



# Management Support, Environmental Orientation and Organizational Performance the mediating role of Green Human Resource Management and Environmental Performance

Valiollah Mottaki <sup>1</sup>, Niushah Meftah <sup>2\*</sup>

1- Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

E-mail: [mottaki@vatanmail.ir](mailto:mottaki@vatanmail.ir)

2- Management Department, Hakim Jurjani Higher Education Institute, Gorgan, Iran.

(Corresponding Author) E-mail: [n.meftah@hakim-jorjani.ac.ir](mailto:n.meftah@hakim-jorjani.ac.ir)

Article Info	Abstract
<b>Article type:</b> Research Article	This research was conducted with the aim of investigating the relationship between management support and environmental orientation with organizational performance, considering the mediating role of green human resource management and environmental performance. The research was applied in terms of objective and descriptive-survey method and of correlational type. The statistical population of active companies in the eastern industrial towns of Golestan province was 286 companies, and by using the Karjesi and Morgan table, the sample size of 164 companies was estimated by simple random sampling. Data collection was done by means of a questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed by experts and its reliability above 0.70 was confirmed through Cronbach's alpha test. For data analysis, structural equation modeling was used using Smart-PLS software. The results of the structural equation model showed that there is a significant relationship between management support and environmental orientation with green human resource management. There is a significant relationship between green human resource management and environmental performance. There is a significant relationship between environmental performance and organizational performance. Green human resource management has a mediating role in the relationship between management support and environmental orientation with environmental performance. Environmental performance has a mediating role in the relationship between green human resource management and organizational performance.
<b>Article history:</b> Received: 15 October 2023 Received in revised form: 1 June 2024 Acceptance: 8 June 2024 Published online: 4 September 2024	
<b>Key words:</b> management support, environmental orientation, green human resource management, environmental performance.	

**Cite this article:** Mottaki, V., & Meftah, M. (2024). Management Support, Environmental Orientation and Organizational Performance the mediating role of Green Human Resource Management and Environmental Performance, *Green Management*, 4(2), 139-156.



© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0050

**Publisher:** Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch.

<https://sanad.iau.ir/journal/jgm>

## حمایت مدیریت، جهت گیری زیست محیطی و عملکرد سازمانی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی

ولی اله متکی<sup>۱</sup>، نیوشا مفتاح<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. رایانامه: [mottaki@vatanmail.ir](mailto:mottaki@vatanmail.ir)

۲. گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی حکیم جرجانی گرگان، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: [n.meftah@hakim-jorjani.ac.ir](mailto:n.meftah@hakim-jorjani.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین حمایت مدیریت و جهت گیری زیست محیطی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی تدوین گردید. پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شرکت های فعال شهرک های صنعتی شرق استان گلستان به تعداد ۲۸۶ شرکت بود که با استفاده جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۱۶۴ شرکت به روش نمونه گیری تصادفی ساده برآورد شد. گردآوری داده ها به وسیله ابزار پرسشنامه انجام گرفت. روایی پرسشنامه به تأیید خبرگان و پایایی آن بالای ۰.۷۰ از طریق آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارها Smart-PLS استفاده شد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد بین حمایت مدیریت و جهت گیری زیست محیطی با مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی داری وجود دارد. بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی رابطه معنی داری وجود دارد. بین عملکرد محیطی و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه حمایت مدیریت و جهت گیری زیست محیطی با عملکرد محیطی نقش میانجی دارد. عملکرد محیطی در رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۳	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۲	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۱۴	
کلمات کلیدی: حمایت مدیریت، جهت گیری زیست محیطی، مدیریت منابع انسانی سبز، عملکرد محیطی.	

استناد: متکی، ولی اله؛ و مفتاح، نیوشا (۱۴۰۳). حمایت مدیریت، جهت گیری زیست محیطی و عملکرد سازمانی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی. مدیریت سبز، ۴(۲)، ۱۳۹-۱۵۶.



© نویسندگان.

<https://sanad.iau.ir/journal/jgm>

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

شاپا الکترونیکی: ۲۸۲۱-۰۰۵۰

## مقدمه

عملکرد به عنوان یکی از معیارهای مهم در قضاوت درباره یا غیراثربخش بودن آن‌ها برای سازمان به حساب می‌آید. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان، زمینه پرورش آن‌ها فراهم شده و آن‌ها تلاش آگاهانه‌ای برای جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش خواهند داشت (واردراجان و راجان، ۲۰۱۳). در شرایط متحول و متغیر کنونی سازمان‌ها برای دستیابی به کارآیی و اثربخشی بیشتر و در نهایت دستیابی به اهداف تعیین شده‌شان ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول بدارند. شاید بیش از هر چیزی نگرش افراد است که بر کارآیی و عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد (چن، ۲۰۱۳). با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آن‌ها بتوانند عملکرد بالایی را داشته باشند. اما سازمان‌ها همواره از این مسأله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند، زیرا هر سازمان برای رساندن کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری متحمل می‌شود و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها، تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است (کلارک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

از آنجایی که امروزه عملکرد محیطی بنگاه‌ها و پیروی از قوانین زیست محیطی به عنوان یک مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها محسوب می‌شود، سازگار بودن هرگونه نوآوری با ملاحظات زیست محیطی بسیار حائز اهمیت است. به موجب این ضرورت مفهوم جدیدی با عنوان نوآوری سبز، پدید آمد بدین معنی که هرگونه نوآوری باید سهمی در ارتقای کارایی زیست محیطی سازمان داشته باشد (هسیانو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). حفاظت از محیط زیست مسئله‌ای مهم در چند دهه‌ی اخیر بوده است. تقریباً هر صنعتی از دستورالعمل‌های حفاظت از محیط زیست استفاده می‌کند. از این رو، سازمان‌های دوستدار محیط زیست به دنبال یافتن شیوه‌ها و تکنیک‌هایی برای کاهش اثرات زیست محیطی علاوه بر مقابله با مسائل اقتصادی می‌باشند. هدف اکثر شرکت‌های دوستدار محیط زیست حذف ضایعات و دورریزی و به طبع آن افزایش بازدهی شرکت می‌باشد (صدیقی عقیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). حفاظت از محیط زیست جلوگیری از آلودگی و تخریب آن و همچنین مصرف بهینه منابع از مهمترین عوامل دستیابی به توسعه پایدار محسوب می‌شود. متأسفانه بی‌توجهی به این مهم کشور را با بحران‌های مختلف زیست محیطی مواجه کرده است. به جرات می‌توان گفت که بسیاری از بحران‌های زیست محیطی ریشه در مشکلات مشارکتی بویژه مشارکت فعالانه دارد و از این نظر ضرورت اصلاح نگرش و رفتار زیست محیطی در سطوح مختلف جامعه کاملاً محسوس است (بانسی و زابریور، ۱۳۹۷). دستیابی به چنین امری نیازمند پژوهش، آموزش و دسترسی به اطلاعات دقیق می‌باشد، چرا که

