

**Identifying the Effective Requirements for the Implementing
Green Human Resource Management; Recruitment and Selection;
Education; Performance Evaluation; Reward and Compensation
Management
(A Case Study of Hospitals in Qom Province)**

Nayereh Eskandari ¹ | Fateme Taheri ²

Abstract

At the same time with the advancement of management science in modern societies, managers are sensitive to the importance of environmental issues in their work environment and in the human resource sector they created a new area under the title of green human resource management. The aim of this study is to identify the effective requirements for the implementing green human resource management. The research method is qualitative and based on theme analysis. In the present study, a semi-structured interview tool was used to collect data. The statistical population is experts in the field of human resource management and managers of departments related to human resources in public hospitals in Qom province. Sampling was done theoretically using a snowball technique, based on which 8 interviews were conducted with experts in this field. The results of the research on identifying the Effective requirements for the implementation of green human resource management included 292 concept codes and 54 sub-themes. Finally, the sub-themes were categorized into 16 main themes. These main themes can be examined in 4 categories with titles, green selection and recruitment, green education, green performance evaluation, as well as green reward and compensation management.

Keywords: Green Human Resource Management, Functions of Green Human Resource Management, Greening, Environmental Management.

48

Vol. 14
Summer 2022

Research Paper

Received:
30 May 2021
Accepted:
14 March 2022
P.P: 55-85

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.7.0

1. Master student of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. F_taheri@ut.ac.ir



شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی؛ انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی عملکرد؛ پاداش و جبران خدمات (مورد مطالعه بیمارستانهای استان قم)

نیره اسکندری^۱ | فاطمه طاهری^۲

چکیده

همزمان با پیشرفت علم مدیریت در جوامع امروزی، مدیران سازمان‌ها نسبت به اهمیت مسائل زیست‌محیطی در محیط کاری‌شان حساس شده‌اند و در بخش منابع انسانی، حوزه جدیدی را تحت عنوان مدیریت سبز منابع انسانی به وجود آورده‌اند. هدف از این پژوهش شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی است. روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر تحلیل تم می‌باشد. در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری مورد نظر، خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران بخش‌های مرتبط با منابع انسانی در بیمارستان‌های دولتی استان قم می‌باشند. نمونه‌گیری به روش نظری و با به‌کارگیری فن گلوله‌برفی صورت پذیرفته که بر این مبنای ۸ مصاحبه با خبرگان این حوزه انجام گرفت. نتایج پژوهش درباره شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی، شامل ۲۹۲ کد مفهومی و ۵۴ تم فرعی بود. نهایتاً تم‌های فرعی، در قالب ۱۶ تم اصلی زیر مجموعه ۴ کارکرد انتخاب و استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز و همچنین پاداش و جبران خدمات سبز مورد بررسی قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت سبز منابع انسانی؛ کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی؛ مدیریت زیست‌محیطی.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.7.0

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

مقدمه

با عبور از قرن بیستم و ورود به قرن جدید و پیشرفت علوم و فنون، عرصه مدیریت سازمان‌ها هم دچار تغییر و تحولات بسیاری شده است. در واقع، افزایش نگرانی‌ها در مورد هشدارهای محیطی، تولیدکننده‌ها را مجبور به تلاش برای کاربرد راه‌کارهایی در زمینه مدیریت محیط زیست و مدیریت سبز نموده است (کریمی زارچی و احمدی‌نژاد، ۱۳۹۷: ۱۴۴). در پژوهشی که توسط هدن^۱ و دیگران (۲۰۰۹) انجام شد، آنها مدیریت زیست‌محیطی را فرایند گسترده‌ای در سازمان تعریف نمودند که کارهای اخلاقانه‌ای را برای رسیدن به پایداری محیطی، کاهش ضایعات، افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مزیت رقابتی در سازمان، به اجرا در می‌آورند (مصباحی و سیدین، ۱۳۹۶: ۲). مدیریت منابع انسانی^۲ (HRM) یکی از عملکردهای استراتژیک سازمانی به منظور مدیریت منابع انسانی می‌باشد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن، رفتارهای مثبت کارمندان و سایر اعضای سازمان را تحریک کنند؛ در واقع مدیریت منابع انسانی شکل‌دهی رفتار دستدارانه زیست‌محیطی کارکنان را تسهیل می‌کند (سوهارتی و سوگی آرتو^۳، ۲۰۲۰: ۲۰۰)؛ لذا هنگامی که شیوه‌های کلی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها با سیاست‌های حفاظت از محیط زیست و شیوه‌های حفظ آنها مطابقت یابد، بعد جدیدی از حوزه «مدیریت منابع انسانی» معروف به «مدیریت سبز منابع انسانی»^۴ (GHRM) ظاهر می‌شود (رن^۵ و همکاران، ۲۰۱۸: ۷۷۰). در واقع مدیریت سبز منابع انسانی شامل تمام فعالیت‌های درگیر در زمینه توسعه پایدار، پیاده‌سازی و نگهداشت مداوم یک سیستم می‌باشد که هدف آن سبز کردن کارکنان یک سازمان است. اجرای این نقش در مدیریت منابع انسانی از طریق تبدیل کارمندان عادی به کارمندان سبز انجام می‌گیرد و به سیاست‌ها، شیوه‌ها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که باعث می‌شود کارمندان سازمان سبز به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و کسب و کار عمل نمایند (راواشده^۶، ۲۰۱۸: ۱۰۵۰).

1. Haden
2. Human Resource Management (HRM)
3. Suharti & Sugiarto
4. Green Human Resource Management (GHRM)
5. Ren
6. Rawashdeha

به زعم زید و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، در زمینه مدیریت سبز منابع انسانی کارکردهایی همچون استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، پرداخت و پاداش و روابط کارکنان به ابزاری قدرتمند برای همسو کردن کارکنان با استراتژی‌های سازمانی تبدیل شده است که منجر به عملکردی پایدار در بلندمدت می‌شود (آمروثا و جیثا^۲، ۲۰۱۹: ۴). اگرچه مفهوم سبز هنوز در مرحله نوپایی قرار دارد؛ اما آگاهی در مورد مفهوم سبز در سراسر جهان در حال افزایش است به طوری که دنیای شرکت‌ها را مجبور کرده تا فلسفه منابع انسانی سبزشان را با تمرکز ویژه در زمینه‌های مدیریت پسماند، بازیافت، کاهش سطح کربن لحاظ کرده و آن را در تولید محصولات سبز به کار گیرند. پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی در سازمان‌ها به میزان قابل توجهی باعث کاهش آلودگی محیط زیست و ایجاد فضای کاری سالم هم از لحاظ شرایط فیزیکی محیط کار و هم از لحاظ مالی، خواهد شد. اما باید توجه داشت که اجرای همین استراتژی‌های سبز، مستلزم تمایل مقامات سطح بالا و نیازمند یک چارچوب قانونی از جانب دولت‌ها می‌باشد (شیخ^۳ و همکاران، ۲۰۱۹: ۷)؛ در صورتی که الزامات مؤثر بر اجرایی‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی در بخش خدمات و درمان کشورمان به خصوص در یک حوزه کوچکتر مانند بیمارستان‌ها به درستی شناسایی شود، آنگاه می‌توان از نتایج این پژوهش به منظور دستیابی به مزایای رقابتی و امکان افزایش بهره‌برداری از مزایای مالی حاصل از پیاده‌سازی این پروژه برخوردار شد. شناسایی این الزامات و رفع موانع موجود بر سر راه اجرای مدیریت سبز منابع انسانی در مراکز درمانی و خدماتی شرایطی را ایجاد می‌کند که در سطح جامعه، مردم اشتیاق بیشتری از خودشان، جهت برخورداری از امکانات بهداشتی و درمانی اینگونه بیمارستان‌های سبز بروز دهند. به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، این مراکز ناگزیرند در سیستم مدیریت منابع انسانی خود و اتخاذ کارکردهای مرتبط با این حوزه، تحولی اساسی ایجاد کنند؛ به طور مثال شرایط را برای اعمال کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی همچون انتخاب و استخدام سبز^۴، آموزش و توسعه سبز^۵، ارزیابی عملکرد سبز^۶ و

1. Zaid et al
2. Amrutha & Geetha
3. Sheikh
4. Green recruitment and Selection
5. Green training and development
6. Green performance evaluation

پاداش و جبران خدمات سبز^۱ فراهم کنند تا از این طریق بتوانند قابلیت جذب، حفظ و به کارگیری کارکنان آگاه و متعهد نسبت به مسائل زیست‌محیطی را در سطح سازمان‌های خود افزایش داده و از پتانسیل این منابع انسانی کارآمد و منحصر به فرد برخوردار شوند.

