

تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار محیط زیست‌گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر ارزش‌های سبز فردی و فرهنگ خدمت

مجتبی فرخی^{۱*}

زینب امیری^۲

محمد دلوی اصفهانی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴)

چکیده

موفقیت سازمان برای پایداری محیط زیست به رفتارهای محیطی کارکنان وابسته است. یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها نحوه ادغام سیاست‌های محیط زیست در فعالیت‌های منابع انسانی است. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ خدمت بر رفتار محیط زیست‌گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر ارزش‌های سبز فردی است. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری ۱۵۰ شامل کارکنان شهرداری مرکزی اصفهان می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۰۸ نفر از طریق جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. روایی با استفاده از روش‌های روایی محتوا، واگرا و همگرا مورد بررسی قرار گرفت و پایایی نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تایید قرار گرفت. نتایج نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای محیطی کارکنان تأثیر دارد و ارزش‌های زیست‌محیطی رابطه بین آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان و رابطه مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان را تعدیل می‌کند اما بر روی رابطه انتخاب استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان نقش تعدیلی ندارد. همچنین فرهنگ خدمت تنها رابطه بین استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط‌زیست کارکنان را تعدیل نموده است و بر سایر روابط تأثیر تعدیلی نداشته است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان، فرهنگ خدمت، ارزش‌های سبز فردی.

^۱ استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی راغب اصفهانی (نویسنده مسئول) Mojfarokhi20@gmail.com

^۲ دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه لرستان Amiri.z6365@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی المهدی مهر اصفهان.

مقدمه

محیط به عنوان یک مانع اصلی رشد اقتصادی می‌باشد و یکی از مباحث مهم، پایداری محیطی در کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه است (چائودهری^۱، ۲۰۱۹: ۲۰). در این زمینه مدیریت منابع انسانی می‌تواند اجرای موفق مدیریت زیست‌محیطی را با هماهنگ کردن شیوه‌هایی مانند انتخاب، ارزیابی عملکرد و آموزش با اهداف زیست‌محیطی را آسان‌تر کند (جابور و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۱۳۱). بنابراین نیاز به افزایش و ادغام مفاهیم سبز در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که به عنوان مدیریت سبز منابع انسانی شناخته می‌شود (میشرا و همکاران^۳، ۲۰۱۴: ۳۰). مدیریت منابع انسانی سبز به معنای استفاده از سیاست‌ها، فلسفه‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی در حیطه کسب و کار سازمان به منظور ارتقای استفاده پایدار از منابع و همچنین جلوگیری از آسیب‌های زیست‌محیطی می‌باشد (زوگا^۴، ۲۰۱۱: ۱۱۹). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، از جمله آموزش، توانمندسازی و پاداش رفتارهای محیطی کارکنان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر تعهد محیطی کارکنان داشته باشد (وای و همکاران^۵، ۲۰۱۱: ۲۳).

برای موفقیت در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز نقش ارزش‌های فردی کارکنان مهم می‌باشد. اهمیت ارزش‌های فردی بر نگرش‌ها و رفتارهای فردی تأکید می‌کند (لو^۶، ۲۰۱۳: ۳۳۳). ارزش‌های سبز محصول توسعه پایدار است که عمدتاً به نگرش‌های فردی و رفتارهای توسعه پایدار اشاره دارد (دامونت و همکاران^۷، ۲۰۱۷).

همچنین فرهنگ خدمت اشاره به درجه‌ای دارد که تمام اعضای گروه کاری در سایر رفتارهای خدمتگزار قرار می‌گیرند (لیدن و همکاران^۸، ۲۰۱۴: ۱۴۳۵). فرهنگ خدمت به عنوان یک محیط کاری شناخته می‌شود که در آن هنجارها و انتظارات رفتاری برای اولویت دادن نیازها و منافع دیگران نسبت به خودشان و ارائه کمک و پشتیبانی از دیگران است (زید و همکاران^۹، ۲۰۱۸: ۹۶۷). فرهنگ خدمت، موجب می‌شود که کارکنان منافع خود را برای منافع ذینفعان و پایداری سازمانی فدا کنند (لو^{۱۰}، ۲۰۱۸: ۱۳۱۱).

هنگامی که ارزش‌های فرهنگی در سازمان از فعالیت‌های زیست‌محیطی حمایت می‌کند، کارکنانی که دارای تعهدات زیست‌محیطی هستند، ممکن است احساس یکپارچگی بیشتری با سازمان و مأموریت سبز خود داشته باشند که به نوبه خود باعث افزایش رضایت آنها برای شرکت در اهداف سبز سازمان می‌شود (لو و وو^{۱۱}، ۲۰۱۸: ۲۸). از دیدگاه لو و وو (۲۰۱۸) فرهنگ خدمت می‌تواند به عنوان یک تقویت‌کننده بر شیوه‌های منابع انسانی و تعهد محیط زیست‌گرایانه کارکنان تأثیر داشته باشد. هنگامی که کارکنان آنچه که توسط یک فرهنگ خدمت به چشم می‌خورد را درک کنند، انجام مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز موثرتر می‌شود و ممکن است تأثیرات بیشتری بر تعهدات محیطی کارکنان ایجاد کند (لو و وو، ۲۰۱۸: ۳۲).

1. Chaudhary

2. Jabbour et al

3. Mishra et al

4. Zoogah

5. Wei et al

6. Low

7. Dumont et al

8. Liden et al

9. Zaid et al

10. Luu

11. Luu & Vo

با توجه به اهمیت موضوع هدف این پژوهش آن است تا به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ خدمت بر رفتار محیط زیست‌گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر ارزش‌های سبز فردی در شهرداری اصفهان بپردازد. شهرداری اصفهان از جمله سازمان‌هایی است که می‌تواند به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های شهر اصفهان اثرات رفتارهای خود را بر محیط زیست شناسایی و در جهت کاهش اثرات منفی این رفتارها بر اکوسیستم‌های طبیعی اقداماتی را اتخاذ کند. مدیریت منابع سبز به عنوان یک ابزار قوی نقش عوامل انسانی را به عهده دارد. شهرداری اصفهان می‌تواند برای انجام مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال مردم در راستای حفظ محیط زیست کمک زیادی کند. این مطالعه به بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شهرداری، از دیدگاه کارکنان و مدیران این سازمان پرداخته‌است. با توجه به خدماتی که سازمان شهرداری اصفهان به مردم ارائه می‌دهد، باید سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز را در بخش‌های مختلف سازمان ایجاد کند، تا باعث بهبود رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان و عملکرد محیطی در این سازمان از طریق منابع انسانی سبز شود و بینش‌هایی را برای مدیران و سیاست‌گذاران برای ایجاد سازمانی پایدار ایجاد نمایند. مسأله‌ای که در شهرداری اصفهان وجود دارد این است که، مدیریت منابع انسانی سبز تا چه اندازه در شهرداری مورد توجه قرار گرفته‌است؟ جایگاه مدیریت منابع انسانی سبز در اهداف کلان شهرداری اصفهان چگونه است؟ با توجه به اهمیت این موضوع هدف اصلی پژوهش اهداف اساسی عبارتند از: بررسی وضعیت منابع انسانی سبز و جایگاه آن در اهداف شهرداری اصفهان، بررسی میزان توجه به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شهرداری اصفهان و بررسی نگرش و ارزش‌های کارکنان شهرداری نسبت به محیط‌زیست و پایداری محیط. همچنین سوالات اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آنها می‌باشد عبارتند از: آیا مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار محیط زیست‌گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر ارزش‌های سبز فردی و فرهنگ خدمت تأثیر دارد؟ آیا مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار محیط زیست‌گرایانه کارکنان تأثیر دارد؟ آیا انتخاب و استخدام سبز، مدیریت عملکرد سبز و آموزش و توسعه سبز بر رفتار محیط زیست‌گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر ارزش‌های سبز فردی و فرهنگ خدمت تأثیر دارد؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی سبز

در عصر هزاره جدید، واکنش شرکت‌های فعال در زمینه مسائل زیست‌محیطی، فراتر از جلوگیری از آلودگی و کاهش آسیب زیست‌محیطی است (رینویک و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۱۶). سازمان‌ها با افزایش اکولوژی، پایداری اجتماعی و عملکرد زیست‌محیطی مواجه هستند (آردیتو و دانجلکو^۲، ۲۰۱۸: ۴۲۸). طبق گفته تانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۸) مدیریت منابع انسانی سبز به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اشاره دارند و هدف از ترویج آن استفاده دوستانه از منابع زیست‌محیطی است که عملکرد زیست‌محیطی را به طور کلی تقویت می‌کند و آگاهی و تعهدات کارکنان را در خصوص مدیریت زیست‌محیطی به طور خاص افزایش می‌دهد.

