تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۲

بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در صنعت نفت

مرجان فیاضی[۱]- سعید شهبازمرادی[۲]- زهرا افشار[۳]- محمدرضا شهبازمرادی[۴]

چکیده

امروزه اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار شده و این موضوع در صنعت نفت دارای اهمیت خاصی است. هدف این تحقیق شناسایی بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در صنعت نفت است. روش انجام این تحقیق روش تحقیق آمیخته است. با توجه به این نوع روش تحقیق، در ابتدا مصاحبه‌هایی انجام و نتایج این مصاحبه‌ها مورد تحلیل محتوا قرار گرفت و در نهایت پرسش‌نامه‌ای طراحی شد و در اختیار مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی نفت قرار داده شد. ضریب آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه ۰/۹۷۳ بوده و بیان‌گر پایایی بالای این پرسش‌نامه است. نتایج این تحقیق گویای این موضوع است که از میان دسته‌بندی کلی، حمایت مدیران ارشد از بالاترین اهمیت برخوردار می‌باشد و در نتیجه در صورت حمایت مدیر از برنامه‌های سبز، مقدمات مراحل دیگر نیز فراهم می‌شود. در میان عوامل استراتژیک، وجود چشم‌انداز سبز، در میان عوامل سازمانی، بودجه، از میان عوامل مرتبط با کارکنان، جذب و توسعه متخصصان زیست‌محیطی و دانش و مهارت کارکنان از مهم‌ترین عوامل به شمار می‌آیند. هم‌چنین نتایج آزمون فریدمن به طور کلی این موضوع را روشن ساخت که عوامل مالی و حمایت مدیریت از مهم‌ترین عوامل تاثرگذار بر اجرای مدیریت سبز منابع انسانی است.

واژگان کلیدی: مدیریت سبز منابع انسانی، مدیریت سبز، زیست‌محیطی، صنعت نفت و کارکنان سبز.

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲. دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران.
۳. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران. نویسنده مسئول: (Zahra.afshar@ut.ac.ir)
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدمه

در چند سال اخیر بازاریابی سبز، حسابداری سبز، خرده‌فروشی سبز و مدیریت سبز منابع انسانی رواج یافته است (رنویک، ردمن و مگوآیر[1]، ۲۰۱۳). امروزه سبز بودن یک هنجار است (مارگارتا و ساراگیه[2]، ۲۰۱۳) و نیاز روزافزونی برای ترکیب مدیریت سبز با مدیریت منابع انسانی وجود دارد و این تلاش‌ها به عنوان ابتکارات مدیریت سبز منابع انسانی شناخته شده اند (دوتا[3]، ۲۰۱۲؛ مارگارتا و ساراگیه، ۲۰۱۳). البته این نکته شایان توجه است که مدیریت سبز منابع انسانی هنوز در مرحله آغاز قرار داشته و بسیاری از تحقیقات در این حوزه نظری می‌باشند (جابور[4]، ۲۰۱۳).

سازمان‌ها امروزه اهمیت داشتن آگاهی اجتماعی و مسائل سبز را تشخیص داده و با این‌که در گذشته، کارکنان اهمیت مسائل سبز را درک نکرده بودند ولی امروزه آن‌ها نیز اهمیت این موضوع را درک کرده‌اند (ویج، سوری و وینق[5]، ۲۰۱۳). سازمان‌هایی که عملکرد زیست محیطی بهتری دارند، تصویر کلی‌شان ارتقاء یافته و توجه کارکنان بالقوه را به خود جلب می‌نمایند. افزایش زیست‌گرایی، سازمان‌ها را به سمت توسعه شایستگی‌های کارکنان‌شان به‌منظور تولید محصولاتی که با قوانین سخت‌گیرانه زیست محیطی انطباق داشته باشند، هدایت می‌کند (چن، تین، چن و لی[6]،۲۰۱۲). از طرف دیگر، نفت در بسیاری از صنایع اهمیت حیاتی دارد و مهم‌ترین منبع تأمین انرژی در سطح بین‌المللی است و ۳۲ درصد منبع تأمین انرژی در اروپا و آسیا و بیش از ۵۳ درصد خاورمیانه را تشکیل می‌دهد. بالاترین حجم محصولات این صنعت شامل نفت سوختی و گازوئیل می‌باشد. نفت به‌عنوان ماده اولیه بسیاری از محصولات شیمیایی مانند داروها، حلال‌ها، کودهای شیمیایی، آفت‌کش‌ها و غیره کاربرد دارد. با توجه به جایگاهی که صنایع پتروشیمی در جهان امروز پیدا کرده است، نباید از صدمات آن به انسان و محیط‌زیست غافل بود و باید به دنبال راه حل‌هایی برای کاهش این آسیب‌ها باشیم (دوبرادران و محمدزاده، ۱۳۹۳). یکی از این راه‌کارها، اجرای مدیریت سبز منابع انسانی است. بسترهای لازم برای مدیریت سبز منابع انسانی نیز به کلیه عواملی که برای مدیریت سبز منابع انسانی لازم است، گفته می‌شود.

1. Renwick, Redman & Maguire
2. Margareta & Saragih
3. Dutta
4. Jabbour
5. Vij, suri & Singh
6. Chen, Tien, Chen & Lee

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

بنابراین پرداختن به مباحث مدیریت سبز منابع انسانی در سازمان‌ها و خصوصا در شرکت ملی نفت از اهمیت خاصی برخوردار بوده و مطالعه پیرامون و این خود نیازمند مقدماتی جهت اجرا خواهد بود. بنابراین سازمان‌های پیشگام در حوزه مدیریت سبز منابع انسانی باید به ایجاد بسترهای لازم جهت جاری‌سازی مدیریت سبز منابع پرداخته و به‌نوعی با سرمایه‌گذاری در این بخش بپردازند. بنابراین، باتوجه به این موارد، این سوال مطرح می‌شود که چه بسترهایی برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی لازم بوده است. و این موضوع به عنوان مسأله و پرسش تحقیق، مطرح است.

در این میان شناخت عوامل کلیدی و موثرتر در میان بسترهای ابتدایی از اهمیت خاصی برخوردار بوده، لذا در این مقاله به شناخت و یافت بسترهای لازم جهت اجرای مدیریت سبز منابع انسانی پرداخته می‌شود. بنابراین، هدف این مقاله، مطالعه پیرامون بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی، شناخت بسترها و از طرفی اولویت‌بندی بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی است. در این میان لازم است تا علاوه بر شناخت، میزان اهمیت هریک از عوامل مشخص گردیده، تا مولفه-های هریک از این عوامل به‌عنوان گام‌های لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی طی گردد.