1-Vardharajan and Rajan  
2- Chen  
3-Clark  
4-Hsiao

برنامه‌ریزی صحیح و مدیریت زیست محیطی و ملحوظ داشتن این عوامل در تصمیم‌گیری‌های توسعه می‌بایست مبتنی بر اطلاعات و آگاهی از واقعیت‌ها و توانایی‌ها باشد (کیم و چوی، ۲۰۱۳). اما مسئله حاضر ورود نگرانی شرکت‌ها بویژه شرکت‌های کوچک و متوسط از پیاده‌سازی قوانین و همسویی با معیارهای زیست محیطی می‌باشد به دلیل بروز هزینه‌های آن می‌باشد. توجه دولت به محیط زیست به دلیل نگرانی‌های موجود در حوزه محیط زیست به طور اعم و عدم همراهی شرکت‌های تولیدی به دلیل نگرانی‌های موجود در حوزه کاهش عملکرد مالی بطور اخص، نیاز به انجام پژوهش‌هایی در حوزه مدیریت زیست محیطی فعالانه را تبیین می‌نماید (کیم و همکاران، ۲۰۱۹).

برای پاسخ به این مسئله و چالش بزرگ، پژوهش‌های ویژه‌ای در کشورهای پیشرفته در این زمینه در حال شکل گرفتن است از این جمله می‌توان به مطالعه کیم و همکاران (۲۰۱۹) اشاره داشت که شواهد بدست آمده از آن موید این مهم است که می‌توان با بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی سبز این مسئله را رفع نمود.

ثابت شده است که حمایت ادراک شده از سوی مافوق ساختاری متمایز و منحصر به فرد از حمایت ادراک شده، از سوی سازمان است. حمایت سرپرست ادراک شده بصورت ادراک کارکنان از اینکه سرپرست برای آن‌ها ارزش قائل است و برای رفاه آن‌ها نگران است، تعریف شده است (لاسار و همکاران، ۲۰۰۰). حمایت ادراک شده نتیجه نوع رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعاملات بین کارکنان و سازمان صورت می‌گیرد، ریشه دارد. طبق تئوری مبادله اجتماعی ارتباط مبادله‌ای بین دو طرف معمولاً فراتر از مبادله اقتصادی بوده و شامل تعاملات اجتماعی نیز می‌شود. در طول زمان میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می‌دهد در کارکنان احساس الزام جبران این حمایت را ایجاد می‌کند (کاسمیر و همکاران، ۲۰۱۴). حمایت ادراک شده باورهای کلی کارمندان را درباره سازمان منعکس می‌سازد. این اعتقادات و باورها، که عمدتاً از تجربیات کاری ناشی می‌شود، برای کارمندان آشکار می‌کند که سازمان تا چه حد به کار و تلاش آن‌ها اهمیت می‌دهد و برای کمک و معاضدت آن‌ها ارزش قائل است و به چه میزان مراقب سلامتی و بهزیستی آن‌هاست (شارما و دهار، ۲۰۱۵).

مدیریت سبز منابع انسانی رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می‌کند. همچنین مدیریت سبز منابع انسانی به طور مستقیم مسئول پرورش نیروی کاری است که محیط زیست را درک کند و قدر آن را بداند (سن و

1-Kim and Choi  
2-Kim  
3-Lassar  
4-Casimir  
5-Sharma and Dhar

بنس، ۲۰۱۶). نوع فعالیت‌های انجام شده شامل آموزش دادن به کارکنان درباره تغییرات آب و هوا و دیگر موضوعات زیست محیطی، آموزش درباره کاهش مصرف انرژی و استفاده از وسایل حمل و نقل سازگار با محیط زیست است (صیدی عقیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). محققان بر این باورند که سیستم مدیریت سبز، تنها در صورتی مؤثر است که سازمان افراد مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب را در اختیار داشته باشد. موفقیت و کارایی در هر نوآوری سبز، به در دسترس بودن و توانایی منابع انسانی بستگی دارد (پایلی و همکاران، ۲۰۱۴). اجرای مدیریت منابع انسانی سبز، منجر به مزایای اقتصادی، تمایز و به خصوص مزایای مرتبط با منابع انسانی می‌شود و می‌تواند مزیت رقابتی را برای یک سازمان محقق سازد. همچنین سازمان‌هایی که عملکرد محیطی بهتری دارند تصویر کلیشان ارتقاء یافته و توجه کارکنان بالقوه را به خود جلب می‌نمایند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که آیا بین حمایت مدیریت و جهت گیری زیست محیطی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی رابطه معنی داری وجود دارد؟

### ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

#### حمایت مدیریت و مدیریت منابع انسانی سبز

حمایت مدیریت ارشد و پژوهشگران مدیریت منابع انسانی سبز بسیاری از عوامل سازمانی و محیطی را به عنوان عوامل تعیین کننده اتخاذ شیوه‌های سبز پیشنهاد کرده‌اند. عوامل محیطی عبارتند از سطح عدم اطمینان محیطی، فشار نظارتی و فشار مشتری و از سوی دیگر، عوامل سازمانی، به عنوان مثال، اندازه و پشتیبانی شرکت هستند. اگرچه این عوامل در تحقیقات قبلی در مورد بررسی شیوه‌های سبز در نظر گرفته شده‌اند، اما در تحقیقات مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز با استثنائات کمی به طور گسترده مورد توجه قرار نگرفته‌اند (کاسیر و همکاران، ۲۰۱۴). حمایت مدیریت ارشد به عنوان یک عامل مهم در اجرای شیوه‌های سبز در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است. به طور خاص، استراتژی‌های زیست محیطی در سطح شرکت به این بستگی دارد که چگونه تیم‌های مدیریت ارشد مسائل زیست محیطی را به عنوان فرصت یا تهدید می‌بینند. سادین و فاتحی پور (۱۴۰۱) نشان دادند که در نظر گرفتن مسائل زیست محیطی در سطح استراتژیک برای شرکت مزایایی در شناسایی فرصت‌های تجاری جدید با استفاده از عملکرد زیست محیطی به عنوان منبع مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. بنابراین، مدیران ارشد نقش کلیدی در اتخاذ نگرش فعال نسبت به استراتژی‌های زیست محیطی اعمال شده در شرکت دارند.