با داشتن نگاهی جامع نسبت به کارایی حوزه مدیریت سبز منابع انسانی در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی، آگاهی مدیران در زمینه عواملی که مرتبط با پیشرفت مراکز تحت نظارت آن‌هاست، افزایش می‌یابد و در آینده سود قابل توجهی را نصیب این سازمان‌ها خواهد کرد. البته مدیریت سبز منابع انسانی دارای کارکردهای متفاوت دیگری همچون طراحی و تجزیه و تحلیل سبز شغل، معارفه و آشناسازی سبز، روابط سبز کارکنان، مدیریت ایمنی سبز و مدیریت سبز انضباط کارکنان هم می‌باشد؛ منتهی به دلیل اینکه هر کارکرد وسعت و دقت نظر کافی در ارتباط با اجرای شیوه‌های سبز مربوطه را می‌طلبند، پژوهشگران به بررسی ۴ کارکرد اصلی بسنده نموده‌اند. از آنجایی که در زمینه شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی منابع انسانی سبز در وزارت بهداشت کشورمان اقدامی جدی صورت نگرفته است، به نظر می‌رسد مهیا شدن شرایط برای محقق شدن این پژوهش در حوزه سلامت امری مهم و پربازده برای دولت، مراکز درمانی و بیمارستانها خواهد بود. بر این اساس، شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در بیمارستان‌های استان قم به عنوان اولویت و هدف اصلی در نظر گرفته شد.

مبانی نظری

سازمان‌ها و مدیریت سبز^۲

مدیریت منابع سبز یا مدیریت زیست‌محیطی یکی از الزامات هزاره سوم در سازمان‌هاست. امروزه سازمان‌ها به این نکته پی برده‌اند که باید اخلاق اجتماعی، برندهای تجاری، مسئولیت‌های اجتماعی و همه ابزار و روش‌های خود را به سمت سبز شدن هدایت کنند (ساتیاپریا و همکاران^۳، ۲۰۱۳). در دنیای جدید، مفهوم «سبز» در حال تغییر و تحول به سمت و سوی استاندارد است که محتاج یک رویکرد فعال در برابر مدیریت محیط زیست در سرتاسر جهان می‌باشد. در گذشته،

1. Green reward and Compensation management

2. Green Management

3. Sathyapriya & et al

عامل موفقیت یک شرکت بستگی به افزایش ارزش‌های اقتصادی آن داشت؛ اما اخیراً، آن‌ها به آثار زیست‌محیطی خود نیز توجه کرده و عوامل محیطی و اجتماعی را توأم با عوامل اقتصادی در نظر می‌گیرند. این مسئله باعث پیدایش یک پدیده راهبردی نوین به نام «مدیریت سبز» شده است (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷). پژوهشگران در ادامه تحقیقاتشان، سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی را نیز در کنار مدیریت منابع انسانی، به عنوان عامل اصلی برای رسیدن به توسعه پایدار در سازمان‌ها مورد توجه قرار داده‌اند (ماندپ^۱، ۲۰۱۲). آنها عقیده دارند که سیستم مدیریت سبز، فقط زمانی مؤثر واقع خواهد شد که سازمان‌ها نیروی انسانی مناسب، با مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم را در اختیار داشته باشند. لذا موفقیت و اثربخشی در هر خلاقیت سبزی، به دسترسی آسان به منابع انسانی‌اش و همچنین توانایی‌های این نیروها بستگی دارد (سادین^۲، ۲۰۱۱).

مدیریت سبز منابع انسانی

مدیریت سبز منابع انسانی یک مفهوم نوظهور در حوزه مدیریت است که به بیان یکپارچگی شیوه‌های دوستدارانه محیط زیست با بخش منابع انسانی سازمان، به منظور دستیابی به رشدی پایدارتر می‌پردازد (لیکیتکار و ورما^۳، ۲۰۱۷: ۱۵۲). اگرچه جنبش سبز و منابع انسانی سبز هنوز در مراحل ابتدایی هستند، اما افزایش آگاهی از اهمیت مسائل سبز، سازمان‌ها را مجبور کرده تا فعالیت‌های منابع انسانی را که دوستدار محیط زیست می‌باشد، به همراه تمرکز بر اموری از قبیل: مدیریت پسماند، بازیافت، کاهش گازهای آلاینده و تولید محصولات سبز را در فهرست برنامه‌های خود، مورد توجه جدی قرار دهند. واضح است که اکثر کارکنان به شدت در مورد محیط زیست خود، احساس مسئولیت می‌کنند و تعهد و رضایت شغلی بیشتری، نسبت به سازمانی که آمادگی رفتن به سمت سبز شدن دارند، را از خود نشان می‌دهند (یوسف و همکاران^۴، ۲۰۱۵: ۱۵۹). در تعریفی جدیدی از مدیریت سبز منابع انسانی بیان می‌شود که این حوزه شامل ارتباطات مدیریت ارشد با کارمندان در رابطه با سیاست‌ها و برنامه‌های زیست‌محیطی، آموزش کارمندان برای درک شیوه‌های جدید زیست‌محیطی، توانمندسازی کارمندان برای مشارکت در فعالیت‌های

1. Mandip
2. Sudin
3. Likhitar & Verma
4. Yusoff & et al

زیست‌محیطی و اعطای پاداش‌هایی است که می‌تواند کارکنان را به مسئولیت‌پذیری نسبت به محیط زیست ترغیب کند (کیم^۱ و همکاران، ۲۰۱۹: ۸۴). به طور دقیق‌تر، مدیریت سبز منابع انسانی تمام فعالیت‌هایی را پوشش می‌دهد که به جنبه‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی سازمان کمک می‌کند (این آخرین مورد از نظر ایمنی کارکنان، بهداشت، دارایی و رفاه می‌باشد)، ابعاد مذکور از دیدگاه کارمندان قابل بیان می‌باشد که در پرتو نیاز به پایداری شرکت‌ها رخ می‌دهد (بنون و بونومو^۲، ۲۰۲۰: ۲).

رویارویی با فشارهای داخلی و خارجی برای انطباق و اجرای فعالیت‌های تجاری دوستدار محیط زیست سازمان‌ها در جهت شناسایی رفتارهایی که مزیت رقابتی، اقتصادی و زیست‌محیطی آنان را افزایش می‌دهد، ضروری می‌باشد (الکاسر و سینگ^۳، ۲۰۱۹: ۴۸۳). مدیران در بخش خدمات و درمان تحت فشارهای فزاینده‌ای از سوی جامعه در رابطه با مسائل زیست‌محیطی هستند؛ بنابراین مسئولیت‌های آنها محدود به ارائه خدماتی با کیفیت بالا و کم هزینه نیست، بلکه این وظایف باید گسترش داده شوند تا هم حفاظت از مسائل محیط زیستی را شامل شوند و هم استفاده از منابع طبیعی تجدیدناپذیر را کاهش دهند (پینزون^۴ و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۲). اگر این اقدامات بصورت اصولی اعمال شوند، برآیند کار این خواهد شد که مدیران در بخش بهداشت و سلامت، برای ایجاد ابتکارات سازگار با محیط زیست مانند: بازیافت، بالا رفتن راندمان انرژی، حفاظت از آب، تدارکات سبز شدن و زمینه‌های پایداری، منابع بیشتری را اختصاص خواهند داد (موسی و عثمان^۵، ۲۰۱۹: ۷). به عقیده هاسلید و همکارانش^۶ (۲۰۰۰)، مدیریت سبز منابع انسانی به آن دسته از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی توجه دارد که برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، فنون و فرآیندهای آن‌ها در پایان به کاهش اثرات منفی و یا افزایش اثرات مثبت زیست‌محیطی سازمانی ختم می‌شود و مهمتر آنکه، هدف نهایی فعالیت‌های مدیریت سبز منابع انسانی بهبود عملکرد زیست‌محیطی پایدار برای سازمان‌ها باشد (توکل و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۳). عمده تعاریف مدیریت

1. Kim
2. Benevene & Buonomo
3. El-Kassara & Singh
4. Pinzone et al
5. Mousa & Othman
6. Huselid & et al

سبز منابع انسانی، به دنبال توضیح این موضوع هستند که چگونه کارکنان شاغل در یک سازمان می‌توانند مفاهیم سبز، فعالیتهای سبز، اهداف سبز و همینطور سازگاری با مسائل زیست‌محیطی را تحقق بخشند.

انتخاب و استخدام سبز^۱

استخدام و انتخاب سبز فرایند جذب و استخدام داوطلبانی است که دارای آگاهی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی می‌باشند که با سیستم مدیریت محیط زیست یک سازمان همخوانی داشته باشند (ماشالا^۲، ۲۰۱۸: ۶۲). این فرایند به دنبال جذب استعدادهای جدیدی است که در آن افراد داوطلب، باید در مورد فرایند پایداری، سیستم زیست‌محیطی و همچنین درباره واژه‌های «حفاظت» و «محیط زیست پایدار»^۳ آگاهی داشته باشند (یاله^۴، ۲۰۱۷: ۱۴). جابور^۵ و همکاران (۲۰۱۰)، عقیده دارند سازمان‌ها هنگام ارزیابی کارکنان به منظور انتخاب آن‌ها، باید میزان علاقه و گرایش آن‌ها به مسائل زیست‌محیطی را به عنوان ملاک انتخاب‌شان، قرار دهند. در واقع اولویت انتخاب، باید به کاندیداهایی داده شود که «آگاه سبز»^۶ باشند (دشوال^۷، ۲۰۱۵: ۱۷۹). به عبارتی بهتر، هنگام مصاحبه با این نامزدها و یا ارزیابی آن‌ها برای انتخاب، از ایشان سوالات مرتبط با محیط زیست پرسیده خواهد شد (آرولراجا^۸ و همکاران، ۲۰۱۵: ۵).

