

Evaluating Green Human Resource Management Behavior and Environmental Awareness on Green Behaviors
Considering the Modifying Role of Servant Leadership (Case Study: Tehran Grand Hotel)

Ali Alam Shahnabadi¹, Mohammad Reza Bahramzadeh²

Received date: 2022/02/21

Acceptance date:2022/05/14

Abstract

Given the numerous environmental issues facing the hotel industry, there is growing pressure to respond to them by implementing sustainable strategies such as green human resource management (HRM) practices. Thus, there is a need to examine how green HRM enhances environmental performance. Accordingly, this study explores the causal relationship between green HRM, employees' pro-environmental performance (P-EP), environmental awareness, and servant leadership. The data were collected from employees working in hotels in Tehran, Iran. Smart PLS was utilized to conduct validity and reliability tests and to design structural equation modeling. The findings show that environmental awareness mediates the impacts of green HRM on proactive P- EP, but does not support task-related P-EP. Also, servant leadership does not moderate the relationship between green HRM and task-related. Drawing on social exchange, social cognitive, and social learning theory, this study provides theoretical contributions, practical implications, and useful recommendations for managers and scholars in the hospitality industry.

Keywords: Green Resource Management, Environmental Awareness, Green Behavior, Servant Leadership, Hotel Industry

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1- PhD student in Public Management, Azad University, Aliabad Branch (Corresponding Author). alemali465@gmail.com
2- Assistant Professor of Management, Kavian Institute of Higher Education, Mashhad, Iran.
ISSN:2821-0050

ارزیابی رفتار مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست‌محیطی بر رفتارهای سبز با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر رهبری خدمتگزار (مطالعه موردی: هتل بزرگ تهران)

علی عالم شهن آبادی^۱، محمدرضا بهرام زاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴

چکیده

با در نظر گرفتن مشکلات زیست‌محیطی متعددی که صنعت هتلداری با آن مواجه است، فشار زیادی روی این صنعت به وجود آورده، تا با اجرای استراتژی‌های پایدار همانند مدیریت منابع انسانی سبز به این مشکلات پاسخ دهند. از این رو ارزیابی چگونگی ارتقای عملکرد زیست‌محیطی مدیریت منابع انسانی سبز امری ضروری است. به همین دلیل این پژوهش رابطه رفتاری مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست‌محیطی بر رفتارهای سبز با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر ارتقا عملکردی سبز را بررسی می‌کند. داده‌ها از افراد شاغل در هتل بزرگ تهران شامل ۲۲۲ نفر بوده که از این میان با سطح اطمینان ۹۹ درصد ۲۲۰ نمونه انتخاب شده است. برای انجام تحلیل‌های روایی و اعتبار نتایج و هم چنین مدل‌سازی معادله ساختاری از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که رابطه مستقیم و قابل توجه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مرتبط با وظایف و مبتکرانه وجود دارد. همچنین کارهای مدیریت منابع انسانی سبز به طور مثبت روی رفتارهای مراقبت از محیط زیست کارکنان اثر می‌گذارد و برنامه‌های کارآمدی محیط‌زیستی را نیز در سازمان ارتقا می‌بخشد. همچنین مدیریت منابع انسانی سبز به طور مستقیم و مثبت با عملکرد سبز مبتکرانه و نقش زیاد رفتارهای زیست‌محیطی در محیط کار ارتباط دارد و رابطه غیرمستقیم و قابل توجه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مبتکرانه کارکنان به واسطه نقش واسطه گرانه آگاهی زیست‌محیطی را تأیید می‌کند. از این رو این پژوهش با در نظر گرفتن تعاملات اجتماعی، نظریه شناختی اجتماعی و تئوری یادگیری جمعی در خصوص مشارکت‌های نظری، اقدامات عملی و پیشنهادهای مفیدی را برای مدیران و محققان صنعت گردشگری بخصوص هتلداری فراهم کند.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع سبز، آگاهی زیست‌محیطی، رفتار سبز، رهبری خدمتگزار، صنعت هتلداری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد علی آباد. (نویسنده مسئول) alemali465@gmail.com

^۲ - استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی کاویان، مشهد، ایران.

مقدمه

با پیشرفت‌های صنعتی در جهان، مشکلات زیست‌محیطی متعددی در بسیاری از کشورها ایجاد شده است (واتسون و تید، ۲۰۱۸). برای مثال، فعالیت‌هایی که در صنعت توریسم انجام شده‌اند باعث بروز مشکلات زیست‌محیطی مانند تغییرات آب‌وهوا، از بین رفتن منابع طبیعی، انتشار آلاینده‌های زیست‌محیطی مختلف که روی آب‌وهوا تأثیر منفی می‌گذارند به همراه انتشار آلودگی‌های صوتی و نوری و حتی انقراض برخی گونه‌ها شده است. این فرایندهای صنعتی و اثرات مخرب آنها تهدیدی برای محیط‌زیست، سلامت اجتماعی و اقتصاد جهانی محسوب می‌شوند. این مسئله باعث می‌شود تا توجه عموم به مسائل زیست‌محیطی امری ضروری باشد که این مسائل شامل حفظ انرژی، بازیافت منابع انرژی تجدیدپذیر همچون انرژی خورشیدی، باد و زمین‌گرایی می‌باشد (اکر، پاموکار، مردانی و الرشیدی).^۱ این مشکلات زیست‌محیطی باعث شده‌اند تا در سالیان اخیر کشورها روی عملکرد سبز تمرکز داشته باشند و شروع به آموزش صنایع خود در رابطه با عملکرد سبز نمایند. از بین این صنایع مختلف در کشورها، صنعت گردشگری تأثیر مثبتی روی حفاظت از محیط‌زیست داشته است که این کار از طریق کاهش مصرف انرژی و آب، استفاده بهتر از کالاهای بادوام و خوراکی، کاهش تولید ضایعات جامد و خطرناک انجام گرفته است (گورلک و تونا، کیم، لی و فرهوست؛ فام، توچکوا و جابور).^۲ محققان صنعت توریسم و گردشگری چندین موضوع سبز را یک مسئله کلیدی می‌دانند که شامل: مدیریت سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، سیاست‌ها و اقدامات سبز، نوآوری سبز، روحیه کاری سبز و پیامدهای سبز (برای نمونه کابرال و جابور؛ گورلک و کوسوگلو؛ جارون و بکهاوس؛ زمبه، ملیسن و نوواکوویچ؛ بگ، لی و لو). از بین این پژوهش‌ها، نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز در پیامدهای زیست‌محیطی بسیار برجسته بوده است به نحوی که چندین محقق روی این زمینه کار کرده‌اند (برای نمونه فام، هوانگ و فان؛ یانگ، یوسیلزا و فاوهینمی؛ ژانگ، لو، ژانگ و ژائو). مدیریت منابع انسانی سبز یکی از مهم‌ترین جنبه‌های سیستم منابع انسانی دوستدار محیط‌زیست است.

اگرچه رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارتقای عملکرد زیست‌محیطی به خوبی شکل گرفته است ولی چادهاری ادعا می‌کند که هر پژوهش انجام شده درباره نحوه تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی عملکرد سبز، بدون در نظر گرفتن روند آن یک پژوهش کامل نیست. در حقیقت پژوهش‌های اخیر نیز عدم تحقیق روی فرایندهایی که در آن مدیریت منابع انسانی سبز باعث رفتارهای دوستدار محیط‌زیست می‌شود را نشان می‌دهند (فام، تان، توکوا و توری فام، توکوا و جابور روی نبودن یک تحقیق موشکافانه در مورد رابطه بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز و عوامل موجود مانند عملکرد سبز کارکنان، سرمایه انسانی سبز، نقش‌های واسطه و تعامل موجود در فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد سازمانی تأکید دارند. چادهاری پیشنهاد داد که سازوکارهای واسطه جایگزین باید ارزیابی شوند تا پویایی رابطه موجود بین مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکرد سبز بهتر درک شود. برای حل این مسئله، این پژوهش نقش واسطه‌گرانه آگاهی زیست‌محیطی در رابطه علت و معلولی بین مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکردی سبز مرتبط با وظیفه کارکنان را ارزیابی و تحلیل می‌کند.

