



انسان علم کار و نظریه ایران

تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی با میانجیگری عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز، تعهد سازمانی و رفتار زیست محیطی مورد مطالعه: هتل های شهر یزد

مهدی سبک‌رو^۱، سعید سعید اردکانی^۲، آذین کاپدیان^۳

DOI:10.22034/jtd.2020.241976.2097

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی با میانجیگری تعهد سازمانی و رفتار زیست محیطی و عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز در هتل های شهر یزد است. ترکیب رویکرد عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز با مباحث مدیریت منابع انسانی و رفتار زیست محیطی جنبه ای از پژوهش حاضر است که بر نوآوری تحقیق افزوده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه هدف این پژوهش را کارکنان شاغل در هتل های شهر یزد تشکیل داده اند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۱۷ نفر برآورد شد. در روش نمونه گیری پژوهش، با توجه به اینکه مورد مطالعه هتل های شهر یزد بوده است، از روش خوشه ای تصادفی استفاده شده تا با این روش، تمامی هتل ها در شهر یزد در خوشه هایی قرار گیرند و در مطالعه حاضر وارد شوند. برای جمع آوری داده از پرسش نامه استفاده شده است. داده ها با بهره گیری مدل سازی معادلات ساختاری و در نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳.۲.۶ تحلیل شدند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز در تعهد سازمانی کارکنان، توانمندساز فرهنگ سازمانی و رفتار دوستدار محیط زیستی تأثیر مثبت دارد. داده های پژوهش تأثیر توانمندساز فرهنگ سازمانی در عملکرد محیطی را حمایت نکرده و این فرضیه رد شد. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز از طریق دو متغیر میانجی تعهد سازمانی و رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان در عملکرد محیطی تأثیر مثبت دارد. نتیجه فرضیه میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی با نقش میانجی عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی در جهت عکس تأیید شد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵

واژه های کلیدی:

مدیریت منابع انسانی سبز، عملکرد محیطی، تعهد سازمانی، رفتار زیست محیطی، عوامل

مقدمه

به عملکرد محیطی، در تشکیل و استقرار نظام مدیریت رسمی برای عملکرد محیطی می کوشند. مدیریت منابع انسانی سبز؛ از دهه ۱۹۹۰ یکی از مهم ترین کلیدهای دستیابی به توسعه پایدار تضمین شده است (Roscoe et al., 2019: p.3). مدیریت منابع انسانی سبز فرصت های جدیدی را برای افزایش آگاهی، اطلاع رسانی، یادگیری، ارتباطات و تعاملات میان کارکنان در خصوص محیط و عوامل محیطی فراهم خواهد کرد (Jia et al., 2018: 4). مدیریت منابع انسانی سبز بر فرایندها و رویه هایی تأکید دارد که به پیوند

در چند دهه اخیر، حفظ محیط زیست به امری مهم تبدیل شده است. تقریباً تمامی کسب و کارها در صنایع متعدد، حفاظت از محیط زیست را پذیرفته اند (Kim et al., 2019). نگرانی جهانی در مورد محیط زیست، فشارهای اجتماعی، و همچنین حفظ محیط زیست و منابع برای نسل های آینده، سازمان ها را مجبور ساخته تا با اتخاذ رویه ها به عملکرد محیطی خود توجه کنند (Guerci et al., 2016: 265). بسیاری از سازمان ها به منظور دستیابی

۱. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول)؛ msabokro@yazd.ac.ir

۲. استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

۳. دکتری مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران



صریح میان راهبرد و اهداف شرکت و رفتار سبز کارکنان با محیط زیست منجر خواهد شد (Bos-Nehles et al., 2017). مدیریت منابع انسانی سبز شامل دو رویه ضروری است: ۱) اعمال روش‌های مدیریت منابع انسانی برای هدایت محیط؛ ۲) پرورش سرمایه دانشی (Arulrajah et al., 2016: 9115). در ادبیات محیط زیست، به رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان توجه شده است. رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان بیان‌کننده اقدامات اختیاری کارکنان درون سازمان در راستای بهبود محیط زیست بوده است که پاداشی برای این رفتارها داده نخواهد شد (Paillé et al., 2013: 3553). سازمان‌ها و شرکت‌ها در زمان استخدام کارکنان باید به رفتارهای زیست‌محیطی آنان توجه داشته باشند؛ زیرا این رفتارها تأثیر بسزایی در سازگاری شرکت با محیط زیست و بهبود عملکرد محیطی شرکت دارد (Lo et al., 2012: 2936). یکی از عناصر اصلی افزایش عملکرد محیطی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای کارکنان سازمان است (Sroufe et al., 2010: 37). فرهنگ سازمانی راهنمایی برای رفتارهای کارکنان بوده که با گذشت زمان، این رفتارها به عادت‌هایی تبدیل می‌شود که در طول زندگی فرد، در محیط کار و محیط زیست اجرا خواهند شد (Dubey et al., 2017: 65). عوامل توانمندساز فرهنگ سبز با فعالیت‌هایی از قبیل توانمندسازی و مشارکت کارکنان، پیام‌ها و تأکیدات مدیران و موضع‌گیری فعال در مورد مسائل زیست‌محیطی، به بهبود فرهنگ سازمانی سبز و افزایش عملکرد محیطی منجر خواهند شد (Peoples, 2009). عوامل توانمندساز فرهنگ سبز به کارکنان کمک می‌کند تا مسائل زیست‌محیطی را بهتر درک کنند. همچنین این امکان را می‌دهد که راه‌حل‌های مثبت زیست‌محیطی، مثل بازیافت به‌درستی اجرا و اولویت‌های رفتارهای محیطی کارمندان تعیین و مشخص شود (Amini et al., 2018: 1453). در صنعت هتلینگ، عملکرد محیطی و توجه به محیط زیست هتل به میزانی که مدیران انتظار دارند رضایت‌بخش نیست و اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی سبز در رفتار و انتظار کارکنان بی‌تأثیر نیست. از آنجاکه توسعه فعالیت‌های انسانی در نگرش‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و رفتارهای کارکنان صنعت هتلینگ برای رسیدن به اهداف هتل مؤثر است، توجه به مدیریت منابع انسانی سبز برای آموزش و پرورش کارکنان با رفتارهای فراتر از خلق ارزش هرچه بیشتر صنعت هتلینگ ضرورت به‌شمار می‌آید. یزد یکی از شهرهای تاریخی ایران است که قدمت جاذبه‌هایش سبب شده است جزو اولین شهر تاریخی خشتی ایران و دومین شهر تاریخی جهان به‌شمار رود. استان یزد به‌منزله یکی

از قطب‌های مهم گردشگری شناخته شده است. در طول سال مسافران بسیاری از داخل و خارج از کشور به این شهر مسافرت می‌کنند و در این راستا هتل‌های متعددی برای اقامت گردشگران تأسیس شده است. با توجه به شرایط اقلیمی و آب‌وهوایی استان یزد و تداوم خشک‌سالی‌های چندسال گذشته، توجه به عملکرد محیطی و محیط زیست بسیار بااهمیت است. مسئله آلودگی محیط زیست به علت رشد جمعیت، ورود هرساله جمعیت زیادی از گردشگران به استان یزد و محدودیت‌های منابع طبیعی بیش‌ازپیش مورد توجه واقع شده و به‌منزله مسئله‌ای ملموس توجه عامه مردم را به خود جلب کرده است. برای حصول به این امر مهم، لازم است هریک از بازیگران نظام گردشگری کشور، از جمله هتل‌داران و مدیران اماکن اقامتی، متناسب با جایگاهشان، به تعهدات خود درباره مسائل زیست‌محیطی عمل کنند. به همین منظور، هدف از این پژوهش طراحی الگوی پیامدهای تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی هتل با نقش میانجیگری تعهد سازمانی کارکنان و رفتار زیست‌محیطی کارکنان و عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز در استان یزد است. در این پژوهش، به‌کارگیری عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز در کنار متغیرهای رفتاری و منابع انسانی شکلی از پژوهش را به‌وجود آورده است که می‌توان آن را گامی مهم در راستای توسعه کاربردی مسائلی دانست که در بهبود وضعیت زیست‌محیطی بسیار کارآمدند. همچنین، بررسی فرایندهای هتل‌داری در بخش‌های سنتی و جدید از رویکردهای جدید در این پژوهش است.