حمایت ارائه شده توسط مدیران ارشد نسبت به اجرای سیستم‌های مدیریت زیست محیطی برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ابتکارات تغییر را افزایش می‌دهد مورد نیاز است. بدیهی است که فرهنگ سازمانی که از تغییرات سازمانی حمایت می‌کند و مشارکت

کارکنان را تسهیل می کند و رفتارهای مطلوب را ترویج می کند، برای ترویج مسائل و اقدامات محیطی ضروری است (اوبیدات و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، فرضیه زیر ایجاد می شود:

۱- بین حمایت مدیریت و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی داری وجود دارد.

### جهت گیری زیست محیطی و مدیریت منابع انسانی سبز

جهت گیری زیست محیطی نشان دهنده شناخت و اعمال ارزش های اخلاقی توسط بازیگران سازمانی به عنوان تعهد به محیط طبیعی است. اوبیدات<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) فراتر رفته و جهت گیری محیطی را به عنوان یک "حالت ذهنی شرکتی" توصیف می کنند که بر هر فعالیت تجاری تأثیر می گذارد و تحت تأثیر قرار می گیرد. طبق نظر بانرجی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، جهت گیری زیست محیطی می تواند درونی باشد که به موجب آن مدیران و کارکنان ارزش هایی را در مورد اهمیت حفاظت از محیط طبیعی شکل و تشخیص می دهند. جهت گیری زیست محیطی خارجی، از سوی دیگر، با روابط شرکت با سهامداران خارجی آن سروکار دارد (بانرجی و همکاران، ۲۰۰۳). تحقیقات قبلی نشان می دهد که ترویج وجود یک خط مشی زیست محیطی به خوبی ابلاغ شده، وضوح بیشتری را برای جهت گیری سازمانی به سمت پایداری محیطی به دست می آورد. علاوه بر این، گزارش شده است که اجرای یک سیستم مدیریت زیست محیطی موثر که برنامه ها و سیاست های شرکت را یکپارچه می کند منجر به بهبود عملکرد زیست محیطی می شود (رابل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، ارائه فرهنگ سازمانی محیطی که متشکل از سیستم ارزش های محیطی در سراسر سازمان است، تأثیر مثبتی بر عملکرد محیطی خواهد داشت (نیر و ندوبیسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). بر این اساس، شواهد قوی وجود دارد که نشان می دهد جهت گیری زیست محیطی منجر به بهبود عملکرد زیست محیطی می شود.

جهت گیری زیست محیطی می تواند به سازمان ها کمک کند تا نگرانی هایی در مورد مسائل زیست محیطی ایجاد کنند و از این رو شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز را اجرا کنند. برای مثال، جهت گیری زیست محیطی سیستم ارزش زیست محیطی موثر را در شرکت ترویج می کند و به کارکنان کمک می کند تا اهمیت مسائل زیست محیطی را درک کنند و می تواند به عنوان یک مکانیسم اجرایی در اجرای شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز عمل کند (انوار<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در همین راستا، پایلی و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که میزان درک افراد در سازمان ها از مسائل زیست محیطی شرط مهمی برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز است. به ویژه، زمانیکه سازمان ها بر ارزش های زیست محیطی به عنوان مؤلفه ی حیاتی فرهنگ سازمانی خود تأکید می کنند، احتمالاً کارکنانی را استخدام

1-Obeidat

2-Banerjee

3-Rubel

4-Nair and Ndubisi

5-Anwar

می‌کنند که نسبت به مسائل زیست‌محیطی حساس‌تر هستند و تمایل بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با محیطی مانند مدیریت منابع انسانی سبز دارند. به طور خاص، اگر کارکنان جهت‌گیری بیشتری برای حفاظت از محیط زیست طبیعی داشته باشند، متعهدتر به ارزش‌های اعمال شده برای حفاظت از محیط‌زیست خواهند بود. به عبارت دیگر، جهت‌گیری زیست‌محیطی کارکنان را تشویق می‌کند تا در رفتارهای سبز مانند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز شرکت کنند. بنابراین، فرضیه زیر ایجاد می‌شود:

۲- بین جهت‌گیری زیست‌محیطی و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### نقش مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی

برای حصول اطمینان از اینکه یک شرکت مشارکت‌های سبز مناسبی را توسط نیروی کار خود به دست می‌آورد، تغییر یا انطباق عملکرد مدیریت منابع انسانی برای سبز شدن ضروری است. به طور سنتی، بخش‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت طیف گسترده‌ای از عملکردهای مدیریت منابع انسانی مانند استخدام و ارزیابی عملکرد را بر عهده دارند. سبز شدن با هر کارکرد مدیریت منابع انسانی مستلزم اعمال، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی است که مشارکت سبز مناسب و عملکرد شغلی پرسنل را تضمین می‌کند (جمشیدی، ۱۴۰۰). در یک دنیای ایده آل، همه عملکردها را می‌توان سبز کرد. به عنوان مثال، عملکرد استخدام کارمند می‌تواند با اطمینان از اینکه افراد تازه استخدام شده ایده‌آل‌های محیطی شرکت را به اشتراک می‌گذارند و فرهنگ زیست‌محیطی آن را درک می‌کنند، مدیریت موثر محیطی را تقویت می‌کند. علاوه بر این، آموزش در مورد مسائل سبز در حال حاضر گسترده شده است و برای افزایش آگاهی کارکنان از اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌های سازمانشان استفاده می‌شود (فرخی و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین می‌توان از آن برای آموزش کارکنان در مورد مهارت‌های اصلی مرتبط با سبز مانند نحوه جمع‌آوری داده‌های مربوط به زباله استفاده کرد. با توجه به سیستم‌های پرداخت و پاداش، برخی تحقیقات قبلی شواهدی را ارائه کرده‌اند که پرداخت برای عملکرد مدیریت زیست‌محیطی به‌ویژه در سطح غرامت مدیرعامل مؤثر است. در نهایت، ارائه فرصت‌های سبز از طریق مشارکت کارکنان در مسائل زیست‌محیطی اغلب برای نتایج موفقیت‌آمیز حیاتی تلقی می‌شود (سادی و فاتحی پور، ۱۴۰۱).