رهبری خدمتگزار توجه زیادی به خدمات اجتماعی دارد (یینگ و همکاران).^۳ در حالی که مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکردی با حفظ محیط‌زیست و جامعه با در نظر داشتن نگرانی‌های زیست‌محیطی و حداقل کردن آنها هم‌راستا است؛ بنابراین ارزیابی اینکه چگونه رهبری خدمتگزار این روابط را تعدیل می‌کند امری ضروری است (یینگ و همکاران).

اگرچه پژوهش‌های پیشین به پیامدهای رفتاری و نگرشی رهبری خدمتگزار توجه داشته‌اند ولی هیچ کدام از آنها عملکرد زیست‌محیطی را بررسی نکرده‌اند (گویی، ژانگ، اویانگ و زو).^۴ به همین دلیل برای پرکردن این شکاف، در این پژوهش تأثیر تعامل

^۱ Aker, Pamokar, Mardani and Al-Rasheed

^۲ Gorlek and Tuna, Kim, Lee and Farhous; Pham, Tochkova and Jabor

^۳ Ying et al

^۴ Guy, Zhang, Wyang and Zhu

مدیریت منابع انسانی سبز و رهبری خدمتگزار روی عملکرد زیست محیطی مرتبط با وظیفه کارکنان در صنعت گردشگری خاص صنعت هتلداری بررسی می‌شود. از دیدگاه نویسندگان این پژوهش، نقش رهبری خدمتگزار در افزایش تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکردی سبز کارکنان بسیار مهم است. در حقیقت برخی محققان ادعا کرده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند یک سازوکار اساسی برای توصیف نقش رهبری خدمتگزار در نتایج کاری کارکنان باشد (نیومن، شوارز، کوپرو سندجایا).^۱

از لحاظ تئوری، نتایج این پژوهش با ارائه بینش جدید درباره تلفیق منابع انسانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز و مسائل مربوط به مدیریت زیست محیطی (که همگی جزء عوامل کلیدی سبز شدن سازمان‌ها هستند) همراه است که به یافته‌های مقالات مربوط به عملکرد سبز و مدیریت منابع انسانی سبز کمک می‌کند. علاوه بر این، این پژوهش از تئوری‌های تبادل اجتماعی، شناخت اجتماعی و یادگیری جمعی استفاده می‌کند تا سازوکارهای مستقیم، واسطه و میانه‌ای که در آنها مدیریت منابع انسانی سبز روی عملکرد زیست محیطی کارکنان اثر می‌گذارند، شناسایی شوند. علاوه بر این، نتایج این پژوهش اطلاعات و شواهد جدیدی در رابطه با مدیریت منابع انسانی سبز و پیامدهای آن در هتل بزرگ تهران فراهم می‌کنند که این پیامدها تا به امروز کمتر مطالعه شده‌اند و به همین دلیل کمتر درک شده‌اند (فام، هوانگ و فان).^۲ انتظار می‌رود که درک این پیامدها در شهر تهران باعث افزودن شواهد اساسی به موضوع چندبعدی مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکردی سبز در صنعت گردشگری شود (الیا، التینا، فرمکی، کنباوا و گورسوی).^۳

در عمل، هدف این پژوهش نشان دادن این نکته است که چگونه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز می‌توانند به طور مؤثر در سازمان‌ها اجرا شوند تا یک فرهنگ سازمانی سبز حاصل شود و کارکنان را تشویق کند تا رفتارهای سبز اتخاذ کنند. از نظر کاربردهای مدیریتی، این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با تأیید برنامه‌های مدیریت محیط زیست، گسترش اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز و معرفی فرایندهای مختلف مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز باعث ترویج رفتارهای سبز در بین کارکنان خود شوند.

پیشینه تحقیق و معرفی فرضیه‌های پژوهش

مدیریت منابع انسانی سبز

مدیریت منابع انسانی یک رویکرد استراتژیک برای مدیریت مؤثر کارکنان در یک سازمان است به نحوی که به عملکرد مناسب آنها کمک کند تا یک مزیت رقابتی داشته باشند. این رویکرد برای ماکزیم کردن عملکرد کارکنان در راستای اهداف استراتژیک کارفرمایان طراحی شده است. مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان به صورت اقدامات و سیاست‌گذاری‌های مدیریت منابع انسانی تعریف کرد که باعث پایداری یک کسب و کار می‌شوند و از همه مهم‌تر از به وجود آمدن آسیب‌های ناشی از فعالیت‌های ضد محیط زیست در سازمان‌ها جلوگیری می‌کنند (یوسف، نهجی، کی و آرمان).^۴ اقدامات و اصول مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان به صورت مجموعه‌ای از رویکردها، سیاست‌ها، روش‌ها و استراتژی‌هایی تعریف کرد که به کارکنان یک شرکت انگیزه می‌دهد تا رفتارهای سبز از خود بروز دهند و یک محیط کاری سازگار با محیط زیست ایجاد کنند که از لحاظ منابع بهینه بوده و مسئولیت‌های اجتماعی را نیز در برگیرد (رن، تانگ و جکسون).^۵ مدیریت منابع انسانی سبز روی آموزش کارکنان در زمینه اقدامات سبز و بهبود آگاهی زیست محیطی کارکنان، بهره‌وری زیست محیطی، مشارکت زیست محیطی و عملکرد زیست محیطی تمرکز می‌کند (فام، هوانگ و فان).^۶ روش مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یکی از بهترین روش‌هایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌های

^۱ Newman, Schwarz, Coopro Sandjaia

^۲ Pham, Huang and Fan

^۳ Elia, Altina, Fermaki, Kenbayava and Gursoy

^۴ Yusuf, Nejati, Ki and Arman

^۵ Ren, Tong and Jackson

^۶ Pham, Huang and Fan

زیست‌محیطی را در سازمان خود اجرا کنند که این کار به طور ویژه با آموزش کارکنان انجام می‌شود تا آنها بتوانند قابلیت ارزیابی مشکلات زیست‌محیطی را در خود پرورش دهند (رنویک، ردمن و مگوار).^۱ مدیریت منابع انسانی سبز یکی از مؤلفه‌های کلیدی این پژوهش است چون هنوز یک رویکرد نسبتاً جدید که شامل اقداماتی همچون استخدام و گزینش، پاداش‌دهی و انگیزه، آموزش و پرورش و ارزیابی‌هایی می‌شود که کمک می‌کنند تا یک محیط کاری دوستدار محیط‌زیست ایجاد شود (یوسلز، رامایا و فاهینمی).^۲ از همه مهم‌تر اینکه مدیریت منابع انسانی سبز به خوبی تحقیق نشده است (فام و همکاران).^۳ برخی از استراتژی‌های حاکم در مدیریت منابع انسانی سبز مربوط به سرمایه‌گذاری روی کارکنانی است که نگران مشکلات زیست‌محیطی‌اند که این کار کارکنان را از روندهای زیست‌محیطی موجود در سازمان آگاه می‌کند و آنها را تشویق می‌کند تا در چنین روندهایی مشارکت کنند و یک فرهنگ سازمانی دوستدار محیط‌زیست ایجاد کنند (کیم، چوی و فتوارون).^۴ (رنویک و همکاران).^۵