1. Renwick et al

2. Ardito & Dangelico

3. Tang et al

میشرا^۱ (۲۰۱۷) بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی سبز در سراسر روند مدیریت منابع انسانی از جمله: برنامه‌ریزی، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه و جبران خسارت و ارزیابی با هدف حفظ اهداف سبز اجرا می‌شود. ظهور مدیریت منابع انسانی سبز شامل میزان بهبود اجتماعی (به عنوان مثال تعادل کارایی) و رفاه اقتصادی (به عنوان مثال حفظ سود) در کنار آگاهی نسبت به نگرانی‌های زیست‌محیطی (به عنوان مثال کاهش ضایعات) است.

رفتار محیط زیستی

مدیریت منابع انسانی سبز در یک سازمان بر رفتارهای محیطی کارکنان در میان کارکنان تأثیر می‌گذارد (دومونت و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۱۵). رفتار محیطی کارکنان به عنوان تمایل به شرکت در فعالیت‌های محیطی تعریف شده است (اسرابام و همکاران^۲، ۲۰۰۸: ۸۲۰). تعدادی از این فعالیت‌ها عبارتند از: خاموش کردن نور هنگام خارج شدن از دفتر، چاپ دو طرفه، جلوگیری از استفاده از فنجان‌های یکبار مصرف، کمک به سازمان‌ها برای اجرای استراتژی‌های سبزی‌سازی، استفاده از دوچرخه برای رفت و آمد، کاهش زباله‌ها و ایجاد طرح‌های جدید برای محافظت از محیط زیست است. رفتار محیطی کارکنان اساساً به ارتقای عملکرد محیطی کمک می‌کند (ویکنت مولینا و همکاران^۳، ۲۰۱۳: ۱۳۰). مشارکت کارکنان برای رسیدگی به مسائل زیست محیطی و مشارکت در رفتارهای محیطی، به عنوان یک استراتژی موثر برای تبدیل شدن به سازمان طرفدار محیط زیست و افزایش عملکرد زیست محیطی محسوب می‌شود (دججل و گالوج^۴، ۲۰۱۶: ۱۹۱).

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تلاش‌های داوطلبانه کارکنان را افزایش می‌دهد. در ادبیات محیط زیست، موضوع رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیست مورد توجه قرار گرفته و به نظر می‌رسد یک رویکرد عملی برای درک رفتار سازگار با محیط زیست در محیط کار است (پلی و همکاران^۵، ۲۰۱۳: ۳۵۵۲). استگ و ولیک^۶ (۲۰۰۹)، ساختار وسیع رفتارهای طرفدار محیط زیست یا سبز را به عنوان فعالیت‌های فردی تعریف می‌کنند که موجب به حداقل رساندن آسیب به محیط طبیعی می‌شود. طبق نظر وانس و دیلچرت^۷ (۲۰۱۲) رفتار سبز کارمند یک شکل خاص رفتار در محل کار است، که با پایداری زیست محیطی مرتبط می‌شود (نورتون و همکاران^۸، ۲۰۱۵: ۱۱۴).

ارزش‌های سبز فردی

فاکتورهای فردی و سازمانی بر تعهد کارکنان در رفتار زیست محیطی آنها تأثیر می‌گذارد. عوامل فردی عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌های مهم فردی. گروسی و همکاران^۹ (۲۰۱۳) اشاره می‌کنند که ارزش‌ها بر اساس آنچه مردم بر این باورند که اساساً درست یا غلط است تعریف می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که

1. Mishra

2. Scherbaum et al

3. Vicente-Molina et al

4. Djellal & Gallouj

5. Paillé et al

6. Steg & Vlek

7. Ones & Dilchert

8. Norton et al

9. Gursoy et al

ارزش‌های فردی یا باورهای شخصی محیطی تعامل کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی در محیط و محل کار تعیین می‌کند (بیسینگ اولسون و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۱۵۹).

مطالعات آندرسون و همکاران^۲ (۲۰۰۵)، چو^۳ (۲۰۱۴) و اسچولتز و همکاران^۴ (۲۰۰۵) تأثیر ارزش‌های شخصی در رفتار فردی سازگار با محیط زیست را نشان دادند. این یافته‌ها همه اشاره به یک رابطه مستقیم بین ارزش‌های سبز شخصی و رفتار سبز کارکنان دارد. تئوری تناسب ارزش تأمین نشان می‌دهد که اگر ارزش‌های شخصی با آنچه توسط سازمان تأمین می‌شود مطابقت داشته‌باشد، تأثیر مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان خواهدداشت (ادوارد^۵، ۲۰۰۷: ۲۱۱). طبق گفته راپ و همکاران^۶ (۲۰۰۶) کارکنان قضاوت‌های صریح درباره سیاست‌های اجتماعی و مسئولیت‌پذیری سازمان خود را بیان می‌کنند و این قضاوت‌ها تعیین می‌کند که آیا نیازهای روانی کارکنان برآورده شده‌است یا خیر. زمانی که یک سازمان محیطی را برای بروز ارزش‌های کارمند فراهم می‌کند و در نتیجه ارزش سبز کارکنان با آن سازمان سازگار شده و انتظار می‌رود که این کارمند بیشتر رفتارهای سبز را در محیط کار از خود نشان دهد. برعکس اگر ارزش‌های کارکنان با سازمان سازگار نباشد، کمتر احتمال دارد تا کارکنان رفتار سبز در محل کار نشان دهند. بدین معنی است که ارزش‌های سبز فردی و ارزش‌های سبز سازمانی به صورت تعاملی بر رفتار سبز کارکنان تأثیر می‌گذارد (دامونت و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۲۰). بیسینگ اولسان و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند که نگرش محیطی تأثیر رفتار طرفدار محیط زیستی را تعدیل می‌کند. همچنین دامونت و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند ارزش‌های سبز فردی ارتباط محیط سبز روان‌شناختی بر رفتار سبز را تعدیل می‌کند و همچنین تأثیر هر یک از معیارهای مدیریت منابع انسانی سبز یا محیط سبز روان‌شناختی نقش رفتار سبز را تعدیل می‌کند.

استخدام و انتخاب سبز^۷

استخدام و انتخاب سبز به عنوان یک جزء مهم در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز دیده می‌شود (یوسف و نجاتی^۸، ۲۰۱۷). براساس مطالعات رینویک و همکاران (۲۰۱۳) استخدام و انتخاب سبز در سه جنبه آگاهی سبز داوطلبان، نام تجاری سبز کارفرمایان و معیارهای سبز برای جذب داوطلبان خلاصه می‌شوند.

