

## ارزیابی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز

عباس ثابت<sup>۱</sup>

میثم عزیزی\*<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۱ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴

### چکیده

مدیریت منابع انسانی سبز به تمام فعالیت‌هایی که در زمینه‌ی توسعه، اجرا و حفاظت مستمر یک سیستم که سعی دارد کارکنان یک سازمان را در خصوص محیط و عوامل محیطی آگاه سازد اشاره دارد. هدف پژوهش حاضر ارزیابی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، در زمره تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات توصیفی - تحلیلی و از حیث زمانی از نوع تحقیقات مقطعی به شمار می‌آید جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی کارکنان شعب بانک سپه در شهر شیراز می‌باشد که تعداد آنان مطابق بررسی‌ها انجام شده شامل ۵۰۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های پژوهش، از روش پیمایشی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه ساختاریافته مدیریت منابع انسانی سبز و پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی است. فرضیات تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS نسخه ۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که از میان ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی پاداش با ضریب مسیر ۰/۵۱ بیشترین تأثیر را بر مدیریت منابع انسانی سبز دارد و استراتژی مدیریت عملکرد با ضریب مسیر ۰/۲۸ کمترین تأثیر را بر مدیریت منابع انسانی سبز دارد. با توجه به تأیید تمامی فرضیه‌های موجود در این مطالعه، الگوی مفهومی پژوهش حاضر مدل مناسبی برای ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز می‌باشد.

### واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی سبز، منابع انسانی سبز، استراتژی‌های منابع انسانی

<sup>۱</sup> مربی گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران ([abbas.sabet2016@yahoo.com](mailto:abbas.sabet2016@yahoo.com))

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران (نویسنده مسئول: [meisam.azizi1@gmail.com](mailto:meisam.azizi1@gmail.com))

## ۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزشترین دارائی های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می باشد (هوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی تواند یک پدیده ی ساکن و ثابت باشد. روش های مناسب مدیریت منابع انسانی می تواند نقش مهمی در موفقیت استراتژیک سازمان ها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، رویکرد استراتژیک منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص گرایی و استفاده کمتر از عبارت "مدیریت کارکنان" در مدیریت منابع انسانی گردید (مایلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی می پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک منابع انسانی است (آنتونی و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). به گونه ای که سازمان بتواند از یک سو بین سیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و از سوی دیگر بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی به وجود آورد (بامبرگر و فایگنباوم<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶).

بکار گیری استراتژی های منابع انسانی می تواند کمک شایانی در ایجاد مدیریت سبز یا مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۶</sup> نماید. منابع انسانی سبز در کنار سایر شاخه های مدیریت سبز (نظیر تولید سبز، سرمایه گذاری سبز و بازاریابی سبز) محور بخش وسیع و رو به رشدی از مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی شده است. مدیریت منابع انسانی سبز در واقع اساسی ترین مؤلفه های پایداری سازمانی است که موجب همگرایی و جوه مختلف مدیریت سبز می شود و حرکت به سمت صنعت سبز، اقتصاد سبز و جامعه سبز را تسهیل می نماید (پاویتراودی و ساندھی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). به دلیل اینکه سازمان می بایست تمام ابعاد، منابع و مولفه های ماهوی و وجودی خود را با الزامات زیست محیطی هماهنگ سازد، قاعدتاً نیاز است مهمترین دارایی و سرمایه خود یعنی منابع انسانی را با الزامات مدیریت پایدار زیست محیطی همسو سازد؛ بنابراین یکی از ابعاد ورود علم مدیریت به حوزه مدیریت پایدار زیست محیطی، مدیریت منابع انسانی سبز است. هدف این شاخه علمی، پاسخگویی به نیازهای علمی در زمینه الگوها، فرآیندها، نقش ها، کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی نسبت به پایداری زیست محیطی است (مارگارتا و ساراجی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳).

مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاستگذاری و خط مشی های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه ای آنها را هدایت می نماید که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. این فعالیت ها علاوه بر اینکه

1. Lee & et al

2. Huang

3. Miller

4. Anthony & et al

5. Bamberger & Fiegenbaim

6. Green Human Resource Management

7. Pavithradevi & Sandhya

8. Margaretha & Saragih

منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می شود موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نیز می گردد. هدف منابع انسانی سبز به وجود آوردن شرایطی به عنوان نقشی مهم در طراحی پایداری برای سازمان های مختلف است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵).

بنابراین باید سازمان های سبز تمامی عوامل (واحدهای تولیدی، اقتصادی، خدماتی، خانوارها) را به سمتی سوق دهند که همگام با حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی بهره وری سازمان نیز مدنظر قرار گیرد. لذا مسئولیت مدیران منابع انسانی ایجاد آگاهی در بین افراد مشغول کار برای سازمان درباره مدیریت منابع سبز است. لذا تلاش برای شناسایی و توسعه ویژگی ها و قابلیت های منابع انسانی در سازمانها به گونه ای که منجر به ایجاد سازمانی سبز، مدیریتی سبز و منابع انسانی سبز در تحقق اهداف زیست محیطی و در نهایت مدیریت منابع انسانی سبز شود، امری ضروری می باشد. پژوهش حاضر با هدف تاثیر استراتژی منابع انسانی در ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز صورت پذیرفته است.

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. مدیریت منابع انسانی سبز

در دهه ۱۹۹۰، مطالعات در زمینه سبز شدن سازمان به عنوان پارادایم علمی جدید ظهور پیدا کرد (ورمیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ هیل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ ۲۰؛ بیهلر - بودیچ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). با افزایش مطالعات انجام شده بر روی سبز شدن سازمان (مارکوس و فرمت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). مشخص شد که سازمان ها برای سبز شدن باید به اقدامات منابع انسانی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش توجه کنند (گویندارژ و دیلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). در سال ۲۰۱۱، محققین نخستین موضوعات مدیریت منابع انسانی سبز و ادغام حوزه های تحقیقاتی منابع انسانی و مدیریت زیست محیطی سبز را سازماندهی کردند (جکسون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). از آن زمان، مطالعات مدیریت منابع انسانی سبز رایج تر شده و مسائل ویژه جدید در این موضوع مطرح گردید (رنویک و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

با نگاهی به مطالعات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، مشاهده می شود که هر یک از بخش های یک سیستم مدیریت زیست محیطی (از سیاست های زیست محیطی تا تجزیه و تحلیل نتایج آن) نیاز به حمایت ویژه از اقدامات منابع انسانی، با تاکید بر گزینش و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش برای کارکنان دارد (جکسون و سئو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). تحقیقات و پژوهش های مدیریت منابع انسانی سبز را می توان، به دو دسته سنتی و نوین معطوف دانست (جبور و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). در رویکرد سنتی مفهوم سبز حول محور وظایف، کارکردها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. از منظر وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، سبز بودن بر استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت پاداش، طراحی شغل، تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، روابط مدیریت ایمنی و