رفتار مراقبت از محیط‌زیست

رفتارهای مراقبت از محیط‌زیست آن دسته از رفتارهایی هستند که به دنبال مینیمم کردن اثرات منفی کارهای فرد روی جهان طبیعی و مادی می‌باشند و می‌توانند روشی مؤثر برای دستیابی به برنامه پایدارسازی محیط کار باشند (کلموس و آگین).^۶ این رفتارها به فعالیت‌هایی از کارکنان اشاره دارد که هدف آنها کاهش عواقب منفی ناشی از کارهای مردم است که بازیافت، کاهش ضایعات، حفظ آب و کاهش مصرف انرژی نمونه‌هایی از آن هستند (استرن).^۷ ارتقا عملکرد زیست‌محیطی مرتبط با وظیفه در شاخه رفتارهای مراقبت از محیط‌زیست طبقه‌بندی می‌شوند (بیسینگ-اولسن، ایر، فیلدینگ و زاچر).^۸ (ژانگ و همکاران).^۹ عملکرد زیست‌محیطی مرتبط با وظیفه به رفتارهایی اشاره دارد که به طور رسمی توسط سازمان مورد نیاز هستند و در حیطه وظایف کارکنان تعریف شده‌اند (نورتون، زاچر و اشکاناسی).^{۱۰} عملکرد زیست‌محیطی مرتبط با وظیفه در واقع عملکرد کارکنان در رابطه با انجام وظایف اصلی خود به یک شیوه دوستدار محیط‌زیست است؛ بنابراین باید توجه خاصی به کارکنانی شود که وظایف سازمانی اصلی خود را به روشی انجام می‌دهند که به حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست کمک می‌کند (بیسینگ-اولسن و همکاران).^{۱۱} مفهوم عملکرد زیست‌محیطی به میزان ابتکار کارکنان در ارائه رفتارهای سبز اشاره دارد که فراتر از مسئولیت‌های شغلی کارکنان می‌باشد. این نوع رفتارها ناشی از شرایط کاری یا شرح وظایف کاری نیستند بلکه شامل مشارکت فردی در زمینه حل مشکلات پیش‌بینی نشده است (بیسینگ-اولسن و همکاران).^{۱۲} عملکرد زیست‌محیطی که تحقیقات زیادی روی آن انجام نشده (احمد و همکاران).^{۱۳} یکی از مؤلفه‌های کلیدی این پژوهش است چون شامل یک رویکرد مبتکرانه و وابسته به کار می‌باشد که شامل این موارد می‌شود: ارائه پیشنهادها، زیست‌محیطی، ایجاد تغییرات ضروری، شناسایی مشکلات زیست‌محیطی و یافتن راهکارهایی برای این مشکلات.

مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکردی سبز

رفتارهای سبز کارکنان را می‌توان از طریق سازمان ارتقا بخشید تا اثرات منفی روی محیط‌زیست حداقل شود و اثرات مثبت آن حداکثر شوند (نورتون، زاچر، پارکر و اشکاناسی). کارکنان می‌توانند حین انجام وظیفه، دوستدار محیط‌زیست باشند. علاوه بر

^۱ Renwick, Redman and Maguire

^۲ Jung, Yosilza, Ramaya and Fawhinmi

^۳ Pham et al

^۴ Kim, Choi and Fatwaron

^۵ Renwick et al

^۶ Clemus and Agman

^۷ Stern

^۸ Basing-Olsen, Air, Fielding and Zacher

^۹ Zhang et al

^{۱۰} Norton, Zacher and the Parthians

^{۱۱} Basing-Olsen et al

^{۱۲} Basing-Olsen et al

^{۱۳} Ahmed et al

این، آنها می‌توانند تغییرات گسترده‌تر و "سبزتر" روی سیاست‌های فضای کاری خود اعمال کنند به نحوی که این تغییرات توسط سازمان نیز حمایت شوند (راموس و استاگر).

در همین رابطه، تئوری تعامل اجتماعی (SET) (امرسون) یک دورنمای مناسب در مورد رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکردی سبز ارائه می‌کند. محققان از این تئوری برای شناسایی و تفسیر کاربرد سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در تعاملات موجود بین کارکنان استفاده می‌کنند. بر اساس این تئوری، اگر کارکنان مزایا و نتایج استفاده از اقدامات سبز را بدانند، آنگاه علاقه بیشتری دارند تا داوطلبانه در برنامه‌ها و فعالیت‌های زیست‌محیطی سازمان شرکت کنند (پایله و میجا-مورلوس؛ فام، توکوا و جوبر؛ فام و همکاران).^۱ محققان ادعا می‌کنند که مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان از طریق درک اقدامات سبز اجرا کرد که اثر مثبتی روی رفتار زیست‌محیطی کارکنان دارد و با اهداف زیست‌محیطی سازمان نیز هم‌راستا است (کیم و همکاران؛ تانگ، چن، جیانگ، پایله و جیا؛ ژانگ و همکاران).

برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر آشکاری روی رفتارهای سبز کارکنان شاغل در صنعت گردشگری دارد (فام و همکاران؛ کیم و همکاران). نتایج نشان داده‌اند که آموزش کارکنان و مشارکت آنها در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز جزء عوامل اصلی القای حس تعهد در کارکنان، رفتارهای سبز و رفتارهای شهروندی-سازمانی هم‌راستا با محیط زیست هستند. اگرچه بسیاری از محققان مدیریت زیست‌محیطی به ارزیابی این نوع مدیریت در ایجاد رفتارهای سبز و حداقل کردن ضایعات در بخش هتلداری پرداخته‌اند، تا آنجا که اطلاع داریم هیچ محققانی روی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در دو نوع عملکرد سبز اشاره شده در بین کارکنان هتل تمرکز نکرده است. محققان ادعا کرده‌اند که عملکرد سبز و مرتبط با وظایف، به‌عنوان دو نماینده رفتارهای سبز، شاخص‌های مهم پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سبز و ارزیابی کاربرد آنها هستند (چادهاری؛ تیان و همکاران؛ ژانگ و همکاران). انتظار می‌رود اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز به طور مستقیم روی عملکرد سبز مرتبط با وظیفه کارکنان تأثیر بگذارد چون اولاً رفتارهای سبز، بخشی از سیاست‌های عملی شرکت هستند و ثانیاً کارکنان به‌خاطر رفتارهای سبز خود به طور رسمی قدردانی شده و به آنها پاداش داده می‌شود که باعث می‌شود الگوی بقیه در محیط کار باشند. با این حال، عملکرد سبز ممکن است مستقیماً توسط اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر نپذیرد چون این رفتارها به طور رسمی در سازمان تعریف نشده‌اند و بخشی از کارهای روتین سازمان نیستند. در عوض، آنها فراتر از چارچوب‌های سازمانی تعریف شده هستند که دانش کارکنان از فرهنگ سبز سازمان، آموزش‌های سبز آنها درون سازمان، میل باطنی آنها به انجام رفتارهای سبز و سطح آگاهی زیست‌محیطی آنها و همبستگی با محیط زیست می‌تواند روی آن اثر بگذارد (چادهاری؛ دومون، شن و دنگ).^۲ به کمک موارد مطرح شده پیشنهاد می‌گردد که اصول مدیریت منابع انسانی سبز باعث بهبود رفتارهای سبز کارکنان در محیط کار می‌شود و منجر به عملکرد سبز و مرتبط با وظیفه می‌گردد؛ بنابراین ما فرضیات زیر را ارائه می‌دهیم:

فرضیه ۱a: مدیریت منابع انسانی سبز با ارتقا عملکرد سبز مرتبط با وظیفه رابطه مثبتی دارد

فرضیه ۱b: مدیریت منابع انسانی سبز با ارتقا عملکرد سبز مبتکرانه رابطه مثبتی دارد

فرضیه ۲a: آگاهی زیست‌محیطی عامل واسطه تأثیر گذاری مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکرد سبز مرتبط با وظیفه است

فرضیه ۲b: آگاهی زیست‌محیطی عامل واسطه تأثیر گذاری مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکرد سبز است

فرضیه ۳a: رهبری خدمتگزار عامل واسطه تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکرد سبز مرتبط با وظیفه است

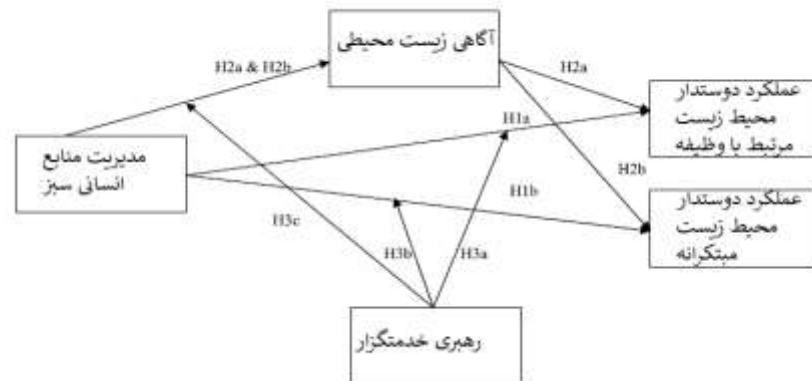
فرضیه ۳b: رهبری خدمتگزار عامل واسطه تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکرد سبز مبتکرانه است