آموزش سبز^۹

به زعم جابور (۲۰۱۱)، آموزش و توسعه سبز به عنوان یکی از مهمترین کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی است که برای موفقیت سازمان‌ها در زمینه مدیریت سبز ضروری می‌باشد. در همین راستا، آموزش زیست‌محیطی نیز به عنوان یکی از مهمترین ابزارهای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. این موضوع با هدف تحریک توجه و دانش مردم نسبت به نگرانی‌های محیط زیستی، ایجاد نگرش مثبت در نیروی کار، جهت‌گرایی به سمت رویکردی فعال در زمینه

1. Green recruitment and Selection
2. Mashala
3. Sustainable Environment
4. Ullah
5. Jabbour
6. Green aware
7. Deshwal
8. Arulrajah
9. Green education

ابتکارات سبز و شایسته‌سازی در آنها صورت می‌پذیرد، که همهٔ این موارد به قصد کاهش ضایعات و صرفه‌جویی در انرژی به کار گرفته می‌شوند (زوگا^۱، ۲۰۱۱: ۱۲۴-۱۲۵). سارکیس^۲ و همکاران (۲۰۱۰)، تأکید کردند که آموزش زیست‌محیطی در حمایت از عملکرد سیستم مدیریت زیست‌محیطی بسیار مؤثراند. در واقع، این نوع آموزش جنبه اصلی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت اکو سیستم و اجرای فرهنگ سبز سازمانی به شمار می‌رود (راواشاده، ۲۰۱۸: ۱۰۵۱).

هدف اصلی آموزش سبز، توسعه مهارت‌هایی در ارتباط با حفاظت از منابع، بازیافت و توسعه نگرش دوستانه با محیط زیست است. هر زمانی که یک تکنولوژی سبز در سازمان ایجاد شود، آموزش سبز نه تنها باعث می‌شود تا کارکنان بتوانند از این تکنولوژی‌ها استفاده کنند و پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌ها شوند؛ بلکه متقابلاً سازمان‌ها نیز بیشترین سود را بدین ترتیب کسب خواهند کرد. بنابراین آموزش سبز در مورد روش‌هایی کار می‌کند که انرژی را حفظ کرده، ضایعات را کاهش داده و کارمندان را در حل مسائل زیست‌محیطی درگیر می‌کند. همچنین آموزش و توسعه سبز، آگاهی کارمندان را درباره ارزش مدیریت محیط زیست و جنبه‌های مختلف آن افزایش می‌دهد (شیخ و همکاران، ۲۰۱۹: ۳).

ارزیابی عملکرد سبز^۳

ارزیابی عملکرد سبز نیروی کار باید به طور جداگانه یا حداقل به عنوان بخشی از سیستم ارزیابی عملکرد سازمان انجام شود. معیارهای ارزیابی عملکرد سبز کارکنان باید با دقت با معیارهای عملکرد سازمان همخوانی داشته باشد. همچنین به منظور حفظ عملکرد محیطی مناسب، سازمان‌ها باید سیستم مدیریت اطلاعات زیست‌محیطی^۴ (EMIS) و ممیزهای محیط زیستی مناسبی را ایجاد کنند (آرولاراجا و همکاران، ۲۰۱۵: ۷). در حقیقت، ایجاد و به کار بستن عملکرد سبز در سازمان‌ها، به معنی تشکیل مجموعه‌ای از معیارهای سبز مانند مسئولیت‌های زیست‌محیطی، کاهش هزینه‌ها و نگرانی‌های مربوط به اکو سیستم می‌باشد که برای ارزیابی عملکرد سبز کارکنان ضروری و اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (تانگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۶).

1. Zoogah
2. Sarkis
3. Green performance evaluation
4. Environmental Management Information Systems
5. Tang

در ادامه چریان و ژاکوب^۱ (۲۰۱۲)، بیان کردند بهترین استراتژی تعامل زمانی تحقق می‌یابد که مدیران به کارمندان اجازه دهند تا آن‌ها در جلسه ارزیابی عملکرد، ایده‌های خود را درباره مدیریت سبز بازگو کنند (ماشالا، ۲۰۱۸: ۶۲). سیستم مدیریت عملکرد سبز، ارزیابی کارکنان و توسعه شایستگی‌های رهبری سبز، می‌تواند به رضایت، خلاقیت و نوآوری بهتر در کارمندان منجر شود و نتایج منفی زیست‌محیطی را از طریق متعهد بودن به الزامات مسئولیت‌های اجتماعی شرکت کاهش دهد (جیا^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱). همچنین پژوهش‌ها نشان دادند، ایجاد انگیزه در کارمندان سبز برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها لازم به‌نظر می‌رسد. این رویکردها به مدیریت عملکرد، اهداف مالی یک سازمان را با اهداف اجتماعی-زیست‌محیطی همسو کرده و منافع شرکت‌های چند ملیتی را به همراه مزایای رقابتی منحصر به فرد آن‌ها از طریق توانمندسازی و رفاه کارکنان حفظ می‌کند (آمروتا و جیثا، ۲۰۱۹: ۸).

پاداش و جبران خدمات سبز^۳

این کارکرد مدیریت منابع انسانی، قدرتمندترین عامل مورد توجه افراد برای ورود به سازمان می‌باشد. مدیریت پاداش سبز یکی دیگر از کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی است که باید اذعان کرد، پایداری عملکرد محیطی سازمان به شدت وابسته به شیوه‌های مدیریت پاداش سبز است. برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارمندان غیرمدیریتی و به منظور ایجاد ابتکارات مدیریت زیست‌محیطی در شرکت‌ها، «مدیریت پاداش سبز» سهم قابل توجهی را به خود اختصاص داده است. سازمان‌ها می‌توانند از دو طریق مالی و غیرمالی، مدیریت پاداش را اعمال کنند. در برخی از شرکت‌ها کارمندان به علت عملکرد خوب محیطی‌شان از نظر مالی (مثلاً مشوق‌ها، پاداش‌ها و پول نقد) مورد تشویق قرار می‌گیرند. در برخی از شرکت‌های دیگر نیز، کارکنان به دلیل عملکرد خوبشان نسبت به محیط زیست، جوایز غیرمالی (فرصت‌ها، پیشرفت‌ها، شناخته شدن، مدال افتخار، جوایز) دریافت می‌کنند (آرولارجا و همکاران، ۲۰۱۵: ۹)؛ لذا می‌توان ادعا کرد، که مواردی همچون «مشوق‌ها، پاداش‌ها، فرصت‌ها، پیشرفت‌ها و شناخت‌ها» می‌توانند توجه کارمندان را برای حداکثر انگیزه و کار تحت تأثیر قرار دهند و آنها را تشویق می‌کنند تا حداکثر تلاش‌شان را برای

1. Cherian & Jacob

2. Jia

3. Green reward and Compensation management

دستیابی به اهداف سازمانی، به کار گیرند. در زمینه مدیریت سبز منابع انسانی، پاداش و جبران خدمات می‌تواند ابزار بالقوه‌ای برای حمایت از فعالیت‌های زیست‌محیطی در سازمان‌ها در نظر گرفته شود (احمد، ۲۰۱۵: ۷). از سویی دیگر، مکانیزم جبران خدمات می‌تواند در نقش ابزاری برای تغییر رفتار نیروی کار در جهت عملکرد سبز آن‌ها انجام وظیفه کند. همچنین اینگونه سیستم‌ها در سازمان، کارکنان را برای رسیدن به دستاوردهای سبز و کسب مهارت‌های سبز تشویق خواهند کرد (یاله، ۲۰۱۷: ۱۶). با توجه به مرور ادبیات نظری در این حوزه و انجام تحقیق مذکور در این راستا آشکار می‌گردد، که اگرچه در زمینه شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی و کارکردهای حاصل از آن همچون انتخاب و استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز و پاداش و جبران خدمات سبز در خارج از کشور پیشرفت‌های قابل توجه‌ای صورت پذیرفته ولی مسئله فوق‌الذکر هنوز در سازمان‌های دولتی کشور از جمله بخش بهداشت و درمان نادیده گرفته شده و نیازمند توجه جدی مسئولان به موضوع تحت بررسی می‌باشد

پیشینه پژوهش

پژوهشی با عنوان «مدیریت سبز منابع انسانی: یک استراتژی سبز کردن افراد»، توسط دشوال (۲۰۱۵) انجام شد. مطالعه حاضر با تمرکز بر مدیریت سبز منابع انسانی به عنوان یک ابتکار استراتژیک، برای ترویج شیوه‌های پایدار تجارت مورد استفاده قرار می‌گیرد. با کمک این مقاله تحقیقاتی، محقق سعی کرده تا بر پاسخگویی و اجرای کارکردهای سبز منابع انسانی تمرکز یابد. این پژوهش همچنین به محقق برای شناسایی زمینه‌هایی مانند آموزش و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و برخی فعالیت‌های منظم که در آن عدم اجرای مفهوم مدیریت سبز منابع انسانی رخ داده، کمک کرده است.