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی کارکنان

تعهد سازمانی برای ارتقای جایگاه سازمان ضرورت دارد. هنگامی که کارمندان از لحاظ عاطفی درگیر شرکت و یا به سازمان متعهد باشند، سطح بالاتری از پذیرش سازمانی را به شرکت نشان می‌دهند و در نتیجه باعث افزایش دستیابی سازمان به اهداف مدنظر خواهند شد (Yen & et al., 2013). تعهد سازمانی تمایل کارکنان را برای اقدامات فراتر از وظایف خود افزایش می‌دهد و به افزایش رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیست منجر خواهد شد (Paillé et al., 2013). پژوهشگران مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی سبز را عاملی تأثیرگذار در تعهد کارکنان دانسته‌اند. مدیریت منابع انسانی سبز با توسعه و توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به اهداف خاص شرکت، تعهد کارکنان را بهبود می‌بخشد



شرکت کمک خواهد کرد. همچنین رسکو و همکاران (2019) در مطالعه خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز به افزایش عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی منجر خواهد شد. با توجه به مطالب بیان شده فرضیه دوم به شرح زیر است: فرضیه ۲: مدیریت منابع انسانی سبز در عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان

رفتار زیست محیطی را می توان در حکم راهبردهای شرکت های فعال برای پذیرش عملیات مدیریت محیط زیست با هدف ایجاد تمایز در محصولات یا تغییر در فرایندهای تولیدی به منظور کسب مزیت رقابتی و نوآوری تعریف کرد. از نظر کارپودوان، اسماعیل و روث^۲ (2012)، رفتار زیست محیطی به حفاظت یا بازیابی محیط زیست یا حفظ منابع طبیعی کمک می کنند. در نگاهی ایده آل به موضوع گفتنی است که در نگاه ها برای دستیابی به حداکثر سود، فقط باید مسائل بنگاه مدنظر قرار گیرد. توجه به این نکته ضروری است که بنگاه ها افزون بر سود، می توانند با ملاحظه جنبه های اخلاقی، اجتماعی و اکولوژیکی به شهرت و اعتبار عمومی نیز دست یابند؛ بنابراین رفتار زیست محیطی فرصتی برای بنگاه های اقتصادی است تا خود را از سایر بنگاه ها متمایز کنند و فرصتی طلایی برای پیشرفتشان فراهم آورند (Acelandu, 2016). مدیریت منابع انسانی سبز در بهبود کیفیت روابط کارکنان با محیط زیست کوشیده و باعث افزایش تلاش های اختیاری کارکنان از قبیل رفتارهای خاص مربوط به مصرف انرژی، کاهش ضایعات و غیره برای حفظ محیط زیست خواهند شد (Kollmuss & Agyeman, 2002). کیم و همکاران (2019) در مطالعه خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز باعث افزایش رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان خواهد شد. همچنین صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در مطالعه خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز در رفتار دوستانه کارکنان با محیط زیست تأثیر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه سوم به شرح زیر است: فرضیه ۳: مدیریت منابع انسانی سبز در رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

تعهد سازمانی کارکنان و رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان

موفقیت مدیریت محیط زیست شرکت ها، به رفتارهای دوستدار محیط زیستی کارکنان وابسته است؛ زیرا رفتار

(Bratton & Gold, 2007). مدیریت منابع انسانی سبز به منزله فرایند سبزر کردن کارکنان سازمان برای کسب منافع فردی، اجتماعی، محیطی و تجاری از طریق استفاده از خط مشی ها، شیوه ها، و فعالیت های توسعه، اجرا و نگهداری سیستم تعریف شده است (Marcus & Fremeth, 2009). یکی از مهم ترین نقش های مدیریت منابع انسانی سبز کمک به سازمان به منظور خلق و عملی کردن تعهد در کارکنان است (Arularjah & Opatha, 2014). مدیران منابع انسانی سبز می توانند با استفاده از اقدامات راهبردی از قبیل جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی رفتار مسئولیت اجتماعی، و حفظ کارمندان مسئول برای جامعه و محیط زیست تعهد کارمندان خود را ارتقا بخشند (Shen & Benson, 2016). ین و همکاران (2013) دریافتند که مدیریت منابع انسانی سبز در هتل ها در میزان تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معنی داری دارد. محتشم و همکاران (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود نشان دادند که تأثیر رهبری تحول آفرین سبز در تعهد کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه اول به شرح زیر است: فرضیه ۱: مدیریت منابع انسانی سبز در تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

مدیریت منابع انسانی سبز و عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی

امروزه در تمامی سازمان ها و شرکت ها، توجه به عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز امری ضروری و مهم است. اهمیت به این موضوع باعث کشف این مسئله خواهد شد که مدیران به چگونگی سبزر شدن شرکت و فعالیت های خود پی ببرند (Corley & Gioia, 2011). بسیاری از محققان بر این باورند که عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز با ایجاد شرایط و زمینه لازم و آموزش های مورد نیاز می تواند باعث تربیت نسل های آینده و فرهنگ سازی با سطح غنی تر از جزئیات و درک محیط زیست شود (Marcus & Fremeth, 2009). مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در فعال کردن فرهنگ سازمانی سبز دارد؛ زیرا ارزش ها، اعتقادات و رفتارهای کارمندان را از طریق فرایندهای استخدام، آموزش، ارزیابی و انگیزه شکل می دهد (Amini et al., 2018). مدیریت منابع انسانی سبز کارمندان دوستدار و آگاه با محیط زیست را استخدام می کند و ارزش ها و اعتقادات محیطی را با استفاده از آموزش، رهبری و برنامه های تشویقی در آنان شکل می دهد (Daily et al., 2012). مطالعات پلگرنینی^۱ و همکاران (2018) نشان داده است که شیوه ها و رفتار مدیریت منابع انسانی سبز به توسعه و ترویج فرهنگ سبز در سراسر

2. Karpudewan, Ismail, & Roth

1. Pellegrini



آن‌ها باعث بهبود عملکرد محیطی شرکت خواهد شد (Lo et al., 2012). رفتار زیست‌محیطی، رفتار مثبت در برابر محیط زیست است که در آن، کنشگر اگر از محیط زیست حفاظت نمی‌کند، دست‌کم به آن آسیبی نمی‌رساند. تبیین رفتارهای افراد در قبال محیط زیست یکی از مسائل مهم در جامعه‌شناسی زیست‌محیطی است که به دلایل متعدد افزون‌بر مسئله‌ای نظری، اهمیت کاربردی بسیاری نیز دارد. رفتار دوستدار محیط زیست باعث کاهش رفتارهای زیان‌آور شخص در محیط زیست خواهد شد (Roy et al., 2013). برای دستیابی به عملکرد محیطی، درک عوامل تأثیرگذار در رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان مفید است. مطالعات متعدد نشان داده است که تعهد سازمانی کارکنان باعث افزایش رفتارهای دوستانه و محیط زیستی آنان خواهد شد (Liden et al., 2003). کارکنان با تعهد سازمانی بالا وظایف خود را به‌طور گسترده‌تر انجام می‌دهند و همچنین در فعالیت‌های محیطی مشارکت می‌کنند و رفتارهای نوع‌دوستانه از خود بروز می‌دهند (Ng & Feldman, 2011). کیم و همکاران (2019) در مطالعه خود نشان داده‌اند کارکنانی که وابستگی قوی به سازمان دارند، رفتارهای نوع‌دوستی و دوستدار محیط زیست را توسعه می‌دهند. با توجه به مطالب بیان‌شده، فرضیه چهارم به شرح زیر است:

فرضیه ۴: تعهد سازمانی کارکنان در رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد محیطی هتل

تعداد فزاینده‌ای از قوانین و فشارهای محیط زیست باعث افزایش آگاهی سازمان‌ها و مدیران درباره عملکرد محیطی شده است. اجرای برنامه‌های عملکرد زیست‌محیطی به بسیاری از صنایع کمک کرده تا میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای، ضایعات و زباله‌های خطرناک خود را کاهش دهند (Chaklader & Gulati, 2015). عملکرد محیطی عبارت است از مجموعه عملیات شرکت که همگام و سازگار با محیط زیست بوده است و این عملکرد عمدتاً از طریق معیارها و مقیاس‌هایی که نهادها و آژانس‌های مربوطه تعیین کرده‌اند، اعم از کشوری و بین‌المللی اندازه‌گیری می‌شود (Latan et al., 2018). موفقیت و شکست سازمان‌ها به عملکرد محیطی آن‌ها بستگی دارد. عملکرد محیطی شرکت‌ها با رفتار مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد. از جمله عوامل تأثیرگذار در عملکرد محیطی، تعهد کارکنان است (Podsakoff et al., 2014). کارکنان متعهد فعالیت‌هایی انجام می‌دهند که برای خود، سازمان و جامعه سودمند باشد. تعهد سازمانی به بروز رفتارهایی با انگیزه‌هایی به‌جز منافع فردی مانند