^۱ Paile and Meja-Morlos; Pham, Tokova and Jabor; Pham et al

^۲ Domon, Shen and Deng

فرضیه ۳C: رهبری خدمتگزار عامل واسطه گر در تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی آگاهی زیست محیطی است

مدل تحقیق (شکل ۱) یک مدل ساختاری از مؤلفه‌های این پژوهش (مدیریت منابع انسانی سبز، آگاهی زیست محیطی، رهبری خدمتگزار، ارتقا عملکرد سبز مرتبط با وظیفه و ارتقا عملکرد سبز مبتکرانه) را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل واسطه و میانجی گرانه پیشنهاد شده برای عملکرد دوستدار محیط زیست کارکنان

روش تحقیق

این پژوهش در هتل بزرگ تهران انجام گرفت. هتل بزرگ تهران برای نمونه برداری انتخاب شدند چون این شهر یکی از توریستی ترین شهرهای ایران است. این شهر به عنوان قطب اقتصادی، توریستی و فرهنگی ایران شناخته می‌شود که صنعت توریسم یکی از پیشرفته ترین صنایع در آن است و چندین هتل بین المللی ۴ و ۵ ستاره در این شهر وجود دارند که هرساله میزبان توریست های مختلف از سراسر جهان هستند. مروری بر داده های موجود نشان داد که کشور ایران اقدامات مهمی را در زمینه فعالیت های دوستدار محیط زیست انجام داده است. شهر تهران چارچوب ها و سیاست های قانونی در رابطه با محیط زیست، سبز شدن اقتصاد، نظارت بر محیط زیست و فعالیت های مربوطه، مشارکت عمومی و برنامه های آموزشی متعدد برای توسعه پایدار اتخاذ کرده است. این شهر سعی دارد تا ملاحظات زیست محیطی را در سیاست گذاری های خود در بخش انرژی، صنعت، کشاورزی و سلامت تلفیق کند. علاوه بر این، اقدامات آن در راستای سازگاری و کاهش تغییرات آب و هوا و سهم آن در سازوکارهای بین المللی بسیار قابل توجه است. شهر تهران که دارای جمعیت ۹ میلیون نفری در سال ۲۰۲۰ بود، همچنان مهم ترین قطب علمی، فرهنگی و مالی ایران باقی مانده است. علاوه بر این، هتلداری که بخش جدایی ناپذیر از صنعت توریسم است تأثیر بسزایی در گسترش روابط اقتصادی خارجی در تهران دارد. با این وجود تا آنجایی که بیان شده است، سیاست های زیست محیطی صنعت هتلداری ایران تاکنون مطالعه نشده اند. سهم صنعت هتلداری در آلودگی محیط زیست بسیار واضح است (برای نمونه، تولید گازهای گلخانه ای از طریق سیستم های تهویه هوا و یخچال های صنعتی موجود در هتل ها) و برای بررسی عوامل و استراتژی های مورد نیاز جهت جلوگیری و کاهش این مشکلات به منظور حفظ محیط زیست به پژوهش های بیشتری نیاز است. این پژوهش یکی از اولین پژوهش های انجام شده روی سیاست های زیست محیطی در صنعت هتلداری ایران است که هدف آن شناسایی و ارزیابی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز روی رفتار مراقبت از محیط زیست کارکنان این هتل ها می باشد.

فرایند گردآوری داده‌ها

تکنیک نمونه‌گیری باهدف خاص برای گزینش نیروی انسانی و مدیران در هتل بزرگ تهران استفاده شد. علاوه بر این، پژوهش‌های مشابه قبلی در مورد مدیریت منابع انسانی سبز نیز داده‌ها را از هتل‌های ۴ و ۵ ستاره گردآوری کرده بودند (بابنه؛ فام، هوانگ و فان).^۱

پس از تأیید دپارتمان منابع انسانی، پرسش‌نامه‌ها بین کارکنان موجود توزیع شد. از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود تا هر آیتم را پاسخ دهند و پرسش‌نامه‌های پر شده را به فرد مسئول تحویل دهند. دویست و هشتاد و شش پرسش‌نامه به صورت حضوری در بین کارکنان و زیرمجموعه‌های هتل بزرگ توزیع شد و ۲۲۲ پرسش‌نامه بازگردانده شد که ۲۲۰ مورد آن معتبر بودند.

اصلاحات روندی

برای کاهش مشکلات واریانس روش مشترک در مرحله درک فرایند جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه نظرسنجی با دقت طراحی شد و اطلاعات روندی در حین فرایند گردآوری داده‌ها اعمال شد (پودساکوف، مک کنزی، لی و پودساکوف).^۲ ابتدا، پرسش‌نامه شامل دستورالعمل چگونگی پاسخ‌دهی به سؤالات بود. ما به پاسخ‌دهندگان تضمین دادیم که هویت آنها مشخص نخواهد شد و مشارکت در نظرسنجی داوطلبانه بود و از آنها خواستیم تا به سؤالات با صداقت تمام پاسخ دهند. علاوه بر این، ما آنها را آگاه کردیم که هیچ جواب درست یا غلطی وجود ندارد. ما سپس هر سؤال را به صورت سیستماتیک ارزیابی کردیم تا مطمئن شویم از جملات مبهم و ناآشنا استفاده نشده است و هم چنین تا جای ممکن از ادبیات ساده و قابل فهم استفاده کردیم. هم چنین ترتیب جملات رعایت شده بود تا احتمال "حدس زدن" پاسخ‌دهنده کاهش یابد (مالهورتا، کیم و پاتیل).^۳

اندازه‌گیری‌ها و آنالیز

شش آیتم استفاده شده توسط (شن و بنسون)^۴ و (هایسو، چوانگ، کو و یو)^۵ برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی سبز بکار رفتند که این موارد توسط کیم و همکارانش نیز استفاده شده بود. شش آیتم از کار (لیدن و همکاران)^۶ انتخاب شده بود تا رهبری خدمتگزار را اندازه‌گیری کنند که این موارد توسط کاراتپه، اوزتورک و کیم نیز استفاده شده بود. چهار آیتم برای ارزیابی آگاهی زیست‌محیطی استفاده شدند که برگرفته شده از مقالات هان و یوون و ریان و اسپاش بودند و توسط رضاپوراقدم، علی‌پور و درویش متولی نیز استفاده شده بودند. عملکرد سبز مبتکرانه و مرتبط با وظیفه کارکنان نیز با استفاده از ۳ آیتم و بر اساس کار (بیسینگ-اولسن و همکاران) تست شدند که توسط دومون و همکارانش نیز بکار رفته بود.

از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا با استفاده از یک مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت به سؤالات پاسخ دهند. یک مطالعه آزمایشی با دعوت از ۱۲ نفر از کارکنان انجام شد تا نظرسنجی را پر کنند و قابلیت درک سؤالات و زمان تکمیل آن بررسی شود و هرگونه مشکل نیز شناسایی شود. نتیجه این مطالعه رضایت‌بخش بود و هیچ‌گونه اصلاحاتی مورد نیاز نبود.

یک الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) برای انجام تحلیل عاملی تأییدی و ارزیابی اعتبار و روایی اندازه‌گیری‌ها استفاده شد. راه‌اندازی خودکار PLS برای تست روابط علت و معلولی موجود بین فرضیات فوق استفاده شد.