پژوهشی با عنوان «مدیریت سبز منابع انسانی: یک مرور نظری»، توسط حسین و رحمان (۲۰۱۶) انجام شد. در این مقاله پیشنهاد می‌شود که بنگاه‌ها برای بهبود عملکردهای اجتماعی و سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی باید شیوه‌های دوستانه محیط زیستی را پیاده‌سازی کنند. همچنین برای رسیدن به این هدف لازم است که موضوعات سبز و کارکردهای منابع انسانی سبز را

به صورت منظم با فعالیت‌های روزمره مدیریت منابع انسانی، تصمیمات راهبردی منابع انسانی و همچنین سیاست‌های سازمانی ادغام کنند.

پژوهشی با عنوان «سبک زندگی سبز تأثیر مدیریت سبز منابع انسانی را بر عملکرد شغلی نشان می‌دهد»، توسط راگاس^۱ و همکاران (۲۰۱۷) انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که رفتار سبز کارمندان در خانه، ممکن است بر عملکرد آن‌ها در محل کارشان تأثیر بگذارد. از طرف دیگر، اجرایی نمودن فعالیت‌های مدیریت سبز منابع انسانی در محیط کار تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. به عبارتی بهتر، روش هوشمندانه این حوزه مدیریتی رابطه مستقیمی با سبک زندگی کارکنان دارد که می‌تواند تأثیر کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی را بر عملکرد شغلی تعدیل کند.

پژوهشی با عنوان «مدیریت سبز منابع انسانی و پایداری زیست‌محیطی در تانزانیا: بررسی و دستور کار تحقیقاتی»، توسط ماشالا (۲۰۱۸) انجام شد. این پژوهش بر استراتژی‌های زیربنایی برای تقویت پایداری زیست‌محیطی، ایجاد آگاهی نسبت به مدیران و کارمندان منابع انسانی در حوزه مدیریت سبز منابع انسانی تمرکز دارد. پژوهش مذکور، مدیریت مناسب، مشارکت و تعهد کارمندان نسبت به مدیریت سبز منابع انسانی و همچنین سیاست‌های قوی و راهبردهای تعبیه شده در طرح‌های استراتژیک سازمان‌های دولتی را برای پیاده‌سازی آن توصیه می‌کند.

پژوهشی با عنوان «تأثیر کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی بر عملکرد پایدار در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی: یک چارچوب مفهومی»، توسط موسی و عثمان (۲۰۱۹) انجام شد. مقاله تحت بررسی با هدف ارزیابی میزان اجرای کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی در سازمانهای بهداشت و درمان فلسطین و تأثیر آنها بر عملکرد پایدار در این بخش مهم خدماتی، نشان دادند که کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی در سطح متوسطی اجرا و پیاده‌سازی شدند. شناسایی و اولویت‌بندی کارکردهای سبز، بیان کرد که تأثیرگذارترین توابع در میان کارکردهای سبز «استخدام سبز» و «آموزش و مشارکت سبز کارکنان» بود. پایین‌ترین تأثیرگذاری هم مربوط به «مدیریت عملکرد سبز و جبران خدمات سبز» بود.

1. Ragas

پژوهشی با عنوان «یک مطالعه کیفی روی کارکردهای مدیریت سبز منابع انسانی و فواید آن در سازمان: تجربه یک شرکت اندونزیایی»، توسط سوهارتی و سوگی آرتو (۲۰۲۰) انجام شد. هدف این پژوهش برجسته‌سازی اجرای مدیریت سبز منابع انسانی از طریق کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی و تحلیل اثرات پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی بر روی کارکنان و سازمان‌ها می‌باشد. نتایج نشان داد که پیاده‌سازی این بعد جدید مدیریتی، مزایای برای کارمندان و شرکت نیز به همراه داشت. مزایای سبز در سطح فردی رضایت کارکنان، وفاداری کارکنان، مالکیت کارکنان و ... می‌باشد، از طرفی دیگر در سطح سازمانی، مزایای اجرای مدیریت سبز منابع انسانی، مواردی مانند ایجاد فرهنگ سازمانی سازگار با محیط زیست، افزایش بهره‌وری از منابع، شکل‌گیری تصویری مثبت از شرکت و افزایش عملکرد اقتصادی و زیست‌محیطی بودند. نهایتاً این دو مورد منجر به پایداری شرکت می‌شوند.

سوالات پژوهش

سوال اصلی

- الزامات پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی چیست؟

سوالات فرعی

- الزامات انتخاب و استخدام کارکنان در مدیریت سبز منابع انسانی چیست؟
- الزامات آموزش و توسعه کارکنان در مدیریت سبز منابع انسانی چیست؟
- الزامات ارزیابی عملکرد کارکنان در مدیریت سبز منابع انسانی چیست؟
- الزامات پاداش و جبران خدمات کارکنان در مدیریت سبز منابع انسانی چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو که در حوزه مدیریت سبز منابع انسانی و در بیمارستان‌های استان قم انجام شده از لحاظ یک تحقیق کاربردی، از لحاظ روش توصیفی-اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر، خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران بخش‌های مرتبط با منابع انسانی در بیمارستان‌های دولتی استان قم می‌باشند. قلمرو زمانی تحقیقات از ابتدای

اردیبهشت تا اوایل اسفند ۱۳۹۹ به طول انجامید. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تعداد مصاحبه‌شوندگان ۸ نفر بودند. با انجام این تعداد از مصاحبه‌ها اشباع نظری به‌طور کامل برای پژوهشگران حاصل گردید که حاکی از کفایت مصاحبه‌ها بود. در انتخاب نمونه‌ها، دلایل گوناگونی مانند، سابقه کاری و تجربه بالای مصاحبه‌شوندگان، میزان اطلاعات، دانش و همچنین خبرگی آن‌ها در بخش‌های مرتبط با امور منابع انسانی و اجرایی مد نظر پژوهشگران قرار گرفت. روش اجرای نمونه‌گیری در پژوهش حاضر فن گلوله برفی می‌باشد، روند انجام مصاحبه‌ها با این تعداد مصاحبه‌شونده تا آنجا ادامه یافت که برای پژوهشگران قطعیت در اشباع نظری پژوهش حاصل شد. مصاحبه‌ها با رضایت کامل مصاحبه‌شوندگان ضبط گردیدند و ضمن اینکه مصاحبه‌شوندگان درباره اهداف پژوهش توجیه شده بودند، در مورد ارائه پاسخ‌ها نیز کاملاً آزاد بودند. مدت پاسخ‌گویی به هر مصاحبه از ۳۰ دقیقه تا یک ساعت متغیر بود. با توجه به کاربرد معیار قابلیت اعتماد^۱ برای تعیین روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی، به‌منظور محاسبه پایایی و روایی مصاحبه‌های تحت بررسی هم، از همین معیار کمک گرفته شد. در اغلب اینگونه پژوهش‌ها به منظور اعتبارسنجی یافته‌ها، یک یا چند مورد از چهار معیار متنوع «اعتبارپذیری^۲»، «تعمیم‌پذیری^۳»، «اطمینان‌پذیری^۴» و «تأییدپذیری^۵» استفاده می‌شود (کرسول و میلر^۶، ۲۰۰۰) که در اینجا به منظور بررسی قابلیت اعتماد پژوهش اخیر، از سه روش تعمیم‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد، به‌طور مثال برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران فرآیند پژوهش را از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها شرح داده و یک نمونه از متن مصاحبه‌ها را به عنوان یک مصداق، ارائه می‌دهند؛ به گونه‌ای که خواننده قادر باشد انتقال‌پذیری آن را مورد ارزیابی قرار دهد. در مورد اطمینان‌پذیری نتایج، با کمک خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی، بررسی‌ها انجام می‌پذیرد و به دلیل اینکه فرآیند تحلیل تم، شامل یک روند رفت و برگشتی در تحلیل داده‌ها می‌باشد، با کمک استاد راهنما، تلاش پژوهشگران در رابطه با غور عمیق میان داده‌ها و همچنین با استفاده از مرور در مقالات و تحقیقات متعدد، نتایج تجزیه و تحلیل‌ها تأیید می‌شوند. در آخرین

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Confirmability
6. Creswell & Miller

قسمت هم برای ارزیابی تأیید‌پذیری، یافته‌های پژوهش، مجدداً در اختیار اساتید متخصص قرار خواهد گرفت و به صورت جزء به جزء و دقیق بررسی می‌شود و توسط ایشان به تأیید نهایی می‌رسد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

تجربه (سال)	جنسیت	تحصیلات	سمت	حوزه خدمتی
۲۵	مرد	دکتری	مدیر اجرایی	مدیریت اجرایی بیمارستان
۱۴	مرد	فوق لیسانس	کارگزين مسئول	معاونت منابع انسانی
۱۹	مرد	دکتری	مدیر اجرایی و مدرس	عضویت در هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی بخش بهداشت محیط و مدیر اجرایی
۲۰	مرد	دانشجوی دکتری	مدیر اعتباربخشی	مدیریت اعتباربخشی بیمارستان‌های استان قم
۱۵	مرد	دانشجوی دکتری	مدیر مالی و معاون توسعه و مدرس	مدیریت بودجه دانشگاه علوم پزشکی و عضویت در دانشگاه علوم پزشکی
۵	مرد	لیسانس	مدیر منابع انسانی	ریاست اداره منابع انسانی
۱۰	مرد	فوق لیسانس	مدیر منابع انسانی	ریاست امور اداری و منابع انسانی
۱۰	مرد	فوق لیسانس	معاون منابع انسانی	معاونت منابع انسانی