1. Wehrmeyer

2. Hale

3. Biehler-Baudisch

4. Marcus & Fremeth

5. Govindarajulu & Daily

6. Jackson & et al

7. Renwick et al

8. Jackson & Seo

9. Jabbour et al

بهداشت و کارکنان، عملکرد پایدار زیست محیطی مدیریت منابع انسانی و مواردی از این قبیل تمرکز دارد. در رویکرد نوین، مدیریت منابع انسانی سبز پا را فراتر گذاشته و حوزه‌هایی نظیر توانمندسازی کارکنان، مربی‌گری سبز و مدیریت سرمایه دانشی سبز منابع انسانی را مورد کنکاش و توجه قرار داده است. به طور کلی اصلی‌ترین تفاوتی را که بین جنبه‌های سنتی و نوین مدیریت منابع انسانی سبز می‌توان جستجو نمود، گسترش افقی سازمان حول محور مفهوم سبز در جنبه‌های نوین است (دیلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در مدیریت منابع انسانی سبز به ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی نظیر شرح و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش توجه می‌شود (جبور و همکاران، ۲۰۱۰). عبارتی مدیریت منابع انسانی سبز به معنی انجام استراتژی‌هایی برای آگاهی از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیت‌های تجاری پایدار است. در نهایت هدف مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد، تقویت و حفظ بصیرت به وجود آمده در کارکنان سازمان است به طوری که در حفظ محیط زیست نقش موثری را ایفا نمایند (آرول راجا و اپاتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز دو رویکرد سلبی (سخت) و ایجابی (نرم) مدیریت منابع انسانی سبز را متمایز می‌سازد (روچیتما و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). جنبه‌های سلبی مدیریت منابع انسانی سبز شامل اقداماتی است که منابع انسانی را به شکل انفعالی در تحقق اهداف سبز مدیریت می‌کند. این وجه از مدیریت منابع انسانی سبز که بیشتر جنبه سخت آن را شامل می‌شود شامل اعمال ابزارهایی همچون قوانین و مقررات برای تحقق مدیریت سبز است (روچیتما و همکاران ۲۰۱۵). جنبه‌های ایجابی مدیریت منابع انسانی سبز بر پیشسازی منابع انسانی در تحقق مدیریت سبز با رویکردی فعال تأکید دارد. به همین خاطر در کلیه وجوه مدیریت منابع انسانی رویکرد نرم را اتخاذ می‌کند. جنبه‌های سلبی و ایجابی مدیریت منابع انسانی سبز مجموعه اقداماتی نظیر کاهش اثرات مضر زیست محیطی، کاهش آلودگی و کاهش استفاده از مواد غیربازیافتی تا ایفای نقش شهروند سازمانی سبز را در بر می‌گیرد (روچیتما و همکاران، ۲۰۱۵).

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰، از طرفداران این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد (بیر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی با دوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). رمز مزیت رقابتی با ثبات یا پایدار، توسعه دادن منابعی با این ویژگی‌هاست (بارنی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱). فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان، رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند (ترسو و گارتون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). استراتژیهای منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه باید انجام شود و تغییراتی که باید اعمال شود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی‌ها به آن‌ها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان، این‌ها مسائلی هستند

1. Daily et al  
2. Arulrajah & Opatha  
3. Ruchismita & et al  
4. Beer & et al  
5. Barney  
6. Truss & Gratton

که دستیابی موفق سیستم های شرکت به اهداف خود را تضمین می کنند (مایکل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). محققان هسته مرکزی استراتژی منابع انسانی را حداکثر سازی استعداد و توان کارکنان می دانند. هر کدام از این موضوعات استراتژیک به هم پیوند داده می شوند و زمینه لازم را برای تحقق دیگر استراتژیهای سازمانی فراهم می سازند (بلور و مک ایوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). این استراتژیها سازمان را قادر می سازد تا میزان پیشرفت را اندازه گیری کند و به ارزیابی نتایج به دست آمده، با توجه به اهداف موردنظر پردازد (مایکل، ۲۰۱۱). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز و اولویت های واحد منابع انسانی مشخص می شود (فونکل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). استراتژی اثربخش منابع انسانی، مبتنی بر مطالعه و تحلیل مشروح و تفصیلی است و نه صرفاً تفکر سطحی، به برنامه هایی عملی که الزامات و مشکلات اجرا را پیش بینی می کنند، تبدیل شدنی است، یکپارچه و منسجم است و از اجزایی تشکیل شده که با یکدیگر هماهنگ هستند و در تقویت متقابل همدیگر مؤثرند؛ و نیازهای مدیران عملیاتی و کارکنان را به همراه نیازهای سازمان و گروه های ذینفع موردتوجه قرار می دهد. مهمترین استراتژی های منابع انسانی از منظر آرمسترانگ شامل، استراتژیهای جذب کارکنان<sup>۴</sup>، استراتژیهای توسعه منابع انسانی<sup>۵</sup>، استراتژیهای روابط کارکنان<sup>۶</sup>، استراتژیهای مدیریت عملکرد<sup>۷</sup> و استراتژیهای پاداش<sup>۸</sup> است (مایکل، ۲۰۱۱).

استراتژی های جذب منابع انسانی عبارت است از جذب کارکنان مناسبی که از شایستگیها، مهارتها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزشهای آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاستهای منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می شوند باید بر پایه این فعالیتها بنا نهاده شوند (استوارت و برون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). توسعه منابع انسانی از دهه ۱۹۸۰ میلادی مورد تمرکز جدی تر اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. کاپللی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) آموزش و توسعه کارکنان را به عنوان یکی از مهمترین کلان فرآیندها و کارکردهای حوزه منابع انسانی معرفی می کند. مباحث توسعه منابع انسانی بر رشد، تعالی، آموزش، پرورش، بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی معطوف است. زیر سیستم های فرایند توسعه منابع انسانی شامل زیر سیستم تشکیلات و ساختار، نگه داشت، حقوق و مزایا و توسعه و ارتقاء است. آموزش کارکنان در این فرایند، جزء زیر سیستم توسعه و ارتقاء کارکنان است. (رستمی، ۱۳۸۴). هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب شوند.

اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تاکید بر منافع متقابل، بهره گیری از تکنیک های افزایش مشارکت کارکنان

1. Michael

2. Buller & McEvoy

3. Fownkel

4. Staff Recruitment Strategy

5. Human Resources Development Strategy

6. Labor Relations Strategy

7. Performance Management Strategy

8. Reward Strategy

9. Stewart & Brown

10. Cappelli

مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تاکید پیوسته بر کیفیت، تاکید بر کار گروهی و هماهنگی ساختن شرایط برای همه کارکنان است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است (زهیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). استراتژی‌های مدیریت عملکرد انتظارات افراد برحسب شغلشان را تعریف می‌کند؛ یعنی این که اگر آنان شرکت را در دستیابی و رسیدن به اهداف آن یاری برسانند، چه چیزی به دست خواهند آورد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد (اوتس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد (زینگهام و شوستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). استراتژی پاداش باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند خلاقیت، کارگروهی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند (آرمسترانگ، ۱۹۹۹).

### ۳-۲. پیشینه پژوهش

آبیای اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷)، به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی) پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان داد که وضعیت آگاهی از منابع انسانی سبز از دیگر ابعاد ضعیف‌تر بوده و این در حالی است که بیشترین تأثیر بر اساس نتایج مدل ساختاری بر روی پایداری سازمان به میزان ۰/۵۸ ملاحظه می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان ورزش و جوانان خراسان شمالی با برگزاری دوره‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی مناسب در خصوص منابع انسانی سبز در تقویت این بعد بکوشد. همچنین، وضعیت فعالیت‌های منابع انسانی سبز مناسب است لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود تا در تداوم فعالیت‌های مربوطه کوشا باشند.

1. Armstrong

2. Zaheer

3. Oates

4. Zingheim & Schuster

محمد نژاد شورکایی و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله ای تحت عنوان ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان شاخه ای از مدیریت منابع انسانی پایدار، موضوعی نوین در رشته مدیریت منابع انسانی است که بر هدف پایداری زیست محیطی تأکید دارد. از سویی چالش های روزافزون زیست محیطی و از سوی دیگر غفلت از رویکرد پایدار به منابع انسانی در مطالعات داخلی و مبهم بودن این مفهوم برای پژوهشگران داخلی، نویسندگان را بر آن داشته است تا با انجام پژوهشی کیفی، از مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی ارائه کند.

سید جوادین و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله ای به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز " یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار " پرداختند. مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سرمایه انسانی و برنامه های مدیریت محیط زیست و ادغام آنها در فعالیتهای خود مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی و امکانات و شرایط جالبی را برای تمامی فعالان و سرمایه گذاران فراهم می آورد تا با مشارکت در این برنامه ها ضمن بهبود عملکرد زیست محیطی سازمان و توجه به سیاستهای توسعه پایدار رابطه ای سودمند را برای خود خلق نمایند. مدیریت سبز با بهینه سازی منابع و کاهش اتلاف انرژی در حال گذر از سیستم های مالی مبتنی بر صنعت به سمت اقتصاد مبتنی بر استعداد و ظرفیت ها می باشد.

ادیتا و آنا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان ابزار برای توسعه پایدار شرکت ها انجام دادند. نتایج نشان داد که همبستگی مثبت بین ارزیابی دیدگاه های فردی با مدیریت منابع انسانی سبز در راستای توسعه پایدار وجود دارد.

سیرام و سوبا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر اثربخشی سازمان انجام دادند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز منجر به افزایش تعهد کارکنان و تغییر نگرش آنها خواهد شد.

میلر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان منابع انسانی سبز: مقایسه کیفی در یک شرکت چندملیتی در ایالات متحده انجام دادند. نتایج نشان داد که انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز در حوزه های پاداش و ارزیابی عملکرد در این شرکت ها به ایجاد تعهد سبز در کارکنان منجر شده است.

یوسف و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در مقاله تحت عنوان " مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز: مطالعه اکتشافی از شرکت های چندملیتی مالزی " به بررسی ماهیت مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت های چند ملیتی در مالزی، پرداخته شده است. داده های مورد نیاز برای این مطالعه با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاری همراه با موضوع منابع انسانی سبز در چهار شرکت چندملیتی جمع آوری شد. نتایج نشان داد که بسیاری از شرکت های مورد بررسی، علاقه بسیار بالایی نسبت به مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز را دارند.

<sup>1</sup>.Edyta & Anna

<sup>2</sup>. Sriram & Suba

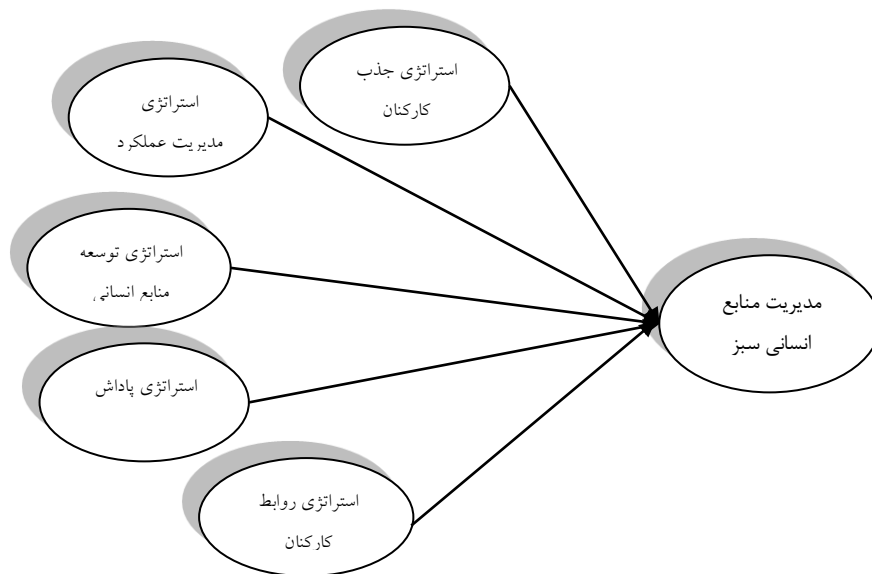
<sup>3</sup>.Miler et al

<sup>4</sup>. Yusoff et al

شارما و گوپا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در مقاله ای تحت "عنوان مدیریت منابع انسانی سبز، یک ضرورت در قرن ۲۱" با هدف بسط و انتشار آگاهی در میان مردم در خصوص مدیریت منابع انسانی سبز به حرکت و ایدئولوژی سبز اشاره می کنند و ضمن بیان تاثیر صنعتی شدن در محیط زیست، در راستای سبز شدن به برخی مشخصه های برجسته ساختمان سبز اشاره می نمایند.