همچنین فقدان تحقیقات تجربی مرتبط با شیوه‌های متمایز مدیریت منابع انسانی در بسیاری از سطوح یا مراحل اجرای مدیریت منابع انسانی سبز وجود دارد. با این حال، رنویک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) بررسی اخیر مدیریت منابع انسانی سبز این واقعیت را تأیید می‌کند که بسیاری از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز رابطه مثبتی با عملکرد محیطی دارند. به طور خاص، این شیوه‌ها شامل «استخدام سبز» (استخدام افراد دارای مهارت‌های زیست‌محیطی مشخص و حساسیت کلی محیطی)، مشارکت و آموزش سبز (پرورش قابلیت‌های

زیست محیطی و اطمینان از مشارکت نیروی کار در رفتار سبز)، و پاداش سبز و مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد پرسنل) می‌باشد. به طور مشابه، صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸) یک اثر مثبت قابل توجه آموزش و مشارکت سبز، مدیریت عملکرد سبز و عملکردهای جبران خسارت بر عملکرد محیطی گزارش کرد.

تعهد مدیریت ارشد نسبت به مسائل زیست محیطی می‌تواند بر ادراک کارکنان از ارتباط بین رفتارهای سبز و نتایج زیست محیطی تأثیر بگذارد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که پشتیبانی مدیریت ارشد برای اتخاذ مؤثر مدیریت منابع انسانی سبز، برای تأثیر مثبت بر عملکرد محیطی ضروری است. به عنوان مثال، پشتیبانی مدیریت ارشد می‌تواند اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را تشویق کند که به نوبه خود می‌تواند به افزایش توانایی کارکنان در قبال مسائل زیست محیطی کمک کند و رفتار آگاهانه محیط‌زیست مطلوب را در سراسر شرکت ترویج کند (بانشی و زاپرپور، ۱۳۹۷). بنابراین، فرضیه‌های زیر ایجاد می‌شود:

۳- بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۴- مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه حمایت مدیریت و عملکرد محیطی نقش میانجی دارد.

۵- مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه جهت‌گیری زیست محیطی و عملکرد محیطی نقش میانجی دارد.

### عملکرد محیطی و عملکرد سازمانی

ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی به شدت به رابطه فراگیرتر بین عملکرد محیطی و سازمانی مربوط می‌شود (بانشی و زاپرپور، ۱۳۹۷). به طور خاص، محققان استدلال کرده‌اند که اجرای سیستم مدیریت سبز موثر در یک شرکت منجر به بهبود عملکرد اقتصادی می‌شود. به عنوان مثال، درویش‌تمولی و آلتینای<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) استدلال می‌کنند که اتخاذ مدیریت زیست محیطی فعال پتانسیل بهبود عملکرد را از طریق افزایش درآمد از طریق بهبود محصولات و خدمات سبز و همچنین از طریق بهبود مدیریت هزینه از طریق کاهش هزینه تولید، مواد، نیروی کار و سرمایه ارائه می‌دهد. علاوه بر این، جلوداری و همکاران (۱۳۹۷) در مورد نتایج مالی مثبت زمانی که توانایی، انگیزه و فرصت کارکنان برای کمک به دیدگاه مشترک شرکت در مورد پایداری محیطی بهبود می‌یابد، استدلال می‌کنند که در نتیجه شرکت را قادر می‌سازد درآمد را افزایش دهد و مدیریت هزینه را افزایش دهد.

از سوی دیگر، جریان دیگری از تحقیقات برای پیامدهای مثبت عملکرد زیست محیطی بر نتایج مالی استدلال می‌کند. این جریان ادعا کرد که برخی از هم‌افزایی بین کاهش اثرات زیست محیطی و بهبود بازده مالی وجود دارد. به ویژه، سودهای مالی را می‌توان از طریق کاهش هزینه و افزایش درآمد بهبود بخشید. کاهش هزینه را می‌توان از طریق بهبود بهره‌وری در استفاده از منابع و کاهش



حوادث زیست محیطی به دست آورد، در حالیکه افزایش درآمد از طریق بهبود شهرت و تصویر شرکت، دسترسی بهتر به بازارها و

افزایش کیفیت محصول انجام می شود (اوبیدات و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، فرضیه های زیر ایجاد می شود:

۶- بین عملکرد محیطی و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

۷- عملکرد محیطی در رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.

با توجه به مرور ادبیات و تبیین روابط متغیرهای مورد بررسی تحقیق و تدوین فرضیه ها، مدل مفهومی با اقتباس از مقاله اوبیدات و

همکاران (۲۰۲۰) به صورت زیر ارائه گردید.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (اوبیدات و همکاران، ۲۰۲۰)

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت های فعال شهرک های صنعتی شرق استان گلستان بوده است، به طور دقیق شهرک های صنعتی شرق دارای ۲۸۶ شرکت می باشد، با استفاده جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۱۶۴ شرکت به دست آمده است که پرسشنامه در اختیار مدیران شرکت جهت پاسخگویی قرار گرفت. با توجه به دسترسی به لیست شرکت های صنعتی، از روش نمونه گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه های تحقیق استفاده شد. همچنین با توجه به عدم برگشت تعدادی پرسشنامه، تقریباً ده درصد پرسشنامه اضافی بین پاسخگویان توزیع و در نهایت ۱۶۴ پرسشنامه صحیح جهت تجزیه و تحلیل داده ها انتخاب شد. این جامعه، به دلیل برخورداری منابع اطلاعاتی غنی در مورد موضوع مورد مطالعه نقش اساسی در ارائه خدمات مرتبط با محیط زیست، تعامل نزدیک آنها با حوزه پژوهش و همچنین مشارکت عملیاتی آنها در بخش محیط زیست، مورد توجه مطالعه حاضر بوده است. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. جهت سنجش متغیرها از سنجه های مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد.