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش کدگذاری به صورت دستی انجام پذیرفته است، به این صورت که پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها روی کاغذ، جملات در قالب شواهد گفتاری کدگذاری شدند. برای هر شاهد گفتاری یک کد خاص در نظر گرفته شد. در ادامه پس از مرور چندباره کدها و حذف موارد تکراری مفاهیم متنوعی که از این شواهد گفتاری قابل استخراج بودند، جدا شدند. این مفاهیم با توجه به محتوایی که از ظاهر آنها برمی‌آید در قالب تم‌های فرعی (دسته‌های مفهومی) تقسیم‌بندی شدند. نهایتاً این دسته‌ها نیز خودشان در قالب دسته‌های کلی‌تری به نام تم‌های اصلی

ارائه گردیدند. در پژوهش حاضر با تقسیم‌بندی شواهد گفتاری تعداد ۲۹۲ کد استخراج شد، با تجزیه و تحلیل این کدها و مفاهیم مربوط به آن‌ها، تعداد ۵۴ تم فرعی از مفاهیم استخراج شده، بدست آمد که در آخر این تم‌ها تبدیل به ۱۶ تم اصلی شدند. در جدول ۲ قسمتی از شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان به همراه کدها و مفاهیم حاصل از آن ارائه شده است. از آنجایی که جدول مربوط به کدگذاری اولیه و جدول تم‌های فرعی که از کدهای مفهومی استخراج شده‌اند طولانی می‌باشند، از اشاره به ادامه آن خودداری شده است، در ادامه قسمتی کوچک از جدول‌های مذکور به ترتیب در جدول ۲ و جدول ۳ قابل رؤیت می‌باشند. لازم به ذکر است نحوه کدگذاری در جدول ۲ بدین گونه بوده است که به عنوان مثال در کد 3-IR 4- عدد اول از سمت چپ نماینده شماره سوالی است که از مصاحبه‌شونده پرسیده شده است. عدد دوم از چپ مربوط به قسمتی از جواب سوالی است که مصاحبه‌شونده پاسخ داده، مثلاً کد مذکور مربوط به قسمت اول جواب سوال چهارم بوده است. حروف انگلیسی که میان دو عدد قرار دارد، مشخص‌کننده موضوع سوال می‌باشد که در اینجا به ترتیب حرف R مربوط به مسئله انتخاب و استخدام است، حرف T مربوط به مسئله آموزش است، حرف E مربوط به مسئله ارزیابی عملکرد است و حرف C مربوط به پاداش و جبران خدمات است. عدد آخر سمت راست مبین شماره مصاحبه‌شونده است، که در اینجا منظور مصاحبه‌شونده شماره ۳ می‌باشد.

جدول ۲. قسمتی از جدول شواهد گفتاری

کد مصاحبه‌شونده	مفهوم	شواهد گفتاری
4-IR 3	انتخاب افرادی با ایده‌های زیست‌محیطی سودآور برای بیمارستان	افرادی را انتخاب کنیم که ایده‌هایی دارند که هم به شکل کاهش بار زیست‌محیطی روی جامعه باشد و از طرفی بتونه در کنار اون کارایی اقتصادی بیمارستان رو افزایش بده و هزینه‌ها رو کاهش بده این خودش به عنوان یه راهکاری در انتخاب و استخدام می‌تونه باشه
1-4R 4 4-2R 7	در نظر گرفتن اولویت استخدام برای متقاضیان آگاه‌تر به مسائل زیست‌محیطی	می‌توان در آزمون‌ها چند تا سوال که مرتبط با همین حوزه سبز است از اون‌ها پرسید و آدمهایی که اطلاعاتشون در اون زمینه بیشتره، در اولویت استخدام قرار بگیرند، در ادامه توی مصاحبه‌های علمی هم می‌شه در این زمینه نظر آنها را پرسید و در امتیاز دادن‌ها تأثیر داد.

کد مصاحبه‌شونده	مفهوم	شواهد گفتاری
5-6T 1	تنوع روش‌های برگزاری برنامه‌های آموزش	آموزش برنامه‌های مورد نیاز پرسنل به صورتهای مختلف مثل سمینار، کلاس، پوستر، پن فلیت، اطلاعیه‌های آموزشی، برگزاری مسابقات، فراخوان مقالات در حوزه زیست‌محیطی
9-2E 2 9-1E 4	تغییر آیت‌های ارزیابی عملکرد با رویکرد زیست‌محیطی	وقتی یک فرد ببیند این آیت‌های سبز در ارزشیابی او مؤثره، اون وقت بیشتر به مسائل زیست‌محیطی خود توجه می‌کنه. لذا باید یکسری تغییر و تحولات با رویکرد زیست‌محیطی در آیت‌های ارزیابی عملکرد ایجاد کنیم.
13-3C 6 16-2C 6	زمینه‌سازی گسترش اختیارات مدیران در اعطای پاداش سبز	ایجاد شرایط ویژه برای مدیران در زمینه اینکه دست مدیران برای اعطای پاداش، به فعالیت‌های سبز کارمندان باز باشه و دولت زمینه را برای مدیران در این حوزه فراهم کنه

جدول ۳. تم‌های فرعی ایجاد شده حاصل از مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌ها

مفاهیم استخراج شده	تم‌های فرعی
- به‌کارگیری تست‌های روانشناسی در شناسایی دقیق افراد - برگزاری آزمون تخصصی از متقاضیان در رابطه با مدیریت زیست‌محیطی - تعریف منابع جدید مرتبط با محیط زیست برای آزمون استخدام	آزمون استخدامی تخصصی سبز
- قرار دادن اولویت استخدام برای افراد آشنا با فرهنگ محیط زیستی - در نظر گرفتن اولویت استخدام برای متقاضیان آگاه‌تر به مسائل زیست‌محیطی - ارجح بودن فعالان زیست‌محیطی برای انتخاب - عضویت در سمن‌های زیست‌محیطی، اولویتی برای استخدام - اولویت استخدامی با صاحبان مدرک تحصیلی سبز مرتبط	اولویت استخدامی سبز
- طراحی نرم‌افزار آموزشی زیست‌محیطی - بهره‌مندی پرسنل از خدمات شرکت‌های ارائه‌دهنده نرم‌افزارهای آموزشی سبز	تکنولوژی سبز آموزشی
- تعیین مسئول آموزش سبز - دعوت از مدرس سبز متخصص - اهمیت نقش کارشناس بهداشت محیط در مسئله آموزش	مدرس سبز

تم‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده
طراحی چکلیست سبز	- تعریف چکلیست‌های سبز و تاثیر آن بر نمرات ارزیابی عملکرد کارکنان
	- زمینه‌سازی برای تهیه چکلیست‌های ارزیابی سبز از طریق هدفگذاری بلندمدت مدیران
ارزیابان سبز آگاه	- آگاهی ارزیابان در مورد مصرف انرژی و رعایت مسائل زیست‌محیطی پرسنل
	- ارزیابان آگاه سبز در حکم انگیزاننده‌ای برای رفع نواقص کار پرسنل
	- اشراف ارزیابان به رسالت بیمارستان و اعمال ارزیابی متناسب با اهداف زیست‌محیطی
بودجه جبران خدمات سبز	- افزایش بودجه بیمارستان‌ها برای ارائه حقوق و پاداش سبز
	- تعریف بودجه سبز به عنوان سهمی برای پرداخت‌های تشویقی در حوزه محیط زیست
	- اقدامات دولت مبنی بر پرداخت بودجه تشویقی سبز به بیمارستان بخاطر کاهش هزینه‌هایشان
قانون‌گذاری جبران خدمات سبز	- اصلاح قانون در حوزه پاداش‌های زیست‌محیطی
	- تعریف آئینی در حکم پرسنل برای پرداختی متناسب با سختی کارشان در حوزه زیست‌محیطی
	- تصویب قانونی در جهت اعمال پرداختی‌ها بابت عملکرد زیست‌محیطی پرسنل

در نهایت به بیان جدول نهایی (جدول ۴) که شامل تم‌های فرعی و اصلی می‌باشد، بسنده می‌شود.