دل‌سوزی، انجام وظیفه شهروندی و فداکاری و ایشار منجر خواهد شد (قربانی و زاهدی، ۱۳۹۴). مطالعات متعدد نشان داده که تعهد سازمانی باعث احساس تعلق و تمایل به حفظ عضویت و ارتباط با یک سازمان خواهد شد. این تعهد و نگرش احساس وابستگی، اشتیاق شدید به عضویت در یک گروه، آمادگی برای تشریک مساعی، حس اعتماد، هم‌سویی داوطلبانه با یک گروه و تمایل به پیروی از رهنمودهای سازمانی را در پی خواهد داشت (Shen & Benson, 2016). تروننگ^۱ (2018) در مطالعه خود نشان داد که تعهد کارکنان باعث افزایش عملکرد محیطی خواهد شد. با توجه به مطالب بیان‌شده فرضیه پنجم به شرح زیر است:

فرضیه ۵: تعهد سازمانی کارکنان در عملکرد محیطی هتل تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان و عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی

از جمله متغیرهای مهم برای پیش‌بینی رفتار انسان، فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمانی به‌منزله منبعی نامشهود در نظر گرفته می‌شود که تأثیر بسزایی در پیشبرد سازمان به سمت توسعه پایدارتر و مدیریت بهتر محیط زیست دارد (Juan & Minerva, 2019). عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز مکمل فرهنگ سازمانی است. عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز به مجموعه اقدامات شامل تأکید رهبری، اعتبار پیام، مشارکت و همکاری و درنهایت توانمندسازی کارکنان گفته می‌شود که این عوامل باعث افزایش عملکرد محیطی شرکت خواهد شد (Li & Zhang, 2014). عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی در پیشبرد اهداف سازمان دارد. مطالعات متعدد نشان داده است که رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان باعث افزایش توانمندساز فرهنگ سازمانی خواهد شد (Roscoe et al., 2019). رفتار دوستانه با محیط زیست با اهدافی خاص و برای ایجاد فرهنگ سبز در میان دیگران انجام می‌شود. رفتار دوستانه با محیط زیست باعث افزایش مسئولیت‌های محیط زیست و انجام اقدامات مناسب برای حل مشکلات زیست‌محیطی خواهد شد؛ در نتیجه این رفتارها به خلق هنجار و فرهنگ در سازمان منجر خواهد شد، به‌گونه‌ای که بقیه کارکنان و حتی مدیران مجبور به پیروی از آن‌ها خواهند شد (Chan et al., 2016). تینگ^۲ و همکاران (2019) در مطالعه خود نشان دادند که رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان باعث افزایش فرهنگ سبز در میان آنان خواهد شد. با توجه به مطالب بیان‌شده، فرضیه ششم به شرح زیر است:

1. Trong

2. Ting



می توانند با بهبود عملکرد محیطی خود، به مزیت رقابتی دست یابند (Hasan & Habib, 2017). از جمله مهم ترین عوامل تأثیرگذار در عملکرد محیطی فرهنگ سازمان ها و شرکت هاست. فرهنگ به معنای ساختار مشترک اعتقادات، ارزش ها، عقاید و نگرش هاست که باعث شکل گیری رفتار سازمانی می شود. فرهنگ سازمانی را یک گروه مدیریتی می تواند گسترش دهد تا مقادیر مشخصی را برای هدایت اهداف شرکت منتشر کند (Gao, 2015). یکی از متغیرها و مفاهیمی که در دهه های اخیر توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده، عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی است. عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی از چهار طریق باعث افزایش و بهبود عملکرد محیطی می شوند که عبارت اند از: تأکید رهبری، اعتبار پیام، مشارکت و همکاری و در نهایت توانمندسازی کارکنان (Roscoe et al., 2019). جایی که رهبران نمونه رفتارهای محیطی را در کار روزانه خود نشان می دهند، تأثیرگذاری بیشتری در عملکرد محیطی کارکنان دارند (Attaianese, 2012). همچنین اعتبار پیام به پیام های ارسالی از طریق منابع مطمئن (مدیران ارشد و مسئولان) است که آسان و فهمیدنی است. مدیران می توانند با کارمندان در مورد کاهش فعالیت های زباله و محیط زیست مضر در نقش های روزمره خود صحبت کنند (Chow, 2012). همکاری و مشارکت در سازمان برای جذب کارکنان در اجرای راهبردهای زیست محیطی سازمان بسیار مؤثر است (Pellegri et al., 2018). همچنین آموزش و توانمندساختن کارکنان در مهارت های مورد نیاز در راستای انجام دادن مسئولیت های زیست محیطی نقش اساسی دارد. آموزش ها اگر به طور منظم ارائه شود، باعث می شود کارکنان به ضرورت حفظ محیط زیست آگاه تر شوند و توانایی خود را برای انطباق، تغییر و توسعه نگرش فعال درباره مسائل زیست محیطی افزایش دهند (Daily et al., 2012). روسکو و همکاران (2019) در مطالعه خود نشان داده اند که عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی در عملکرد محیطی تأثیر مثبت دارد. با توجه به مطالب بیان شده فرضیه هشتم به شرح زیر است:

فرضیه ۸: عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی در عملکرد محیطی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

مدیریت منابع انسانی سبز، عملکرد محیطی، تعهد سازمانی، عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز و رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان

با توجه به رقابت فزاینده و شرایط محیطی که همیشه در حال تغییر است، توانایی هتل ها در تغییر جهت و استفاده از رویکردهای جدید مدیریتی برای موفقیت دستیابی

فرضیه ۶: رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان در عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان و عملکرد محیطی

عملکرد محیطی به دلیل اهمیت بالای بهره وری، مورد توجه بسیاری از سازمان ها قرار گرفته است. بازدهی بالا نشان دهنده میزان بالای عملکرد محیطی است. عملکرد محیطی نتایج فعالیت کارمندان شامل کارایی، سودمندی و اثربخشی را بیان می کند (Bakhshi et al., 2017). بیشترین تلاش مدیران سازمانی با هدف بهبود عملکرد محیطی صورت می گیرد؛ زیرا عملکرد محیطی عامل بسیار مهمی در سودآوری سازمان هاست (Bevan, 2012). عملکرد محیطی ناکارآمد سازمان را به تراژدی تبدیل می کند و آن را در حکم سازمانی با بهره وری پایین، سودآوری پایین و اختلال در اثربخشی سازمان می شناسند (Jayaweera, 2015). همه مدیران سعی دارند با استفاده از راهبردهای متعدد عملکرد محیطی خود را افزایش دهند؛ از جمله این اقدامات، تشویق رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان است (Kim et al., 2019). محققان بیان کرده اند که رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان عملکرد سازمانی را بهبود خواهد بخشید؛ برای مثال کارمندان می توانند به مشکلات مرتبط با شغل یکدیگر کمک کنند؛ به طور فعال در جلسات شرکت داشته باشند؛ به توزیع اطلاعات در شرکت کمک کنند و با آموزش و توسعه مهارت های خود، توانایی شرکت را برای سازگاری با تغییرات در محیط بهبود بخشند (Walz & Niehoff, 2000). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه هفتم به شرح زیر است: فرضیه ۷: رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان در عملکرد محیطی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی و عملکرد محیطی

در حال حاضر، سازمان های گوناگون در بیشتر صنایع برای دستیابی به مزیت رقابتی برنامه های راهبردی عملکرد محیطی را اجرا می کنند. همچنین، تعداد فزاینده ای از قوانین و فشارهای محیط زیست از بازار باعث افزایش آگاهی سازمان ها و مدیران از عملکرد محیطی شده است (Yusoff et al., 2020). عملکرد محیطی نتیجه اقدامات زیست محیطی شرکت است و نشان دهنده یکپارچگی مناسب خط مشی ها، راهبرد، اهداف و مقاصد شرکت متناسب با زیست محیطی است (Pierce & Aguinis, 2013) یکی از مهم ترین مسئولیت های اجتماعی شرکت عملکرد زیست محیطی است. شرکت ها