احمد (۲۰۱۵) بر نقش منابع انسانی در جذب کارکنان و ترویج شیوه‌هایی مانند: حرکت اتوماتیک، بازیافت و حفاظت از انرژی تأکید کرد. رینویک و همکاران (۲۰۱۳) یک مدل نظری را ارائه داد که در آن سیاست‌های متمایز در زمینه استخدام، عملکرد و مدیریت ارزیابی، آموزش و توسعه پرسنل، روابط کارمندان و پاداش‌ها، ابزار قدرتمند برای هماهنگی کارکنان با استراتژی زیست‌محیطی شرکت در نظر گرفته می‌شود. براین اساس عوامل شخصیتی فرد باید در استخدام سبز گنجانده شود (دیلچرت و وانس^۹، ۲۰۱۱) و شایستگی‌های سبز فردی برای

1. Bissing-Olson et al

2. Andersson et al

3. Chou

4. Schultz et al

5. Edwards

6. Rupp et al

7. Green Recruitment and Selection

8. Yusoff & Nejati

9. Dilchert & Ones

عملکرد طرفدار محیط زیست بسیار مهم است (سیوبرمانیان و همکاران^۱، ۲۰۱۶: ۱۵۱). بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد گردید:

H1: استخدام و انتخاب سبز بر رفتار طرفدار محیط زیستی کارکنان شهرداری تأثیر معناداری دارد.

آموزش و توسعه سبز^۲

آموزش و توسعه سبز به دنبال ایجاد انگیزه در کارکنان برای یادگیری مهارت‌ها و توجه به مسائل زیست‌محیطی است که یک اصل مهم برای دستیابی به اهداف زیست‌محیطی است (جابور و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۴). آموزش می‌تواند آگاهی، دانش و مهارت‌های کارکنان را در خصوص فعالیت‌های محیطی افزایش دهد (ساملیستو و برورسون^۳، ۲۰۰۸: ۳۰۲). باومگارتنر وینتر^۴ (۲۰۱۴) دریافتند که پیاده‌سازی شیوه‌های توجه به محیط زیست در سازمان‌های بزرگ مانند آموزش کارکنان برای مراقبت از محیط طبیعی، افزایش آگاهی درباره محیط زیست و اجازه دادن به آنها برای افزایش توانایی و خودکارآمدی خود برای حل مسائل مربوط به محیط زیست به شیوه‌ای موثر می‌تواند به کارکنان برای پذیرش مسئولیت زیست‌محیطی در قالب رفتار طبیعی محیطی کمک کند. هدف از آموزش و توسعه سبز، ارتقاء آگاهی و دانش کارکنان در زمینه مسائل زیست‌محیطی، ایجاد نگرش مثبت، رویکرد پیشگیرانه نسبت به نگرانی‌های زیست‌محیطی و ایجاد صلاحیت برای حفظ انرژی و کاهش ضایعات است (زوگا، ۲۰۱۱: ۱۴۰). در یک پژوهشی که در برزیل انجام شد مشخص گردید آموزش محیط زیست برای کاهش تغییرات محیطی و توسعه سیستماتیک محصولات کم کربن اهمیت دارد (ساتورنینو نتو و همکاران^۵، ۲۰۱۴: ۳۸۹). آموزش کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت محیط زیست و ایجاد یک فرهنگ سازگار با محیط زیست در سازمان بسیار مهم است (تکسیرا و همکاران^۶، ۲۰۱۲: ۳۲۰). بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد گردید:

H2: آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیستی کارکنان شهرداری تأثیر معناداری دارد.

مدیریت عملکرد سبز^۷

مدیریت و ارزیابی عملکرد سبز شامل یک سیستم ارزیابی فعالیت‌های کارکنان در فرآیند مدیریت زیست‌محیطی است (جابور و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۵). پذیرش استاندارد مدیریت عملکرد سبز به عنوان یک اولویت برای سازمان‌های مختلف است. مدیریت عملکرد سبز شاخص‌های عملکرد سبز را برای ایجاد یک سری معیارهای سبز برای همه اعضا در ارزیابی عملکرد فراهم می‌کند و موضوعاتی مانند حوادث محیطی، مسئولیت‌های زیست-محیطی، کاهش انتشار کربن و برقراری ارتباط نگرانی‌ها زیست‌محیطی و سیاست‌ها را پوشش می‌دهد.

¹ . Subramanian et al

² . Green Training and Development

³ . Sammalisto & Bronson

⁴ . Baumgartner & Winter

⁵ . Saturnino Neto et al

⁶ . Teixeira et al

⁷ . Green Performance Management

ارزیابی عملکرد سبز مهم می‌باشد، زیرا هنگامی که یک رفتار برای اندازه‌گیری یک فرد محاسبه می‌شود، ارزش ادراک شده آن و تلاش برای تطابق با آن افزایش می‌یابد. هرمان و همکاران^۱ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که برای مدیران و کارکنان مهمترین جنبه‌های مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است که بر روند و اثربخشی پاداش و جبران آن تأثیر می‌گذارد. ارزیابی نتایج سبز بر نقش منابع انسانی در مدیریت زیست‌محیطی تأکید دارد که می‌تواند منجر به مسئولیت بیشتر در عملکرد مدیریت زیست‌محیطی شود. شناسایی نتایج سبز و تشویق برای پاسخگویی به عملکرد زیست‌محیطی ضروری است (جکسون و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۲). بدین ترتیب فرضیه سوم به صورت ذیل می‌باشد:

H3: مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیستی کارکنان شهرداری تأثیر معناداری دارد.

ارزش زیست‌محیطی

مطالعات نشان داد که فعالیت‌های زیست‌محیطی به شدت و به‌طور پیوسته با ترجیحات زیست‌محیطی، اهداف و رفتار افراد مرتبط است. افرادی که ارزش‌های زیست‌محیطی قوی دارند به احتمال زیاد دارای ترجیحات بیشتری جهت کمک به محیط زیست هستند (استیج و دی گروت^۲، ۲۰۱۲: ۸۵). افرادی که به شدت از ارزش‌های زیست‌محیطی حمایت می‌کنند، از طبیعت و محیط، مراقبت می‌کنند و تصمیم‌گیری‌های خود را با قاطعیت بیشتری انجام می‌دهند (استیج و همکاران^۳، ۲۰۱۱: ۳۵۵). ارزش‌های زیست‌محیطی بر اساس مطالعات لوو (۲۰۱۸)، سعید و همکاران (۲۰۱۹) در اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز مانند انتخاب و استخدام، ارزیابی عملکرد و آموزش و تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای زیست‌محیطی نقش تعدیل کننده دارند. بنابراین فرضیه‌های چهارم تا ششم به صورت زیر می‌باشند:

H4: انتخاب و استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل کننده ارزش‌های زیست-محیطی تأثیر معناداری دارد.

H5: آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل کننده ارزش‌های زیست‌محیطی تأثیر معناداری دارد.

H6: مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل کننده ارزش‌های زیست‌محیطی تأثیر معناداری دارد.

فرهنگ خدمت^۴

فرهنگ خدمت، خدماتی را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند و موجب تحسین آنها می‌شود که کارکنان منافع خود را برای منافع ذینفعان و پایداری سازمانی فدا می‌کنند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، از جمله آموزش، توانمندسازی و پاداش رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر تعهد زیست‌محیطی کارکنان داشته‌باشد. باتوجه به تئوری زمینه اجتماعی، زمینه اجتماعی سازمان می‌تواند بر شناخت‌ها و ادراک اعضای