## ۱-۲. مدل و فرضیه های پژوهش

هر تحقیق علمی بر پایه یک چارچوب نظری استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می نماید. اساس این تحقیق بر دیدگاه چند تن از محققان و مدل های ارائه شده توسط آنها شکل گرفته است. در تحقیق حاضر متغیرها به دو دسته ملاک و پیش بین تقسیم می شوند. متغیر ملاک در این تحقیق، مدیریت منابع انسانی سبز است. چارچوب مفهومی مدیریت منابع انسانی سبز بر گرفته از مدل آروراجی و اوپتا (۲۰۱۴) است. متغیر پیش بین این پژوهش استراتژی های منابع انسانی بر مبنای مدل آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) می باشد. از تلفیق نظریه ها و مدل های ذکر شده و استفاده از برخی روابط موجود بین آنها، مدل تحقیق به صورت زیر شکل گرفته است.



نمودار ۱- مدل مفهومی (نگارنده)

## ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، در زمره تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات توصیفی-تحلیلی و از حیث زمانی از نوع تحقیقات مقطعی به شمار می آید. در این پژوهش از روش کتابخانه ای استفاده شد و از مطالعه کتاب ها، مقاله ها اطلاعات لازم در زمینه مفاهیم و نظریه های مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز و استراتژی های منابع انسانی جمع آوری شده است. همچنین برای جمع آوری اطلاعات و داده های پژوهش، از روش پیمایشی استفاده

<sup>1</sup>.Sharma & Gupta

<sup>2</sup>. Armstrong



شد. ابزار جمع آوری داده ها شامل پرسشنامه ساختار یافته مدیریت منابع انسانی سبز است که بر اساس پرسشنامه های وی و کويز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و دیلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) که شامل (۱۵ گویه) و پرسشنامه استراتژی های منابع انسانی بر اساس شاخص های آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) که شامل (۲۳ گویه) تنظیم شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی کارکنان شعب بانک سپه در شهر شیراز می باشد که تعداد آنان مطابق بررسی های انجام شده شامل ۵۰۰ نفر می باشند. بر اساس جدول حجم نمونه مورگان، تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند. روش نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه بندی انجام گرفت.

#### ۴. یافته های پژوهش

در قسمت تحلیل داده ها از فن مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۴</sup> با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی<sup>۵</sup> و با استفاده از نرم افزار ۲ Smart PLS برای بررسی الگو مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش هایی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده است (دیامانپولوس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). ضمن آنکه جهت سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی روشی بسیار مناسب هست (هنسلر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۹۹).

در الگوریتم PLS گزارش نتایج به این ترتیب است که ابتدا مدل اندازه گیری و سپس مدل ساختاری مورد بررسی و گزارش قرار می گیرند. همچنین در پایان برازش مدل کلی تحقیق با استفاده از شاخص <sup>۸</sup>GoF مورد سنجش و همچنین فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار می گیرند. لذا در گزارش هر یک از این مدل ها متداولترین معیارها مورد استفاده قرار گرفته اند که در ادامه توضیح داده می شوند.

#### ارزیابی مدل اندازه گیری

جهت سنجش برازش مدل اندازه گیری از شاخص های، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR<sup>۹</sup>)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE<sup>۱۰</sup>) (روایی همگرا)، ضریب تعیین (R<sup>۲</sup><sup>۱۱</sup>) و ضریب قدرت پیش بینی (Q<sup>۲</sup><sup>۱۲</sup>) استفاده شده است.

#### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی است. این شاخص برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف ها ارائه می دهد و مقدار مناسب برای آن بزرگ تر از ۰.۷ هست (کرونباخ<sup>۱۳</sup>، ۱۹۵۱). به منظور محاسبه پایایی، معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری هایی را نسبت به روش سنتی محاسبه آن به وسیله آلفای کرونباخ به

1. Wee & Quazi

2. Daily

3. Armstrong

4. Structural Equation Modeling (SEM)

5. Partial Least Squares

6. Diamantopoulos et al

7. Hensler et al

8. Goodness of Fit

9. Composite Reliability

10. Average Variance Extracted

11. R Squares

12. Stone-Geisser Criterion

13. Cronbach

همراه دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR)، گفته می شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه هایشان با یکدیگر محاسبه می شود. همچنین برای محاسبه آن، شاخص های بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، از هر دو معیار استفاده می شود. برای پایایی مرکب میزان بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است (نانولی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸). روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل های اندازه گیری در روش مدل سازی معادلات ساختاری به کار برده می شود. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده اند؛ معیاری که برای مطلوب بودن (AVE) نمایش داده می شود، بالاتر از ۰/۵ است. در ادامه در جدول یک مقادیر فوق برای متغیر ها نمایش داده شده است.

متغیر	میانگین واریانس تبیین شده (AVE ≥ 0/5)	پایایی ترکیبی (CR ≥ 0/7)	آلفای کرونباخ (Alpha ≥ 0/7)	ضریب تعیین (R2)	پیش قدرت ضریب بینی (Q2)
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۵۳	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۵۲
استراتژی جذب کارکنان	۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۷۳	--	--
استراتژی مدیریت عملکرد	۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۷۵	--	--
استراتژی توسعه منابع انسانی	۰/۵۷	۰/۷۲	۰/۷۶	--	--
استراتژی پاداش	۰/۵۲	۰/۷۹	۰/۷۵	--	--
استراتژی روابط کارکنان	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۷۱	--	--

با توجه به جدول یک تمامی اعداد بدست آمده برای ضریب آلفای کرونباخ بالا تر از ۰/۷، برای ضریب پایایی ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۷ و همچنین برای میانگین واریانس ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۵ می باشد که نشان دهنده برازش مدل در سطح مطلوب است در ادامه به بررسی بارهای عاملی متغیرهای پژوهش می پردازیم.

### تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی به منظور سنجش اعتبار و روایی مقیاس اندازه گیری مورد استفاده قرار می گیرد. در تحلیل عاملی تأییدی، فرضیه های معینی درباره ساختار بارهای عاملی<sup>۳</sup> و همبستگی های متقابل بین متغیرها مورد آزمون قرار می گیرد. در تحلیل عاملی تأییدی هر چه میزان بار عاملی به عدد یک نزدیکتر باشد، گویای این مساله است که سوالات پرسشنامه ارتباط قویتری با متغیرهای مکنون دارند و اگر میزان بار عاملی استاندارد صفر باشد به معنای عدم ارتباط بین سوال پرسشنامه با متغیر مکنون است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۲) نمایش داده شده است بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ از اعتبار مناسبی برخوردار است.