به عملکرد محیطی بسیار مهم است (Jabbar & Abid, 2014). زمانی که عملکرد محیطی شرکت توسعه و بهبود یابد، سهم بازار افزایش خواهد یافت، اعتماد مصرف‌کنندگان به شرکت بیشتر خواهد شد و در نتیجه فرصت‌های بیشتری در بازار برای شرکت فراهم خواهد شد. همچنین هزینه‌ها از طریق کاهش در مصرف انرژی، کاهش خواهد یافت. نتایج مطالعات متعدد نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که عملکرد محیطی خوبی دارند، از نظر مالی نیز عملکرد مطلوب‌تری دارند (Tseng & Lee, 2014). هتل‌ها به پذیرش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز نیاز دارند. شواهد تجربی از این نظریه پشتیبانی می‌کند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی شرکت تأثیر دارد (Fayyazi et al., 2015). مدیریت منابع انسانی سبز ساختاری اساسی را فراهم می‌کند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بهتر تأثیرات زیست‌محیطی سازمان را مدیریت کنند (Sudin, 2011). مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم و از طریق تعهد سازمانی، عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز و رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان باعث افزایش عملکرد محیطی شود. مدیریت منابع انسانی سبز در ابتدایی‌ترین مرحله سعی دارند که افراد متعهد به محیط زیست را جذب و استخدام کنند. به طور خاص، براساس تئوری هویت اجتماعی نقش تعهد سازمانی کارکنان میان مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی نقش میانجی دارد (Stites & Michael, 2011). پژوهشگران نشان داده‌اند که مدیران منابع انسانی سبز سعی در ایجاد فرهنگ سبز در سازمان‌ها داشته و با تأکید رهبران ارشد، تشویق مشارکت و همکاری کارکنان و در نهایت با توانمندسازی کارکنان سعی در بهبود عملکرد محیطی داشته‌اند (Laroche

et al., 2013). مطالعات متعدد نشان داده است که رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان می‌تواند باعث افزایش عملکرد محیطی شود. رفتارهای دوستدار محیط زیستی محدودده‌ای از رفتارهایی است که میزان دسترسی به منابع یا انرژی‌های طبیعی را تغییر می‌دهد یا اینکه ساختار و پویایی اکوسیستم یا فضای زیست را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Stern, 2000). مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه و پاداش باعث افزایش رفتارهای دوستدارانه با محیط شود (Kim et al., 2019). با توجه به مطالب بیان‌شده، سه فرضیهٔ میانجی نهم، دهم و یازدهم به شرح زیر بیان شده است:

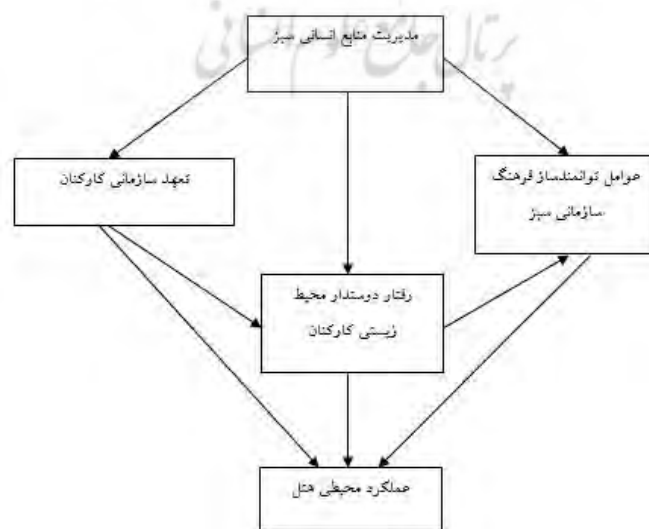
فرضیهٔ ۹: مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی هتل با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیهٔ ۱۰: مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی هتل با نقش میانجی عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیهٔ ۱۱: مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی هتل با نقش میانجی رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به بررسی و مرور ادبیات الگوی مفهومی پژوهش در قالب شکل زیر ارائه شده است. این الگو برگرفته از پژوهش روسکو و همکاران (2018) و کیم و همکاران (2019) است که در قالب شکل ۱ پیشنهاد شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از روسکو و همکاران (۲۰۱۸) و کیم و همکاران (۲۰۱۹)



مجموعه‌ها در تکمیل پرسش‌نامه صورت پذیرفته است؛ هرچند اجباری برای تکمیل پرسش‌نامه وجود نداشت. به‌رغم این موضوع، در مرحله ابتدایی توزیع پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۲۸۰ پرسش‌نامه توزیع شد که پس از بررسی، تعداد ۲۰۱ پرسش‌نامه برای تحلیل مناسب دانسته شد و برای تکمیل حداقل نمونه مدنظر، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه جدید توزیع و در این مرحله، تعداد ۱۶ پرسش‌نامه مناسب تحلیل دانسته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج

نتایج آمار توصیفی در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱: آمار جمعیت شناختی پژوهش

متغیر	تعداد	درصد	
جنسیت	مرد	۱۸۳	۰/۸۴۳
	زن	۳۴	۰/۱۵۶
تحصیلات	دیپلم	۵	۰/۰۲۳
	فوق دیپلم	۳۳	۰/۱۵۲
	لیسانس	۱۴۵	۰/۶۶۸
	فوق لیسانس	۳۰	۰/۱۳۸
	دکتری	۴	۰/۰۱۸
رده سنی	کمتر از ۳۰	۱۹	۰/۰۸۸
	۳۰ تا ۴۰	۸۶	۰/۳۹۶
	۴۰ تا ۵۰	۸۱	۰/۳۷۳
	بیشتر از ۵۰	۳۱	۰/۱۴۳

با توجه به یافته‌های جمعیت‌شناختی مشاهده می‌شود که بیشترین درصد فراوانی جمعیت آماری پژوهش از لحاظ جنسیت مربوط به مردان، از نظر تحصیلات مربوط به تحصیلات لیسانس و از نظر رده سنی مربوط به ۳۰ تا ۴۰ سال است.

اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری

برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ و برای بررسی روایی از میانگین واریانس سازه استخراج شده (AVE) یا روایی همگرا استفاده شده است. با توجه به جدول ۲، می‌توان بیان کرد که مقادیر AVE برای همه متغیرها بیشتر ۰/۵ محاسبه شده است؛ بنابراین روایی همگرایی متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود. همچنین برای اندازه‌گیری پایایی، از روش آلفای

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی است و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع پیمایشی است. در این پژوهش، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شده است. داده‌های این پژوهش از کارکنان هتل‌ها در استان یزد جمع‌آوری شده است. در استان یزد ۵۴ هتل وجود دارد که در مجموع ۵۰۰ نفر پرسنل دارد. حجم نمونه با استفاده جدول کرجسی و مورگان، ۲۱۷ نفر تعیین شده و پرسش‌نامه‌ها به صورت خوشه‌ای تصادفی بین نمونه مدنظر توزیع شده است. با توجه به اینکه تعداد و نوع هتل‌ها و تعداد کارکنان در خوشه‌ها متفاوت بود، از رویکرد نسبتی با توجه به تعداد هر خوشه به صورت برآوردی در هر خوشه نمونه‌ها انتخاب شدند.

ابزار پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات لازم و تحلیل یافته‌های پژوهش، از پرسش‌نامه پژوهش‌های گذشته، که روایی و پایایی آن‌ها در مطالعات گذشته تأیید شده است، به شرح تکنیکی ذیل استفاده شد. گفتنی است با توجه به مفاهیم از پیش ارائه‌شده در مبانی نظری و همچنین نوع سؤالات، گروه پژوهش تا حد امکان روایی سؤالات را بازنگری کرد. برای سنجش متغیر مدیریت منابع انسانی سبز ۱۵ سؤال از پرسش‌نامه رنویک^۱ و همکاران (2013)، برای سنجش عوامل توانمندساز فرهنگ سبز از ۲۰ سؤال از سؤالات مربوط به تأکیدات رهبری از پرسش‌نامه سرینواسان و کارس (2014)، برای سنجش اعتبار پیام از پرسش‌نامه لین و هو^۲ (2011)، برای سنجش متغیر مشارکت و همکاری از پرسش‌نامه دایلی و همکاران (2012) و برای متغیر توانمندسازی از پرسش‌نامه گلور^۳ و همکاران (2011) استفاده شده است. برای سنجش متغیر رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان از ۷ سؤال و تعهد کارکنان ۸ سؤال از پرسش‌نامه کیم و همکاران (2019) استفاده شده است. در نهایت برای سنجش متغیر عملکرد محیطی از ۸ سؤال پرسش‌نامه رسکو و همکاران (2019) استفاده شده است. پرسش‌نامه در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تدوین و از افراد خواسته شد تا میزان نظر خود را از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف بیان کنند.