برای سنجش متغیر حمایت مدیریت از پرسشنامه دیلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) با ۴ گویه، جهت گیری زیست محیطی از پرسشنامه پایلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) با ۴ گویه، مدیریت منابع انسانی سبز از پرسشنامه جابور<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) با ۸ گویه، عملکرد محیطی از پرسشنامه پایلی و همکاران (۲۰۱۵) با ۴ گویه و عملکرد سازمانی از پرسشنامه ریتاب<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) با ۷ گویه استفاده شد. پاسخ‌های مربوط به گویه‌های تمامی سنججه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. روایی پرسشنامه به صورت محتوایی تأیید شد. همچنین برای تأیید پایایی ابزار نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که بالاتر از حداقل قابل قبول (۰/۷) بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۳/۲ استفاده شد.

#### یافته‌ها

نتایج یافته‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که ۷۸/۸ درصد از نمونه مردان و ۲۳/۲ درصد زن بودند. در رابطه با توزیع مدرک تحصیلی، ۳۲،۹ درصد کاردانی، ۳۰،۵ درصد لیسانس، ۳۶،۴ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بودند. از میان پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سن، ۵۰ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۰،۲ درصد بین ۴۱-۵۰ سال و ۹،۸ درصد بیش از ۵۱ سال بودند و از لحاظ سابقه شغلی، ۲۳،۸ درصد سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۳۲،۳ درصد بین ۱۱-۲۰ سال، ۴۳،۹ درصد بیشتر از ۲۱ سال سابقه شغلی داشتند.

#### مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای تحلیل اطلاعات بخش کمی از نرم‌افزار SPSS و Smart-PLS استفاده شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار برده می‌شوند. بخش مدل اندازه‌گیری شامل سؤالات (شاخص‌ها) هر بُعد همراه با آن بُعد است و روابط میان سؤالات و ابعاد در این بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمامی سازه‌های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی سازه‌ها و روابط میان آنها در این قسمت مورد تمرکز واقع می‌شود. برای برازش مدل از شاخص‌های بارعاملی، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ (CA)، میانگین واریانس استخراجی (AVE) و شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) ارائه می‌شود.

1-Daily et al.  
2-Paille et al.  
3-Jabbour et al.  
4-Rettab et al.

جدول ۱: معیار بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی و روایی همگرا

متغیر	گویه	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ ( $CA > 0.7$ )	پایایی ترکیبی ( $CR > 0.7$ )	روایی همگرا ( $AVE > 0.5$ )
حمایت مدیریت	q1	۰.۷۴۰	۰.۸۳۳	۰.۹۰۰	۰.۵۳۱
	q2	۰.۶۸۵			
	q3	۰.۷۹۲			
	q4	۰.۴۵۱			
جهت گیری زیست محیطی	q5	۰.۷۸۴	۰.۸۴۱	۰.۹۰۱	۰.۵۲۵
	q6	۰.۴۸۰			
	q7	۰.۸۰۰			
	q8	۰.۷۸۵			
مدیریت منابع انسانی سبز	q9	۰.۵۲۸	۰.۸۵۳	۰.۸۹۰	۰.۵۱۱
	q10	۰.۶۹۲			
	q11	۰.۷۷۵			
	q12	۰.۶۹۵			
	q13	۰.۵۵۹			
	q14	۰.۶۳۱			
	q15	۰.۶۳۷			
	q16	۰.۶۹۴			
عملکرد محیطی	q17	۰.۶۴۴	۰.۸۲۰	۰.۸۹۷	۰.۶۰۰
	q18	۰.۶۷۵			
	q19	۰.۷۳۶			
	q20	۰.۵۵۵			
عملکرد سازمانی	q21	۰.۷۸۶	۰.۸۳۱	۰.۹۰۲	۰.۵۳۴
	q22	۰.۷۲۸			
	q23	۰.۷۲۱			
	q24	۰.۷۰۷			
	q25	۰.۷۵۰			
	q26	۰.۷۴۶			
	q27	۰.۷۷۲			

نتایج جدول (۱) نشان می دهد که شاخص های بار عاملی (بیشتر از ۰.۴)،  $AVE$  (بیشتر از ۰/۵)،  $CR$  و  $CA$  (بیشتر از ۰/۷) در تمام سازه ها مناسب است و روایی همگرا تأیید می شود. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص های یک سازه با شاخص های سازه های دیگر در مدل مقایسه می شود. این کار از طریق مقایسه جذر  $AVE$  هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها محاسبه می گردد. در جدول شماره (۲) میانگین و انحراف معیار و برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> استفاده شد.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و روایی واگرا با روش فورنل و لارکر

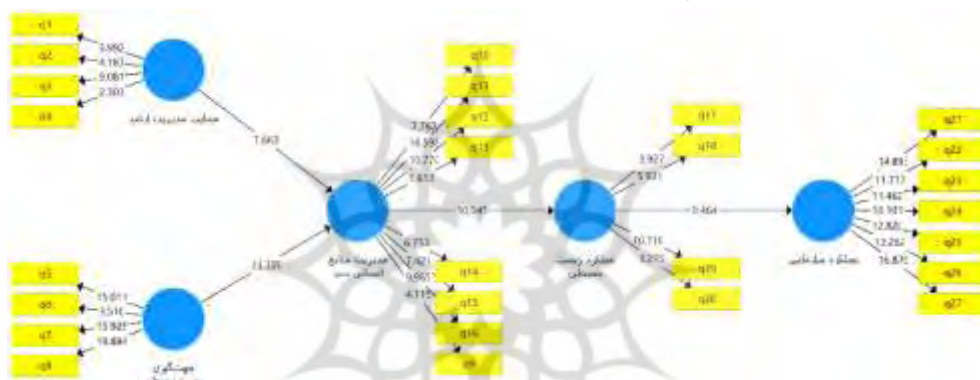
متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
حمایت مدیریت	۳.۰۷	۰.۸۷	۰.۷۲۸				
جهت گیری زیست محیطی	۳.۳۰	۰.۶۲	۰.۷۶۱	۰.۷۲۴			
مدیریت منابع انسانی سبز	۳.۶۷	۰.۶۳	۰.۷۱۵	۰.۶۱۸	۰.۷۱۵		
عملکرد محیطی	۳.۲۹	۰.۷۵	۰.۷۰۳	۰.۷۳۱	۰.۶۳۵	۰.۷۷۴	
عملکرد سازمانی	۳.۱۱	۰.۶۰	۰.۶۱۱	۰.۴۹۵	۰.۵۱۱	۰.۵۲۶	۰.۷۳۱