جدول ۴. تم‌های اصلی استخراج شده از تم‌های فرعی (دسته‌های مفهومی)

عناوین سؤال‌های پژوهش	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی (دسته‌های مفهومی)
انتخاب و استخدام سبز	شایستگی‌های سبز متقاضیان استخدامی	دانش سبز متقاضی
		تخصص و تجربه سبز متقاضی
		نگرش سبز متقاضی
		انگیزه سبز متقاضی
		خلاقیت سبز متقاضی

عناوین سؤال‌های پژوهش	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی (دسته‌های مفهومی)	
انتخاب و استخدام سبز	شایستگی‌های سبز متقاضیان استخدامی	شخصیت سبز متقاضی	
		سوابق سبز متقاضی	
	وظایف مدیران در استخدام سبز	تعهد مدیران در استخدام سبز	
		تخصص سبز مسئولان استخدامی	
	پیش‌نیازهای استخدام سبز	اولویت استخدامی سبز	
		الزامات قانونی در استخدام سبز	
	تنوع روش در استخدام سبز	آزمون استخدامی تخصصی سبز	استخدام آزمایشی سبز
			ابزار سنجش سبز متقاضی
			استخدام آنلاین سبز
			فرهنگ‌سازی آموزش سبز
آموزش سبز	پیش‌نیازهای آموزش سبز	تأمین اهداف سبز آموزشی	
		برنامه‌ریزی آموزشی سبز	
		قانون‌گذاری آموزشی سبز	
		دستورالعمل‌های آموزش محور برای تأمین نیروی سبز	
		نیازسنجی آموزش سبز	
	ارتباط مدیران با آموزش سبز	دغدغه‌های مدیران در آموزش سبز	
		مدرس سبز	
		ارتباطات سبز آموزشی	
	تنوع در ارائه آموزش سبز	تکنولوژی سبز آموزشی	الگوبرداری آموزش سبز
			روش‌های ارائه آموزش سبز
آموزش تخصصی سبز			
ارتقاء دانش سبز			
عوامل انگیزشی در آموزش سبز	عوامل انگیزشی در آموزش سبز	تأثیر انگیزه بر آموزش سبز	

عناوین سؤال‌های پژوهش	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی (دسته‌های مفهومی)
	عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد سبز	اقدامات سبز مؤثر بر ارزیابی عملکرد
		کمیت سبز ارزیابی عملکرد
		تأثیر امکانات بر ارزیابی عملکرد سبز
		تأثیر طبقه‌بندی وظایف بر ارزیابی عملکرد سبز
ارزیابی عملکرد سبز	ارزیابان سبز	ارزیابان سبز آگاه
		آموزش تخصصی سبز ارزیابان
		اعتماد به ارزیابان سبز
	تدوین ارزیابی عملکرد سبز	بازنگری سبز در فرم ارزیابی عملکرد
		طراحی چک‌لیست سبز
		برنامه‌ریزی برای ارزیابی عملکرد سبز
		تأثیر ارزیابی عملکرد سبز بر اصلاح رفتار
نتایج مثبت ارزیابی عملکرد سبز	سبز	الگوبرداری ارزیابی عملکرد سبز
		قانون‌گذاری جبران خدمات سبز
پیش‌نیازهای جبران خدمات سبز	سبز	الزامات تعیین‌کننده جبران خدمات سبز
		اختیارات مدیران در جبران خدمات سبز
		بودجه جبران خدمات سبز
		تأثیرپذیری جبران خدمات سبز از ارزیابی عملکرد سبز
پاداش و جبران خدمات سبز	عدالت در جبران خدمات سبز	عدالت در جبران خدمات سبز
		رتبه‌بندی جبران خدمات سبز
		عوامل انگیزشی در جبران خدمات سبز
محرك‌ها در جبران خدمات سبز	سبز	فرهنگ‌سازی در جبران خدمات سبز
		استمرار در جبران خدمات سبز
تنوع در جبران خدمات سبز	سبز	تنبیهات سبز هدفدار
		روش‌های متنوع در جبران خدمات سبز

بحث و نتیجه‌گیری

برای شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی که در اینجا مورد مطالعه بیمارستان‌های استان قم بود، به بررسی الزامات حاصل از پیاده‌سازی انتخاب و استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز و پاداش و جبران خدمات سبز، که جزء کارکردهای اصلی مدیریت سبز منابع انسانی به‌شمار می‌روند، پرداخته می‌شود. براین اساس، با مقایسه یافته‌های حاصل از پژوهش تحت بررسی با تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت سبز منابع انسانی نسبت به همپوشانی آنها بررسی و نتیجه‌گیری انجام می‌پذیرد (جدول ۵).

جدول ۵. تطابق و عدم تطابق یافته‌های پژوهش با ادبیات نظری

عناوین سؤال‌های پژوهش	یافته‌های پژوهشی منطبق با ادبیات نظری	یافته‌های پژوهش که با ادبیات نظری انطباق نداشتند
انتخاب و استخدام سبز	دانش سبز متقاضی؛ اوپاتا ^۱ ، ۲۰۱۳	الزامات قانونی در استخدام سبز
	شخصیت سبز متقاضی؛ نورتن ^۲ ، ۲۰۱۵	آزمون استخدامی تخصصی سبز
	تخصص و تجربه سبز متقاضی؛ ماستر و شرادر ^۳ ، ۲۰۱۱	تعهد مدیران در استخدام سبز
	سوابق سبز متقاضی؛ ماستر و شرادر، ۲۰۱۱	تخصص سبز مسئولان استخدامی
	نگرش سبز متقاضی؛ بیسینگ- اولسون ^۴ و همکاران، ۲۰۱۳	استخدام آزمایشی سبز
	انگیزه سبز متقاضی؛ جابور، ۲۰۱۱	ابزار سنجش سبز متقاضی
	اولویت استخدامی سبز؛ جابور، ۲۰۱۱	
	خلاقیت سبز متقاضی؛ ماندیپ، ۲۰۱۱	
	استخدام آنلاین سبز؛ دابوس و دابوس ^۵ ، ۲۰۱۲	

1. Opatha
2. Norton
3. Muster & Schrader
4. Bissing-Olson
5. Dubois & Dubois

عناوین سؤال‌های پژوهش	یافته‌های پژوهشی منطبق با ادبیات نظری	یافته‌های پژوهش که با ادبیات نظری انطباق نداشتند
آموزش سبز	فرهنگ‌سازی آموزش سبز؛ احمد ۲۰۱۵	تکنولوژی سبز آموزشی
	برنامه‌ریزی آموزشی سبز؛ اوپاتا و آرولارجا ^۱ ، ۲۰۱۴	قانون‌گذاری آموزشی سبز
	مدرس سبز؛ جکسون ^۲ ، ۲۰۱۱	ارتباطات سبز آموزشی
	روشهای ارائه آموزش سبز؛ جکسون، ۲۰۱۱	الگوبرداری آموزش سبز
	تأثیر انگیزه بر آموزش سبز؛ جکسون، ۲۰۱۱	دستورالعمل‌های آموزش محور برای تأمین نیروی سبز
	آموزش تخصصی سبز؛ جابور و همکاران، ۲۰۱۰	
	دغدغه‌های مدیران در آموزش سبز؛ گاس و آمی و رانجان ^۳ ، ۲۰۱۵	
	نیازسنجی آموزش سبز؛ اوپاتا و آرولارجا، ۲۰۱۴	
	ارتقاء دانش سبز؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۹	
	تأمین اهداف سبز آموزشی؛ فیاضی، ۱۳۹۴	
ارزیابی عملکرد سبز	اقدامات سبز مؤثر بر ارزیابی عملکرد؛ گووین‌داراجولا و دیلی ^۴ ، ۲۰۰۴	الگوبرداری ارزیابی عملکرد سبز
	بازنگری سبز در فرم ارزیابی عملکرد؛ میلیمان و کلیر ^۵ ، ۱۹۹۶	کمیته سبز ارزیابی عملکرد
	طراحی چک‌لیست سبز؛ رنویک ^۶ و همکاران، ۲۰۰۸	ارزیابان سبز آگاه
	تأثیر امکانات بر ارزیابی عملکرد سبز؛ دابوس و دابوس ۲۰۱۲	آموزش تخصصی سبز ارزیابان

1. Opatha & Arulrajah
2. Jackson
3. Goswami & Ranjan
4. Govindarajulu & Daily
5. Milliman and clair
6. Renwick

عناوین سؤال‌های پژوهش	یافته‌های پژوهشی منطبق با ادبیات نظری	یافته‌های پژوهش که با ادبیات نظری انطباق نداشتند
ارزیابی عملکرد سبز	تأثیر طبقه‌بندی وظایف بر ارزیابی عملکرد سبز؛ جابور، ۲۰۱۱	اعتماد به ارزیابان سبز
	تأثیر ارزیابی عملکرد سبز بر اصلاح رفتار؛ زوگا، ۲۰۱۱	برنامه‌ریزی برای ارزیابی عملکرد سبز
پاداش و جبران خدمات سبز	رتبه‌بندی جبران خدمات سبز؛ رنویک و همکاران، ۲۰۱۳	قانون‌گذاری جبران خدمات سبز
	اختیارات مدیران در جبران خدمات سبز؛ زیباراس و کان ^۱ ، ۲۰۱۵	بودجه جبران خدمات سبز
	تأثیرپذیری جبران خدمات سبز از ارزیابی عملکرد سبز؛ جکسون و همکاران، ۲۰۱۱	استمرار در جبران خدمات سبز
	عوامل انگیزشی در جبران خدمات سبز؛ یاله، ۲۰۱۷	تنبیهات سبز هدفدار
	عدالت در جبران خدمات سبز؛ فرناندز ^۲ و همکاران ۲۰۰۳	
	الزامات تعیین‌کننده جبران خدمات سبز؛ زینگهام و شوستر ^۳ ، ۲۰۰۶	
	روش‌های متنوع در جبران خدمات سبز؛ راموس ^۴ ، ۲۰۰۲	
فرهنگ‌سازی در جبران خدمات سبز؛ ثابت و عزیز، ۱۳۹۹		