به علت ثبت شهر یزد در زمره شهر جهانی یونسکو، هتل‌داران به رفتارهای دوستدار محیط زیست پیش از گذشته توجه کرده‌اند و بنابراین همکاری بسیار خوبی میان

1. Renwick
 2. Lin & Ho
 3. Glover

کرونیباخ استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است؛ بنابراین گفتنی است پایایی پرسش‌نامه پژوهش است، آلفای کرونیباخ و پایایی تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ مناسب و تأیید می‌شود.

جدول ۲: مقدار پایایی و روایی به تفکیک متغیرها

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	آلفای کرونیباخ	پایایی مرکب (CR)
مدیریت منابع انسانی سبز	۱۵	۰/۵۷۱	۰/۸۰۱	۰/۸۷۷
عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز	۲۰	۰/۵۷۲	۰/۸۱۸	۰/۸۴۲
تعهد سازمانی کارکنان	۸	۰/۵۱۱	۰/۸۹۲	۰/۸۹۲
رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان	۷	۰/۵۳۱	۰/۷۱۱	۰/۸۶۹
عملکرد محیطی هتل	۸	۰/۵۳۷	۰/۸۷۲	۰/۹۰۲

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری همه متغیرها از سطح ۰/۰۵ کمتر است. در نتیجه با سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت در تمامی روابط، بین متغیر مستقل و وابسته ارتباط وجود دارد.

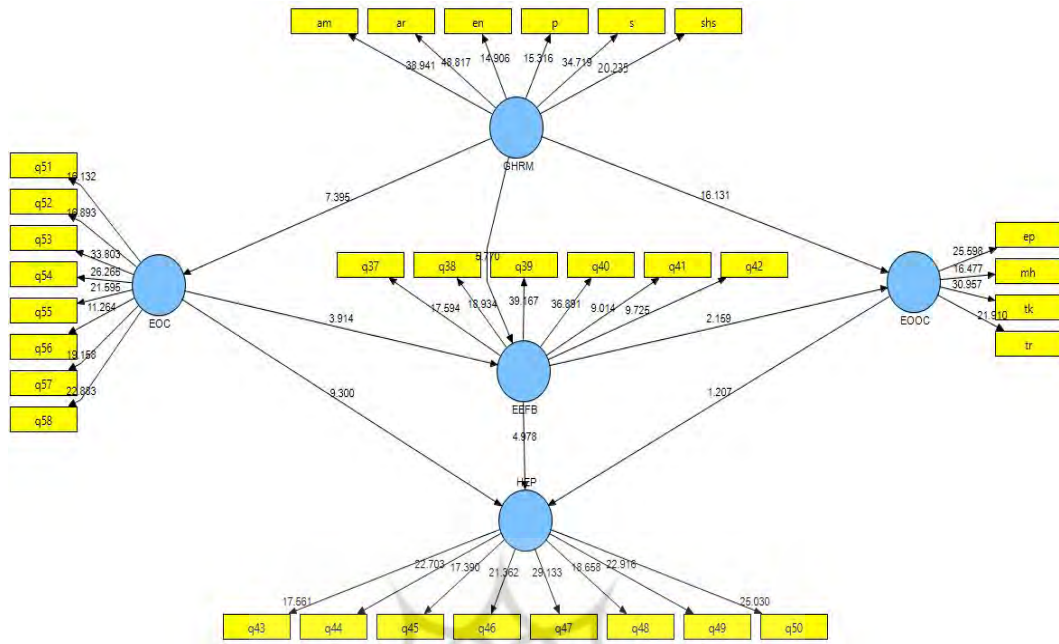
تخمین مدل

در این پژوهش، برای بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. به این منظور، ابتدا روابط میان متغیرها از طریق آزمون هم‌بستگی بررسی شد.

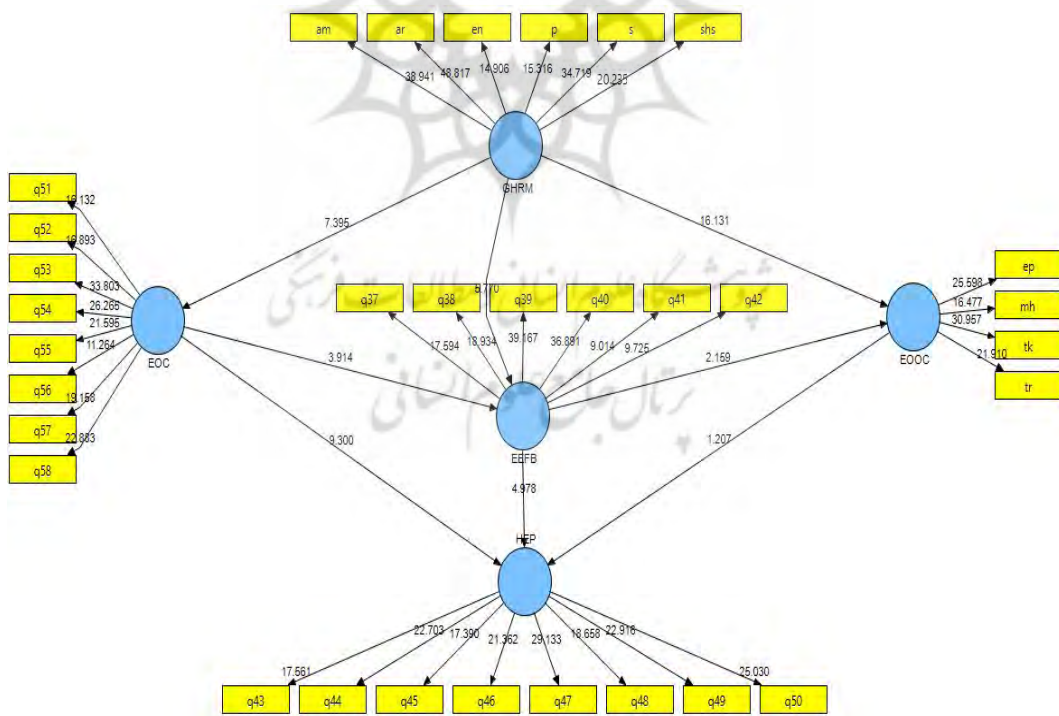
جدول ۳: نتایج آزمون هم‌بستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
رفتارهای دوستدارانه محیط زیست کارکنان	۱/۰۰				
تعهد سازمانی کارکنان	۰/۴۸۷	۱/۰۰			
عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز	۰/۴۷۱	۰/۳۸۴	۱/۰۰		
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۵۴۳	۰/۴۸۶	۰/۷۳۳	۱/۰۰	
عملکرد محیطی	۰/۴۸۲	۰/۶۲۱	۰/۲۵۶	۰/۲۸۶	۱/۰۰

به‌منظور بررسی روابط فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد که به این منظور، مدل در دو حالت استاندارد و معنی‌داری بررسی شد.



شکل ۲: مدل تحلیلی پژوهش در حالت معنی داری



شکل ۳: مدل تحلیلی پژوهش در حالت استاندارد



به‌منظور بررسی کیفیت کلی مدل پژوهش، از معیار GOF استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۴ ارائه شده است. مثبت بودن شاخص نیکویی برازش با میزان $0/462$ برازش مناسب کلی مدل را نشان داده و بیانگر تناسب و کیفیت مدل ارائه شده است.