1. Hermann et al

2. Steg & De Groot

3. Steg et al

4. Service culture

سازمان و رویه‌های آن تأثیر بگذارند (وی و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۹). بنابراین ادراک آنها از سیستم مدیریت منابع- انسانی، به عنوان بخش مهمی از مدیریت سازمان می‌تواند تحت تأثیر زمینه سازمانی مانند فرهنگ قرار گیرد. علاوه بر این پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که از طریق آن پیام‌ها به کارکنان منتقل می‌شود و اشاره به رفتارهای مورد انتظار و پاداش به آنها دارند (اوستروف و برون^۱، ۲۰۱۶: ۲۰۲). فرهنگ سازمانی می‌تواند بر پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی با تأثیرگذاری بر ذهنیت کارکنان نسبت به پیام‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد (وی و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۰). اگر سازمان دارای فرهنگی است که در جهت خدمت به ذینفعان متمرکز است، ذهنیت کارکنان ممکن است به شکل و سمت منافع ذینفعان و پایداری محیطی هدایت شود (لیدن و همکاران^۲، ۲۰۱۴). اوستروف و بون (۲۰۱۶) معتقدند این عقاید بیشتر زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان متوجه پیروی از پیام‌های مربوط به خدمات به منافع ذینفعان و پایداری از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و هنجارهای فرهنگی در سازمان می‌شوند (دامونت و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۲۲). در فرهنگ خدمت، کارکنان انگیزه پیدا می‌کنند تا ارزش‌های زیست‌محیطی را یاد بگیرند. آنها همچنین انگیزه قوی‌تری برای رفتار حرفه‌ای در قبال محیط زیست دارند و زمانی که پاداش برای رفتارهای سبز خود دریافت می‌کنند، این پاداش‌ها را به عنوان انگیزه‌هایی برای این توانایی را به عنوان فرصتی برای خدمت به پایداری سازمان می‌دانند. هنگامی که ارزش‌های فرهنگی سازمان در راستای حمایت از منافع و پایداری ذینفعان است، کارکنانی که دارای تعهدات زیست‌محیطی هستند، ممکن است احساس یکپارچگی بیشتری با سازمان و مأموریت سبز سازمان داشته باشند که به نوبه خود باعث افزایش رضایت آنها مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی شود (لو، ۲۰۱۸: ۱۳۱۴). بنابراین فرضیه- های زیر را پیشنهاد می‌شود.

H7: انتخاب و استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ خدمت تأثیر معناداری دارد.

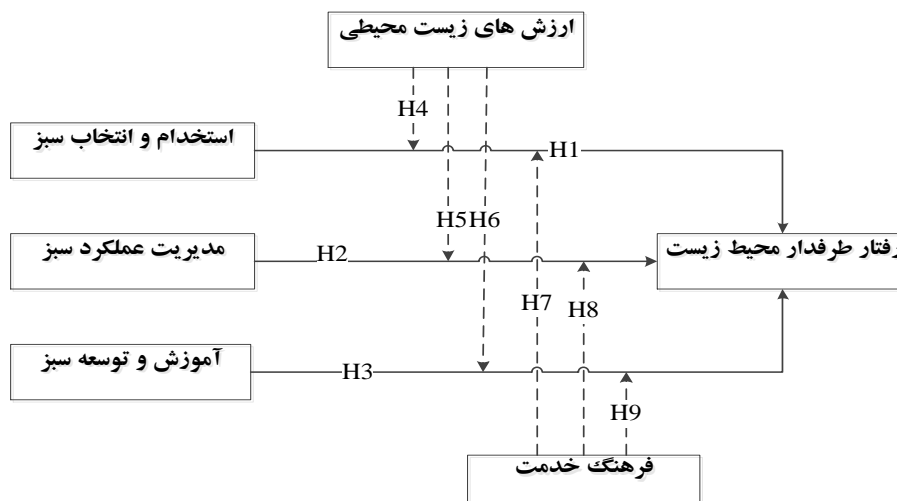
H8: آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ خدمت تأثیر معناداری دارد.

H9: مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ خدمت تأثیر معناداری دارد.

مدل مفهومی پژوهش براساس مطالعه مقالاتی همچون لوو (۲۰۱۸)، سعید و همکاران (۲۰۱۹) و دامونت و همکاران (۲۰۱۷) به شکل زیر در نظر گرفته شده است.

¹ . Ostroff & Bowen

² . Liden et al



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

خاکپور و قیاسوند (۱۳۹۷) به ارزیابی و رتبه بندی موانع و محرک‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد در بین محرک‌های ارزیابی شده، مزیت رقابتی و فشار جامعه به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در مدیریت منابع انسانی سبز دارند. بانسی و زایر پور (۱۳۹۷) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که تمامی متغیرهای تحقیق بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت معنادار دارند که عوامل به ترتیب اهمیت عبارتند از: آموزش زیست‌محیطی کارکنان تعهد مدیریت ارشد به مدیریت محیط زیست پاداش زیست‌محیطی به کارکنان مشارکت کارکنان کار گروهی کارکنان برنامه‌های زیست‌محیطی. توکلی و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد ترتیب میزان اثرگذاری برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از: نگهداری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی و رابطه بین این سیستم‌ها با مدیریت منابع انسانی سبز معنادار است.

کیم و همکاران^۱ (۲۰۱۹) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان هتل و عملکرد زیست‌محیطی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، تعهد سازمانی کارکنان، رفتار سازگار با محیط زیست آنها و عملکرد زیست‌محیطی هتل را تقویت می‌کند. اوجو و رامان^۲ (۲۰۱۹) به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر کارآفرینان فناوری اطلاعات محیط زیست پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد آموزش و توسعه سبز تأثیر قابل توجهی بر توانمندسازی و مشارکت دارد. فام و همکاران^۳ (۲۰۱۹) به بررسی مدیریت منابع سبز و تعهد کارکنان نسبت به محیط پرداختند. نتایج نشان داد که سه معیار آموزش، پاداش و فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مهم می‌باشند که بر کارکنان نسبت به تعهد فعالیت‌های زیست-محیطی آنها تأثیر می‌گذارد. روسکر و همکاران^۴ (۲۰۱۹) به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز و عوامل فرهنگ

1. Kim et al

2. Ojo & Raman

3. Pham et al

4. Roscoe et al

سازمانی سبز بر تقویت عملکرد محیطی شرکت برای توسعه پایدار پرداختند. یافته‌ها نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل استخدام، آموزش، ارزیابی و انگیزشی از توسعه توانمندسازان فرهنگ سازمانی پشتیبانی می‌کند. رאו شده^۱ (۲۰۱۸) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی عملکرد محیطی سازمانی در سازمان‌های خدمات بهداشتی اردن پرداخت. یافته‌ها نشان داد که اجرای گروهی از کارهای سبز در سطح متوسط بود و رابطه آماری مثبتی نیز بین کارهای HRM سبز به صورت فردی و عملکرد زیست‌محیطی وجود داشت. قوی‌ترین همبستگی با کار استخدام و انتخاب سبز بود، در حالی که ضعیف‌ترین همبستگی با آموزش و توسعه بود.

جدول ۱- خلاصه پیشینه پژوهش

| پژوهشگر | سال | عنوان پژوهش | نتایج |
|-----------------------|------|---|--|
| عظیمی و قاسمی زاد | ۱۳۹۶ | بررسی مدیریت سبز، رویکردی در جهت مدیریت زیست-محیطی پایدار | مدیریت سبز برای حفاظت از محیط زیست از عناصر کلیدی می‌باشد. مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان ابزاری قوی که نقش عوامل انسانی را به عهده دارد و می‌تواند به سازمان‌ها برای انجام مسیولیت‌های اجتماعی خویش در راستای حفظ محیط زیست کمک شایانی نماید. |
| اشرف کاشانی و همکاران | ۱۳۹۶ | تحلیل اثرات نوآوری سبز بر محیط و عملکرد شرکت‌ها | نوآوری سبز در سازمان منجر به بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان می‌شود. نوآوری سبز منجر به افزایش محبوبیت میان مشتریان می‌شود. |
| فرخی و همکاران | ۱۳۹۶ | ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد | مولفه‌های اصلی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز عبارتند از: عوامل موقعیتی، ذی نفعان محوری، جذب و استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز، پاداش سبز و پیامدهای فردی، گروهی، سازمانی و محیطی. |
| یوسف و همکاران | ۲۰۱۸ | بررسی ایجاد ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد محیطی | استخدام و گزینش سبز، آموزش و توسعه سبز و جبران سبز رابطه معنی داری با عملکرد زیست‌محیطی دارد. ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی رابطه معنی داری با عملکرد زیست محیطی ندارد. |
| لوو | ۲۰۱۸ | بررسی عملکرد بازاریابی سبز کارکنان با نقش شیوه‌های منابع انسانی سبز و فرهنگ خدمت | فرهنگ خدمت به عنوان یک نقش تعدیل‌گر باعث تقویت تأثیرات شیوه‌های منابع انسانی بر تعهد زیست محیطی کارکنان می‌شود. فرهنگ خدمت و مدیریت منابع انسانی سبز بر بازاریابی سبز تأثیر معناداری دارد. |
| دامونت و همکاران | ۲۰۱۷ | بررسی تأثیر رفتارهای مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان نقش محیط سبز و ارزش سبز کارکنان | مدیریت منابع انسانی سبز به طور مستقیم و غیر مستقیم بر رفتار سبز تأثیر دارد. ارزش‌های سبز فردی تأثیر محیط سبز روانشناختی بر رفتار سبز را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیریت منابع انسانی سبز بر سبک رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. |

