌دهند. اول، آنها فرصت‌های افزایش درآمد را مشخص کردند: دسترسی بهتر به برخی بازارها؛ فرصت تمایز محصولات؛ و فرصت فروش فناوری کنترل آلودگی؛ دوم، آن‌ها فرصت‌هایی را برای کاهش هزینه‌ها مشخص کردند: مدیریت ریسک و روابط با ذینفعان خارجی؛ هزینه مواد، انرژی و خدمات؛ هزینه سرمایه؛ و هزینه نیروی کار.

به عنوان مثال، با مدیریت بهتر ریسک و روابط با ذینفعان خارجی (به عنوان مثال رسانه‌ها، می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد. ارتقا عملکرد زیست محیطی ممکن است این روابط را بهتر کرده و خطرات مرتبط با این روابط را کاهش دهد، به عنوان مثال، با عملکرد بهتر زیست محیطی ممکن است رسانه‌ها تبلیغات مثبت برای سازمان انجام دهند به جای تبلیغات منفی در مواقعی که سازمان در حوزه زیست محیطی عملکرد ضعیفی دارد. شرایطی که در آن کاهش هزینه‌ها از طریق مدیریت ریسک و روابط با ذینفعان خارجی به احتمال زیاد منجر به عملکرد بهتر زیست محیطی و مالی می‌شود هنگامی که سازمان در یک بخش بسیار تنظیم شده مانند بخش انرژی قرار دارد.

1 Zhang, 2018  
2 Masri & Jaron, 2017  
3 Ahmad & Jackson, 2015  
4 Renwick, 2013  
5 Ambek & Lanoy, 2018

علاوه بر این، آن‌ها در مطالعه کمی خود نتیجه گرفتند که عملکرد محیطی بعضی اوقات منجر به واکنش‌های بهتر بازار می‌شود. در این راستا آن‌ها اظهار داشتند که عملکرد زیست محیطی می‌تواند منجر به افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها شود، که به نوبه خود می‌تواند منجر به عملکرد مالی بهتر شود. آن‌ها همچنین اظهار داشتند که می‌توان از طریق مزایای اعتبار (شهرت) و یا دسترسی به بازارهای جدید با آگاهی از محیط زیست با محصولات سازگار با محیط زیست درآمد بیشتری در بازارهای موجود بدست آورد. کاهش هزینه می‌تواند به دلیل هزینه کمتر تولید، توزیع کمتر و هزینه‌های لجستیک به دلیل کاهش بسته‌بندی و جلوگیری از ضررهای مالی به دلیل دادخواست یا تنظیم مقررات در هنگام رعایت نکردن استانداردهای زیست محیطی حاصل شود (جاکوبز، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup>

چند سال قبل‌تر اما مطابق با موارد فوق، (بانسال و راث، ۲۰۰۰)<sup>۲</sup> اظهار داشتند که می‌توان سودآوری بلند مدت از عملکرد زیست محیطی کسب کرد. در مطالعه کیفی خود با نمونه‌ای از ۵۳ بنگاه در انگلستان و ژاپن نتیجه گرفتند که سودآوری طولانی مدت را می‌توان از انرژی و مدیریت پسماند، تشدید فرایندها و بازاریابی سبز بدست آورد. علاوه بر این، آن‌ها اظهار داشتند که اگر سازمان اعتبار (شهرت) زیست محیطی بهتری داشته باشد در استخدام کارمندان با کیفیت بالا کار آسان‌تری خواهد داشت. هنگامی که یک سازمان دارای کارمندان باکیفیت بالایی است، می‌توان ادعا کرد عملکرد کارکنان بهتر خواهد بود، که ممکن است منجر به نتایج مالی بهتر برای سازمان شود.

علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی سبز همچنین بر نتایج کار غیر سبز کارمندان تأثیر می‌گذارد. (شن، دومانت و دنگ، ۲۰۱۶)<sup>۳</sup> در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت منابع انسانی سبز درک شده و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد وظیفه‌ای رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این، بین مدیریت منابع انسانی سبز درک شده و قصد ترک سازمان رابطه منفی وجود دارد. این مطالعه براساس نظرسنجی‌های انجام شده توسط 388 کارمند در یک شرکت تولیدکننده بسته‌بندی کاغذی در استرالیا بود. وقتی عملکرد وظیفه‌ای کارکنان بیشتر باشد، وظایف را بهتر انجام می‌دهند که برای شرکت سودمند است.