جدول ۶: نتایج فرضیه‌های میانجی

فرضیه	a	b	Sa2	Sb2	مقدار سوبل	ضریب بتا
فرضیه نهم	۰/۴۸۶	۰/۵۳۳	۰/۰۶۷	۰/۰۴۷	۶/۱۴۳	۰/۲۶۳
فرضیه دهم	۰/۶۳۲	-۰/۰۷۴	۰/۰۵۲	۰/۰۲۸	-۲/۵۸۲	-۰/۰۴۶
فرضیه یازدهم	۰/۴۹۵	۰/۲۲۱	۰/۰۴۹	۰/۰۵	۴/۰۴۹	۰/۱۰۹

نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان می‌دهد که تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در تعهد سازمانی، رفتار دوستانه محیط و عوامل توانمندساز فرهنگ با توجه به اینکه مقدار معنی‌داری بیشتر از $1/96$ بوده تأیید شده است، همچنین تأثیر تعهد سازمانی در دو متغیر رفتار دوستانه محیط و عملکرد محیطی نیز تأیید شده است. تأثیر عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی در عملکرد محیطی به دلیل اینکه مقدار معنی‌داری کمتر از $1/96$ است رد شده است. در این پژوهش برای بررسی فرضیه‌های میانجی از آزمون سوبل استفاده شده که نتایج آن نشان داده است که هر سه فرضیه میانجی با توجه به اینکه ضریب سوبل در بازه $1/96$ و $-1/96$ قرار نگرفته، تأیید شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه، هدف طراحی مدل پیامدهای تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی هتل با نقش میانجیگری تعهد سازمانی کارکنان و رفتار زیست‌محیطی کارکنان و عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز در هتل‌های استان یزد است.

براساس فرضیه اول، مدیریت منابع انسانی سبز در تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج به‌دست‌آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با $7/395$ است، که از قدر مطلق $1/96$ بیشتر بوده؛ در نتیجه در سطح $0/95$ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر این فرضیه برابر با $0/486$ بوده که نشان‌دهنده تأثیرگذاری مثبت است. مدیریت منابع انسانی سبز شیوه مدیریت کارکردی است، که با ایجاد ارتباط

جدول ۴: آزمون برازش مدل

متغیرها	Communality	R 2	GOF
رفتارهای دوستانه محیط زیست کارکنان	۰/۵۳۱	۰/۳۶۰	۰/۴۶۲
تعهد سازمانی کارکنان	۰/۵۱۱	۰/۲۳۶	
عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز	۰/۵۷۲	۰/۴۵۴	
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۵۷۱	-	
عملکرد محیطی	۰/۵۳۷	۰/۴۳۱	
میانگین	۰/۵۴۴	۰/۳۹۳	

نتیجه بررسی فرضیات پژوهش

پس از بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش می‌توان فرضیات را بررسی کرد. با توجه به تحلیل‌های ارائه شده در گام قبلی، نتیجه بررسی فرضیات اول تا هشتم پژوهش مطابق جدول ۵ است.

جدول ۵: نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیات	استانداردی	معنی‌داری	وضعیت
فرضیه اول	۰/۴۸۰	۷/۳۹۵	تأیید
فرضیه دوم	۰/۴۹۵	۱۶/۱۳۱	تأیید
فرضیه سوم	۰/۶۳۲	۵/۷۷۰	تأیید
فرضیه چهارم	۰/۲۴۴	۳/۹۱۴	تأیید
فرضیه پنجم	۰/۵۴۳	۹/۳۰۰	تأیید
فرضیه ششم	۰/۱۶۵	۲/۱۵۹	تأیید
فرضیه هفتم	۰/۲۲۱	۴/۹۷۸	تأیید
فرضیه هشتم	-۰/۰۷۴	۱/۲۰۷	عدم تأیید



براساس فرضیه چهارم پژوهش، تعهد سازمانی کارکنان در رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج به دست آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با $3/914$ است که از قدر مطلق $1/96$ بیشتر است؛ در نتیجه در سطح $0/95$ اطمینان فرضیه تأیید شد. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با $0/244$ بوده که نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت است. تعهد سازمانی کارکنان تمایل خود را برای انجام تلاش‌های بیشتر فراتر از وظایفشان افزایش می‌دهد. همچنین باعث افزایش تعهد عاطفی، از خودگذشتگی، دل‌بستگی بیشتر با سازمان و رفتارهای نوع دوستانه خواهد شد. مطالعات نشان داده است که تعهد سازمانی قوی کارکنان به سطح بالایی از رفتار دوستدار محیط زیست منجر خواهد شد. نتایج این فرضیه با مطالعات بورقانی و همکاران (۱۳۹۵) و انجی و فلدمان (2011) مطابقت دارد.

براساس فرضیه پنجم پژوهش، تعهد سازمانی کارکنان در عملکرد محیطی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج به دست آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با $3/914$ است، که از قدر مطلق $1/96$ بیشتر بوده؛ در نتیجه در سطح $0/95$ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با $0/244$ بوده که نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت است. تعهد سازمانی به تمایل شدید برای ادامه همکاری با سازمان، پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان منجر خواهد شد. کارکنانی که تعهد سازمانی بالایی داشته باشند، به سازمان و اهداف سازمان وفادارند، و می‌کوشند ارزش‌ها و اهداف سازمان را در قبال محیط زیست بپذیرند، و برای آن‌ها تلاشی بیشتر از وظایف خود انجام دهند. نتایج این فرضیه با مطالعات محتشم و همکاران (۱۳۹۵) و کیم و همکاران (2019) مطابقت دارد. براساس فرضیه ششم پژوهش، رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان در عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج این فرضیه بیان‌کننده تأیید این فرضیه است؛ زیرا میزان آماره t برابر با $2/159$ است، که از قدر مطلق $1/96$ بیشتر بوده؛ در نتیجه در سطح $0/95$ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با $1/165$ بوده که نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت است. دوستداران محیط زیست سعی دارند دانش و آگاهی‌های دیگران را نیز درباره محیط زیست افزایش دهند. این کارکنان داوطلبانه در همایش‌ها و مراسم‌های مربوط به محیط زیست شرکت می‌کنند و همچنین در محیط کار نیز دیگران را تشویق به حفظ محیط زیست می‌کنند. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که رفتار دوستدار محیط زیستی

روان‌شناختی میان شرکت و کارکنان، در نگرش و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی سبز در آموزش و جذب منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی می‌کوشد. کارکنان با رفتارهای مسئولیت‌پذیر اجتماعی، تعهد سازمانی بالاتری به نسبت سایر کارکنان دارند. همچنین این مدیران با اجرای برنامه‌های آموزشی باعث افزایش تعهد سازمانی در کارکنان خواهند شد. نتایج این فرضیه با مطالعات محتشم و همکاران (۱۳۹۵) و شن و بنسون (2016) مطابقت دارد.

براساس فرضیه دوم پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز در عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج به دست آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با $16/131$ است، که از قدر مطلق $1/96$ بیشتر بوده؛ در نتیجه در سطح $0/95$ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه با $0/495$ برابر بوده که نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت است. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، عقاید و سیاست‌های سازمان است. فرهنگ هر سازمانی در رفتارهای کارکنان نمایان می‌شود و با گذشت زمان این رفتارها به عادت تبدیل خواهد شد. چهار عامل تأکید مدیران ارشد، اعتبار پیام، توانمندسازی کارمندان و درگیری کارکنان باعث تغییر در فرهنگ و ایجاد توانمندساز فرهنگ سازمانی سبز خواهد شد. مدیریت منابع انسانی سبز در توسعه این چهار عامل نقش اساسی دارد. نتایج این فرضیه با مطالعات سرینیواسان و کوری (2014) و روسکو و همکاران (2019) مطابقت دارد.

براساس فرضیه سوم پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز در رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج به دست آمده پژوهش این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با $5/770$ است، که از قدر مطلق $1/96$ بیشتر بوده؛ در نتیجه در سطح $0/95$ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با $0/632$ بوده که نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت است. مدیریت منابع انسانی سبز تلاش‌های اختیاری کارکنان را افزایش می‌دهد. وقتی کارگران کیفیت بالای روابط بین سرپرستان با کارکنان را مشاهده کنند، سطح رفتار آن‌ها بالاتر خواهد رفت. کارکنان خدماتی با درک مثبت از رویه مدیریت منابع انسانی سبز (برای مثال، استخدام و آموزش، ارزیابی عملکرد افراد در قبال محیط) سعی در بالابردن و توسعه دانش خود درباره محیط و افزایش رفتارهای دوستانه به محیط خواهند شد. نتایج این فرضیه با مطالعات صیدی عقیل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) و کیم و همکاران (2018) مطابقت دارد.



کارکنان باعث تقویت فرهنگ سازمانی سبز خواهد شد. نتایج این فرضیه با مطالعات صیدی عقیل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد.