هم‌چنین می‌توان گفت که، هدف از مقاله پیش‌رو شناخت و بعد از آن اولویت‌بندی بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی است.

بیان مسأله

سبزسازی یک فرایند کلی است که هدف آن استفاده بهتر از انرژی، هزینه کم‌تر، ضایعات پایین‌تر و بازیافت است (جفری[1]، ۲۰۱۲). سازمان‌ها باید به منظور سبزسازی سازمان و منابع انسانی، کارایی ساختار سازمانی را افزایش داده، به ایجاد مشاغل مجازی و حذف مشاغل و ساعات کاری زاید پرداخته و استفاده از منابع سازمان را کاراتر کنند. هم‌چنین این سازمان‌ها باید دورکاری و زمان کاری انعطاف‌پذیر را گسترش داده (ویج، سوری و وینق، ۲۰۱۳) و در راستای حفظ سازمانی سبز به استخدام افراد مشتاق به مسائل زیست‌محیطی اهمیت دهند (مارگارتا و ساراگیه، ۲۰۱۳).

1. Jafri

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

محیط کاری سبز، محیطی است که نسبت به محیط زیست حساس بوده و در کوشش برای استفاده کارا از منابع و ایجاد مسئولیت اجتماعی است (ویج، سوری و وینق، ۲۰۱۳). محیط کاری سبز شامل محیط‌کاری مجازی، ساختمان‌های سبز، کاهش استفاده از منابع و کاهش ضایعات است (جفری، ۲۰۱۲). سازمان‌های سبز، تلاش‌های سبز خود را برای رسیدن به اهداف سبز بررسی کرده و به منظور رسیدن به این موضوع افراد مناسب و دوست‌دار محیط زیست را استخدام می‌کنند. گوگل[۱] تلاش‌های سبز خود را به منظور رسیدن به اهداف سبز بررسی می‌کند، سازمان‌هایی مانند هوندا[۲]، جانسون[۳]، استارباک[۴] و جی ای[۵] نیز از سیاست‌های سبز خود برای افزایش میزان فروش محصولات‌شان استفاده می‌کنند (کار[۶]، ۲۰۱۳). محققان به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های سبز عملکرد مالی بهتری داشته (کره‌آ، تاپیا و تورس،[۷]۲۰۱۳) و رعایت استانداردهای محیطی سبب سودآوری سازمان از راه کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و بهبود بهره‌وری کارکنان می‌شود (دلماس و پکویک[۸]، ۲۰۱۳). سازمان‌ها به منظور رسیدن به اهداف سبز می‌توانند از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحریک کارکنان استفاده نمایند (پالی، چن، بویرال و جین[۹]، ۲۰۱۳). حال باید به این موضوع توجه داشت که این موضوعات در صنعت نفت، دارای اهمیت بیش‌تری است و اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در صنعت نفت، حیاتی است. این موضع به آن دلیل است که، با توجه به آن‌که مطالب منتشر شده، در رابطه با آلاینده‌های نفت و گاز و اثرات بهداشتی آن‌ها، بر انسانی و محیط‌ریست در سرتاسر دنیا، اندک هستند، که این امر ناشی از مسائل سیاسی است، اما نمی‌توان این حقیقت را انکار کرد که این صنایع باعث انتشار آلاینده‌ها و اثرات نامطلوب می‌شوند (دوبرادران و محمدزاده، ۱۳۹۳). حال باید به این موضوع توجه داشت که قبل از اجرا، باید به شناسایی بسترها پرداخت. بنابراین، مسأله اصلی این تحقیق، شناسایی بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در صنعت نفت است.

1. Google
2. Honda
3. Johnson
4. starbuks
5. GE
6. Kaur
7. Correa, Tapia& Torres
8. Delmas& Pekovic
9. Palle, chen, Boirl & jin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مرور ادبیات تحقیق

مدیریت سبز منابع انسانی به معنای استفاده از هر کارمند برای ارتقای اقدامات زیست-محیطی سازمان و افزایش آگاهی و تعهد کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی است. به عبارت دیگر مدیریت سبز منابع انسانی استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای ارتقای استفاده پایدار منابع در سازمان می‌باشد. برخی دیگر از صاحب‌نظران، مدیریت سبز منابع انسانی را استفاده از افراد و مدیریت کارکنان برای ایجاد سازمانی سبز دانسته‌اند (ویج، سوری و وینق، ۲۰۱۳). مدیریت منابع انسانی ازطریق فعالیت‌هایی که عملکرد دوست‌دارانه زیست‌محیطی را ارتقامی‌دهند، نقش حیاتی در ایجاد و توسعه سازمان سبز ایفا می‌کند (دائو، لانگلا و کاربو[1]، ۲۰۱۱). مدیریت سبز منابع انسانی، شامل استفاده از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای استفاده بهتر و بیش‌تر از منابع سازگار با محیط زیست در سازمان و ارتقای فعالیت‌های دوست‌دارانه زیست‌محیطی است و هدف آن توسعه فرهنگ زیست‌محیطی سازمان است (دوتا، ۲۰۱۲). سیاست‌های سبز منابع انسانی بر قابلیت‌های فردی و جمعی افراد درباره انجام رفتارهای سبز تأکید دارد (مارگارتا و ساراگیه، ۲۰۱۳). و هم‌چنین مدیریت سبز منابع انسانی، رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می‌کند (واگنر[2]، ۲۰۱۱). و به طور مستقیم مسئول پرورش نیروی کاری است که محیط زیست را درک کرده و قدردان آن است. نوع فعالیت-های انجام شده شامل آموزش دادن به کارکنان درباره تغییرات آب و هوا و دیگر موضوعات زیست‌محیطی، آموزش درباره کاهش مصرف انرژی و استفاده از وسایل حمل و نقل سازگار با محیط زیست می‌شود (دوتا، ۲۰۱۲). مدیریت سبز منابع انسانی سیاست‌های سبز منابع انسانی را به عمل تبدیل می‌کند (مارگارتا و ساراگیه، ۲۰۱۳).

به صورت کلی مشخصه‌های کلیدی مدیریت سبز منابع انسانی عبارت‌اند از:

- اعتقادات و مفروضات: چشم‌انداز محیطی مشترک و فرهنگ سبز؛
- عامل‌های استراتژیک: افراد، اتخاذ و پیگیری فعالیت‌های سبز؛
- مسیر مدیریت: رهبری و پشتیبانی از سیاست، رابطه دوطرفه، تعهد مدیریتی، کار تیمی، کارمندیابی سبز، ارزیابی و پاداش سبز، آموزش و توسعه و یادگیری سبز (رویل، ۲۰۰).