1. Zibarras & Coa
2. Fernandez
3. Zingheim & Schuster
4. Ramus

مدیریت سبز منابع انسانی

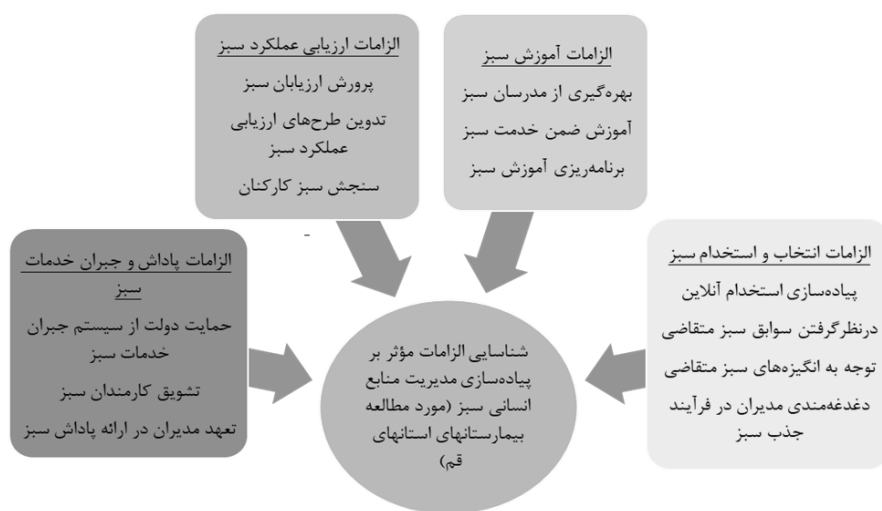
اگرچه با مرور بیشتر ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، الگوها و مدل‌های متنوعی توسط پژوهشگران داخلی و خارجی در باب گستره مدیریت سبز منابع انسانی ارائه گردیده است؛ اما هر کدام از آن‌ها بر یک جنبه خاص موضوع تحت‌بررسی تأکید داشتند. لذا سعی شد در مطالعه اخیر هم، بنا بر بضاعت محقق یک چارچوب نظری کاربردی و مجمل تبیین شود. این چارچوب، در شکل شماره ۱ مشخص شده است. از بررسی الزامات انتخاب و استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز و پاداش و جبران خدمات سبز، که جزء کارکردهای اصلی مدیریت سبز منابع انسانی به‌شمار می‌روند، نتایج پژوهش بر اساس یافته‌های حاصل در ستون دوم جدول ۴ قابل مشاهده هستند. پس از مقایسه‌ی تطبیق یافته‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های صورت گرفته، مشخص شد با توجه به سوال اصلی پژوهش که عبارت بود از «چه الزاماتی در راستای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز لازم خواهند بود؟» اهمیت الزامات ذیل از نظر مصاحبه‌شوندگان، مورد توجه قرار می‌گیرند.

- در بخش انتخاب و استخدام سبز: الزامات قانونی در استخدام سبز، آزمون استخدامی تخصصی سبز، تعهد مدیران در استخدام سبز، تخصص سبز مسئولان استخدامی، استخدام آزمایشی سبز، ابزار سنجش سبز متقاضی از جمله مواردی بودند که بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی مؤثر شناخته شدند. این تم‌های فرعی فقط با سه تم اصلی پژوهش؛ یعنی «پیش‌نیازهای استخدام سبز، وظایف مدیران در استخدام سبز، تنوع روش در استخدام سبز» مرتبط بودند.

- در بخش آموزش سبز: تکنولوژی سبز آموزشی، قانون‌گذاری آموزشی سبز، ارتباطات سبز آموزشی، الگوبرداری آموزش سبز، دستورالعمل‌های آموزش محور برای تأمین نیروی سبز از جمله مواردی بودند که بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی مؤثر شناخته شدند. این تم‌های فرعی فقط با سه تم اصلی پژوهش؛ یعنی «تنوع در ارائه آموزش سبز، پیش‌نیازهای آموزش سبز، ارتباط مدیران با آموزش سبز» مرتبط بودند.

- در بخش ارزیابی عملکرد سبز: الگوبرداری ارزیابی عملکرد سبز، کمیته سبز ارزیابی عملکرد، ارزیابان سبز آگاه، آموزش تخصصی سبز ارزیابان، اعتماد به ارزیابان سبز، برنامه‌ریزی برای ارزیابی عملکرد سبز از جمله مواردی بودند که بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی مؤثر

شناخته شدند. این تم‌های فرعی با چهار تم اصلی پژوهش؛ یعنی «عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد سبز، ارزیابان سبز، تدوین ارزیابی عملکرد سبز، نتایج مثبت ارزیابی عملکرد سبز» مرتبط بودند. - در بخش پاداش و جبران خدمات سبز: قانون‌گذاری جبران خدمات سبز، بودجه جبران خدمات سبز، استمرار در جبران خدمات سبز، تنبیهات سبز هدفدار از جمله مواردی بودند که بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی مؤثر شناخته شدند. این تم‌های فرعی فقط با دو تم اصلی پژوهش؛ یعنی «پیش‌نیازهای جبران خدمات سبز، تنوع در جبران خدمات سبز» مرتبط بودند. قطعاً در نظر گرفتن همه این موارد، کمک شایانی به سیستم بهداشت و درمان کشور و در رأس آن به بیمارستان‌ها خواهد کرد تا سیستم مدیریت منابع انسانی خود را به صورتی کارا تر و مؤثرتر از قبل اداره کنند و از مزایای مالی و غیر مالی آن منتفع شوند؛ بنابراین با توجه به اهمیت بسیار بالای بیمارستان‌ها در سطح جامعه و نقش آنها در ارائه خدمات ضروری به مردم و با در نظر گرفتن محیط کاری بیمارستان‌ها که ارتباط مستقیمی با رعایت مسائل زیست‌محیطی دارند، به مدیران و مسئولان بیمارستان‌ها توصیه می‌شود در جهت رسیدن به الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی به پیشنهاد‌های کلی ذیل توجه کنند.



شکل ۱. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی مرتبط با کارکردهای سبز منابع انسانی، برگرفته از مرور ادبیات (منبع: گردآورنده)

پیشنادهای کاربردی بر مبنای نتایج

پیشنادهای کاربردی برای انتخاب و استخدام سبز

- از طرف مدیران بیمارستان‌ها و دانشگاه علوم پزشکی، در خصوص زمینه‌سازی برای تصویب قانون انتخاب و استخدام سبز در بیمارستان‌ها به دولت، طرحی مدون ارائه گردد.
- در خصوص برگزاری آزمون‌های استخدامی سبز، از تست‌های نگرش سنجی برای شناسایی میزان تمایل متقاضیان به مسائل زیست‌محیطی استفاده شود.
- مدیران بیمارستان با توجه به اهمیت رعایت مسائل زیست‌محیطی، برای انجام فرآیند انتخاب و استخدام سبزی که هم جهت با اهداف سبز بیمارستان باشد متعهدانه و اخلاق‌مدارانه عمل نمایند.
- از متخصصان زیست‌محیطی در امر گزینش متقاضیان استخدامی استفاده شود.
- بیمارستان‌ها می‌توانند از فواید استخدام آزمایشی، برای محک زدن دانسته‌ها و مهارت‌های زیست‌محیطی متقاضیان استفاده کنند.
- برای انتخاب و گزینش متقاضیان از ترکیب پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌هایی که در آن آیتم‌های سبز گنجانده شده استفاده شود.

پیشنادهای کاربردی برای آموزش سبز

- از طرف مدیران بیمارستان‌ها در جهت تهیه نرم‌افزاری آموزشی و نحوه کار با این نرم‌افزارها برای پرسنل اداری بیمارستان‌ها اقدام لازم صورت پذیرد.
- از جانب مدیران پیشنهادهایی مبنی بر تصویب قانون آموزش همگانی سبز برای اجرا در بخش‌های مختلف بیمارستان‌ها به دولت مطرح شود.
- مدیران سعی در برقراری ارتباط قوی آموزشی با دانشگاه علوم پزشکی در رابطه با مسائل زیست‌محیطی داشته باشند.
- بیمارستان‌ها از الگوهای آموزش محور که در سازمان‌های دیگر موفق بوده‌اند بهره‌مند گردند.
- بیمارستان‌ها سعی کنند با رعایت بیشتر مسائل زیست‌محیطی در قسمت منابع انسانی، از

طریق دستورالعمل‌های اعتباربخشی که به آنها ابلاغ می‌شود، رتبه خود را بالا برده و از مزایای آن بهره‌مند گردند.