براساس فرضیه هفتم پژوهش، رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان در عملکرد محیطی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج به‌دست‌آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با ۴/۹۸۷ است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بوده، در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با ۰/۲۲۱ بوده که نشان‌دهنده تأثیرگذاری مثبت است. کارکنان دوستدار محیط زیست سعی دارند که رفتارهای سازگار با محیط زیست انجام دهند و از هدر رفتن آب، انرژی و تولید زباله خودداری کنند. این افراد تلاش می‌کنند تا از وسایل حمل‌ونقل شخصی کمتر استفاده کنند و همچنین به محیط زیست خود احترام می‌گذارند و سعی در حفظ آن دارند. نتایج این فرضیه با مطالعات جلواری و همکاران (۱۳۹۷) و روسکو و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

براساس فرضیه هشتم پژوهش، عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی در عملکرد محیطی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج به‌دست‌آمده این فرضیه را رد می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با ۰/۲۰۷ است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ کمتر بوده؛ در نتیجه فرضیه تأیید نشده است. هتل‌هایی که دارای فرهنگ سبز بوده و به محیط زیست توجه ویژه داشته‌اند، باعث می‌شوند کارکنان نیز در انجام وظایف خود به محیط زیست توجه کنند. عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی با استفاده از سخنان معتبر مدیران ارشد، تشویق برای همکاری و آگاه‌ساختن کارکنان باعث افزایش عملکرد محیطی خواهد شد. نتایج این فرضیه تأیید نشده است؛ شاید دلیل تأیید نشدن فرضیه، همکاری و مشارکت نکردن مدیران ارشد در حفظ محیط زیست یا ایجاد محیطی در هتل برای افزایش مشارکت و آگاهی کارکنان باشد. نتایج این فرضیه با مطالعات محتشم و همکاران (۱۳۹۵) و روسکو و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت ندارد.

براساس فرضیه نهم پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج به‌دست‌آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با ۶/۱۴۳ است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان فرضیه تأیید می‌شود. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با ۰/۲۶۳ بوده که نشان‌دهنده تأثیرگذاری مثبت است. مدیریت منابع انسانی سبز با آموزش‌های لازم به کارکنان در حوزه محیط زیست و همچنین شرح مشاغل،

به‌گونه‌ای که کمترین آسیب برای محیط زیست داشته باشند، سعی می‌کنند تعهد کارکنان را در قبال محیط زیست افزایش دهند. همچنین مدیران برنامه‌های آموزشی محیط زیست در بخش منابع انسانی را به‌صورت دائم، مرتبط و مؤثر اجرا می‌کنند. افزایش تعهد کارکنان به محیط زیست، باعث افزایش رفتارهایی از قبیل صرفه‌جویی در مصرف آب، انرژی و ... است، که در نهایت به عملکرد محیطی منجر خواهد شد. نتایج این فرضیه با مطالعات بورقانی و همکاران (۱۳۹۵) و کیم و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت ندارد. براساس فرضیه دهم پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی نقش میانجی عوامل توانمندساز فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج به‌دست‌آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با ۲/۵۸۴- است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بوده، در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با ۰/۰۴۶- بوده که نشان‌دهنده تأثیرگذاری منفی است. فرهنگ هتل‌ها بیان‌کننده اهداف و چشم‌انداز مدیران آن هتل‌ها و عنصری مهم و تأثیرگذار در رفتار کارکنان و مدیران است. اگر کارکنان یک هتل، فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیران ارشد در قبال محیط زیست را بی‌تفاوت ارزیابی کنند، باعث خواهد شد این کارکنان نیز به حفظ محیط زیست بی‌تفاوت باشند و برای حفظ محیط زیست خود علاقه و تمایلی نداشته باشند. نتایج این فرضیه منفی به‌دست آمده است. گفتنی است در برخی هتل‌ها توجه فرهنگ سبز و عوامل توانمندساز ضعیف است و مدیران در این هتل‌ها خود در نقش الگوی رفتاری کارکنان برای حفظ محیط زیست رفتار نمی‌کنند. نتایج این فرضیه با مطالعات صیدی عقیل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) و روسکو و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت ندارد.

براساس فرضیه یازدهم پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز در عملکرد محیطی نقش میانجی رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج به‌دست‌آمده این فرضیه را تأیید می‌کند؛ زیرا میزان آماره t برابر با ۴/۰۴۹ است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بوده؛ در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان فرضیه تأیید شده است. از طرفی میزان تأثیر در این فرضیه برابر با ۰/۱۰۹ بوده که نشان‌دهنده تأثیرگذاری مثبت است. در ادبیات محیط زیست، به رفتارهای دوستدارانه کارکنان در قبال محیط زیست توجه شده است که به نظر می‌رسد روشی مؤثر و تأثیرگذار در عملکرد محیطی است. این رفتارها با محیط زیست سازگار بوده و باعث کاهش مصرف آب، ضایعات، افزایش رفتارهای داوطلبانه و اختیاری برای مشارکت در حفظ



۱) هتل ها در یزد باید حفظ محیط زیست را یکی از اهداف اصلی خود معرفی کنند و در اولویت قرار دهند. برای نیل به این هدف می توان استفاده از ظروف سبز، سیستم های خورشیدی، کاهش استفاده از پلاستیک ها و موارد آلاینده محیط زیست را مدنظر قرار دهند؛

۲) استفاده از رویکرد الکترونیکی در صدور قبوض و فاکتورها و یا بهره مندی از سیستم های سنتی سرمایشی که هم جنبه سنتی شهر یزد را تقویت می کند و هم در کاهش آلاینده های مؤثر است از دیگر توصیه ها است؛

۳) تقویت فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز مورد دیگری است که باید مدنظر قرار گیرد؛

۴) تشویق رفتارهایی مانند الکترونیکی کردن فرایندها، خاموش کردن سیستم های گرمایش و سرمایش در زمان استفاده نکردن، توسعه پیشنهادهای مبتنی بر سبز بودن و امکان معرفی محصولات سبز به مشتریان؛

۵) مدیران ارشد می توانند فرهنگ سبز را در هتل ها برقرار سازند تا علاوه بر کارکنان، میهمان ها و مشتریان هتل نیز به حفظ محیط زیست تشویق شوند؛

۶) مدیران ارشد و رهبران باید ارزش های اصلی هتل را با هدف محیط زیست هماهنگ سازند و قوانین و مقررات محیط زیست را برابر با استانداردهای جهانی رعایت کنند؛ استفاده از لامپ های کم مصرف و محصولات سبز در محل رستوران، نصب علائم رعایت محیط زیستی و اشاعه کلامی و متنی ارزش های سبز محور در این راستاست؛

۷) مدیریت منابع انسانی به صورت خاص باید در زمان استخدام، برای شرح مشاغل، ارزیابی عملکرد و برگزاری دوره های آموزشی مربوط به محیط زیست برنامه ریزی داشته باشند.

منابع

بورقانی، سهیلا، فتوت، بنفشه و خادم، مریم (۱۳۹۵). اثرات عوامل منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی سازمان های تولیدی (مورد مطالعه: شرکت های پتروشیمی منطقه عسلویه و ماهشهر). نشریه علمی - پژوهشی مدیریت فردا، ۱۶، ۲۹-۴۰.

جلوداری، اکبر، جلوداری، صالح و جلوداری، حسین (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد و بهره وری زیست محیطی سازمان (مورد مطالعه: اداره کل حفاظت محیط زیست استان فارس). هفتمین کنفرانس بین المللی تکنیک های مدیریت و حسابداری، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.

محیط زیست خواهد شد. مدیران منابع انسانی سبز سعی دارند در مراحل اولیه و هنگام استخدام افرادی را جذب کنند که به محیط زیست نگرش و تفکر مثبت داشته باشند. این مدیران با استخدام این افراد و همچنین آموزش و افزایش آگاهی ها باعث افزایش رفتار دوستدار محیط زیستی کارکنان خواهد شد؛ در نتیجه مدیریت منابع انسانی به صورت غیرمستقیم و با افزایش رفتارهای مثبت کارکنان در قبال محیط زیست، باعث افزایش عملکرد محیطی خواهند شد. نتایج این فرضیه با مطالعات کیم و همکاران (۲۰۱۹) و روسکو و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

هتل ها در یزد باید حفظ محیط زیست را یکی از اهداف اصلی خود در نظر گیرند و در اولویت قرار دهند. در این زمینه مدیران هتل ها باید سعی کنند با به کارگیری مدیریت منابع انسانی سبز زمینه را برای دستیابی به اهداف خود فراهم سازند. همچنین مدیریت منابع انسانی به صورت خاص باید در استخدام، شرح مشاغل، ارزیابی عملکرد و برگزاری دوره های آموزشی مربوط به محیط زیست برنامه ریزی داشته باشد.