جدول ۲- تحلیل عاملی تأییدی گویه های پرسشنامه

1. Nunnally

2. Fornell & Larker

3 Standardized Loading

بار عاملی	گویه ها	بار عاملی	گویه ها	بار عاملی	گویه ها	بار عاملی	گویه ها	بار عاملی	گویه ها
۰/۶۳	Q33	۰/۵۴	Q25	۰/۸۳	Q17	۰/۷۵	Q9	۰/۶۸	Q1
۰/۵۸	Q34	۰/۵۹	Q26	۰/۸۸	Q18	۰/۷۷	Q10	۰/۷۴	Q2
۰/۸۸	Q35	۰/۷۵	Q27	۰/۶۲	Q19	۰/۷۹	Q11	۰/۷۸	Q3
۰/۸۴	Q36	۰/۷۹	Q28	۰/۶۷	Q20	۰/۶۴	Q12	۰/۸۵	Q4
۰/۸۹	Q37	۰/۷۳	Q29	۰/۷۶	Q21	۰/۶۷	Q13	۰/۷۲	Q5
۰/۸۲	Q38	۰/۶۸	Q30	۰/۸۰	Q22	۰/۸۹	Q14	۰/۷۸	Q6
----	Q39	۰/۶۴	Q31	۰/۸۵	Q23	۰/۵۸	Q15	۰/۸۶	Q7
----	Q40	۰/۶۶	Q32	۰/۵۶	Q24	۰/۵۵	Q16	۰/۸۲	Q8

### ارزیابی مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مورد ارزیابی قرار گرفت. در مقاله حاضر از سه معیار؛ ضریب معنی داری ((t-values، ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) و ضریب قدرت پیش بینی (Q<sup>2</sup>) استفاده شده است. اولین معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معنی داری است. این ضرایب برای مدل اجرا شده در جدول (۳) شان داده شده است. بر این اساس تمامی ضرایب معنی داری از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنی دار بودن روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد را نشان می دهد. نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری در جدول (۱) معیار (R<sup>2</sup>) را برای متغیر درونزای مدل پژوهش نشان می دهد. نتایج این معیار نشان می دهد که مطابق بررسی چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) برازش مدل ساختاری به طور کلی بالای متوسط و در حد خوبی بوده است. ضمن آنکه به منظور بررسی قدرت پیش بینی مدل از معیاری تحت عنوان (Q<sup>2</sup>) تحلیل شده است. بدین منظور بر اساس پژوهش های هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) و با ملاحظه نتایج این معیار در جدول (۱) می توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش بینی بالای متوسط و خوبی برخوردار است؛ و در نهایت جهت برازش کلی مدل، از معیاری تحت عنوان GoF استفاده شده است. با توجه به آنکه معیار نام برده برابر ۰/۶۵ است. لذا بنا بر پژوهش های وتزلز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) برازش کلی مدل در حد قوی مورد تأیید قرار می گیرد.

### آزمون فرضیه های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل اندازه گیری و ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل ها، به بررسی و آزمون فرضیه های پژوهش می پردازیم. نتایج حاصل از ضرایب معنی داری برای هر یک از فرضیه ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه ها و نتایج بررسی فرضیه در جدول ۳ ارائه شده است.

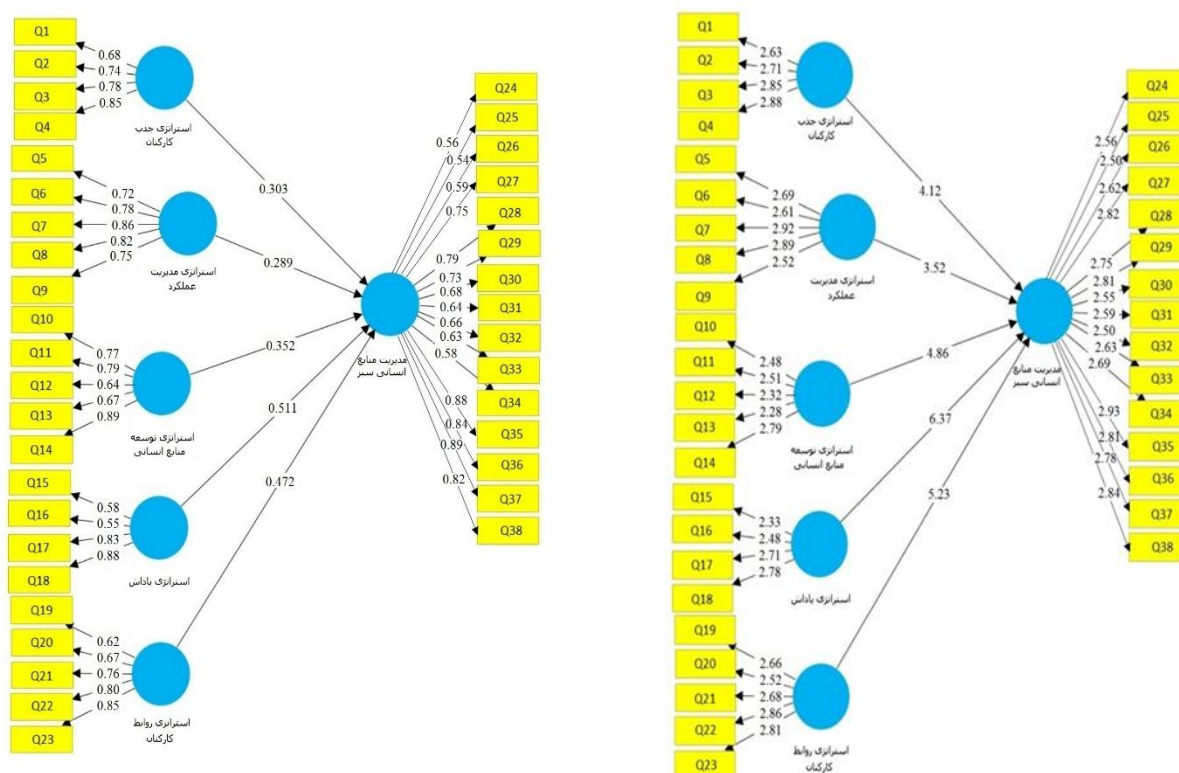
<sup>1</sup>.Chin

<sup>2</sup>.Wetzels et al

جدول ۳- نتایج آزمون های آماری فرضیات تحقیق

نتیجه	سطح اطمینان	آماره t	ضریب مسیر	روابط مدل مفهومی	
تأیید	۰/۹۹	۴/۱۲	۰/۳۰۳	←	استراتژی جذب کارکنان
تأیید	۰/۹۹	۳/۵۲	۰/۲۸۹	←	استراتژی مدیریت عملکرد
تأیید	۰/۹۹	۴/۸۶	۰/۳۵۲	←	استراتژی توسعه منابع انسانی
تأیید	۰/۹۹	۶/۳۷	۰/۵۱۱	←	استراتژی پاداش
تأیید	۰/۹۹	۵/۲۳	۰/۴۷۲	←	استراتژی روابط کارکنان

در ادامه نمودار مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآورد شده (مقادیر استاندارد) ارائه شده است.