1- The Fornell.Larcker Criterion

مطابق با جدول ۲، مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرها از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی و اگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در ادامه، نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری جهت بررسی الگوی ساختاری روابط و برازش آن توسط نرم‌افزار پی.ال.اس ارائه شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری برازش یافته در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری برازش یافته در حالت معناداری اعداد Z

جدول ۳. معیار R، ضرایب معناداری Z و سطح معناداری آن برای بررسی برازش مدل ساختاری

مسیر	R	مقدار Z	p	نتیجه	R <sup>2</sup>	GoF
حمایت مدیریت منابع ← مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۶۴۴	۷,۶۶۳	۰/۰۰۰ <sup>۰۰</sup>	پذیرش	۰,۶۴۶	۰,۵۳۳
جهت‌گیری زیست‌محیطی ← مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۷۲۹	۱۳,۱۰۹	۰/۰۰۰ <sup>۰۰</sup>	پذیرش	۰,۴۷۰	
مدیریت منابع انسانی سبز ← عملکرد محیطی	۰,۶۸۵	۱۰,۵۴۵	۰/۰۰۰ <sup>۰۰</sup>	پذیرش		
عملکرد محیطی ← عملکرد سازمانی	۰,۶۴۷	۹,۴۶۴	۰/۰۰۰ <sup>۰۰</sup>	پذیرش		

\*\*معنی‌داری کمتر از یک درصد؛ \*معنی‌داری کمتر از ۵ درصد

ضرایب استاندارد شده شکل (۲) و معناداری ضرایب شکل (۳) نشان می‌دهد که بین حمایت مدیریت و مدیریت منابع انسانی سبز  $(\beta = ۰/۶۴۴, \# = ۷/۶۶۳)$  بود که مقدار Z آن بالاتر از ۱,۹۶ بوده و نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بین جهت‌گیری زیست‌محیطی و مدیریت منابع انسانی سبز  $(\beta = ۰/۷۲۹, \# = ۱۳/۱۰۹)$  بود که مقدار t آن بالاتر از ۱,۹۶ بوده و نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. ضریب استاندارد و آماره Z بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی  $(\beta = ۰/۶۸۵, \# = ۱۰/۵۴۵)$  بود که مقدار t آن بالاتر از

۱,۹۶ بوده و نشان می دهد این رابطه معنادار است. ضریب استاندارد و آماره  $Z$  بین عملکرد محیطی و عملکرد سازمانی ( $\beta = ۰/۴۶۴$ )

$(\beta = ۰/۶۴۷)$  بود که مقدار  $t$  آن بالاتر از ۱,۹۶ بوده و نشان می دهد این رابطه معنادار است.

جدول ۴. بررسی نقش میانجی با استفاده از آزمون سوبل

مسیر	نوع آزمون	ضریب غیرمستقیم	آماره $Z$	نتیجه آزمون
حمایت مدیریت ← مدیریت منابع انسانی سبز ← عملکرد محیطی	سوبل	$۰,۶۴۴ \times ۰,۶۸۵ = ۰,۴۴۱$	۴,۵۳۴	تأیید
جهت گیری زیست محیطی ← مدیریت منابع انسانی سبز ← عملکرد محیطی	سوبل	$۰,۷۲۹ \times ۰,۶۸۵ = ۰,۴۹۹$	۵,۵۳۶	تأیید
مدیریت منابع انسانی سبز ← عملکرد محیطی ← عملکرد سازمانی	سوبل	$۰,۶۸۵ \times ۰,۶۴۷ = ۰,۴۴۳$	۴,۹۶۸	تأیید

همچنین ضریب غیرمستقیم رابطه بین حمایت مدیریت و عملکرد محیطی از طریق مدیریت منابع انسانی سبز ۰,۴۴۱ و آماره  $Z$  با استفاده از آزمون سوبل ۴,۵۳۴ بدست آمد که بالاتر از ۱,۹۶ است بنابراین می توان گفت مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه حمایت مدیریت و عملکرد محیطی میانجی دارد. ضریب غیرمستقیم رابطه بین جهت گیری زیست محیطی و عملکرد محیطی از طریق مدیریت منابع انسانی سبز ۰,۴۹۹ و آماره  $Z$  با استفاده از آزمون سوبل ۵,۵۳۶ بدست آمد که بالاتر از ۱,۹۶ است بنابراین می توان گفت مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه جهت گیری زیست محیطی و عملکرد محیطی نقش میانجی دارد. ضریب غیرمستقیم رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سازمانی از طریق عملکرد محیطی ۰,۴۴۳ و آماره  $Z$  با استفاده از آزمون سوبل ۴,۹۶۸ بدست آمد که بالاتر از ۱,۹۶ است بنابراین می توان گفت عملکرد محیطی در رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.

معیار بررسی برازش مدل ساختاری ضرایب  $R^2$  و شاخص  $GOF$  است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می شود. همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می شود، مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای مکنون درونزا در حد متوسط هستند، و این نشان از تأثیر متوسط متغیر برونزا بر دیگر متغیرهای درونزا دارد. مقدار شاخص نیکویی برازش ( $GOF$ )، مقدار ۰/۵۰۰ به دست آمد. با توجه به اینکه سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای  $GOF$  معرفی شده است، این شاخص در حد قوی است. بنابراین می توان گفت، مدل ساختاری از برازش مناسبی برخوردار است یعنی مدل مفهومی پژوهش با داده های جمع آوری شده از شرکت کنندگان در این پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق برای فرضیه اول نشان داد که بین حمایت مدیریت و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی داری وجود دارد. این نتیجه نشان می دهد که در اثر بهبود حمایت مدیریت، مدیریت منابع انسانی سبز نیز افزایش می یابد. پیشنهاد پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می کند. نتایج این فرضیه با نتایج سادین و فاتحی پور (۱۴۰۱)، جمشیدی (۱۴۰۰)، فرخی و همکاران (۱۳۹۹)،

صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، جلوداری و همکاران (۱۳۹۷)، میراشه و نصرالهی (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، اوبیدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که نشان دادند بین حمایت مدیریت و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی داری وجود دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می توان چنین استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست گذاری و خط مشی های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه ای کارکنان را هدایت می نماید که آنها به وظایف و تعهدات شان در قبال محیط زیست عمل نمایند. بنابراین پیشنهاد می شود:

- شیوه مدیریتی منابع انسانی با هدف بدست آوردن و رسیدن به عملکرد محیطی مؤثر در شرکت اتخاذ گردد.