#### ۴- یافته‌های پژوهشی

یافته‌های اصلی مطالعات از شیوه‌های سبز شرکت‌ها به‌عنوان روشی ابزاری و مؤثر برای رفتارهای دوست‌دار محیط‌زیست کارکنان حمایت می‌کند. وقتی سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی سبز سرمایه‌گذاری می‌کنند، در واقع تلاش‌های مورد نیاز در شیوه‌های سبز را می‌پذیرند و کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا رفتار سبز نشان دهند. از طریق این تحقیق، ما برای چگونگی تأثیر سازمان‌ها بر رفتار خدمات سبز کارکنان خود، توجیه و پشتیبانی می‌کنیم. ثانیاً، این مطالعه همچنین تأثیر مستقیم تعهد سبز را بر رفتار خدمات سبز کارکنان نشان داد. علاوه بر این، ما همچنین اشکال متعدد سبز را در پیوند رفتار مدیریت منابع انسانی سبز یافتیم. یافته‌های این مطالعه ادبیات قبلی را تأیید می‌کند به طور کلی، تحقیق حاضر از این ایده حمایت می‌کند که سازمان‌ها باید عوامل انگیزشی سبز را در میان کارکنان از طریق مدیریت منابع انسانی سبز توسعه دهند، که منجر به ارتقای رفتار خدمات سبز درون نقشی و برون نقشی آن‌ها شده و در نهایت بهترین حرکت به سمت مدیریت زیست‌محیطی برای جلب رضایت ذینفعان سازمان‌ها شود.

#### ۵- خلاصه و نتیجه‌گیری

مطالعات تجربی بسیار محدودی در مورد مدیریت منابع انسانی سبز وجود دارد زیرا هیچ ابزار سیستماتیک و معتبری برای اندازه‌گیری مفهوم وجود ندارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که درگیری سبز کارکنان و آموزش سبز و مشوق‌های مالی سبز، رفتار کارکنان نسبت به محیط زیست را تعدیل می‌کند. ایجاد فرصت برای کارکنان جهت مشارکت در پروژه‌های زیست محیطی، آنان را تشویق به استفاده از دانش و مهارت سبز خود در رابطه با مسائل زیست محیطی می‌کند. هر چه مشارکت کارکنان در کارشان بیشتر باشد؛ بیشتر تمایل دارند که از دانش خود به صورت اختیاری در رابطه با مسائل زیست محیطی استفاده کنند.

در دهه‌های اخیر منابع انسانی به عنوان یک سرمایه کلیدی و هوشمند در کنار سایر سرمایه‌های سازمانی نقش مهم و اساسی را در رشد اقتصادی و توسعه ملی جوامع ایفا کرده است. که با توجه به تأکیدات و ضروریات در سنوات اخیر در خصوص محیط زیست این توسعه با نام توسعه پایدار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. سازمان، سرمایه‌گذاران، ذی‌نفعان و سهامداران در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی به این باور رسیده‌اند که توجه مشتریان و خطمشی مشتری مداری برای بقای سازمان از

1 Jacobs, 2010  
2 Bansal & Roth, 2000  
3 Shen, Dumont & Deng, 2016

اولویت‌های استراتژیک می‌باشد لذا این مهم موجبات توجه ویژه دست اندرکاران و تصمیم‌سازان سازمانی، تولیدی، خدماتی و... را در راهبردهای رقابتی متوجه ابعاد زیست محیطی نموده است که حاصل این توجهات تفکرات و جنبش‌های سبز سازمانی در عرصه رقابت کسب و کار است. زاینده این تفکر، ایده‌ها و ابتکارات سبز در سازمان هاست که می‌بایست از طرف مدیران ارشد سازمانی حمایت و جهت بهینه سازی در سیستم به نیروی انسانی سازمان آموزش و منتقل گردد. لذا پذیرش سیاست‌های زیست محیطی در سازمان از طرف مدیران به عنوان یک شروع خوب می‌تواند موجبات احساس نیاز مدیران منابع انسانی در ادغام رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با فعالیت‌های زیست محیطی شود و این یعنی تولد مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان و به طبع آن ایجاد یک نگرش و انگیزه نو در سرمایه انسانی که نتایج فوق‌العاده‌ای چون رضایت مشتریان، حمایت سازمان‌های بین‌المللی، کاهش هزینه‌ها، استفاد بهینه از انرژی و کسب سود و دستیابی به اهداف تعریف شده که برای سازمان به ارمغان خواهد داشت. در این بخش بر اساس مرور الگوهای مختلف مدیریت منابع انسانی سبز نخست باید موقعیت‌های حساس سازمان تعیین شود، معیار شناسایی موقعیت‌های حساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. در ادامه باید شرایط احراز و شایستگی‌های متناسب با این موقعیت‌های سبز تعریف شود.