نمودار ۳- مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value) نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد ضرایب مسیر

## ۵. بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش اثر استراتژی منابع انسانی در ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در میان کارکنان بانک سپه در شهر شیراز مورد بررسی قرار گرفت با توجه به تأیید تمامی فرضیه های موجود، مدل مفهومی پژوهش حاضر مدل مناسبی برای توسعه مدیریت منابع انسانی سبز در بین افراد است. در ادامه به تبیین فرضیه ها به صورت مجزا می پردازیم. یافته های تحقیق نشان داد که استراتژی جذب، تأثیر معناداری با مدیریت منابع انسانی سبز دارد. جذب و بکارگماری فرایند تعیین نیازهای منابع انسانی در یک سازمان و اطمینان از وجود تعداد کافی افراد با صلاحیت برای برآورده ساختن آن نیازها می باشد. فرآیند جذب و تأمین منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است (اشنایدر و شیمت، ۱۹۸۶). محققان استراتژی جذب و نگهداری منابع انسانی را از

عوامل مؤثر بر منابع انسانی سبز می دانند (اپاتا و آرول راجا، ۲۰۱۴؛ اپاتا، ۲۰۱۳). آنها معتقدند باید ابتدا کارکنان سازمان را به افراد سبز تبدیل کرد، سپس از طریق سیاست ها، شیوه ها و استراتژی های مدیریت منابع انسانی مانند نظام پاداش، مسیر توسعه کارکنان را تسهیل و تعهد و وفاداری آنها را به سازمان و برنامه های سبز تقویت نمود. یکی از عوامل مهم در این زمینه حمایت مدیریت سازمان از اقدامات منابع انسانی سبز است (اپاتا و آرول راجا، ۲۰۱۴).

نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که استراتژی مدیریت عملکرد تأثیر معنا داری با مدیریت منابع انسانی سبز دارد. در تبیین این رابطه می توان بیان کرد که مدیریت عملکرد در تدوین برنامه های سبز و نیز ارائه پاداش به عنوان جبران خدمت سبز بعنوان نوعی بازخور عینی کارایی دارد. این فرایند در شکل گیری منابع انسانی سبز و تحقق برنامه های سبز سهم قابل توجهی دارد. مدیریت عملکرد مهمترین و بالاترین نقش را در توسعه منابع انسانی بعهدہ دارند، زیرا فرایندی است که می تواند موجب رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان شود. رنویک و همکاران (۲۰۰۸)، مدیریت عملکرد را به عنوان ابزار مهم مدیریت منابع انسانی سبز برای هماهنگی کارکنان با سازمان در زمینه استراتژی های سبز منابع انسانی معرفی کرده اند. محققان معتقدند مدیریت عملکرد منابع انسانی باید منجر به مدیریت مطلوب و عملکرد سبز شود (کلارک، ۲۰۰۶). برنامه های مدیریت عملکرد برای تضمین اثربخشی مدیریت سبز مهم هستند. محققان ارتباط قوی بین مدیریت عملکرد و شرح شغل سبز به عنوان راهکاری مهم برای اجرای مدیریت عملکرد سبز عنوان کرده اند (مندپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). برای مدیریت عملکرد در مدیریت سبز باید براساس قوانین و مقررات زیست محیطی عمل شود و مدیران اطلاعات مفید و دانش لازم در مورد عملکرد سبز را کسب نمایند. جبور و همکاران (۲۰۱۰)، مدیریت عملکرد را برای مدیریت منابع انسانی سبز حیاتی می دانند و معتقداند باید با ابعاد استراتژیک مدیریت منابع انسانی هماهنگ و سازگار باشد. این رویکرد با سایر تحقیقات تجربی پیشین که نشان دادند استراتژی مدیریت عملکرد رابطه معناداری با مدیریت منابع انسانی سبز دارد همسو می باشد. نتایج آزمون مدل نشان داد که استراتژی توسعه منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معنادار دارد. یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه ی منابع انسانی، توسعه ی منابع انسانی<sup>۲</sup> است. توسعه منابع انسانی به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عمل کرد سازمانی، گروهی و فردی می پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). فعالیت توسعه ی منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش<sup>۳</sup>، پرورش<sup>۴</sup> و توسعه<sup>۵</sup> برای بهبود اثربخشی سازمانی است. یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز که توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده، آموزش زیست محیطی است. آموزش زیست محیطی، موضوع اولین مطالعاتی بود که منابع انسانی و مدیریت زیست محیطی را در دهه ۱۹۹۰ به هم مرتبط ساخت (هال، ۱۹۹۵). توسعه منابع انسانی فرایندهای مدیریت سبز را تسهیل می نماید و قابلیت های بنیادی را از طریق بسط، تعمیق و تسهیم دانش سبز، ایجاد باور و رهنمودهای لازم در منابع انسانی شکل می دهد. توسعه منابع انسانی بستر توانمندسازی، یادگیری سازمانی و پرورش کارکنان و در واقع توسعه رکن مدیریت پایدار است که با ساخت سازمان یادگیرنده، هوشمندی سبز را از طریق منابع انسانی توسعه یافته و دارای بلوغ فکری ایجاد می کند. کلا<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) آموزش، توسعه و یادگیری بهتر، عنصر اساسی و مستمر و از جنبه های مهم منابع

1. Mandip

2. Human Resource Development

3. Training

4. Education

5. Development

6. Kola.

انسانی سبز می‌داند. جبور و همکاران (۲۰۱۲) آموزش سبز را یکی از مهمترین ابزارهای توسعه منابع انسانی و تسهیل انتقال به یک جامعه پایدارتر می‌دانند.

نتایج الگو سازی معادلات ساختاری نشان داد که استراتژی پاداش منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معنادار دارد. به این صورت که استراتژی پاداش در جامعه آماری پژوهش حاضر موجب به رویکرد سبز در کارکنان می‌شود. استراتژی پاداش در هر سازمان اهمیت خاصی دارد؛ چراکه در برانگیختن کارکنان برای عملکرد بهتر، بسیار موثر است. انواع متنوعی از برنامه های جبران خدمت شامل انواع مالی و غیر مالی آن، می‌تواند موجب ایجاد انگیزه برای تحقق برنامه ها و ارزشهای سبز در منابع انسانی شود. حداقل تا زمانی که رفتارهای سبز نهادینه شود مؤلفه های جبران خدمت مالی تأثیر بیشتری در رفتار و انگیزش کارکنان دارند. با فراگیر شدن فرهنگ سازمانی سبز قابلیت های پاداش غیر مالی بیشتر نمود می‌یابد. آرول راجا و همکاران (۲۰۱۵) نیز بر تأثیر مثبت روش های مختلف جبران خدمت اعم از (حقوق، پاداش، جوایز و روش های غیر مالی) بر منابع انسانی سبز تأکید نمودند. برخی دیگر از محققان اثر پاداش ها و مشوق های سبز را بر رفتار نوآورانه و سبز منابع انسانی مثبت ارزیابی کردند. جکسون و همکاران (۲۰۱۱) نیز ارائه پاداش را در عملکرد سبز منابع انسانی موثر می‌دانند.