^۱. Rawashdeh

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظرهدف کاربردی، از بعد ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی و از حیث زمانی مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شهرداری مرکزی اصفهان تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۱۵۰ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که بر این اساس حجم نمونه ۱۰۸ نفر تعیین شد. جهت اطمینان بیشتر تعداد ۱۱۵ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۱۰۸ پرسشنامه قابل تحلیل بازگشت داده‌شد، همچنین روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بود. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه ۲۲ سوالی لوو و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از معیارهایی همچون روایی محتوی، روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرارگرفت. در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی پرسشنامه از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج آن در ادامه بیان شده است. نرم افزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها Smart PLS 3 و Spss 22 می باشند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی مربوط به جنسیت افراد پاسخ‌دهنده نشان داد که ۳۶ درصد افراد زن و ۶۴ درصد افراد مرد بوده‌اند. آمار توصیفی مربوط به سن افراد پاسخ‌دهنده نشان داد که سن اکثر پاسخ دهندگان در رده سنی ۳۷ الی ۴۰ سال می‌باشد. از نظر تحصیلات اکثر افراد پاسخ‌دهنده (۶۹٪) لیسانس و کمترین آنها (۰۴٪) دکتری بوده‌اند. سابقه کار اکثر افراد پاسخ‌دهنده (۳۸٪) بین ۵ تا ۱۰ سال بود.

برای آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد. روش حداقل مربعات جزئی (PLS) از دو مرحله‌ی اصلی تشکیل شده است: ۱) بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و ۲) آزمون روابط میان سازه‌ها.

برازش مدل بیرونی (اندازه‌گیری)

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، از آزمون‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بارهای عاملی، روایی همگرا^۱ روایی افتراقی و روایی تشخیصی^۲ استفاده می‌شود (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، تمامی معیارها دارای روایی و پایایی لازم برخوردار هستند.

جدول (۲) شاخص‌های برازندگی (روایی و پایایی)

| سازه | روایی همگرا | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|--------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| انتخاب و استخدام سبز | ۰/۷۶۰ | ۰/۸۸۹ | ۰/۷۴۸ |
| مدیریت عملکرد سبز | ۰/۸۱۶ | ۰/۹۰۱ | ۰/۸۸۵ |
| آموزش و توسعه سبز | ۰/۸۷۱ | ۰/۸۷۶ | ۰/۷۶۷ |
| ارزش‌های زیست‌محیطی | ۰/۷۵۴ | ۰/۸۷۵ | ۰/۸۴۳ |
| فرهنگ خدمت | ۰/۶۲۱ | ۰/۸۰۲ | ۰/۷۸۵ |
| رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان | ۰/۷۷۵ | ۰/۸۷۴ | ۰/۸۳۶ |

¹ Convergent validity

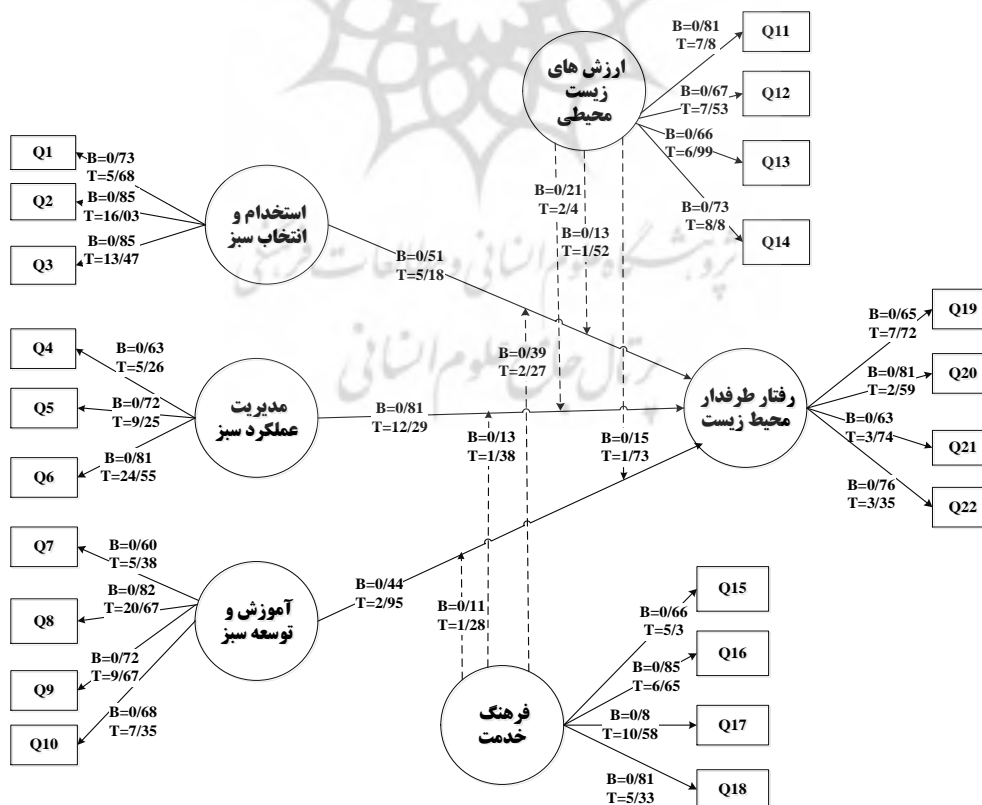
² Discriminant validity

در پژوهش حاضر برای بررسی روایی بخش اندازه‌گیری مدل، از روایی تشخیصی نیز استفاده شد. نتایج معیار فورنل لارکر در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳) معیار Fornell-Larcker

| آموزش و توسعه سبز | فرهنگ خدمت | مدیریت عملکرد سبز | رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان | انتخاب و استخدام سبز | ارزش زیست محیطی |
|-------------------|------------|-------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| ۰/۹۳۱ | ۰/۶۲۱ | ۰/۷۱۵ | ۰/۷۷۱ | ۰/۷۵۷ | ۰/۴۵۶ |
| | ۰/۷۸۸ | ۰/۵۲۳ | ۰/۶۴۷ | ۰/۵۳۲ | ۰/۴۱۱ |
| | ۰/۹۰۳ | ۰/۷۲۳ | ۰/۷۲۳ | ۰/۶۲۶ | ۰/۳۷۰ |
| | | | ۰/۸۸ | ۰/۷۳۵ | ۰/۶۵۱ |
| | | | | ۰/۸۷۱ | ۰/۳۰۹ |
| | | | | | ۰/۸۶۸ |

بررسی جدول بارهای عاملی متقاطع جدول (۳) بیانگر قابل قبول بودن روایی تشخیصی مدل پژوهش است. فرضیات تحقیق در قالب مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج آن در ادامه آمده است. با در نظر گرفتن نتایج حاصل از بررسی روابط میان متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از ضریب محاسبه شده، می‌توان به بررسی معنی داری اثرات میان متغیرهای تحقیق بر یکدیگر که در واقع فرضیات از روابط میان آنها شکل می‌گیرند، پرداخت.