1. Dao, Langella & Carbo
2. Wagner

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

استفاده از مسائل محیط زیستی سبب بهبود تصویر سازمان، رضایت کارکنان و جذب بهترین افراد می‌شود (واگنر، ۲۰۱۲). نقش منابع انسانی در مسائل محیط زیستی به دو صورت زیر است:

۱. مستقیم و از طریق تحت تأثیر دادن رفتار کارکنان؛
۲. غیرمستقیم و به وسیله کاهش کارشکنی‌ها.

در روش مستقیم رفتار کارکنان براساس اهداف زیست‌محیطی مشخص شده و پاداش و جریمه به این رفتارها تخصیص می‌یابد. در این روش مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق استراتژی کنترل، رفتار را ایجاد کند و یا از طریق اجبار به انجام رفتار زیست-محیطی و یا از طریق مشاوره و مشارکت و یا از طریق ایجاد فرهنگ زیست‌گرایی، رفتار مطلوب را ایجاد کند. در روش غیر مستقیم تأکید بر بهبود تجربه کارکنان و کاهش نارضایتی آن‌ها از مسائل زیست‌محیطی است (هاروی، ویلیام و پرابرت[1]، ۲۰۱۲). اجرای مدیریت سبز منجر دستیابی به مزایای اقتصادی، تمایز و به خصوص مزایای مرتبط با منابع انسانی می‌شود (واگنر، ۲۰۱۲). برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی به اجرای استراتژیک سیستم‌های منابع انسانی که با فرهنگ و اهداف بلندمدت سازمان تناسب دارد، نیاز است (سودین، ۲۰۱۱). استراتژی منابع انسانی باید بر ایجاد منابع انسانی استراتژیک جهت پیش‌بینی و حمایت از محیط زیست تمرکز کند. هماهنگی سرمایه انسانی، مدیریت استعدادها، جذب، آموزش و توسعه به عنوان مهم‌ترین فعالیت‌های منابع انسانی در رسیدن به اقدامات دوست‌دارانه محیط زیست می‌باشند (دائو، لانگلا و کاربو، ۲۰۱۱). هم‌راستایی بین ابعاد منابع انسانی و استراتژی‌های سبز در سازمان‌های آمریکای شمالی مانند برونینگ فریز[2] و صنایع شیمیایی هانتسمن[3]، اجرا می‌شود (جابور و سانتوس[4]، ۲۰۰۸). این فعالیت‌ها، ابزارهایی هستند که ایجاد فرهنگ حمایت از محیط زیست را تسهیل می‌کنند (لیئبویتز[5]، ۲۰۱۰). درخواست استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ (معروف‌ترین استاندارد زیست‌محیطی) در سازمان‌های فرانسوی به دلیل مزایای مدیریت منابع انسانی سبز، است (گرولیو، زوگی و پکویک[6]، ۲۰۱۲). سازمان چندملیتی دل[1]

1. Harvey, Williams & Probert
2. Browning Ferris
3. Huntsman
4. Jabbour& Santos
5. Liebowitz
6. Grolleau, Mzoughi & Pekovic

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مزایای مدیریت منابع انسانی سبز را داشتن کارکنانی باانگیزه و وفادار می‌داند که این کارکنان نرخ غیبت را کاهش می‌دهند و بهره‌وری را می‌افزایند(گرولیو، زوگی و پکویک[۲]، ۲۰۱۲) و در نهایت اجرای مدیریت سبز منابع انسانی مزایایی را به همراه خواهد داشت که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش انگیزش کارکنان (دوتا، ۲۰۱۲؛ رنویک، ردمن و مگوآیر[۳]، ۲۰۱۳)؛
- افزایش وفاداری کارکنان؛
- کاهش غیبت؛
- افزایش بهره‌وری(رنویک، ردمن و مگوآیر، ۲۰۱۳)؛
- کاهش جابه‌جایی نیروی کار؛
- افزایش روحیه و اخلاق نیروی کار؛
- ایجادکارآفرینی‌های زیست‌محیطی (دوتا، ۲۰۱۲)؛
- کاهش هزینه‌های عملیاتی (ویج، سوری و وینق، ۲۰۱۳؛ جفری[٤]، ۲۰۱۲)؛
- قادر ساختن متخصصان صنعت به تشخیص مسئولیت اجتماعی سازمان (ویج، سوری و وینق، ۲۰۱۳)؛
- افزایش نوآوری سازمان (واگنر، ۲۰۱۲).

محققان تغییر در ساختار سازمانی، تغییر در منابع انسانی و تلاش در جهت ایجاد نوآوری را بسترهای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی دانسته‌اند (لی[۵]، ۲۰۰۹). محققان بر این باورند که سیستم مدیریت سبز تنها در صورتی مؤثر است که سازمان، افراد مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب را در اختیار داشته باشد. موفقیت و کارایی در هر نوآوری سبز، به در دسترس بودن و توانایی منابع انسانی بستگی دارد (سودین[٦]، ۲۰۱۱؛ مارگارتا و ساراگیه[۷]، ۲۰۱۳). برای پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی، در دسترس بودن اطلاعات و درگیری کارکنان حیاتی بوده (کره‌آ، تاپیا و تورس، ۲۰۱۳) و

1. Dole
2. Grolleau, Mzoughi & Pekovic
3. Renwick, Redman & Maguire
4. Jafri
5. Lee
6. Sudin
7. Margareta & Saragih

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

این نکته قبل توجه است که برای انجام اقدامات سبز کارکنان باید آزادی عمل داشته باشند (پالی، چن، بویرال و جین[1]، ۲۰۱۳). قابلیت‌های داخلی سازمانی مانند یادگیری سازمانی، مدیریت ذی‌نفعان، آموزش و توسعه سبز، ارتقای همکاری بین کارکنان، چشم‌انداز سبز مشترک و نوآوری مستمر از عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت سبز سازمانی هستند (کره‌آ، تاپیا و تورس، ۲۰۱۳). رویکرد سبز مدیریت منابع انسانی به افزایش آگاهی کارکنان، مهارت آن‌ها و درگیری احساسی در مسائل سبز نیاز دارد (رنویک، ردمن و مگوآیر، ۲۰۱۳). برخی از محققان درگیری مدیریت، تعامل استراتژیک، انگیزش کارکنان و مشارکت آن‌ها را از عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی دانسته‌اند (دلماس و پکویک، ۲۰۱۳). تمایل مدیریت به انجام برنامه‌های مدیریت سبز و فراهم‌آوردن منابع توسط او نیز از عوامل مهم به شمار می‌آید (دلماس و پکویک[2]، ۲۰۱۳).