رنویک و همکاران (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که سیستم پاداش باید نگرش سبز را برای تحقق مدیریت تقویت کند. مقدار پاداش به نتایج حاصل از عملکرد فرد در عملکرد سبز بستگی دارد. سیستم پاداش مشوق ایجاد تعهد نسبت به اهمیت عملکرد سبز خواهد بود (دیلی و هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). محققین چند نمونه از شیوه های مدیریت پاداش سبز را معرفی می‌کنند که عبارتست از پرداخت پاداش سبز، بسته های پاداش به کسب مهارت های سبز، استفاده از پاداش های پولی مبتنی بر مدیریت سبز (پاداش، پول نقد، حق بیمه)، استفاده از پاداش غیر پولی مدیریت سبز (فرصتهای مطالعاتی و هدیه)، استفاده از پاداش مبتنی بر به رسمیت شناختن مدیریت سبز (جوایز، تبلیغات، تقدیر روزانه)، پاداش مثبت در مدیریت سبز (بازخورد)، پاداش شخصی برای نظارت شهروندی سبز، ارتباط دادن طرح های پیشنهادی با سیستم پاداش، ارتباط دادن مشارکت در طرح های سبز با ارتقاء حرفه ای و استفاده از معافیت های مالیاتی سبز.

در نهایت بر اساس یافته های تحقیق، فرضیه مدل مبتنی بر رابطه معنادار بین استراتژی روابط کارکنان بر مدیریت منابع انسانی سبز از منظر آماری معنادار نگردید. با توجه به عدم تایید این فرضیه می‌توان نتیجه گرفت که در جامعه آماری پژوهش حاضر استراتژی روابط کارکنان نقش عمده ای در توسعه رفتارهای سبز مدیران ندارد. شاید دلیل این امر رعایت نکردن صحیح مدیریت روابط در شرکت پالایش نفت شهر شیراز باشد؛ اما بر عکس نتیجه پژوهش حاضر، برخی از محققان روابط کارکنان در اجرای طرح های مدیریت زیست محیطی را یکی از عوامل مهم مدیریت منابع انسانی سبز، بیان می‌کنند. در واقع ایجاد یکپارچگی و انسجام در روابط کارکنان، بستر مناسبی برای تحقق برنامه های سبز است. رنویک و همکاران (۲۰۰۸) روابط کارکنان را از جمله ابزار های قدرتمند برای هماهنگی کارکنان با سازمان در استراتژی های زیست محیطی منابع انسانی معرفی کرده اند. رنویک و همکاران (۲۰۰۸ و ۲۰۱۳) با بررسی روابط کارکنان در زمینه اقدامات و برنامه های سبز پیشنهادهایی را ارائه کرده اند که عبارتند از مشارکت کارکنان در طرح های سبز و جلسات حل مسئله، دادن فرصت به کارکنان برای طرح ایده های سبز، یکپارچه سازی مشارکت کارکنان و مشارکت در تعمیر و نگهداری و تمیز کردن و مواردی از این قبیل. آرول راجا و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود بر روابط کارکنان در

<sup>1</sup>. Daily & Huang

تحقق برنامه های سبز تاکید داشته اند. تشویق به تشکیل تیم های زیست محیطی نیز راهکاری برای حل چالش های پیچیده زیست محیطی و تعاملات سازنده با کارکنان است؛ که از طریق مدیریت روابط کارکنان و پشتیبانی از مدیریت منابع انسانی، برای ایجاد فرهنگ سازمانی سبز تر و توانمندسازی زیست محیطی کارکنان تحقق می یابد (گوپا و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

## ۶. منابع و مآخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. آبیاهی اصفهانی، سعید، حسنی، علی اکبر، حسینی نیا، سیدرضا. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۳۰۹-۳۲۸.
۳. بامبرگر، پیتر. مشولم، ایلن. (۱۳۸۹). استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار؛ ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. رستمی، محمدرضا. (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی (از برنامه تا عمل)، جلد اول، چاپ اول، تهران، مدیریت امور اداری و تشکیلات.
۵. سیدجوادین، سیدرضا. روشندل اربطانی، طاهر. نوبری، علیرضا. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری. سال پنجم، ۲۹۷-۳۲۷.
۶. محمدنژاد شورکایی، مجتبی، سیدجوادین، سیدرضا، شاه حسینی، محمدعلی، حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. ۴(۴)، ۶۹۱-۷۰۴. مدیریت دولتی.
۷. میلر، کاترین، (۱۳۸۶)، ارتباطات سازمانی (فرایندها و رویکردها)، ترجمه محمدرضا جمشیدی، ناصر گودرزی و زهره خوش نشین، چاپ اول، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۱۴.
8. Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management (2nd edition). Orlando, FL: Dryden.
9. Armstrong, M. (1999). Strategies for Human Resource Management: A total business approach. (2 ed). London: Kogan page.
10. Arulrajah, A., & Opatha, H. (2014). Green Human Resurce Management: Simplified General reflections. International Business Research, 7(8): 101-112
11. Arulrajah, A., Opatha, H., and Nawaratne, N. (2015). Green Human resource Management Practices: A Review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).
12. Bamberger, P., & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of Management Review, (21): 926-958.
13. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, (17):99-120.
14. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton R.E. (1985). Human Resource Management. New York: The Free Press.
15. Biehler-Baudisch, H. (1994). Environmental training in Germany. J. Eur. Ind. Train, 18 (3): 10-16.
16. Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human resource management review, 22(1):43-56.
17. Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. CCSE.
18. Chin, W (1998). Issues And Opinion On Structural Equation Modeling, MIS Quarterly, 22(1), 7-16.
19. Cronbach, L (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests, Psychometrical, 16, 297-334.