شکل ۲- خروجی مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب مسیر و معناداری

مقدار عددی در رابطه‌ها نشان دهنده آماره تی (t-value) می‌باشد که در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. فرضیات این مطالعه بصورت جهت‌دار توسعه داده شده‌اند پس one-tailed test انجام گرفته که مقادیر t-value مورد قبول به ترتیب از ۱/۶۵، ۱/۹۶ و ۲/۵۷ بیشتر می‌باشد و بر این اساس نتیجه گرفته می‌شود که آن فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تایید می‌شود.

جدول (۴) نتایج رد و تأیید فرضیات تحقیق

| نتیجه | آماره (t) | ضریب مسیر (β) | مسیر |
|-----------|-----------|-----------------------|---|
| تایید | ۵/۱۸ | ۰/۵۱ | انتخاب و استخدام سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| تایید | ۲/۹۵ | ۰/۴۴ | آموزش و توسعه سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| تایید | ۱۲/۲۹ | ۰/۸۱ | مدیریت عملکرد سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| عدم تایید | ۱/۵۲ | ۰/۱۳ | ارزش‌های زیست‌محیطی* انتخاب استخدام سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| تایید | ۱/۷۳ | ۰/۱۵ | ارزش‌های زیست‌محیطی* آموزش و توسعه سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| تایید | ۲/۴ | ۰/۲۱ | ارزش‌های زیست‌محیطی* مدیریت عملکرد سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| تایید | ۲/۲۷ | ۰/۳۹ | فرهنگ خدمت* انتخاب استخدام سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| عدم تایید | ۱/۲۸ | ۰/۱۱ | فرهنگ خدمت* آموزش و توسعه سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |
| عدم تایید | ۱/۳۸ | ۰/۱۳ | فرهنگ خدمت* مدیریت عملکرد سبز -> رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان |

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز (استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت عملکرد سبز) بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان با نقش تعدیل‌گر فرهنگ خدمت و ارزش‌های سبز فردی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده انتخاب و استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر مثبتی دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌هایی همچون لوو (۲۰۱۸)، سعید و همکاران (۲۰۱۹) و دامونت و همکاران (۲۰۱۷)، زید و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. مدیریت ارشد باید توجه داشته باشد که مقاومت در برابر تغییر می‌تواند مانعی برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز باشد. بنابراین باید موانع که بر انتخاب و استخدام سبز در کنار آگاهی کافی و آموزشی‌های زیست‌محیطی برای کارکنان فراهم کند. بنابراین باید با استفاده از یک‌سری آزمون‌ها داوطلبین را با آگاهی سبز جذب و انتخاب کنند تا اطمینان حاصل شود که همه کارکنان دید مثبتی نسبت به مسائل زیست‌محیطی دارند. با به‌کارگیری انتخاب و استخدام سبز به شیوه‌های اصولی می‌توان انتظار داشت افرادی جذب و استخدام شوند که این افراد برای محیط زیست اهمیت قائل باشند و دغدغه حفظ محیط زیست را داشته باشند. با جذب چنین افرادی آنها از برنامه‌هایی که در جهت حفظ

محیط زیست است، حمایت نموده و در آنها مشارکت فعال می‌کنند در واقع رفتارهایشان در جهت طرفداری از محیط زیست و پایداری محیطی خواهد بود؛ چرا که نگرش مثبتی به برنامه‌های پایداری محیطی دارند. همچنین می‌توان بیان نمود انتخاب و استخدام سبز زمینه را برای بروز رفتارهای طرفدار محیط زیست فراهم می‌کند چرا که افرادی جذب می‌شوند که پایداری محیطی برایشان اهمیت زیادی دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر مثبتی دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌هایی همچون سعید و همکاران (۲۰۱۹) و زید و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. آموزش سبز باید همراه با برنامه‌های آموزشی به همه اعضای سازمان ارائه شود، نه تنها کسانی که با بخش‌های زیست-محیطی مرتبط هستند. آموزش سبز می‌تواند آگاهی کارکنان از فعالیت‌های محیطی را در محل کار افزایش دهد. هدف از آموزش و توسعه سبز، ارتقاء آگاهی و دانش کارکنان در زمینه مسائل زیست‌محیطی، ایجاد نگرش مثبت، رویکرد پیشگیرانه نسبت به نگرانی‌های زیست‌محیطی و ایجاد صلاحیت برای حفظ انرژی و کاهش ضایعات است. آموزش کارکنان برای مراقبت از محیط طبیعی، افزایش آگاهی درباره محیط زیست و اجازه دادن به آنها برای افزایش توانایی و خودکارآمدی خود برای حل مسائل مربوط به محیط زیست به شیوه‌ای موثر می‌تواند به کارکنان برای پذیرش مسئولیت زیست‌محیطی در قالب رفتار طبیعی محیطی کمک کند.

بر اساس نتایج بدست آمده مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر مثبتی دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌هایی همچون زید و همکاران (۲۰۱۸)، سعید و همکاران (۲۰۱۹) و پیل و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. سازمان‌ها باید یک روش سیستماتیک را برای اجرای مدیریت سبز شناسایی کنند. بنابراین پذیرش استاندارد مدیریت عملکرد سبز به عنوان یک اولویت برای سازمان‌های مختلف است. مدیریت عملکرد سبز شاخص‌های عملکرد سبز را برای ایجاد یک سری معیارهای سبز برای همه اعضا در ارزیابی عملکرد فراهم می‌کند، موضوعاتی مانند حوادث محیطی، مسئولیت‌های زیست‌محیطی، کاهش انتشار کربن و برقراری ارتباط نگرانی‌ها زیست‌محیطی و سیاست‌ها را پوشش می‌دهد. ارزیابی عملکرد سبز مهم می‌باشد، زیرا هنگامی که یک رفتار برای اندازه‌گیری یک فرد محاسبه می‌شود، ارزش ادراک شده آن و تلاش برای تطابق با آن افزایش می‌یابد. بنابراین از جمله رفتار سبز در سیستم ارزیابی عملکرد، پذیرش آنها در میان کارکنان آسان‌تر می‌شود.

در این پژوهش دو نقش تعدیلی بر روابط فرضیات اصلی در نظر گرفته شد که عبارتند از: ارزش‌های زیست‌محیطی و فرهنگ خدمت.

بر اساس نتایج بدست آمده ارزش‌های زیست‌محیطی بر رابطه بین انتخاب و استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر تعدیلی ندارد. اما نقش تعدیلی ارزش‌های زیست‌محیطی بر رابطه بین آموزش و توسعه سبز و مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر تعدیلی دارد. ارزش زیست‌محیطی بر ارزش‌های شخصی، اعتقادات و هنجارها بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. پژوهش دامونت و همکاران (۲۰۱۷) از نتایج این فرضیات پشتیبانی می‌کند. بدین معنا اگر سازمانی محیطی را فراهم کند که به ارزش‌های کارمند کمک کند و در نتیجه ارزش‌های سبز کارکنان را فراهم کند. مطابق با سازمان انتظار می‌رود که کارکنان رفتار سبز در محل کار را به نمایش بگذارد. برعکس اگر ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های سازمان ناسازگار باشد یا سازمان محیطی را تأمین نکند که نیاز کارکنان را برآورده سازد، در این صورت کارکنان احتمالاً رفتارهای سبز را در محیط کار نشان نمی‌دهند، یعنی ارزش‌های سبز فردی و ارزش‌های سبز سازمانی به طور متقابل بر

رفتار سبز کارکنان تأثیر می‌گذارند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و وضعیت روان‌شناختی سبز نشان-دهنده نتیجه داوری کارکنان از ارزش‌های زیست‌محیطی در سازمان است. از این جهت آموزش و توسعه سبز و مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست را تعدیل می‌کند.