- اقدامات انگیزشی برای کارکنان در موضوعات محیطی و آموزش فعالیت های زیست محیطی در شرکت به کار گرفته شود.

نتایج تحقیق برای فرضیه دوم نشان داد که بین جهت گیری زیست محیطی و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی داری وجود دارد. این نتیجه نشان می دهد که در اثر بهبود جهت گیری زیست محیطی، مدیریت منابع انسانی سبز نیز افزایش می یابد. پیشینه پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می کند. نتایج این فرضیه با نتایج سادین و فاتحی پور (۱۴۰۱)، جمشیدی (۱۴۰۰)، فرخی و همکاران (۱۳۹۹)، صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، جلوداری و همکاران (۱۳۹۷)، میراشه و نصرالهی (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، اوبیدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که نشان دادند بین جهت گیری زیست محیطی و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معنی داری وجود دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می توان چنین استدلال کرد که مبحث پایداری محیطی و سازمان های سبز به صورت روبه رشدی در برنامه های مدیریتی ایجاد می گردد، و انقلاب سبزی را در اصول تعیین شده و سنتی مانند منابع انسانی و مدیریت عملیات ایجاد می کند. بنابراین پیشنهاد می شود:

- کارکنان در مسائل زیست محیطی و تصمیم گیری در مورد آن مشارکت داده شوند.

- شیوه های تخصیص پاداش در قبال رعایت مسائل زیست محیطی در شرکت اتخاذ گردد.

نتایج تحقیق برای فرضیه سوم نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی رابطه معنی داری وجود دارد. این نتیجه نشان می دهد که در اثر بهبود مدیریت منابع انسانی سبز، عملکرد محیطی نیز افزایش می یابد. پیشینه پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می کند. نتایج این فرضیه با نتایج سادین و فاتحی پور (۱۴۰۱)، جمشیدی (۱۴۰۰)، فرخی و همکاران (۱۳۹۹)، صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، جلوداری و همکاران (۱۳۹۷)، میراشه و نصرالهی (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، اوبیدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که نشان

دادند بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی رابطه معنی داری وجود دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می توان چنین استدلال کرد که فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز می تواند بر عملکرد محیطی تأثیر بگذارد. فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می شود موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نیز می گردد. بنابراین پیشنهاد می شود:

- با شناسایی اقدامات سبز کارکنان مانند صرفه جویی در مصرف، تفکیک زباله ها و مدیریت ضایعات، صرفه جویی در انرژی و... به طور کتبی از کارکنان قدردانی شود و در صورت هرگونه اقدام آسیب زننده به محیط زیست انجام درست کار به آنها آموزش داده شود.

- این حس در کارکنان القا گردد که مدیر و سازمان از انجام اقدامات سبز کارکنان با خبر بوده و برای این اقدامات ارزش قائل می باشند، باعث ایجاد تعهد دوجانبه گشته و کارکنان نیز انگیزه لازم برای تقویت رفتار سبز می نمایند.

نتایج تحقیق برای فرضیه چهارم نشان داد که بین عملکرد محیطی و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. پیشینه پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می کند. نتایج این فرضیه با نتایج سادین و فاتحی پور (۱۴۰۱)، جمشیدی (۱۴۰۰)، فرخی و همکاران (۱۳۹۹)، صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، جلوداری و همکاران (۱۳۹۷)، میراشه و نصرالهی (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، اویدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می توان چنین استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی از طریق فعالیت هایی که عملکرد دوستدارانه زیست محیطی را ارتقاء می بخشد، نقش حیاتی در ایجاد و توسعه سازمان سبز و عملکرد سازمانی ایفا می کند. بنابراین پیشنهاد می شود:

- شرکت هرچه بیشتر به تدوین طرح های تدارکاتی برای به وقوع پیوستن اقدامات سبز توسط کارکنان اقدام نماید.

- پاداش به کارکنان براساس یادگیری مهارت ها و دانش مرتبط با مسائل زیست محیطی و مدیریت محیطی لحاظ شود.

نتایج تحقیق برای فرضیه پنجم نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه حمایت مدیریت و عملکرد محیطی نقش میانجی دارد. پیشینه پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می کند. نتایج این فرضیه با نتایج اویدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می توان چنین استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی سبز به طور مستقیم مسئول پرورش نیروی کاری است که محیط زیست را درک کند و قدر آن را بداند.

نوع فعالیت‌های انجام شده شامل آموزش دادن به کارکنان درباره تغییرات محیطی و دیگر موضوعات زیست محیطی، آموزش درباره کاهش مصرف انرژی و غیره می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تعیین منشور و اهداف زیست محیطی برای کارکنان و استفاده از آن در ارزیابی عملکرد.
- به کارکنان برای داشتن شغل سبز و یکپارچه کردن آموزش برای مسائل زیست محیطی با استفاده از سبک‌های رهبری آموزش داده شود.

نتایج تحقیق برای فرضیه ششم نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه جهت‌گیری زیست محیطی و عملکرد محیطی نقش میانجی دارد. پیشینه پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می‌کند. نتایج این فرضیه با نتایج اویدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می‌توان چنین استدلال کرد که با استفاده از مدیریت منابع سبز می‌توان نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می‌کند. این فعالیت‌های منجر به افزایش تعهد در کارکنان در اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- با برقراری ارتباط مفید و مؤثر با کارکنان، اهداف و ارزش‌های آنان شناخته شود.
- در جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و ارزش‌ها با اهداف و ارزش‌های شرکت گام برداشته شود تا از این طریق کارکنان برای موفقیت و اثربخش بودن فعالیت‌های شرکت به طور شخصی احساس مسئولیت کنند و با رفتارهای سبز خود موجب بهبود مؤثر عملکرد محیطی شوند.

نتایج تحقیق برای فرضیه هفتم نشان داد که عملکرد محیطی در رابطه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد. پیشینه پژوهش به طور مشخص فرضیه مطرح شده را تأیید می‌کند. نتایج این فرضیه با نتایج اویدات و همکاران (۲۰۲۰)، انوار و همکاران (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، پایلی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. دلیل تأیید این فرضیه را می‌توان چنین استدلال کرد که هدف مهم منابع انسانی سبز فراهم آوردن شرایطی برای پایداری و بهبود بهره‌وری سازمان‌های مختلف است. بنابراین باید سازمان‌های سبز تمامی عوامل (واحدهای تولیدی، اقتصادی، خدماتی، خانوارها) را به سمتی سوق دهند که همگام با حفاظت از محیط زیست و منافع طبیعی، بهره‌وری سازمان نیز مدنظر قرار گیرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تبیین درست و واقعی اهداف و ارزش‌های شرکت و سرمایه‌گذاری در زمینه دوره‌های آموزشی شغلی و محیط زیستی.