موضوع مدیریت سبز منابع انسانی موضوعی جدید بوده و کارهای کمی در این زمینه انجام شده است و اکثر مطالعات آن مروری هستند. مقاله‌های توسط رنویک (۲۰۰۸)، ردمن و مک‌گوآیر (۲۰۰۸)؛ جابور (۲۰۱۱) و دوتا (۲۰۱۲) پژوهش‌های مروری را در این زمینه فراهم ساخته است. جدول یک خلاصه‌ای از تحقیقات خارجی انجام گرفته بر روی مدیریت سبز منابع انسانی را نشان می‌دهد.

جدول۱: خلاصه‌ای از تحقیقات خارجی انجام گرفته بر روی مدیریت سبز منابع انسانی

نام و سال	نویسندگان	خلاصه کار و متدولوژی
رسیدن به پایداری از راه توجه به منابع انسانی/۲۰۰۱	دیلی و هانگ	این مقاله عومل حیاتی برای پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی را شناسایی می‌کند. عوامل شناخته شده در این مقاله عبارت است از: حمایت مدیران ارشد، آموزش سبز، توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و سیستم پاداش. در انتهای این مقاله مدلی در زمینه عوامل تسهیل-گر مدیریت سبز پیشنهاد شده است.
تشویق اقدامات سبز کارکنان/ ۲۰۰۲	راموس	نتایج این مقاله نشان‌دهنده آن است که سیاست-های سبز و رفتارهای سبر مدیران امکان بروز رفتارهای سبز کارکنان را افزایش می‌دهد. این مقاله پیشنهاداتس را برای مدیران ارائه کرده است.

1. Palle, chen, Boirl & jin
2. Delmas& Pekovic

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

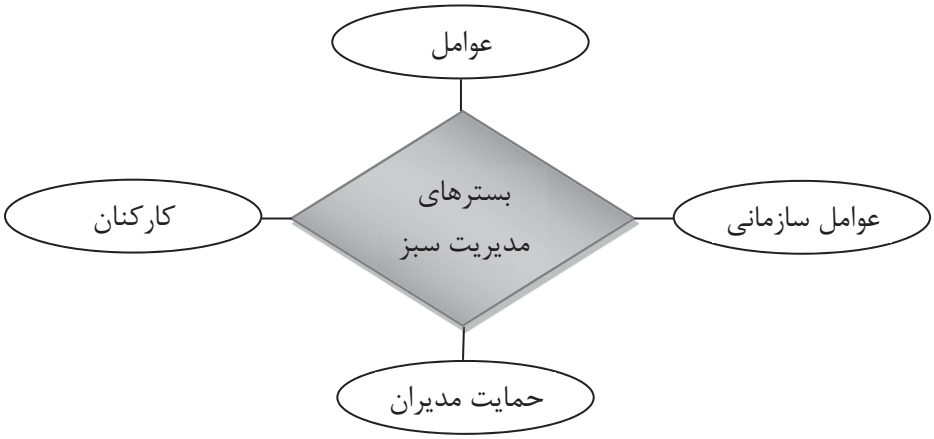
نام و سال	نویسندگان	خلاصه کار و متدولوژی
تعادل زندگی کاری و شخصی سبز: رویکرد جدیدی از مدیریت منابع انسانی سبز /۲۰۱۱	ماستر و شاردر	در این مقاله مفاهیم تعادل زندگی کاری و شخصی سبز تعریف و بررسی می‌شوند و هم‌چنین مدلی ارائه می‌شود.
سبزسازی منابع انسانی:بررسی ابتکارات در سطح شهری/ ۲۰۱۱	رنگاراجان و رحم	در این مقاله وجود و میزان مدیریت سبز منابع انسانی بررسی شده و این نتیجه حاصل شده است که درآمد، تحصیلات، آگاهی زیست‌محیطی و وجود تجربه قبلی در زمینه مسائل سبز اثر مثبتی را در اجرای مدیریت سبز منابع انسانی دارند.
سبز کردن خطوط هواپیمایی: مدیریت منابع انسانی و عملکرد سبز خطوط هوایی در انگلستان/۲۰۱۲	هاروی، ویلیام و پرابرت	این مقاله اثر مدیریت منابع انسانی را بر عملکرد سبز خطوط هوایی بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که نقش مدیران منابع انسانی در اجرای اقدامات سبز حیاتی بوده و در این زمینه چالش‌هایی نیز وجود دارد.
فعالیت‌های سبز منابع انسانی/۲۰۱۲	جفری	این مقاله فعالیت‌های سبز منابع انسانی را در صنعت خودروسازی هند بررسی کرده است و به این نتیجه رسیده است که در سازمان‌هایی که مدیریت سبز منابع انسانی را اجرا کرده‌اند، از اجرای آن سود برده و کارکنان‌شان دارای روحیه بهتری شده‌اند. هم‌چنین این مقاله به این نتیجه رسیده است که مهم‌ترین مانع از اجرای مدیریت سبز منابع انسانی، هزینه‌های اجرای آن است.
مطالعه اثر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد زیست-محیطی/۲۰۱۳	پالی، چن، بویرال و جین	پژوهش حاضرارتباط مدیریت منابع انسانی با مدیریت سبز را در چین بررسی می‌کند. این محققان به این نتیجه رسیده‌اند که نگرانی‌های زیست‌محیطی، اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رفتار شهروند سازمانی را تعدیل می‌کند.
توسعه فرهنگ جدید سازمان از طریق مدیریت سبز منابع انسانی/۲۰۱۳	مارگارتا و ساراگیه	نویسندگان این مقاله به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت سبز منابع انسانی سبب کاهش هزینه، ایجاد فضای بهتر، درگیری بیش‌تر کارکنان و رفتار سبز سازمانی می‌شود.

مدل مفهومی تحقیق

در این گام، ابتدا ادبیات بررسی شده و سؤال‌هایی طراحی شد و سپس با توجه به مصاحبه‌های انجام شده می‌توان مدل مفهومی را برای بسترهای لازم جهت اجراهی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مدیریت سبز منابع انسانی ارائه نمود. در این مدل عامل سازمانی، استراتژیک، کارکنان و حمایت مدیرات به‌عنوان عوامل سازه‌ای و بستری برای مدیریت سبز منابع انسانی ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

این مدل مفهومی در راستای یکی از اهداف ابتدایی یعنی شناخت بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی ارائه شده و در راستای اهداف دیگر تحقیق و در گام بعد، به اولویت‌بندی و شناخت مولفه‌های هریک از ابعاد تشکیل‌دهنده مدیریت سبز منابع انسانی پرداخته می‌شود.