<sup>1</sup>. Gupta & Kumar

20. Daily, B.F., and Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1539-1552.
21. Daily, B.F., Bishop, J.W., and Massoud, J.A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: a study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5): 631-647.
22. Delmas, Magali A, & Pekovic, Sanja. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2): 230-252.
23. Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S (2012), Guidelines For Choosing Between Multi-Item And Single-Item Scales For Construct Measurement: A Predictive Validity Perspective, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 40(3), 434-449.
24. Fornell, C., & Larcker, D (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
25. Fownkel, T. (2014). *Human Resource Management Systems in New Business Creation*. Berlin, Germany: Springer Gabler.
26. Govindarajulu, N., and Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4): 364-372.
27. Gupta, S., and Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3): 311-320.
28. Hale, M., (1995). Training for environmental technologies and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 3(1-2): 19-23.
29. Henseles, J., Ringle, C., & Sinkovics, R (2009), The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing, *New Challenges To International Marketing*, 20, 277-320.
30. Huang, T.C. (2002). The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies. *Personnel Review*, 30(2): 132-151.
31. Jabbour, C.J.C. Santos, F.C.A. and Nagano, M.S. (2010). Contribution of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1049-1089.
32. Jabbour, C.J.C. (2013). Environmental training in organisations: from a literature review to a framework for future research. *Resour. Conserv. Recycl*, 74 (1): 144-155.
33. Jabbour, C.J.C. (2011), How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2): 98 -105.
34. Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., and Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management *Zeitschrift für Personal for schung*. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2): 99-116.
35. Jackson, S.E., Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organ. Manag. J*, 7 (4): 278-290.
36. Kola-Olusanya, A. (2013). Embedding environmental sustainability competencies in human capital training and development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(4): 65.
37. Lee, Feng-Hui; Lee, Tzai-Zang; Wu, Wann-Yih. (2010). the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9): 1351-1372.
38. Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1: 244-252.
39. Marcus, A & Fremeth, R. (2015), Green management matters regardless. *Acad Management Perspect*, 23(3), 17-26.
40. Marcus, A., Fremeth, R. (2009). Green management matters regardless. *Acad. Manag. Perspect*, 23 (3): 17-26.
41. Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through green human resource practice. Paper presented at the International Conference on Business, Economics, and Accounting.
42. Michael, A. (2011). *Strategic human resource management: a guide to action*. 4 ed. London: Kogan Page.
43. Miller, Dale (2006). Strategic Human Resource Management Stores. *Journal Of Retailing and Consumer Services*, (13): 99-109.



44. Millar, J, Chandana, S, Michael & Müller, C. (2016), Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2): 192–211.
45. Muster, V., & Schrader, U. (2011). *Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM*. ZFP.
46. Nunnally, J (1978). *Psychometric theory*, New York, NY: McGraw-Hill.
47. Norton, T, Stacey, L.P, Hannes, Z & Neal, M.A. (2015), Employee Green Behavior, A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1):103-125.
48. Oates, A. (1996). *Industrial Relations and the Environment in the UK* In Wehrmeyer, W. (ed.). (1996), *Greening People - Human Resources and Environmental Management*, First Edition, Sheffield, England, Greenleaf Publishing.
49. Opatha, H. (2013). *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, HR Dialogue. Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, 22-41.
50. Opatha, H., and Anton Arulrajah, A. (2014). *Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections*. *International Business Research*, 7(8): 101-112.
51. Olson, M.J, Fielding, K.S & Iyer, A. (2014), Diary methods and workplace pro-environmental behaviors, In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations*, (pp. 95-116). New York, NY, Oxford University Press.
52. Pavithradevi, V., & Sandhya, R. C. (2016). Green HR: Does Its Performance Match with the Value Perceived by the Employees? *International Journal of Business & Management*, 4(3): 321-343.
53. Renwick, D. W., Redman, T., and Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1): 1-14.
54. Renwick, D., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T., and Wilkinson, A. (2012). Introduction to the Green (environmental) human resource management special issue. *International Journal of Human Resource Management*, 23: 3498-3499.
55. Renwick, D.W.S. Redman, T. and Maguire, S. (2008), *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*. University of Sheffield Working Paper. Available online at: <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.
56. Ruchismita, p, Shitij, R, Pallavi, S, & Vivek, Y. (2015). Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India. *Journal of Management Research*, 1: 12-17.
57. Saba, J. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Elixir Human Resource Management*, 42: 6193-6198.
58. Schneieder, B. & Schmitt, N. (1986). *Staffing Organizations* (2thEd). Glenview, II: Scott, Foresman.
59. Sekaran, O. (2009). *Methods in management research*, Tarjome M, saebi., & M, Shirazi, Tehran, Chap 6 (in persian).
60. Sharma, R., & Gupta, N. (2015). *Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability*. Twelfth AIMS International Conference on Management.
61. Sriram, V.P and Suba, M. (2017), Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 14(5): 386-394.
62. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
63. Stefano, G & Fiorentino, R. (2014), An integrated framework to support the process of green management adoption. *Business Process Management*, 20(2): 68 – 89.
64. Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5: 663–686.
65. Wee, Y.S. and Quazi, H.A. (2005). Development and validation of critical factors of environmental. *Journal of Operations Management*, 25(1): 153-166.
66. Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People, Human Resources and Environmental Management*. Sheffield, Greenleaf Publishing, London, 1-356.
67. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C (2009). Using PLS path modelling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1), 177.
68. Yusoff, Y, Othman, NZ., 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.

69. Zaheer Arshad, Rehman ur Kashif & Saif Iqbal M. (2008), Development and Testing of a Business Process Efficiency Scale, *European Journal of Social Sciences*: 7(2):120-138.
70. Zingheim k. Patricia and Schuster R. Jay (2006), Career Directions for Total Rewards Professionals, *Compensation & Benefits Review*38:18.

## Assess the impact of human resource strategies in the creation and development of Green human resource management

Abbas Sabet<sup>1</sup>  
Meysam Azizi<sup>\*2</sup>

Date of Receipt: 2020/05/31 Date of Issue: 2020/06/13

### Abstract

Green human resource management refers to all activities in the field of development, implementation, and ongoing maintenance of the system is intended to alert employees of an organization refer to the environment and environmental factors. This study aimed to assess the impact of human resource strategies in the creation and development of green human resource management. The present study objective as applied research and in terms of methods, among survey research - analysis and temporally is a cross-sectional study. The statistical population of this study includes all employees of sepah bank in Shiraz that according to surveys is 500 people. The sampling method was stratified randomly. A survey method was used to collect information and research data. The data collection tool was a structured questionnaire on green human resources management and human resources strategy questionnaire. Hypotheses using structural equation modelling and analysis using SMART PLS software were analysed. Hypothesis test results showed that among the aspects of human resource strategies, The reward strategy with a coefficient of 0.51 has the greatest impact on green human resources management and the performance management strategy with a coefficient of 0.28 has the least impact on green human resource management. Considering the confirmation of all the hypotheses in this study, the conceptual model of research is an appropriate model for creating and developing green human resource management.

### Keyword

green human resource management, green human resources, human resource strategy

1. Instructor, Department of Management, Apadana Institute of Higher Education, Shiraz, Iran. (abbas.sabet2016@yahoo.com)
2. M.Sc., Business Management, Apadana Institute of Higher Education, Shiraz, Iran  
(\*Corresponding Author: [meisam.azizi1@gmail.com](mailto:meisam.azizi1@gmail.com)).