- مدیران در درجه اول نسبت به رعایت اموری که به حفظ محیط زیست کمک می کند اقدام و کارکنان را به بروز رفتار سبز تشویق نمایند. مدیران باید نشان دهند رفتار سبز برایشان حائز اهمیت است و حتی از ابزارهای انگیزشی که در اختیار آنها قرار گرفته است، به نحوی که به تقویت رفتار سبز کارکنان بینجامد، استفاده نمایند.

## منابع و مآخذ

- ایمانی، عبدالمجید و جمشیدزهی، احسان، (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان خاش، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران - سمالزی
- بانسی، عبدالله و زایر پور، فرخنده (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان مورد مطالعه شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان، نخستین کنفرانس فرصت ها، چالش ها و راهکارهای اشتغال و توسعه کسب و کار با تاکید بر ظرفیت های استان هرمزگان، بندرعباس - دانشگاه هرمزگان، دانشگاه هرمزگان، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- جلوداری، اکبر؛ جلوداری، صالح و جلوداری، حسین (۱۳۹۷)، تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد و بهره‌وری 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.
- جمشیدی، علیرضا، (۱۴۰۰)، تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی با توجه به رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان و تعهد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان هتل های شهر اصفهان)، چهارمین دوره همایش ملی مدیریت حسابداری و مهندسی صنایع، جزیره کیش.
- سادین، محمد؛ فاتحی پور، مرتضی. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی و رفتار سبز در رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد زیست محیطی (مطالعه موردی: بانک صادرات استان گلستان). فصلنامه مدیریت سبز، ۲(۳)، ۱۲۸-۱۴۷.
- صنایعی، ندادادات و مجتبی پورسلیمی، (۱۳۹۴)، بررسی نقش میانجی گری رضایت شغلی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری شهرستان سبزوار، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالالامپور-مالزی، موسسه سرآمد کارین.
- صیدی عقیل آبادی، فاطمه؛ نوری، احمد؛ صیدی عقیل آبادی، علی و صیدی عقیل آبادی، زهرا (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی و رفتار دوستانه با محیط کارکنان، بیست و هفتمین کنفرانس سالانه بین المللی انجمن مهندسان مکانیک ایران، تهران، انجمن مهندسان مکانیک ایران.
- فرخی، مجتبی؛ امیری، زینب؛ دلوئی اصفهانی، محمد (۱۳۹۹) تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار محیط زیست گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر ارزش های سبز فردی و فرهنگ خدمت، مدیریت منابع انسانی پایدار، سال دوم، شماره ۲، ۱۳۷ - ۱۵۷.
- گرچی، محمدباقر (۱۳۹۵) روش تحقیق ویژه مدیریت و حسابداری، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ پنجم.
- محمدی، فرشاد و فیروزی، صیاد و کریمی، گلناز، (۱۳۹۴)، تبیین رابطه حمایت سازمانی با عملکرد شغلی نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه شرکتهای صادراتی استان کرمانشاه)، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، شیراز
- میرا، امیر؛ نصرالهی، مهدی (۱۳۹۷) تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد با نقش میانجی مدیریت زنجیره تامین پایدار در صنعت خودرو، موسسه آموزش عالی سهروردی، کارشناسی ارشد.
- وجه الدینی، مصطفی و ملاحسینی، علی، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی از طریق نقش میانجی رفتار شهروندی (مورد مطالعه اداره کل بهزیستی استان کرمان)، سومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، شیراز

Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faedah, J., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401

Batarlienė, Nijolė, Kristina Čižiūnienė, Kristina Vaičiūtė, Ingrida Šapalaitė, Aldona Jarašūnienė, (2017) The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies, *Procedia Engineering*, Volume 187, Pages 110-116.

Casimir, G., Keith Ng, Y. N., Wang, K. Y., Ooi, G., (2014) "The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, (2014) Vol. 35 Iss: 5, pp.366 – 385

Chen, W.J. (2013), "Factors influencing internal service quality at international tourist hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 152-160.

Clark, R.A., Hartline, M.D. and Jones, K.C. (2009), "The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 No. 2, pp. 209-231.

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, 23(1), 95.

Hsiao, T.-Y., Chuang, C.-M., Kuo, N.-W., Yu, S.M.-F., (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *Int. J. Hosp. Manag.* 36, 197-208.

Jabbour, C. J., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1049-1089.

- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S.E., Ployhart, R.E., (2019). Multilevel influences on voluntary workplace green behaviour: individual differences, leader behaviour, and coworker advocacy. *J. Manag.* 43 (5), 1335e1358.
- Kim, S.-H., Choi, Y., (2013). Hotel employees' perception of green practices. *Int. J. Hosp. Tour. Adm.* 14, 157-178.
- Lahiani, Nouha, Abderrahman El Mhamedi, Yasmina Hani, Abdelfattah Triki, (2016) A novel improving method of industrial performance based on human resources management, *IFAC-PapersOnLine*, Volume ۹۹, Issue ۸۸, ۶۶۶۶, Pages ۷۷۷-۲۲۲.
- Lassar, W.M., Manolis, C. and Winsor, R.D. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No.2/3, pp. 244-272.
- Obeidat, S.M., Al Bakri, A.A. & Elbanna, S. (2020) Leveraging "Green" Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance: Evidence from the Qatari Oil and Gas Industry. *J Bus Ethics* 164, 371-388. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-z>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J., (2015). The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. *J. Bus. Ethics* 121,451-466.
- Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371-390.
- Sharma, J. and Dhar, R. L. (2015), "Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment", *Personnel Review*, In press.
- 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.
- 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.
- Vardharajan, K. and Rajan, Y. (2013), "Hotels in India: trends and opportunities", *Indian Management*, Vol. 52 No. 4, pp. 20-41.
- Yen, C.-H., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., (2013). Perceptions of environmental management and employee job attitudes in hotel firms. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 12, 155-174.
- Yoon, D., Jang, J., Lee, J.(Jay), (2018). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: the mediating role of organizational trust and commitment. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 28, 1577-1597.