با توجه به مدل بیان شده می‌توان سؤال‌هایی را مطرح کرد. سوالات تحقیق پیش-روی را می‌توان در راستای اهداف تحقیق و مدل مفهومی ارائه شده بیان داشت. در این بخش سوالات مربوط به بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی اینگونه مطرح خواهد گشت که کدام‌یک از بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی دارای اهمیت بیشتر بوده و می‌توان از آن به‌عنوان اولویت ابتدایی نام برد؟. هم-چنین سوال دیگر را می‌توان اینگونه بیان داشت که چه گام‌هایی را می‌توان در هریک از بسترها پیمود تا مدیریت سبز منابع انسانی به صورتی بسترسازی شده اجرا شود؟ در واقع می‌توان اینگونه نیز بیان داشت که مولفه‌های هریک از ابعاد مدیریت سبز منابع انسانی دارای چه اولویتی بوده و آن‌ها را به‌عنوان گام‌های هریک از بسترهای لازم برای مدیریت سبز منابع انسانی در نظر داشت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نتیجه نیز توصیفی- تحلیلی است. در این تحقیق از روش آمیخته استفاده شده است. تحقیق آمیخته، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است که توسط محقق یا تیم تحقیق با هدف شناخت دقیق و کامل یک پدیده مورد استفاده قرار می‌گیرد و تلاش می‌کند دیدگاه‌ها، رویکردها و موضع‌گیری‌های چندگانه را مدنظر قرار دهد. به بیان دیگر، روش‌شناسی آمیخته عبارت است از استفاده هم‌زمان یا متوالی از هر دو روش کمی و کیفی در یک مطالعه واحد (جمع‌آوری و تحلیل هر دو نوع داده کمی و کیفی)، بدون توجه به مواضع فلسفی آن‌ها (فیاضی، ۱۳۸۹). معمولا در انتخاب عنوان طرح‌های تحقیق که با استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته انجام می‌شود از عبارت‌ها یا واژه‌هایی مانند: روش‌های پژوهش ترکیبی، مدل آمیخته، بهم تنیدگی، روش چندگانه، روش‌شناسی آمیخته استفاده می‌شود. همان‌طور که در این عبارت‌ها آشکار است، در روش‌های تحقیق آمیخته برای بررسی یک مسأله پژوهشی، پژوهش‌گر با به کار بردن مجموعه روش‌هایی که اساس آن‌ها پارادیم‌های گوناگون است، بررسی موقعیت نامعین را میسر و فرایند آن را تسهیل می‌نماید (بازرگان، ۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته چنان است که با انتخاب روش‌های تحقیق کمی و کیفی مناسب و ترکیب مطلوب آن‌ها حاصل می‌شود. به طوری که میان هدف تحقیق، شیوه گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، برای پاسخ دادن به سؤال‌های تحقیق، سازگاری لازم برقرار می‌شود. در این صورت، علاوه بر منظور داشتن ابعاد اندازه‌پذیر پدیده‌های مورد مطالعه، سایر ابعاد این پدیده‌ها نیز مورد توجه قرار می‌گیرد (بازرگان، ۱۳۸۷). سه نوع طرح آمیخته عبارت‌اند از: طرح اکتشافی[1]، طرح تبیینی[2]، و طرح توصیفی (طرح لانه کرده[3]، و سه سو سازی[4]/ چند جانبه نگری). در طرح‌های اکتشافی، معمولاً از طریق پژوهش کیفی به تدوین یک ابزار اندازه‌گیری پرداخته می‌شود و هدف آن است که نتایج روش نخست (کیفی)، به نتایج و تحلیل‌های روش دوم (کمی) کمک کند (فیاضی، ۱۳۸۹). مدل ترکیبی استفاده شده در این تحقیق، اکتشافی است. مراحل انجام این تحقیق به این صورت بوده‌است که در ابتدا ادبیات مربوط مورد بررسی قرار گرفته و

1. exploratory design
2. explantory design
3. embedded design
4. triangulation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سوال‌هایی طراحی شد و در گام بعدی مصاحبه‌هایی با خبرگان (هشت نفر ازخبرگان) صنعت نفت ایران به منظور شناسایی شاخص‌ها انجام شد. به طورایده‌آل درمصاحبه بااستفاده ازتحلیل‌محتوا به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم، جایی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلا جمع‌آوری کرده‌ایم تفاوتی ندشته باشد (پورعزت و حیدری، ۱۳۹۰). در این مقاله خبره فردی دارای سابقه کاری بالاتر از ده سال در صنعت نفت بوده و صنعت نفت را به خوبی می-شناسد، دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا و مسلط بر سیستم‌های منابع انسانی نیز است. در گام بعد مصاحبه‌ها مورد تحلیل‌محتوا قرار گرفته، مضمون و مقوله‌ها شناسایی شدند. تحلیل‌محتوا گسترده‌ترین روش قابل استفاده برای تحلیل پیام است که مبتنی بر روش‌های عینی و تجربی برای انجام پژوهش اجتماعی است. تحلیل‌محتوا شایع‌ترین رویکرد تجربی برای تحلیل اسناد می‌باشد که متکی بر بررسی و جستجوی مطالب پیام‌ها براساس کلید واژه‌ها است (زکی، ۱۳۸۵). برای بررسی پایایی این مرحله تعداد ۲ مصاحبه توسط فرد دیگری انجام و مورد کدگذاری گرفت و نتایج مشابهی حاصل شد.
در گام آخر این شاخص‌ها در قالب پرسش‌نامه‌ای گنجانده و در اختیار ۳۱ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی نفت قرار گرفت. این پرسشنامه دارای چهار محور عوامل استراتژیک، عوامل سازمانی، کارکنان و حمایت مدیران ارشد می‌باشد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب ۰/۹۷۳ حاصل گردید. بدیهی است که این میزان بالاتر از ۰/۷ می‌باشد و بیان‌گر پایایی مناسب پرسش‌نامه است.