^۱ Pham, Huang and Fan

^۲ Podsakoff, McKenzie, Lee and Podsakoff

^۳ Malhorta, Kim and Patil

^۴ Shen and Benson

^۵ Haisu, Chuang, Ku and Yu

^۶ Leiden et al

نتایج

اطلاعات جمعیتی پاسخ دهندگان

بیش از نصف پاسخ دهندگان (۵۵/۹ درصد) مرد بودند و بقیه آنها زن بودند. از لحاظ سن نیز ۵۳/۲ درصد کارکنان بین ۱۸ تا ۲۷ سال سن داشتند که نشان می دهد اکثر نیروی کار هتل ها در فعال ترین سن خود بودند. این در حالی است که ۰/۵ درصد آنها ۵۸ سال به بالا داشتند. از نظر سطح سواد نیز بیش از نصف پاسخ دهندگان (۵۵/۹ درصد) مدرک کارشناسی داشتند و ۲۳/۲ درصد نیز یک گواهی اشتغال داشتند. از نظر تجربه کار در هتل ها، ۴۴/۲ درصد پاسخ دهندگان به مدت ۱-۵ سال در شغل خود بودند در حالی که فقط ۵/۵ درصد آنها بیشتر از ۱۶ سال سابقه کار در این زمینه داشتند. جدول ۱ داده های جمعیتی پاسخ دهندگان را به طور خلاصه نشان می دهد.

ارزیابی مدل اندازه گیری انعکاسی و ترکیبی

طبق پیشنهاد هان و یون (۲۰۱۵)، مؤلفه های انعکاسی و ترکیبی قبل از مدل ساختاری ارزیابی شدند. چهار گام یا مرحله (روایی هماهنگی درونی [IRC]، روایی شاخص، اعتبار همگرا و اعتبار افتراقی) برای ارزیابی اندازه گیری انعکاسی استفاده شدند (هیر، هالت، رینگل، سارستد و تیلی ۲۰۱۷).

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیتی پاسخ دهندگان

آیتم	طبقه بندی	پاسخ	درصد
سن	۱۸-۲۷	۱۱۷	۵۳.۲
	۲۸-۳۷	۶۳	۲۸.۶
	۳۸-۴۷	۲۶	۱۱.۸
	۴۸-۵۷	۱۳	۵.۹
	۵۸ به بالا	۱	۰.۵
تحصیلات	ابتدایی	۷	۳.۲
	دبیرستان	۹	۴.۱
	آموزشگاه حرفه ای	۵۱	۲۳.۲
	لیسانس	۱۲۳	۵۵.۹
	ارشد یا دکترا	۳۰	۱۳.۶
جنسیت	مرد	۱۲۳	۵۵.۹
	زن	۹۷	۴۴.۱
سابقه کار	کمتر از ۱ سال	۷۱	۳۲.۳
	۱ تا ۵ سال	۷۴	۳۳.۶
	۶ تا ۱۰	۴۶	۲۰.۹
	۱۱ تا ۱۵	۱۷	۷.۷
	بیش از ۱۵ سال	۱۲	۵.۵

اندازه نمونه: ۲۲۰ ابتدا، تمامی مقادیر آلفای کرونباخ (α) و روایی مرکب (CR) بالاتر از ۰/۷ بودند که مینیمم مورد نیاز (۰/۷) را داشتند و از ICR حمایت می کردند. دوم، طبق نتایج آنالیز الگوریتم PLS، برخی از آیتم ها همچون بارهای بیرونی پایین (LS5، LS4، LS1، GHRM1 & GHRM3) به دلایل مختلف حذف شدند تا مقدار واریانس میانگین استخراج شده (AVE) افزایش یابد (P-EP3 مبتکرانه و GHRM3) و عامل مازاد واریانس (VIF) بهبود یابد (Env. Awareness1). اکثر بارهای بیرونی از ۰/۷ عبور کردند که مقدار مینیمم مورد نیاز است و فقط سه آیتم (SL7 و SL3، SL2) دارای بار کمتر از ۰/۷ بودند. باین وجود بر اساس مقاله هیر و همکاران (۲۰۱۷)، اگر حذف آیتم های دارای بار بیرونی بین ۰/۴ و ۰/۷ باعث بهبود CR نشد آنگاه می توان آنها را حفظ کرد. پس از انجام آزمایش، این سه آیتم حفظ شدند و روایی شاخص تأیید شد. سوم، اعتبار همگرا برای تست اندازه گیری ها استفاده شد. بار عملی، AVE و CR برای ارزیابی اعتبار همگرایی استفاده شدند. مقادیر AVE و CR

مفاهیم برای مدیریت منابع انسانی سبز به ترتیب ۰/۵۲۷ و ۰/۸۱۷ بودند و این مقادیر برای آگاهی زیست محیطی ۰/۷۷۳ و ۰/۹۱۱، برای رهبری خدمتگزار ۰/۵۱۶ و ۰/۸۰۷، برای عملکرد سبز مرتبط با وظیفه ۰/۶۶۱ و ۰/۸۵۴ و برای عملکرد سبز مبتکرانه ۰/۵۴۲ و ۰/۷۰۳ بودند. همان طور که در جدول ۲ مشخص است، تمامی بارهای عاملی قابل توجه و چشمگیر بودند به نحوی که مقادیر AVE بالای ۰/۵ بودند و تمامی مقادیر CR نیز بالاتر از ۰/۷ قرار داشتند (فرنل و لارکر ۱۹۸۱؛ هیر و همکاران) که اعتبار همگرا را تأیید می کنند. چهارم، نسبت های خصیصه متفاوت-خصیصه یکسان (HTMT) برای چک کردن اعتبار افتراقی نتایج استفاده شد (هنسلر، رینگل و سارستد).^۱ همان طور که در جدول ۴ می بینیم، مقدار HTMT از آستانه ۰/۸۵ کمتر است که نشان می دهد اعتبار افتراقی حاصل شده است (فرانکی و سارستد). علاوه بر این، ریشه دوم مقادیر AVE برای هر متغیر از ضریب همبستگی بین یک مفهوم و سایر مفاهیم بزرگ تر بود که این حالت نیز اعتبار افتراقی را پشتیبانی می کند (هیر و همکاران).^۲

مدل اندازه گیری ترکیبی برای بررسی اعتبار همگرا، مسائل مربوط به هم راستایی (هم خطی) و اهمیت شاخص ترکیبی استفاده شد. همان طور که در بالا اشاره شد، اعتبار همگرا برای نتایج تأیید شد. برای بررسی مسئله هم راستایی، VIF اندازه گیری شد. جدول ۳ نشان می دهد که تمامی مقادیر VIF به دست آمده کمتر از ۵ هستند که نشان می دهد هیچ مسئله هم راستایی احتمالی وجود ندارد. نهایتاً، نتایج به دست آمده اهمیت و تناسب آیتها را تأیید کردند (وزن های بیرونی و بارهای بیرونی).

جدول شماره ۲: نتایج مدل اندازه گیری انعکاسی

مفاهیم و آیتها	بار بیرونی	α	ρ -A	CR	AVE	\sqrt{AVE}
آگاهی زیست محیطی	۰.۹۱۰	۰.۹۱۰	۰.۹۱۱	۰.۹۱۰	۰.۷۷۲	۰.۸۷۹
Enw. Awareness1	-					
Enw. Awareness2	۰.۸۵۶					
Enw. Awareness3	۰.۸۶۵					
Enw. Awareness4	۰.۹۲۳					
عملکرد سبز مرتبط با وظیفه	۰.۸۵۴	۰.۸۵۴	۰.۸۵۴	۰.۸۵۴	۰.۶۶۱	۰.۸۱۳
عملکرد سبز مرتبط با وظیفه	۰.۷۹۰					
عملکرد سبز مرتبط با وظیفه	۰.۸۲۲					
عملکرد سبز مرتبط با وظیفه	۰.۸۲۵					
عملکرد سبز مبتکرانه	۰.۷۰۲	۰.۷۰۲	۰.۷۰۲	۰.۷۰۲	۰.۵۴۱	۰.۷۳۶
عملکرد سبز مبتکرانه	۰.۷۵۸					
عملکرد سبز مبتکرانه	۰.۷۱۴					
عملکرد سبز مبتکرانه	-					