پیشنهاد‌های کاربردی برای ارزیابی عملکرد سبز

- مدیران در بیمارستان‌ها نسبت به تهیه الگوهای در زمینه ارزیابی عملکرد سبز از سازمان‌های موفق اقدام کنند و از رهنمودهای آنان در این مسیر بهره‌مند شوند.
- رؤسای بیمارستان‌ها برای منتفع شدن از آثار زیست‌محیطی ارزیابی عملکرد پرسنل خود، در جهت تشکیل کمیته‌های ارزیابی عملکرد سبز اهتمام ورزند.
- ارزیابان فقط منتظر دستورات و قوانین مربوط به کارشان در حوزه رعایت مسائل زیست‌محیطی نباشند و به صورت خودجوش سعی بر افزایش مهارت‌های ارزیابی خود در رابطه با مسائل زیست‌محیطی که کارکنان با آن‌ها مواجه‌اند داشته باشند.
- بیمارستان‌ها با برگزاری کلاس‌های آموزشی تخصصی سبز برای ارزیابان، سطح آگاهی‌های زیست‌محیطی ارزیابان را افزایش دهند.
- بیمارستان‌ها با انتخاب ارزیابان خوش سابقه و آگاه به مسائل زیست‌محیطی، سطح اعتماد پرسنل خود را نسبت به صحت و سقم نتایج ارزیابی عملکرد سبزشان ارتقاء دهند.
- افزایش تلاش مدیران برای ارائه طرح‌هایی به دولت، جهت انجام برنامه‌ریزی هدف‌دار با رویکرد اجرایی‌سازی کامل ارزیابی عملکرد سبز در بیمارستان‌ها.

پیشنهاد‌های کاربردی برای پاداش و جبران خدمات سبز

- تصویب قانونی برای اعمال پرداختی‌های متناسب با اقدامات زیست‌محیطی پرسنل در بیمارستان‌ها
- در نظر گرفتن بودجه تشویقی برای بیمارستان‌هایی که در راستای اهداف زیست‌محیطی فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند.
- مدیران بیمارستان‌ها، باید اتخاذ حمایت‌های مالی برای تشویق فعالیت‌های دوستدارانه محیط زیستی کارکنان را به صورت مستمر پی‌گیری نمایند.

- در کنار تشویق کارکنان از تنبیهات هدفداری که پرسنل بیمارستان‌ها را نسبت به عواقب عدم رعایت مسائل زیست‌محیطی آگاه می‌کند، استفاده کنند.

پیشنهاد‌های کاربردی در بخش مدیریت سبز منابع انسانی

- با توجه به اهمیت جایگاه بیمارستان‌ها در سطح جامعه و نقش آن‌ها در ارائه خدمات ضروری به مردم و با در نظر گرفتن محیط کاری بیمارستان‌ها که ارتباط مستقیمی با رعایت مسائل زیست‌محیطی دارند، به مدیران و مسئولان بیمارستان‌ها توصیه می‌شود در جهت رسیدن به الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی به پیشنهاد‌های کلی ذیل توجه کنند.
- در بدو کار به دنبال ارتقاء دانش مدیریتی خود در حوزه مدیریت سبز منابع انسانی باشند و از دانش و تجربه مدیران موفق دیگر سازمان‌ها، چه داخلی و چه خارجی در این زمینه بهره‌مند گردند و در این راستا سعی کنند تا این اطلاعات و تکنیک‌های مفید را به درستی در بیمارستان‌ها پیاده‌سازی کنند.
 - فراهم کردن شرایط قانونی برای اعمال مدیریت سبز منابع انسانی در بیمارستان‌ها با کمک دولت
 - اقدامات خودجوش بیمارستان‌ها در جهت اجرایی شدن مدیریت منابع سبز در بیمارستان‌ها برای رسیدن به اهداف سبز
 - برنامه‌ریزی بلندمدت در جهت پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی در بیمارستان‌ها

فهرست منابع

- آبیانغی اصفهانی، سعید؛ حسنی، علی اکبر و حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۳۹۶). "مدیریت سبز منابع انسانی؛ الگویی برای پایداری در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)". *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۵ (۲)، ۳۲۸-۳۰۹.
- توکلی، عبدالله؛ هاشمی، علیرضا؛ ثابت، عباس و رازقی، سعید (۱۳۹۷). "ارائه مدل ساختاری مدیریت سبز منابع انسانی بر مبنای نظامهای مدیریت منابع انسانی"، *فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۱)، بهار ۱۳۹۷: ۷۷-۱۰۳.
- ثابت، عباس و عزیزی، میثم (۱۳۹۹). "ارزیابی منابع انسانی در ایجاد و توسعه مدیریت سبز منابع انسانی". *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، سال چهارم، شماره ۳۱، تابستان ۱۳۹۹-جلد اول، ص ۸۵-۶۷.
- فیاضی، مرجان (۱۳۹۴). "آموزش سبز منابع انسانی در صنعت نفت". *فصلنامه علمی - پژوهشی آموزش در علوم انتظامی*، سال سوم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۴: ۳۶-۱۳.
- کریمی زارچی، محمد و احمدی نژاد، سحرالسادات (۱۳۹۷). "شناسایی و تعیین اولویت اقدامات مدیریت سبز منابع انسانی با رویکرد تاپسیس فازی"، *مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، شماره ششم، ۱۴۳-۱۵۲.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Amrutha, V.N., & Geetha, S.N. (2019). "A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability". *Journal of Cleaner Production* (2019),1-15.
- Arulrajah, A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-17.
- Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review. *Sustainability Journal* 2020, 12, 5974; doi:10.3390, 1-25.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34,156-175.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 21; 2012, 25-33.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 40, 777- 635.

- El-Kassar, A. N., Singh, S. K. (2019). Green innovation and organisational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. **Technological Forecasting and Social Change**, 144, 483-498.
- Fernandez, E., Junquera, B. and Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue. **International Journal of Human Resource Management**, 14, pp. 634-656.
- Freitas, W.R.d.s., Calderia-Oliveira, J.H., Teixeira, A.A., Stefanelli, N.O. & Teixeira, T.B. (2020). "Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 27 No. 4, pp. 1551-1569.
- Goswami, G.T., & ranjan, K.S. (2015). green hrm: approach to sustainability in current scenario. **journal for studies in management and planning**, 1(4), 250-259.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, 104(4), 364-372.
- Hosain, S., & Rahman, S., (2016). Green human resource management: A theoretical overview. **Journal of Business and Management**. 2016; 18(6):54-59.
- Jabbour, C.J., Jabbour, A.B.L., Teixeira, A.A, and Freitas, W.R.S., (2012). Environmental development in Brazilian Companies: The role of human resource management. **Environmental Development**, Vol.3, 137147.
- Jackson, E. S., Renwick, S. W. D., Jabbour, C. J. C., & Camen, M. M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **Zeitschrift für Personalforschung**, 25, (2). 99-11.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., Hu, D., 2018. The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. **Sustainability**, 10 (9), 3237.
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. **Industrial and Commercial Training**, 43(2), 98-105.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019), The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. **International Journal of Hospitality Management**, 76 (2019) 83-93
- Mandip, G., (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. **Research Journal of Recent Sciences**, 1(ISC-2011), 244-252.
- Mashala, Y. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda. **International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)**. December – 2018, Pages: 60-68.
- 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.
- Mishra, R.K., Sarkar, S., and Kinamai, J., (2014). Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises. **World Review of Science, Technology and Sustainable Development**, Vol.11, 26-42.
- Milliman, j. and clair, j. (1996). **best environmental hrm practices in the usa, in wehrmeyer, w., (eds), greening people - human resources and environmental management, sheffield, england: greenleaf publishing.**
- Mousa, SH.K., Othman, M., (2019). "The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework". **Journal of Cleaner Production**, 1-63.

- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM, **German Journal of Research in Human Resource Management**, 25(2), 140-156.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. **Organization & Environment**, 36, 012-034.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. **International Business Research**, 7, 101-112.
- 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**, 122, 201-211.
- Ramasamy, A., Inore, I., & Sauna, R. (2017). **A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations**. Published by Canadian Center of Science and Education. 2017, 117-129.
- Ramus, C.A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. **Journal of World Business**, 37, pp. 151-164.
- Rawashdeha, A.M., (2018)." The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations". **Management Science Letters**, 8 (2018) 1049-1058.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S.E., (2018). Green human resource management research in emergence: a review and future directions. **Asia Pac. J. Manag.** 35 (3), 769e803.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School. **Academia**, 1-49.
- Renwick, D.W., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Int. J. Manag. Rev. 15 (1), 1e14.
- Romero, I., & Carnero, M. C., (2017). Environmental assessment in healthcare organisations. **Environmental Science and Pollution Research**, 26(4), 3196-3207.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. **Journal of Operations Management**, 28(2), 163-176.
- Sheikh, W., Islam, M. S., & Rahman, F. (2019). Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools. **Entreprean Organiz Manag** 8: 264
- Singh, S.K, Giudice, M.D., Chierici, R., & Graziano, D., (2019). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. **Technological Forecasting & Social Change**, 150 (2020) 119762.
- Song, w., Yu, H., and Xu, H. (2020), "Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A Qualitative Study of Green HRM Parctices And Their Benefits in The Organization: An indonesian Company Experience. **Business: Theory and Practice**, 2020, 21(1): 200-211.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Paille, P. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 56, 31-55

- Yong, J.Y., & Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. **Industrial And Commercial Training**, NO. 8, 2016; pp. 416-422.
- Yusoff, Y. M., Othman, N. Z., Fernando, Y., & Amran, A. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. **International Journal of Business Management and Economic Research**, 6(3), 158-166.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. **German Journal of Human Resource Management**, 25(2), 117-139.
- Zubair, S.S., & Ali Khan, M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. **International Journal of Research in Human Resource Management**. 2019; 1(2): 01-06.