تجزیه‌تحلیل داده‌ها

در ابتدا هشت مصاحبه صورت گرفته با خبرگان مورد تحلیل‌محتوا قرار گرفت و مضامین و مقوله‌ها شناسایی شدند. جدول۲، نتایج حاصل از تحلیل‌محتوا را نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول۲- نتایج حاصل از تحلیل‌محتوا

مضمون	مقوله
عوامل استراتژیک	چشم‌انداز سبز، سیاست زیست‌محیطی مکتوب، وجود ارزش‌های زیست‌محیطی و فراهم آوردن زمینه اجرای مدیریت سبز منابع انسانی
عوامل سازمانی	تخصیص بودجه و منابع کافی، تدوین شاخص‌های سبز عملکردی، تیم‌های سبز، فرهنگ سازمانی سبز و هماهنگی فرایند منابع انسانی با مسائل محیط زیستی
مدیران	تعهد و رهبری مدیران، حمایت و اجرای ایده‌های سبز، وجود رهبران سبز و انگیزه اجرا
کارکنان	دانش، مهارت و توانایی کارکنان، جذب و توسعه متخصصان زیست‌محیطی، مشارکت دادن کارکنان در ایجاد و اجرای استراتژی‌های سبز، تمایل و انگیزه کارکنان، مسئولیت-پذیری کارکنان دربرابر عملکرد زیست‌محیطی، عملکرد نوآورانه کارکنان و درک سیاست سبز سازمانی

همان‌گون که مشاهده می‌شود با بررسی تحلیل‌محتوای خبرگان می‌توان بسترهای لازم برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی را در چهار دسته عوامل استراتژیک، عوامل سازمانی، کارکنان و حمایت مدیران ارشد طبقه‌بندی کرد. در گام بعد پرسش‌نامه طراحی شده در بین ۳۱ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی نفت توزیع شد. جدول ۳، مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول۳- مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر					
سن	۲۵-۳۵	۲۵/۸	**جنسیت**	آقا	۸۰/۶
	۳۵-۴۵	۳۵/۵		خانم	۱۹/۴
	بالاتر از۴۵ سال	۳۸/۷			
تجربه	کم‌تر از۵ سال	۶/۵	**سابقه کار در واحد منابع انسانی**	کم‌تر از۵ سال	۱۲/۹
	۵-۱۰ سال	۱۲/۹		۵-۱۰ سال	۳۲/۳
	۱۰-۱۵	۲۲/۶		۱۰-۱۵	۲۹
	بیش‌تر از۱۵ سال	۵۸/۱		بیش‌تر از۱۵ سال	۱۶/۱
تحصیلات	لیسانس	۴۱/۹	**موقعیت شغلی**	کارشناس منابع انسانی	۴۱/۹
	فوق لیسانس	۴۵/۲		مدیر منابع انسانی	۲۲/۶
	دکتری	۱۲/۹		سایر	۲۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

با توج به جدول نتایج جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بدین‌شرح است: ۸۰/۰۶ درصد ازپاسخ‌دهندگان آقا، ۵۸/۱ درصد با سابقه کاری بالای ۱۵سال و هم‌چنین۳۲/۳ درصد دارای سابقه کاری بین پنج تا ده سال در واحد منابع انسانی، ۳۸/۷درصد دارای سن بالاتر از ۴۵سال، ۴۵/۲درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۱/۹ درصد در موقعیت شغلی کارشناس منابع انسانی بوده‌اند. جدول۴، نتایج حاصله از آزمون فریدمن را برای عوامل نشان می‌دهد.

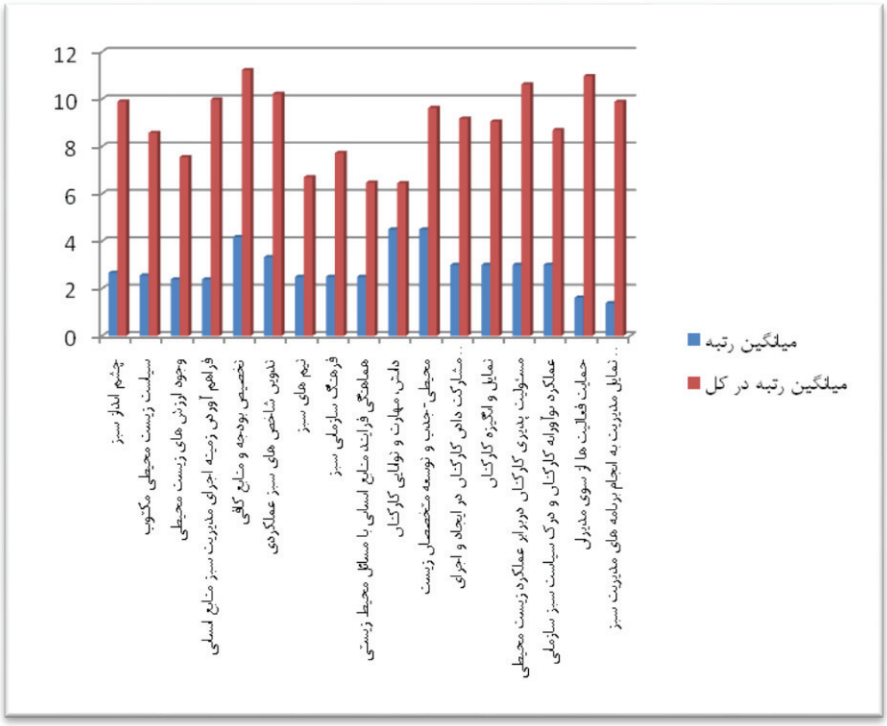
همان‌گونه که مشاهده می‌شود در بین عوامل استراتژیک، وجود چشم‌انداز سبز از اهمیت بالایی برخوردار است. هم‌چنین سیاست زیست‌محیطی مکتوب، وجود ارزش‌های زیست‌محیطی و فراهم آوردن زمینه اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. در بین عوامل سازمانی، تخصیص بودجه و منابع کافی بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و تدوین شاخص‌های سبز عملکردی در اولویت بعدی قرار دارد. جذب و توسعه متخصصان زیست‌محیطی و دانش، مهارت و توانایی کارکنان نیز در میان عوامل مرتبط با کارکنان دارای بیش‌ترین میزان اهمیت می‌باشند و در انتها می‌توان گفت که حمایت فعالیت‌ها از سوی مدیران از بالاترین اهمیت برخوردار است. باتوجه به میانگین رتبه کلی نیز می‌توان گفت که بالاترین میانگین رتبه مربوط به تخصیص بودجه و منابع کافی و حمایت فعالیت‌ها از سوی مدیران است. این نکته بیان-گر آن است که عوامل مالی از بالاترین اهمیت در اجرای مدیریت سبز منابع انسانی برخوردار هستند و هم‌چنین اگر حمایت مدیران وجود داشته باشد تخصیص بودجه نیز انجام می‌شود. کم‌ترین میزان اهمیت مربوط به تیم‌های سبز و دانش، مهارت و توانایی کارکنان است. نمودار یک نیز مباحث بالا و نتایج آزمون فریدمن را در قالب نمودار نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ٤- نتایج حاصله از آزمون فریدمن برای عوامل