تحلیل یافته ها براساس متغیرهای جمعیت شناختی نشان می دهد که مردان در مقایسه با زنان رفتارهای دوستدار محیط زیست کمتری از خود نشان داده اند و در تحصیلات بالاتر و سن کمتر بروز این رفتارها بیشتر است. درخصوص فرضیه های پژوهش، ضریب تأثیر متغیر مدیریت منابع انسانی سبز در متغیرهای میانجی در مردان ۱۷ درصد کمتر از زنان است، اما اثر متغیرهای میانجی در هر دو گروه زنان و مردان تأیید شد.

در بررسی تحصیلات و فرضیات پژوهش می توان استدلال کرد که ضریب تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در متغیرهای میانجی با افزایش سطح تحصیلات به شکل محسوسی افزایش می یابد و متغیرهای میانجی قابلیت میانجی خود را به غیر از تحصیلات دیپلم حفظ می کنند. افزایش سن نیز به کاهش ضریب تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در متغیرهای میانجی منجر شده و متغیرهای میانجی در این مدل ها تأیید نشده اند.

براین اساس، به نظر می رسد نقش محیط های آموزشی در افزایش رفتارهای دوستدار محیط زیست بسیار تأثیرگذار بوده است. همچنین با توجه به روحیات مردان لازم است در این طیف از کارکنان بر رعایت اصول و فرهنگ سبز تأکید بیشتری شده و شاید توسعه ابزارهای کنترلی در این گروه نیازمند توجه اساسی باشد.

با توجه به تأثیر فعالیت های هتل ها در محیط زیست، پیشنهادات زیر ارائه شده است:

- Model In 2016, *Arak Medical University Journal (AMUJ)*, 2(1), 1-9.
- Bevan, E. A., & Yung, P. (2015). Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-05-2014-0071/full/html>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*.
- Bouraghani, S.; Fatoot, B., & Khadem, M. (2016). Effects of Green Human Resources Factors on Environmental Performance of Production Organizations (Case Study: Assaluyeh and Mahshahr Petrochemical Companies). *Journal of Tomorrow Management*, 16, 29-40. (in Persian)
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chaklader, B., & Gulati, P. A. (2015). A study of corporate environmental disclosure practices of companies doing business in India. *Global Business Review*, 16(2), 321-335.
- Chan, E. S., & Hsu, C. H. (2016). Environmental management research in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Chow, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519-533.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution. *The Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of trainiH and empowerment in environmental performance: A study of the
- صیدی عقیل‌آبادی، فاطمه، نوری، احمد، صیدی عقیل‌آبادی، علی و صیدی عقیل‌آبادی، زهرا (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی و رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان. بیست‌وهفتمین کنفرانس سالانه بین‌المللی انجمن مهندسان مکانیک ایران، تهران، انجمن مهندسان مکانیک ایران.
- قربانی، محمد و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۴). بررسی وضعیت انگیزه خدمت عمومی مورد مطالعه بندر شهید رجایی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران <https://civilica.com/doc/508713>.
- محتشم، سید سجاد، کبری‌نارالهی، صدیقه، یوسفی مقدم، نغمه و مشایخ حسینی، لیلا (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول‌آفرین سبز بر خلاقیت سبز، با شناسایی نقش هویت سازمانی سبز، ذهن آگاهی سبز و تعهد منابع مورد مطالعه: شهرداری مرکزی کلان شهر رشت. کنفرانس بین‌المللی مدیریت تغییر و تحول.
- Acelandu, M.I. (2016). Sustainability and Competitiveness of Romanian Farms through Organic Agriculture. *Sustainability*, 8(3), 1-19.
- Amini, M., Bienstock, C. C., & Narcum, J. A. (2018). Status of corporate sustainability: A content analysis of Fortune 500 companies. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1450-1461.
- Arulrajah, A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Arulrajah, A., & Opatha, M. (2016). Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource. *Published by Canadian Center of Science and Education. International Business Research*, 9(12), 1913-9012.
- Attaianesi, E. (2012). A broader consideration of human factor to enhance sustainable building design. *Work*, 41(Supplement 1), 2155-2159.
- Bakhshi, E., Kalantari, R., & Salimi, N. (2017). Assessment of Job Performance and its Determinants in Healthcare Workers in Islamabad-e Gharb City based on ACHIVE



- environmental performance. *MAGNT Research Report*, 2(4), 267-278.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271.
- Jelodari, A., Jelodari, S., & Jelodari, H. (2018). The Impact of Green Human Resource Management on the Performance and Environmental Productivity of the Organization (Case Study: General Department of Environmental Protection of Fars Province). *7th International Conference on Management and Accounting Techniques*, Tehran, Mehr Ishraq Conference. (in Persian)
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237.
- Juan J., G. M., & Minerva, M. Á. (2019). Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry, *Sustainability*, 11(18), 48-74.
- Karpudewan, M., Ismail, Z., & Roth, W. M. (2012). Promoting pro-environmental attitudes and reported behaviors of Malaysian pre-service teachers using green chemistry experiments. *Environmental Education Research*, 18(3), 375-389.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management* 76(2019), 83-93.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education*
- Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631-647
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management science letters*, 5(1), 101-108.
- Gao, J., & You, F. (2015). Shale gas supply chain design and operations toward better economic and life cycle environmental performance: MINLP model and global optimization algorithm. *ACS Sustainable Chemistry & Engineering*, 3(7), 1282-1291.
- Glover, W. J., Farris, J. A., Van Aken, E. M., & Doolen, T. L. (2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 2(132), 197-213.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance: The mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289
- Hasan, M. M., & Habib, A. (2017). Corporate life cycle, organizational financial resources and corporate social responsibility. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 13(1), 20-36.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating employees towards organizational

- behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>
- Paille, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 24(18), 3552-3575.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Peoples, R. (2009). Preparing today for a sustainable future. *Journal of Management Education*, 33(3), 376-383.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Podsakoff, N. & Podsakoff, P. , MacKenzie, S., Maynes, T., & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S87-S119. [10.1002/job.1911](https://doi.org/10.1002/job.1911).
- Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal. Manag. Rev.*, 15, 1-14.
- 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. *Wileyonlinelibrary*, 28(5), 737-749.
- Roy, Amélie & Guay, Frederic & Valois, Pierre. (2013). Teaching to address diverse learning needs: Development and validation of a *Research*, 8(3), 239-260. <http://dx.doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Laroche, M., & Park, S. Y. (2013). Recent advances in globalization, culture and marketing strategy: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 66(8), 955-957.
- Latan, H., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of cleaner production*, 180, 297-306.
- Li, M., & Zhang, L. (2014). Haze in China: Current and future challenges. *Environmental Pollution*, 189, 85-86.
- Liden, Robert & Wayne, Sandy & Kraimer, Maria & Sparrowe, Raymond. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609 - 625. [10.1002/job.208](https://doi.org/10.1002/job.208).
- Lin, C. Y., & Ho, Y.H. (2011). Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67-83.
- Lo, S.H., Peters, G.-J.Y., & Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal. Appl. Soc. Psychol.* 42, 2933-2967.
- Marcus, A. & Fremeth, R. (2015), Green management matters regardless. *Acad Management Perspect*, 23(3), 17-26.
- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2009). Green Management Matters Regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17-26. <http://www.jstor.org/stable/27747523>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship



- Ting, C. T., Hsieh, C. M., Chang, H. P., & Chen, H. S. (2019). Environmental consciousness and green customer behavior: The moderating roles of incentive mechanisms. *Sustainability*, 11(3), 819.
- Trong, T. L. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1308-1324.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism management*, 36, 401-410.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.
- Differentiated Instruction Scale. *International Journal of Inclusive Education*. 17(11), 1186-1204. 10.1080/13603116.2012.743604.
- Seyedi Aghil Abadi, F., Noori, A., Seyedi Aghil Abad, a., & Seyedi Aghil Abad, Z. (2019). Investigating the Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance and Environmental Friendly Behavior of Employees. *27th Annual International Conference of Iranian Association of Mechanical Engineers, Tehran, Iranian Association of Mechanical Engineers*. (in Persian)
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *J. Manag.*, 42, 1723-1746.
- Srinivasan, A., & Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard business review*, 92(4), 23-25.
- Sroufe, R. P., Liebowitz, J., & Sivasubramaniam, N. (2010). Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture. *People and Strategy*, 33(1), 34-42.
- Sudin, S. (2011). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. In *International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR* (Vol. 10, pp. 79-83).