در ادامه بررسی فرضیات از نقش تعدیلی فرهنگ خدمت برای بررسی استفاده شد. فرهنگ به عنوان یک الگوی می‌باشد که توسط یک گروه آموخته می‌شود. بدین دلیل مشکلات سازگاری بیرون و ادغام داخلی آن را برطرف می‌کند. فرهنگ خدمت به عنوان یک معیار همه اعضای یک گروه شغلی درگیر سایر رفتارهای خدمت می‌شوند. فرهنگ خدمت به عنوان یک محیط کاری مشخص می‌شود که در آن اعضا درک می‌کنند که هنجارها و انتظارات رفتاری برای اولویت‌بندی نیازها و علایق دیگران بالاتر از خود و ارائه کمک و پشتیبانی برای دیگران است. فرهنگ خدمت، خدمت‌رسانی به ذینفعان را آسان‌تر می‌کند و وقتی کارکنان منافع شخصی خود را برای منافع ذینفعان و پایداری سازمانی قربانی می‌کند، مستلزم تمجید می‌شوند. در بررسی نقش تعدیلی فرهنگ خدمت بر روی روابط فرضیات هفتم تا نهم نتایج به شرح زیر می‌باشد:

بر اساس نتایج بدست آمده فرهنگ خدمت بر رابطه بین انتخاب استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر تعدیلی دارد. فرهنگ خدمت بر رابطه بین آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر تعدیلی ندارد و فرهنگ خدمت بر رابطه بین مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان تأثیر تعدیلی ندارد. همان‌طور که نتایج بدست آمده نشان می‌دهد فرهنگ خدمت تنها رابطه بین انتخاب استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان را تعدیل می‌کند و بر سایر روابط تأثیری ندارد. برداشت هریک از افراد از سیستم مدیریت منابع سبز که بخش مهمی از مدیریت سازمانی است می‌تواند تحت تأثیر چارچوب سازمان همان فرهنگ قرار گیرد. علاوه بر این اجرای مدیریت انسانی سبز فرآیندی است که از طریق آن پیام‌هایی با اشاره به آنچه از رفتارها انتظار می‌رود و پاداش می‌گیرد به کارکنان منتقل می‌شود. فرهنگ سازمانی می‌تواند با تأثیر بر ذهنیت کارکنان نسبت به این پیامدهای مدیریت منابع سبز بر اجرای منابع انسانی سبز تأثیر بگذارد. اگر سازمان دارای فرهنگ‌محور باشد تا به ذی‌نفعان خود خدمت کند، ممکن است ذهنیت کارکنان شکل گرفته و به سمت منافع ذینفعان و پایداری سازمان هدایت شود. فرهنگ خدمت کارکنان برای یادگیری ارزش‌های طرفدار زیست‌محیطی و همچنین نحوه تهیه راه‌حل‌های زیست‌محیطی از برنامه‌های آموزش سبز بسیار انگیزه دارند. آنها همچنین در هنگام دریافت توانمندی و پاداش سبز برای رفتارهای سبز خود انگیزه قوی‌تری برای رفتار با محیط زیست نشان می‌دهند زیرا آنها این توانمندسازی را فرصتی برای خدمت به پایداری سازمان می‌دانند.

به‌طور کلی می‌توان گفت اجرای شیوه‌های سبز مزایایی همچون کاهش هزینه‌ها، پایداری بیشتری و تمرکز مجدد بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را در پی دارد در نتیجه باعث افزایش اعتبار سازمان و بهبود سلامت و ایمنی جامعه می‌شود (ویاس^۱، ۲۰۱۶). با انتشار موفقیت‌آمیز ایدئولوژی‌ها و استانداردهای زیست‌محیطی از طریق بسته‌های مدیریت منابع انسانی سبز انگیزه‌ها و مهارت‌های مبتنی بر مدیریت زیست‌محیطی کارمندان را می‌توان تقویت نمود. از این طریق فرصت‌هایی ایجاد می‌شود که کارکنان بتوانند به درستی در توسعه محیط زیست سازمان خود شرکت کنند.

^۱ . Vyas

پیشنهادهای کاربردی

- بر اساس نتایج به مدیران و سازمان‌ها می‌توان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در استراتژی بلندمدت سازمان در نظر گرفته شوند.
 - برای ایجاد طرز فکر سبز در داوطلبان در آگهی استخدامی داشتن توانایی‌ها، شایستگی‌ها و دانش محیط زیستی جزء معرفی شغل برای جذب باشد.
 - برگزاری آزمون‌های استخدامی به صورت الکترونیکی (مجازی) جهت ایجاد این نگرش که برای سازمان موضوعات مرتبط با محیط زیست اهمیت زیادی دارد.
 - علاوه بر سنجش دانش زیست‌محیطی داوطلبان از طریق آزمون کتبی نیاز است که دانش و مهارت افراد جدید در حوزه محیط زیست به صورت شفاهی و بیان نقطه نظرات آنها مورد بررسی قرار گیرد به همین جهت پیشنهاد می‌شود که در مصاحبه‌ها، یکی از مصاحبه‌های تخصصی افراد در بخش مسائل زیست‌محیطی باشد و همچنین از افراد متخصص در حوزه محیط زیست در تیم‌های مصاحبه استفاده شود.
 - برای کسب توانایی‌های زیست‌محیطی و اهمیت قائل شدن برای آنها از سوی داوطلبان پیشنهاد می‌شود که جزء شرایط احراز شغل‌ها، شایستگی‌های زیست‌محیطی لحاظ شود.
 - در راستای فرهنگ‌سازی و تغییر تفکر کارکنان موجود و همچنین انتقال این فرهنگ به افرادی که جذب سازمان می‌شوند، پیشنهاد می‌گردد که شرح شغل‌های موجود مورد بازنگری قرار گیرد و یکسری وظایف عمومی سبز برای همه کارکنان و مدیران و یکسری وظایف تخصصی سبز با توجه به شرایط هر شغل به شرح شغل‌های موجود اضافه شود.
 - جهت ایجاد حساسیت نسبت به مهم بودن تفکر سبز در بین داوطلبان، پیشنهاد می‌شود که در سرفصل‌های امتحانی مباحث زیست محیط گنجانده شود.
 - اهداف و مسئولیت‌های سبز خاص کارکنان به آنها اطلاع‌رسانی شود.
 - آموزش‌های سبز در جهت تغییر نگرش کارکنان ارائه شود.
 - در نیازسنجی آموزشی مسائل زیست‌محیطی مورد توجه قرار گیرد.
 - در بخش آموزش سبز به صورت تخصصی وارد عمل شده و سرفصل‌های آموزشی تخصصی سبز متناسب با هر شغل تهیه شود.
 - پیشنهاد می‌شود که جهت تشویق کارکنان در جهت حفظ و صیانت از محیط زیست، به صورت سالانه مبلغی از سود ناشی از صرفه‌جویی و افزایش بهره‌وری را به صورت گروهی و فردی بین کارکنان تقسیم شود.
 - پیشنهاد می‌شود برای ترویج فرهنگ محیط زیست جایزه‌ای تحت عنوان دفتر کار سبز برتر در نظر گرفته شود. دفتر کاری که دارای ویژگی‌هایی از قبیل میزان مصرف انرژی، کاغذ و ... باشد.
 - برای کسب نتایج بهتر در سرمایه‌گذاری بروی مسائل زیست‌محیطی، پیشنهاد می‌شود، در مدیریت عملکرد شاخص‌های تخصصی سبز برای هر شغل تعریف شود.

پیشنهاد به پژوهشگران آتی

- بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان از طریق تعهد سبز و سبک زندگی سبز

- بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان از طریق خودکارآمدی سبز
- بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر اشتیاق سبز کارکنان از طریق خلاقیت سبز
- تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار های سازگار با محیط زیست.