عوامل استراتژیک		
متغیر	میانگین رتبه	میانگین رتبه در کل
چشم‌انداز سبز	۲/۶۷	۹/۹
سیاست زیست‌محیطی مکتوب	۲/۵۶	۸/۵۸
وجود ارزش‌های زیست‌محیطی	۲/۳۹	۷/۵۵
فراهم آوردن زمینه اجرای مدیریت سبز منابع انسانی	۲/۳۹	۹/۹۸
عوامل سازمانی		
متغیر	میانگین رتبه	میانگین رتبه در کل
تخصیص بودجه و منابع کافی	۴/۱۷	۱۱/۲۳
تدوین شاخص‌های سبز عملکردی	۳/۳۳	۱۰/۳۲
تیم‌های سبز	۲/۵۰	۶/۷۱
فرهنگ سازمانی سبز	۲/۵۰	۷/۷۳
هماهنگی فرایند منابع انسانی با مسائل محیط زیستی	۲/۵۰	۶/۴۸
کارکنان		
متغیر	میانگین رتبه	میانگین رتبه در کل
دانش، مهارت و توانایی کارکنان	۴/۵	۶/۴۵
جذب و توسعه متخصصان زیست‌محیطی	۴/۵	۹/۶۳
مشارکت دادن کارکنان در ایجاد و اجرای استراتژی‌های سبز	۳	۹/۱۸
تمایل و انگیزه کارکنان	۳	۹/۰۶
مسئولیت‌پذیری کارکنان دربرابر عملکرد زیست‌محیطی	۳	۱۰/۶۳
عملکرد نوآورانه کارکنان و درک سیاست سبز سازمانی	۳	۸/۶۹
حمایت مدیران ارشد		
متغیر	میانگین رتبه	میانگین رتبه در کل
حمایت فعالیت‌ها از سوی مدیران	۱/۶۱	۱۰/۹۸
تمایل مدیریت به انجام برنامه‌های مدیریت سبز منابع انسانی	۱/۳۹	۹/۸۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]



نمودار ۱- میانگین رتبه‌بندی عوامل

با توجه به نمودار نیز می‌توان به این نتیجه رسید که در میان میانگین رتبه‌بندی کلی عوامل،تخصیص بودجه و منابع کافی و هم‌چنین حمایت فعالیت‌ها از سوی مدیران بالاترین میانگین رتبه را به خود اختصاص می‌دهد. از طرفی دانش، مهارت و توانایی کارکنان و هماهنگی فرایند منابع انسانی با مسائل محیط زیستی نیز بنا به نظر متخصصان از پایین‌ترین اولویت برخوردار هستند.

نتیجه‌گیری

سازمان‌های سبز، مدیریت محیط‌زیست را وظیفه همه افراد می‌دانند و این امر توسط تعدادی از متخصصان آموزش دیده تحقق می‌یابد (ام بی سی[1]، ۱۹۹۷). سازمان‌هایی که

1. MBC university Press

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

به سمت سبز شدن در حرکت‌اند از بهبود روابط کارکنان بهره می‌برند. کارکنانی که به موضوعات زیست‌محیطی علاقه دارند به کار کردن در سازمان‌های سبز توصیه می‌شوند (هاروی، بوسکو و امانوئل، ۲۰۱۰) و در نتیجه دارای رضایت و تعهد بیش‌تری نسبت به سازمان خواهند بود (ام بی سی، ۱۹۹۷) حال برای حرکت به سمت سبزسازی سازمان نیازمند بسترهایی هستیم که برای شناسایی این بسترها ادبیات مربوطه بررسی شد، مصاحبه‌هایی صورت گرفت و در نهایت پرسش‌نامه‌ای طراحی شد و در اختیار مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی نفت قرار گرفت. نتایج این تحقیق بیان‌گر این موضوع بود که از میان دسته‌بندی کلی، حمایت مدیران ارشد از بالاترین اهمیت برخوردار است. باردواج و دشموخ (۲۰۱۳) و رویل (۲۰۰۱) نیز به این نتیجه رسیده‌اند که حمایت مدیران ارشد مهم‌ترین عامل در اجرای مدیریت سبز منابع انسانی است. این موضوع بیان‌گر آن است که در صورت حمایت مدیر از برنامه‌های سبز، مقدمات مراحل دیگر نیز فراهم خواهد آمد. در میان عوامل استراتژیک، وجود چشم‌انداز سبز، در میان عوامل سازمانی بودجه، از میان عوامل مرتبط با کارکنان، جذب و توسعه متخصصان زیست‌محیطی و دانش و مهارت کارکنان از مهم‌ترین عوامل به شمار می‌آیند. هم‌چنین نتایج آزمون فریدمن به طور کلی این موضوع را روشن ساخت که عوامل مالی و حمایت مدیریت از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در اجرای مدیریت سبز منابع انسانی است. لیئبویتز (۲۰۱۰) و جفری (۲۰۱۲)، نیز به این نتیجه رسیده‌اند که عوامل مالی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در اجرای مدیریت سبز منابع انسانی هستند. این موضوع نشان‌دهنده این واقعیت است که در ابتدا باید بودجه کافی برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی تخصیص یابد و سپس مدیران باید با تمام وجود از اجرای مدیریت سبز منابع انسانی حمایت نموده و زمینه اجرای آن را فراهم آورند. تمام خبرگان دارای سابقه کاری بالاتر از ۱۵ سال در این پژوهش به این نکته اشاره دارند که کلیدی‌ترین عامل در اجرای مدیریت سبز منابع انسانی حمایت مدیران ارشد است. با استفاده از نتایج این تحقیق می‌توان به این نکته رسید که برای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی باید منابع کافی تخصیص داده شود. هم‌چنین باید قبل از اجرای مدیریت سبز منابع انسانی، حمایت مدیران ارشد فراهم شود. کارکنان عضو مهمی در سازمان هستند و باید قبل از اجرای مدیریت سبز منابع انسانی نسبت به مسئولیت‌پذیری آن‌ها اطمینان حاصل شود.

عدم توجه به این موضوع در مطالعات داخلی، کم‌توجهی دولت به مسائل سبز، عدم وجود رقابت در صنعت و حاکم بودن فضای سنتی و نیمه سنتی، انحصاری بودن صنعت،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

عدم آگاهی مدیران از مباحث مدیریت سبز منابع انسانی، عدم همکاری برخی از خبرگان، عدم وجود ارتباطات بین‌المللی و محدودیت زمان مشارکت‌کنندگان از محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌آیند.

بر اساس یافته‌ها و نتایج به دست آمده از تحقیق می‌توان برای محققان بعدی پیشنهاداتی را ارائه کرد که عبارت‌اند از: بررسی موانع اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در صنعت نفت، بررسی زیرسیستم‌های مدیریت سبز منابع انسانی در صنعت نفت و بررسی مدیریت سبز منابع انسانی در صنایع پتروشیمی. برای صنعت نفت نیز می‌توان این پیشنهاد را ارائه داد که در صورت تمایل به اجرای مدیریت سبز منابع انسانی، منابع کافی را تخصیص دهد و حمایت مدیران ارشد را فراهم آورد، زیرا در صورت عدم باور و حمایت مدیران، اجرای این کار با مشکل مواجه خواهد شد. هم‌چنین اقدام به تشکیل کمیته سبز، توجه به مدیریت منابع انسانی سبز در چشم‌انداز و استراتژی‌های صنعت نفت، پیوند بین مباحث زیس‌محیطی و تولید و هم‌چنین ایجاد تفکری بین‌المللی در این زمینه نیز از پیشنهادهای دیگر این تحقیق به شمار می‌آید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

منابع

۱. پورعزت، علی‌اصغر و حیدری، الهام (۱۳۹۰). شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و موانع تجاری‌سازی دانش با استفاده از روش کیو. *سیاست علم و فناوری، ۴، (۱)*، ۶۲-۴۹.

۲. دوبرادران، سینا و محمدزاده، فردیس (۱۳۹۲). بررسی تاثیر آلاینده‌های صنایع نفت و گاز بر انسان و محیط زیست. *طب جنوب، ۱۷، (۱)*، ۹۸-۸۵.

۳. زکی، محمدعلی(۱۳۸۵). بررسی تحلیل محتوای گرایش‌های پژوهشی در مجلات علمی تخصصی مدیریت. *فصلنامه دانش مدیریت*، ۱۹، ۷۴-۴۳.

۴. فیاضی، مرجان (۱۳۸۹). *الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد*.پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.

5. Bhardwaj, R. B.; Deshmukh, R. A (2013),"Role of Organizational Flexibility in Enhancing Sustainable Green Management Practices: A Study in Emerging MarketContext". International Journal of Management & Information Technology, 4, No. 3, 361-368.
6. Chen, S.Y., Tien,P.W., Chen, K.C., & Lee, I.U. (2012),"The Influence Of Environmental Commitments On Green Intellectual Capital". Business and Information, 283-308.
7. Correa, A. A. J., Tapia, M. I;Torres, H. E. N. (2013). "Proactive Environmental Strategies and Employee Inclusion: The Positive Effects of Information Sharing and Promoting Collaboration and the Influence of Uncertainty". Organization & Environment, *26, No.2*, 139-161.
8. Daily, F. B.; Huang, C. S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management". International Journal of operations & production management, 21,No.12,1539-1552.
9. Dao, V., Langella, I.;Carbo, J. (2011). "From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework". Journal of Strategic Information Systems, 20,63-79.
10. Delmas, A. M.; PEKOVIC, S. (2013). : "Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability". Journal of Organizational Behavior, 34, 230–252.
11. Dutta.S. (2012)."Greening people: a strategic dimension". ZENITHInternational Journal of Business Economics & Management Research, 2, No.2, 143-148.
12. Grolleau, G., Mzoughi, N.;Pekovic, S. (2012). "Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees'recruitment". Resource and Energy Economics, 34,74-92.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

13. Harvey, G., Williams, K.;Probert, J. (2012). "Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK". The International Journal of Human Resource Management, 23, 1-15.
14. Harvey, M. D., Bosco, M. S.;Emanuele, G. (2010). "The impact of "green-collar workers" on organizations".Management Research Review, 33, No.5,499-511.
15. Jabbour, C. J. C.;Santos, A. C. F. (2008). "Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model". Journal of Cleaner Production, 16,51-58.
16. Jabbour, C. J. C. (2011). "How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study". Industrial and Commercial Training, 43,No. 2, 98-105.
17. Jabbour, C. C. (2013). "Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research".Resources, Conservation and Recycling,No.74, 144– 155.
18. Jafri, S. (2012)."Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India". Human Resource Management, 42, 6193-6198.
19. Kaur, H. (2013). "Today's Success Mantra-Going Green at Functional Areas of HRM". International Journal of Management & Business Studies, 3,No.1, 96-99.
20. Lee, H. K. (2009). "Why and how to adopt green management into business organizations? "The case study of Korean SMEs in manufacturing industry.Management Decision,47, No. 7,1101-1121.
21. Liebowitz, J. (2010). "The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture".Journal of Sustainable Development, 3,No.4,50-57.
22. Margaretha, M.;Saragih, S. (2013). "Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice". International Conference on Business, Economics, and Accounting, 1-10.
23. MCB University Press. (1997). "Going green is good for business & and for HR staff". Management Development Review, 10,30-31.
24. Muster. V.; Schrader, U. (2011)."Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM". Zeitschriftfür Personalforschung, 25, 140-156.
25. Paille, P., Chen, Y., Boiral, O.; Jin, J. (2013)."The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study". Journal of Business Ethics, 1-16.
26. Ramus, A. C. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of world business, 37,* 151-164.
27. Rangarajan, M.; Rahm, D. (2011)."Greening Human Resources : A Survey of City-Level Initiatives". Review of Public Personnel Administration, 31, 227–247.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

28. Renwick, D., Redman, T.; Maguire, S. (2008). "Green HRM: A review, process model, and research agenda". University of Sheffield Management School.
29. Renwick, S. W. D., Redman, T.,& Maguire, S. (2013). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda". International Journal of Management Reviews, 15, 1-14.
30. Revill, C. (2001). "The 'Greening' of Personnel/Human Resource Management An Assessment". International Journal of Applied HRM, 1, 1-30.
31. Rompa, I. (2011). "Explorative research on Sustainable Human Resource Managemen".Master's Thesis.University of Amsterdam.
32. Sudin, S. (2011)."Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship". International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR, 10, 79-83.
33. Vij, p., suri, S.;singh, S. (2013). "Green HRM- delivering high PERFORMANCE HR systems". International Journal of Marketing and Human Resource Management, 4, No.2, 19-25.
34. Wagner, M. (2011). "Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms–Incidence, Determinants, and Outcomes ".Zeitschriftfür Personal forschung, 25,No. 2,157-177.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]