جدول شماره ۳: نتایج مدل اندازه گیری ترکیبی

مفاهیم و آیتها	VIF	وزن های بیرونی	بارهای بیرونی
مفاهیم HRM سبز	-	-	-
GHRM1	-	-	-
GHRM2	۱.۷۶۸	۰.۳۱۶	۰.۷۳۷
GHRM3	-	-	-
GHRM4	۱.۸۲۲	۰.۳۰۸	۰.۷۱۸
GHRM5	۱.۵۹۱	۰.۳۲۰	۰.۷۴۷
GHRM6	۱.۶۵۹	۰.۳۰۱	۰.۷۰۲
رهبری خدمتگزار	-	-	-
SL1	-	-	-
SL2	۱.۴۷۳	۰.۲۸۱	۰.۶۳۹
SL3	۱.۷۳۴	۰.۲۸۶	۰.۶۵۰
SL4	-	-	-
SL5	-	-	-
SL6	۱.۷۷۰	۰.۳۸۸	۰.۸۸۱
SL7	۱.۷۱۹	۰.۲۹۷	۰.۶۷۴

^۱ Hansler, Ringel and Sarstad

^۲ Hir et al

توجه: GHRM: HRM سبز؛ SL: رهبری خدمتگزار؛ VIF: عامل تورم واریانس

آمارهای توصیفی

جدول ۴ میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی بین تمامی متغیرها را نشان می‌دهد. مدیریت منابع انسانی سبز به طور قابل توجهی با آگاهی زیست محیطی ($r = 0.282$)، P-EP مرتبط با وظایف ($r = 0.280$) و عملکرد سبز مبتکرانه ($r = 0.446$) همبستگی دارد. آگاهی زیست محیطی به طور مثبت با رهبری خدمتگزار ($r = 0.203$) و P-EP مبتکرانه ($r = 0.284$) همبستگی دارد. رهبری خدمتگزار نیز به طور قابل توجه و مثبتی با P-EP مبتکرانه ($r = 0.368$) و P-EP مرتبط با وظایف ($r = 0.237$) همبستگی دارد.

نتایج تست فرضیه‌ها

ضرایب مسیر و مقادیر t توسط روش راه‌اندازی خودکار PLS برای تست فرضیه‌ها تخمین زده شدند. جدول ۵ یافته‌های به‌دست آمده برای اثرات مستقیم و دو اثر واسطه را نشان می‌دهد. فرضیات ۱a و ۱b به ترتیب روابط علت و معلولی بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مرتبط با وظایف و عملکرد سبز مبتکرانه را نشان می‌دهند. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی سبز به طور مثبت با عملکرد سبز مرتبط با وظایف ($\beta = 0.338, p < 0.01$) و P-EP مبتکرانه ($\beta = 0.530, p < 0.001$) ارتباط دارد که فرضیات ۱a و ۱b را تأیید می‌کند. نتایج تحلیل واسطه (میانجی) گری نشان داد که رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مبتکرانه به طور جزئی توسط آگاهی نسبی میانجیگری می‌شود ($\beta = 0.182, p < 0.05$) ولی هیچ رابطه واسطه‌ای بین مدیریت منابع انسانی سبز و ارتقا عملکرد سبز مرتبط با وظایف تأیید نمی‌شود ($\beta = -0.013, n.s.$)؛ بنابراین فرضیه ۲b تأیید و فرضیه ۲a رد می‌شود.

در مرحله بعد، فرضیات واسطه‌گری با استفاده از روش راه‌اندازی خودکار PLS تست شدند. فرضیه ۳a پیشنهاد می‌داد که رهبری خدمتگزار نقش واسطه در اثرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکرد سبز مرتبط با وظیفه دارد؛ فرضیه ۳b نیز پیشنهاد می‌داد که رهبری خدمتگزار نقش واسطه در اثرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکرد سبز مبتکرانه دارد و فرضیه ۳c پیشنهاد می‌داد که رهبری خدمتگزار نقش واسطه در اثرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز روی آگاهی زیست محیطی دارد. جدول ۶ این اثر واسطه‌گری را نشان می‌دهد. نتایج آنالیز میانجیگری نشان داد که اثر تعامل مدیریت منابع انسانی سبز و رهبری خدمتگزار روی P-EP مبتکرانه ($\beta = 0.165, p < 0.001$) و آگاهی زیست محیطی ($\beta = 0.135, p < 0.01$) قابل توجه است در حالی که هیچ اثر تعاملی روی P-EP مرتبط با وظیفه ($\beta = 0.045, n.s.$) ندارد. بنابراین فرضیات ۳b و ۳c تأیید و فرضیه ۳a رد می‌شوند.

شکل ۲ پنل B و C به ترتیب اثر واسطه بسیار مثبت رهبری خدمتگزار روی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مدیریت عملکرد سبز مبتکرانه و آگاهی زیست محیطی را نشان می‌دهند. باین حال در پنل A، اثر تعامل رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی سبز روی ارتقا عملکردی سبز مرتبط با وظیفه آن‌چنان بزرگ و قابل توجه نیست.

جدول شماره ۴: آمارهای توصیفی، همبستگی‌ها و HTMT

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵
۱- ۰۰۰۰	۳.۲۵۲	۰.۸۰۴	۱.۰۰۰	۰.۳۲۸	۰.۱۱۸	۰.۳۳۶	۰.۵۹۰
۲- آگاهی زیست محیطی	۳.۲۷۴	۰.۹۲۸	۰.۲۸۲*	۱.۰۰۰	۰.۰۹۸	۰.۳۵۵	۰.۳۵۵
۳- رهبری خدمتگزار	۳.۴۲۱	۱.۰۳۸	۰.۰۶۳	۰.۲۰۳*	۱.۰۰۰	۰.۴۴۴	۰.۳۱۵
۴- ۰-۰۰	۳.۳۷۱	۰.۸۷۶	۰.۲۸۰*	۰.۰۸۶	۰.۳۶۸*	۱.۰۰۰	۰.۴۰۷
مرتبط با وظیفه							
۵- ۰-۰۰	۳.۱۴۸	۰.۹۳۷	۰.۴۴۶*	۰.۲۸۴*	۰.۲۳۷*	۰.۳۱۵*	۱.۰۰۰
مبتکرانه							

توجه: HTMT: نسبت خصیصه متفاوت-خصیصه یکسان (اعداد مورب و درست شده)؛ $p < 0.001$ * (آزمون ۲ دنباله‌ای)

جدول شماره ۵: اثرات مستقیم و واسطه

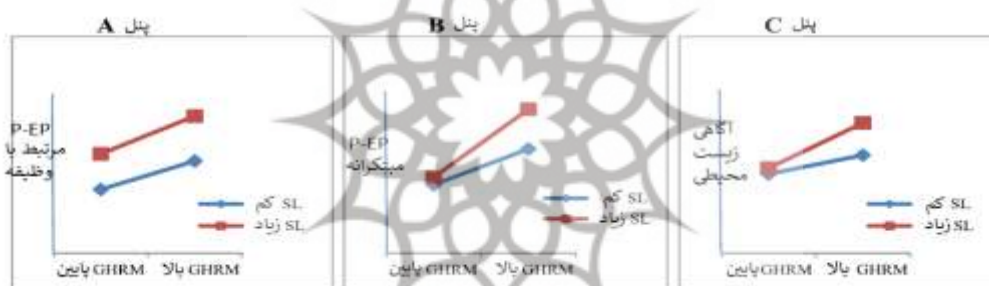
متغیر وابسته							
	متغیرها	P-EP مرتبط با وظیفه		P-EP مبتکرانه		Env. Awareness	
		β (p)	t	β (p)	t	β (p)	t
H1a & H1b	HRM سبز مستقل	۰.۳۳۸ (۰.۰۰۱)	۳.۴۵۹	۰.۵۳۰ (۰.۰۰۰)	۶.۱۰۱	۰.۳۲۷ (۰.۰۰۰)	۳.۹۶۵
H2a & H2b	Env. Awareness واسطه گر	-۰.۰۱۳ (۰.۸۶۸)	۰.۱۶۶	۰.۱۸۲ (۰.۰۱۸)	۲.۳۶۱		