محدودیت‌ها

- این مطالعه محدودیت‌هایی داشته است که باید در هنگام تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد.
- این پژوهش در شهرداری اصفهان انجام شده است و با توجه به فرهنگ، ساختار، سیاست‌های سازمانی و... متفاوت شهرداری با سایر سازمان‌ها در تعمیم نتایج باید احتیاط نمود.
- این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام شده است که ممکن است برخی از متغیرها در نظر گرفته نشده باشند، بنابراین در تعمیم نتایج باید دقت لازم را نمود.

منابع

۱. اشرف کاشانی، امیرحسین، تمجدیامچلو، علیرضا، کیانی، کیومرث. (۱۳۹۶). تحلیل اثرات نوآوری سبز بر محیط و عملکرد شرکتهای (مطالعه موردی: شرکت صنعت غذایی کورش برند اوپلا، زیر مجموعه گروه صنعتی گلرنگ)، فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۲، صص ۶۹-۸۵.
۲. بانوشی، عبدالله، زایر پور، فرخنده. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان مورد مطالعه شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان، نخستین کنفرانس فرصت‌ها، چالش‌ها و راهکارهای اشتغال و توسعه کسب و کار با تاکید بر ظرفیت‌های استان هرمزگان، بندرعباس - دانشگاه هرمزگان، دانشگاه هرمزگان، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۳. توکلی، عبدالله، هاشمی، علیرضا، ثابت، عباس، رازقی، سعید. (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۱، صص ۱۳۳-۱۰۷.
۴. خاکپور، عباس، قیاسوند، نسرین. (۱۳۹۷). ارزیابی و رتبه‌بندی موانع و محرک‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها (مطالعه موردی دانشگاه صنعتی همدان)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.
۵. عظیمی، محسن، قاسمی زاد، علیرضا. (۱۳۹۶). مدیریت سبز منابع انسانی: رویکردی در جهت مدیریت زیست-محیطی پایدار، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
۶. فرخی، مجتبی، نصر اصفهانی، علی، صفری، علی. (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۷۹.

1. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices, *Cogent Business and Management*, 2(1): 1-13.

2. Andersson, L., Shivarajan, S., & Blau, G. (2005). Enacting ecological sustainability in the MNC: A test of an adapted value-belief-norm framework, *Journal of Business Ethics*, 59(3):295–305.
3. Ardito, L., & Dangelico, R. M. (2018). Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25,426–440.
4. Baumgartner, R. J., & Winter, T. (2014). The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3):167–174.
5. Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and proenvironmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude, *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175.
6. Chou, C-J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes, *Tourism Management*, 40, 436–446.
7. Dilchert, S. and Ones, D.S. (2011). Personality and its relationship to sustainable and unsustainable workplace behaviors, in Dilchert, S. (Ed.), Dilchert, S. (Chair), *Focusing on employees to achieve environmentally sustainable organizations*, Symposium conducted at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.
8. Djellal, F., & Gallouj, F. (2016). Service innovation for sustainability: Paths for greening through service innovation. In *Service innovation* (pp. 187–215). Tokyo: Springer.
9. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4): 613-627.
10. Edwards, I. R., & Shipp, A. I. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209.
11. Gursoy, D., Chi, C.G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management*, 32: 40_48.
12. Hermann, B. G., Kroeze, C., & Jawjit, W. (2007). Assessing environmental performance by combining life cycle assessment, multi-criteria analysis and environmental performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 15(18): 1787–1796.
13. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3): 635-672.
14. Jabbour, CJC, ABL S Jabbour, K Govindan, AA Teixeira and WRS Freitas.(2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing, *Journal of Cleaner Production*, 47:129–140.
15. Jackson SE, DWS Renwick, CJC Jabbour and CM Muller .(2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue, *German Journal of Human Resource Management*, 25(2): 99–116.
16. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance, *International Journal of Hospitality Management*, 76: 83-93.

17. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?, *International Journal of Human Resource Management*, 25(8): 1069–1089.
18. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance, *Academy of Management Journal*, 57(5): 1434–1452.
19. Low, K. C. P. (2013). Value matters or do values really make a difference, *Educational Research*, 4(4): 330-339.
20. Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture, *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8): 1308-1324.
21. Luu, T. T., & Vo, T. T. (2018). Charismatic leadership and public service recovery performance, *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1): 108–123.
22. Mishra RK, S Sarkar and J Kiranmai .(2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1): 26–42.
23. Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5): 762-788.
24. 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*, 28: 103–125.
25. Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). Role of Green HRM Practices in Employees' Pro-environmental IT Practices. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 678-688). Springer, Cham.
26. Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D.S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 85–116). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
27. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2): 196–214.
28. Paill_e, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 24(18): 3552-3575.
29. Paill_e, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study, *Journal of Business Ethics*, 121(3): 451-466.
30. Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment toward the environment: An interaction model, *Journal of Business Economics and Management*, 20(3): 446-465.
31. Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations, *Management Science Letters*, 8(10): 1049-1058.
32. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15(1): 1–14.

33. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development, *Business Strategy and the Environment*, 12(3):34-49.
34. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 537-543.
35. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2): 424-438.
36. Salem, M. A., Hasnan, N., & Osman, N. H. (2012). Environmental issues and corporate performance: A critical review, *Journal of Environment and Earth Science*, 2(10): 112-122.
37. Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): A case study at the University of Gävle, Sweden, *Journal of Cleaner Production*, 16(3): 299-309.
38. Saturnino Neto, A., José Chiappetta Jabbour, C. and Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, A. (2014). Green training supporting eco-innovation in three Brazilian companies: practices and levels of integration, *Industrial and Commercial Training*, 46(7): 387-392.
39. Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work, *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3): 818-835.
40. Schultz, P. W., Gouveia, V. V., Cameron, L. D., Tankha, G., Schmuck, P., & Franek, M. (2005). Values and their relationship to environmental concern and conservation behavior, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4): 457-475.
41. Steg, L., & De Groot, J. I. M. (2012). Environmental values. In S. Clayton (Ed.), *The handbook of environmental and conservation psychology* (pp. 81-92). New York: Oxford University Press.
42. Steg, L., De Groot, J. I. M., Dreijerink, L., Abrahamse, W., & Siero, F. (2011). General antecedents of personal norms, policy acceptability, and intentions: The role of values, worldviews, and environmental concern, *Society & Natural Resources: An International Journal*, 24: 349-367.
43. Subramanian, N., Abdulrahman, M.D., Wu, L. and Nath, P. (2016). Green competence framework: evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2): 151-172.
44. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1): 31-55.
45. Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C. and de Sousa Jabbour, A.B.L. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: a theoretical framework and case studies, *International Journal of Production Economics*, 140(1) : 318-329.
46. Vicente-Molina, M. A., Fernández-Sáinz, A., & Izagirre-Olaizola, J. (2013). Environmental knowledge and other variables affecting proenvironmental behaviour: Comparison of

- university students from emerging and advanced countries, *Journal of Cleaner Production*, 61: 130–138.
47. Vyas, A. (2016). New era of human resource management–Go green. In *Paper Presented at the International Conference on Emerging Technologies in Engineering, Biomedical, Medical and Science (ETEBMS)*, (Raj, India).
 48. Wei, L. Q., Liu, J., & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01): 19–33.
 49. Yang, M. G., Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms, *International Journal of Production Economics*, 129(2): 251–261.
 50. Yusoff, Y. M., & Nejati, M. (2017). A Conceptual Model of Green HRM Adoption Towards Sustainability in Hospitality Industry. In *Driving Green Consumerism Through Strategic Sustainability Marketing*. IGI Global.
 51. Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 0972150918779294.
 52. Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study, *Journal of cleaner production*, 204: 965-979.
 53. Zoogah, D.B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: a cognitive social information processing approach, *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2): 117-13.