دانش بین سرمایه انسانی سبز و نوآوری سبز کارکنان به دلیل دانش سازمانی کارآمد مسئولیت‌های بیشتری را برای کمک به صنعت در دستیابی به اهداف انجام می‌دهند. در نتیجه، مطالعات آینده باید اثر تعدیل کننده نگرش شهروندی سازمانی را در سطوح سازمانی و فردی مورد بررسی قرار دهد، که به طور قابل توجهی به مدیریت منابع انسانی سبز و ادبیات نوآوری سبز کمک می‌کند. داده‌ها صرفاً از صنعت محدودی جمع آوری شده است. بنابراین، تحقیقات آینده باید صنایع بیشتری را در نظر بگیرد، مانند صنعت تولید و فنی، که شامل نوآوری‌های بیشتری برای رسیدگی به چالش‌های زیست محیطی است. استفاده از راهکارهای سبز برای پیشبرد اهداف سازمان یکی از رویکردهای جدید مدیریتی است که در راستای توسعه پایدار می‌باشد (ژیان و همکاران 1395).

بررسی‌های این پژوهش پیرامون مدیریت منابع انسانی سبز نشان می‌دهد در این رشته، زمینه‌های مستعد پژوهشی زیادی وجود دارد و به دلیل چالش‌ها و پویایی‌های فزاینده زیست محیطی، نقش این رشته در حال پررنگ شدن است در مجموع با توجه به نتیجه به دست آمده از پژوهش حاضر می‌توان پیشنهاد داد: 1) ایجاد معیارهای سبز برای ارزیابی کارکنان؛ مثلاً استفاده کمتر از کاغذ، تفکیک زباله‌ها، کمک به ایجاد فضای سبز در محیط کار، نوآوری‌های سبز؛ 2) ارائه پاداش‌های نمادین به کارکنان سبز در سازمان‌ها؛ مثلاً اهدای جایزه به صورت سالانه؛ 3) تشکیل کارگروه‌هایی برای بررسی نیازهای سبز کارکنان سازمان‌ها برگزاری کلاس‌های آموزشی با توجه به این نیازها.

در پژوهش‌های آینده می‌توان از اثرات ابعاد دیگر مدیریت منابع انسانی سبز نسبت به محیط زیست استفاده کرد و می‌توان از فرهنگ سبز سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی سبز استفاده کرد.

## منابع

1. آرمسترانگ، م. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). (س. اعرابی. و ا. مهدیه. مترجم) <https://www.gisoom.com/book/1997022>
2. تقیه، نرجس خاتون (۱۳۸۹) جایگاه آموزش محیط زیست در برنامه‌های دوره کارشناسی ارشد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد مرودشت. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. <https://elmnnet.ir/article/10521888-56421>
3. جزنی، ن. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی. <https://www.gisoom.com/book/1332249>
4. ژیان اشکرینیا، مهدی؛ سلطانی، فاطمه و شاهرخی، جعفر. (۱۳۹۵). اقدامات کاربردی مدیریت منابع انسانی سبز. <https://civilica.com/doc/549777>
5. سعادت، ا. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت. <https://www.gisoom.com/book/11182867>
6. سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۰) "مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان": نگاه دانش. <https://www.gisoom.com/book/1585029>
7. سید جوادی، سید رضا. (۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: انتشارات نگاه دانش. <https://www.gisoom.com/book/11131519>
8. شعبانی مقدم، کیوان؛ حسین آبادی، بهرام و اختیاری، نرگس (۱۳۹۶). ارتقای مسئولیت زیست محیطی در رویدادهای ورزشی، دومین کنفرانس بین المللی تحقیقات کاربردی در تربیت بدنی و قهرمانی، تهران. <https://civilica.com/doc/743948>
9. میرسپاسی، (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. <https://www.gisoom.com/book/1472785>
10. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، (۱۳۸۷). تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی. <https://www.gisoom.com/book/1472785>



11. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
12. Ahmand S (2015) Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management* Bhalla G and L Lin (1987) Cross-cultural marketing research: a discussion of equivalence issues and measurement strategies. *Psychology and Marketing* 4, 275–285.
13. Ambec, S., & Lanoie, P. (2018). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
14. Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
15. Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221–236.
16. Chaudhary, R. (2018). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 161-175.
17. Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*.
18. Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2008). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
19. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256.
20. Dumont, J., Shen, J. and Deng, X. (2016), "Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values", *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 4, pp. 613-627
21. Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579–1590.
22. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089.
23. Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
24. Jackson, S. E. (2011). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
25. Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244-252.
26. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
27. Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.
28. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14
29. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
30. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
31. Zhang, L., Li, D., Cao, C., Huang, S., 2018. The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: the mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *J. Clean. Prod.*