توجه: Env. Awareness: آگاهی زیست محیطی

جدول شماره ۶: اثرات مستقیم و میانه

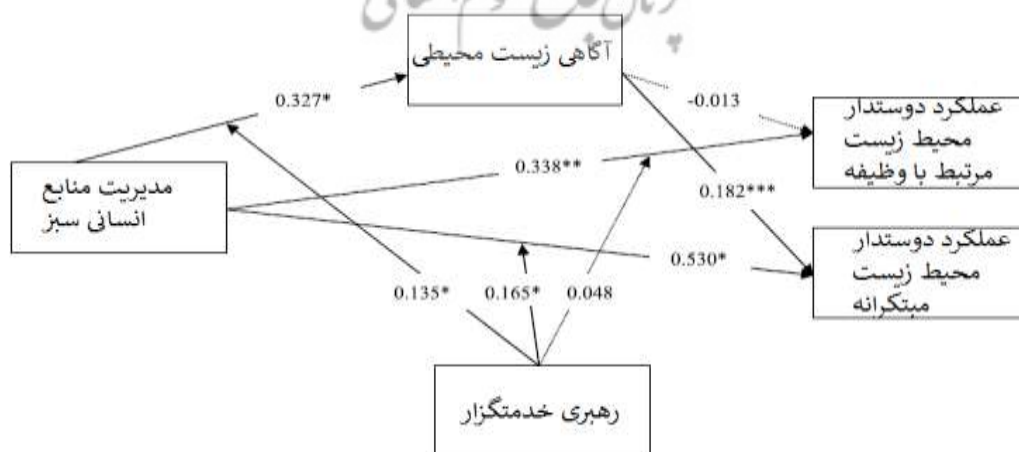
متغیر وابسته							
	متغیرها	P-EP مرتبط با وظیفه		P-EP مبتکرانه		Env. Awareness	
		β (p)	t	β (p)	t	β (p)	t
	SL واسطه گر	۰.۴۱۱ (۰.۰۰۰)	۴.۸۰۷	۰.۲۴۱ (۰.۰۰۰)	۳.۴۷۸	۰.۱۹۴ (۰.۰۰۰)	۳.۴۴۰
H3a, H3b, H3c	اثر تعامل GHRM \times SL	۰.۰۴۸ (۰.۰۳۳)	۰.۳۴۱	۰.۱۶۵ (۰.۰۰۰)	۱.۰۴۱	۰.۱۳۵ (۰.۰۰۰)	۰.۹۶۸

توجه: Env. Awareness: آگاهی زیست محیطی، SL: رهبری خدمتگزار



شکل ۲ نتایج آزمون شیب

نتایج آنالیز مسیر (مستقیم، واسطه و ملایم) به طور گرافیکی در شکل ۳ رسم شده‌اند. اثر غیر قابل توجه به صورت خط فاصله نشان داده شده است. مقدار ضرایب بتا (β) در سطح $p < 0.001$ *، $p < 0.01$ ** و $p < 0.05$ *** قابل توجه‌اند (۲ دنباله‌ای).



شکل ۳ نتایج آنالیز مسیر

نتیجه‌گیری

این پژوهش برای ارزیابی نقش واسطه‌گر آگاهی زیست‌محیطی و نقش میانه رهبری خدمتگزار روی رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز کارکنان در صنعت هتلداری تهران انجام شد. یافته‌های به‌دست‌آمده برخی از فرضیات پژوهش را تأیید و برخی را نیز رد کردند.

یافته‌ها به‌طور ویژه فرضیات 1a و 1b را تأیید می‌کنند که به رابطه مستقیم و قابل توجه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مرتبط با وظایف و مبتکرانه اشاره دارند. این یافته‌ها پیشنهاد می‌دهند که اگر کارکنان مزایای استفاده از اقدامات سبز و پیامدهای آنها را بدانند، آنگاه احتمال اینکه در سازمان خود دوستدار محیط‌زیست باشند بسیار بالاست و از همه مهم‌تر اینکه آنها به‌طور داوطلبانه در فعالیتهای سبز هتل بزرگ تهران مشارکت خواهند کرد؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که کارهای مدیریت منابع انسانی سبز به‌طور مثبت روی رفتارهای مراقبت از محیط‌زیست کارکنان اثر می‌گذارند و برنامه‌های کارآمدی محیط‌زیستی را نیز در سازمان ارتقا می‌بخشند. این نتایج با یافته‌های (فام و همکارانش) هم‌راستا هستند چرا که آنها نیز ادعا کردند برنامه و اقدامات کارآمدی زیست‌محیطی باعث ایجاد سازمان‌های حساس به محیط‌زیست، دارای منابع کارآمد و با مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند تا یک‌جهت‌گیری سبز در سازمان اتخاذ کنند (فام، توکوا و جبور).^۱ یافته‌های این پژوهش نتایج تحقیقات گذشته مبنی بر اینکه رفتار مرتبط با وظیفه کارکنان توسط اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز سازمان آنها اثر می‌پذیرند را نیز پشتیبانی می‌کنند (چادهاری؛ دومون و همکاران؛ لو، لیو، چن و لانگ). یافته‌ها نشان دادند که کارکنان آن دسته از وظایف سبز را انجام می‌دهند که به‌طور رسمی توسط سازمان موردنیاز هستند (بیسینگ-اولسن و همکاران). درک مناسب کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز باعث می‌شود تا آنها با عملکرد سبز مرتبط با وظیفه بهتر تعامل داشته باشند (تیان و همکاران).^۲

با تأیید فرضیه 1b، یافته‌های تحقیقات پیشین را تأیید می‌کنند چون آنها نیز نتیجه گرفتند که مدیریت منابع انسانی سبز به‌طور مستقیم و مثبت با عملکرد سبز مبتکرانه و نقش زیاد رفتارهای زیست‌محیطی در محیط کار ارتباط دارد (چادهاری؛ دومون و همکاران؛ سعید و همکاران).^۳ می‌توان ادعا کرد که عملکرد سبز مبتکرانه به‌عنوان ابتکار کارکنان برای مشارکت در رفتار سبز در کنار وظایف روتین خود تعریف می‌شود. مشخص شده است که کارکنان تحت مدیریت منابع انسانی سبز نقش حیاتی در کمک به سازمان برای اتخاذ پایداری زیست‌محیطی مبتکرانه دارند و هم‌چنین کارکنان با استفاده از عملکرد سبز مبتکرانه خود باعث ارتقای عملکرد زیست‌محیطی سازمان می‌شوند (احمد و همکاران).^۴ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز روی تسهیل کسب اطلاعات و به‌اشتراک‌گذاری آن با کارکنان دیگر تمرکز دارند تا قابلیت‌های سبز آنها شکل گیرد، آنها را تشویق به مشارکت در فعالیتهای سبز می‌کند و فرصت‌های سبز برای عملکرد زیست‌محیطی مبتکرانه کارکنان ایجاد کند (آراگون-کورا، مارتین تاپیا و هورتادو تورس)^۵ نجاتی و مهد.^۶

پشتیبانی از فرضیه 2b نیز وجود رابطه غیرمستقیم و قابل توجه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مبتکرانه کارکنان به‌واسطه نقش واسطه‌گرانه آگاهی زیست‌محیطی را تأیید می‌کند. این یافته‌ها که با نتایج کیم و همکاران و روسو و همکاران (۲۰۱۹) نیز همخوانی دارند پیشنهاد می‌دهند که اگر کارکنان درک بهتری از محیط‌زیست داشته باشند و بدانند که آنها می‌توانند سهم بسزایی در حفظ محیط‌زیست داشته باشند آنگاه شروع به مسئولیت‌پذیری برای مشارکت در فعالیت‌ها و مسائل زیست‌محیطی می‌کنند. هم‌چنین می‌توان ادعا کرد که آگاهی زیست‌محیطی به‌عنوان پیامدی از مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند منجر به

^۱ - Pham, Tokua and Gabor

^۲ - Tian et al

^۳ - Domon et al.; Saeed et al

^۴ Ahmed et al

^۵ Aragon-Corra, Martin Tapia and Hortado Torres

^۶ Rescue and nursery

رفتارهای مبتکرانه مراقبت از محیط‌زیست در محیط کار شود که شامل استراتژی‌های محافظت از محیط‌زیست می‌شود. مدیریت منابع انسانی سبز از طریق آموزش زیست‌محیطی نیز می‌تواند یک فرهنگ سازمانی مطلوب را به وجود آورد و کارکنان را از جنبه‌ها و ارزش‌های مختلف مدیریت زیست‌محیطی موردنیاز برای دستیابی به این اهداف مطلع کند (چادھاری ۲۰۲۰). یافته‌های این پژوهش نتایج شفيعی و همکارانش را تصدیق می‌کنند چون آنها نیز ادعا کردند که مدیریت منابع انسانی سبز با فراهم کردن یک دیدگاه، مأموریت و هدف زیست‌محیطی مشترک در بین کارکنان باعث بهبود تنوع مهارتی و اهمیت شغلی آنها می‌شود و هم چنین آگاهی زیست‌محیطی کارکنان را از طریق برنامه‌های آموزشی افزایش می‌دهد (شفيعی و همکاران).^۱ نتایج ما فرضیه ۱a را حمایت نمی‌کنند که به نقش واسطه آگاهی زیست‌محیطی کارکنان در رابطه علت و معلولی بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز مرتبط با وظایف اشاره دارد. دلیل رد این فرضیه نیز می‌تواند در عملکرد مرتبط با وظیفه یا درون نقشی کارکنان (خصوصاً در نوع کاری که بخشی از وظایف اصلی کارکنان است) نهفته باشد. به طور خلاصه، کارکنان بر اساس آموزش‌های اولیه خود در سازمان و فرهنگ سازمانی می‌دانند که چگونه باید وظایف خود را انجام دهند.

در مورد فرضیه‌های میانجیگری، نتایج خیلی جالب و شگفت‌انگیز بودند. یافته‌های ما نشان داد که رهبری خدمتگزار روی عملکرد سبز مرتبط با وظیفه تأثیر می‌گذارد. با این حال اثر تعامل رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی سبز روی عملکرد سبز مرتبط با وظیفه خیلی قابل توجه نبود. این می‌تواند ناشی از ماهیت رفتارهای مرتبط با وظیفه به‌عنوان بخشی از وظایف اصلی کارکنان در سازمان باشد که کارکنان وظایف خود (مانند فعالیت‌های سبز) را با یا بدون استراتژی‌های خاص به‌صورت خودکار انجام می‌دهند. از همه مهم‌تر اینکه به نظر می‌رسد حمایت از جانب رهبران برای کارکنان کافی باشد تا وظایف خود در سازمان را انجام دهند.

محدودیت‌ها و آینده پژوهشی

علی‌رغم همه این مشارکت‌ها و دلایل، این پژوهش چندین محدودیت دارد که می‌توانند به‌عنوان ایده در تحقیق‌های آینده بکار روند. ابتدا اینکه این پژوهش روی اقدامات مدیریت منابع انسانی عمومی برای ایجاد بینش خاص در مورد عملکرد سبز تمرکز می‌کند که یافته‌های جالبی نیز به دست می‌آورد. با این حال، پژوهش‌های آینده می‌توانند روی یک رویکرد مدیریت سبز خاص همانند معیارهای استخدام کارکنان، آموزش سبز یا رهبری سبز تمرکز کنند. علاوه بر این، از آنجایی که انواع مختلفی از عملکرد زیست‌محیطی در مقالات شناسایی شده‌اند، پژوهش‌های بعدی می‌توانند پیامدهای احتمالی دیگر مدیریت منابع انسانی سبز مانند خلاقیت سبز و رفتار مصرف‌کننده سبز را نیز بررسی کنند. دوماً، این پژوهش را می‌توان با استفاده از عوامل فردی و سازمانی دیگر بیشتر توسعه داد تا فرایندهای واسطه‌مانند ذهنیت سبز و توانمندسازی سبز را توضیح دهند. هم چنین پیشنهاد شده که پژوهش‌های بعدی برای بررسی گزینه‌های واسطه دیگر مانند پاداش‌های درونی و خصوصیات شخصیتی سرپرستان برای تقویت رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سبز انجام شوند.

منابع

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2, 1030817.
- Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M. A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2021). Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102852.
- Almaty, Kazakhstan Population. (2019). Retrieved June 9, 2020, from world population statistics. <https://populationstat.com/kazakhstan/almaty>.
- Alzubaidi, H., Slade, E. L., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining antecedents of consumers' pro-environmental behaviours: Tpb extended with materialism and innovativeness.

Journal of Business Research, 122, 685–699.

Aragon-Correa, J. A., Martin-Tapia, I., & Hurtado-Torres, N. E. (2013). Proactive environmental strategies and employee inclusion: The positive effects of information sharing and promoting collaboration and the influence of uncertainty. *Organization & Environment*, 26(2), 139–161.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.

Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417.

Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.

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*, 156–175.

Cabral, C., & Jabbour, C. J. (2020). Understanding the human side of green hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102389.

Chan, E. S. W., Hon, A. H. Y., Chan, W., & Okumus, F. (2014). “What drives employees’ intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour”. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20–28.

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641.

Daily, B., Bishop, J., & Massoud, J. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631–647.

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

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.

Ecer, F., Pamucar, D., Mardani, A., & Alrasheedi, M. (2021). Assessment of renewable energy resources using new interval rough number extension of the level based weight assessment and combinative distance-based assessment. *Renewable Energy*, 1156–1177.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–122.

Farrington, S., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148–168.

Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430–447.

Gabarda-Mallorquí, A., Fraguell, R., & Ribas, A. (2018). Exploring environmental awareness and behavior among guests at hotels that apply water-saving measures. *Sustainability*, 10(5), 305.

Gui, C., Zhang, P., Ouyang, X., & Zou, R. (2020). Servant leadership in hospitality: A meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 438–458.

Gürlek, M., & Koseoglu, M. A. (2021). Green innovation research in the field of hospitality and tourism: The construct, antecedents, consequences, and future outlook. *Service Industries Journal*, 1–33.

Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *Service Industries Journal*, 38(7–8), 467–491.

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632.

Han, H., & Yoon, H. J. (2015). Hotel customers’ environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 22–33.

Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785–1800.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

Hsiao, T. Y., Chuang, C. M., Kuo, N. W., & Yu, S. M. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 197–208.

- Jaaron, A. A. M., & Backhouse, C. J. (2019). Fostering sustainable performance in services through systems thinking. *Service Industries Journal*, 39(15–16), 1072–1098.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., Adeel, A., & Wanasika, I. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066.
- Kim, S.-H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of “green” research in hospitality, 2000–2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 226–247.
- Kim, M. S., & Stepchenkova, S. (2020). Altruistic values and environmental knowledge as triggers of pro-environmental behavior among tourists. *Current Issues in Tourism*, 23(13), 1575–1580.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239–260.
- Lapointe, M., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341–368.
- Li, D., Zhao, L., Ma, S., Shao, S., & Zhang, L. (2019). What influences an individual’s pro-environmental behavior? A literature review. *Resources, Conservation and Recycling* 146, 28–34.
- Lu, H., Liu, X., Chen, H., & Long, R. (2019). Employee-organization pro-environmental values fit and pro-environmental behavior: The role of supervisors’ personal values. *Science and Engineering Ethics*, 25(2), 519–557.
- Myrzaliyev, B. S., Nahipbekova, S. A., Dandaeva, B. M., Izzatullaeva, B. S., & Baibosynova, G. J. (2018). Formation and improvement of the hotel business quality management system in the countries with post socialist economy. *Revista Espacios*, 39(18), 1–23.
- Mzembe, A. N., Melissen, F., & Novakovic, Y. (2019). Greening the hospitality industry in the developing world: Analysis of the drivers and barriers. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 335–348.
- Nahipbekova, S., & Kuralbayev, A. (2018). Methodical aspects of job satisfaction measure of employees in hotel business quality improvement in Kazakhstan. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1–12.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49–54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green
- Pailé, P., & Mejia-Morelos, J. H. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1061–1070.
- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees’ perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. (2019). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845–878.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Qiu, S., Dooley, M. L., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
- Ryan, A. M., & Spash, C. L. (2008). Measuring “awareness of environmental consequences”: Two scales and two interpretations. *ISSN*, 1834–5638.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd, Y. Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427.
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees’ voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1792.
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374.
- 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.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11, 1–19.