



Investigating the relationship between perceived organizational green readiness and perceived external green readiness with institutionalization of human resource management

Sadaf Naghshe Javaheri ^{1*} Mojtaba Najafi ²

1- Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(Corresponding Author) E-mail: sb22javaher@gmail.com

2- Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

E-mail: nmojtaba1990@gmail.com

Article Info	Extended Abstract
Article type: Research Article	Introduction Amid escalating global environmental concerns, organizations are increasingly integrating sustainable practices into their operational frameworks. Green Human Resource Management (GHRM) represents a strategic fusion of environmental management and HR policies, aimed at fostering ecological sustainability through targeted human resource practices. This study investigates the relationship between perceived organizational green readiness (POG) and perceived external green readiness (PEG) with the institutionalization of GHRM, while also examining the moderating role of Corporate Social Responsibility (CSR). The research addresses a critical gap in understanding how internal and external readiness factors collectively shape the adoption and entrenchment of green HR practices.
Article history: Received: 9 February 2025 Received in revised form: 1 June 2025 Acceptance: 12 June 2025 Published online: 20 December 2025	Literature Review Drawing on institutional theory and stakeholder theory, this study situates GHRM within a broader discourse on organizational change and sustainable development. Prior research highlights the significance of green recruitment, training, performance management, and reward systems in promoting environmental performance. However, less is known about the interplay between perceived internal readiness (e.g., change commitment, strategic alignment) and external readiness (e.g., government initiatives, market forces) in driving GHRM institutionalization. CSR is posited as a potential moderator that may strengthen or complicate the relationship between initial GHRM adoption and its long-term institutionalization.
Key words : Green Human Resource Management, Institutionalization, Corporate Social Responsibility, Organizational Readiness.	Methodology This applied research employs a descriptive-correlational design. Data were collected via a field survey using a structured questionnaire, validated through CVR and CVI, and tested for reliability using Cronbach's alpha ($\alpha = 0.780$ for GHRM, 0.711 for POG, 0.802 for PEG, and 0.849 for institutionalization). The study population consisted of 500 experts from Amlun Company, with a sample of 217 selected through simple random sampling. Data analysis was conducted using SPSS for demographic statistics and Smart PLS4 for structural equation modeling (SEM) to test the hypothesized relationships.
	Findings The results indicate that both POG ($\beta = 0.348, p < 0.001$) and PEG ($\beta = 0.559, p < 0.001$)

significantly predict the initial adoption of GHRM. Initial GHRM adoption, in turn, positively affects its institutionalization ($\beta = 0.418, p < 0.001$). However, neither POG nor PEG exerts a direct significant effect on institutionalization. CSR moderates the relationship between initial adoption and institutionalization, though its effect is negative ($\beta = -0.084, p < 0.001$), suggesting a complex role in the institutionalization process. Mediation analysis confirms that initial GHRM adoption fully mediates the effects of POG and PEG on institutionalization.

Conclusion and Recommendations

The study concludes that organizational and external green readiness are pivotal in triggering GHRM adoption, which serves as an essential precursor to its institutionalization. CSR plays a nuanced moderating role, potentially due to competing organizational priorities. To foster GHRM institutionalization, organizations should: integrate sustainability into mission statements and leadership behavior; provide targeted green training; engage stakeholders through transparent communication; align reward systems with environmental performance metrics; and continuously assess external market and regulatory signals. These steps can help embed GHRM into organizational culture and ensure long-term sustainable HR practices.

Cite this article: Naghshe javaheri, S., Najafi, M. (2025). Investigating the relationship between perceived organizational green readiness and perceived external green readiness with institutionalization of human resource management. *Green Management*, 5(3), 1-23.



© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0050

Publisher: Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch.

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

بررسی رابطه آمادگی سبز سازمانی درک شده و آمادگی سبز ادراک شده خارجی با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی

صدف نقش جواهری^{۱*}، مجتبی نجفی^۲

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: sb22javaher@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: nmojtaba1990@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	این تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و بر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق ۵۰ نفر و نمونه آماری ۲۱۷ نفر از کارشناسان شرکت آملون است. روش نمونه گیری از نوع تصادفی ساده است. از روش میدانی و ابزار پرسشنامه برای جمع اوری داده های تحقیق استفاده شده است. برای کسب روایی، پرسشنامه ها مورد تایید اساتید دانشگاهی قرار گرفته است و همچنین CVR و CVI پرسشنامه ها تایید شده است. الفای کرونباخ برای متغیر مدیریت منابع انسانی سبز برابر ۰/۷۸۰، آمادگی سبز سازمانی درک شده برابر ۰/۷۱۱، آمادگی سبز ادراک شده خارجی برابر ۰/۸۰۲، نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی برابر ۰/۸۴۹ به دست آمده است که نشان از تایید پایایی پرسشنامه دارد. یافته ها تحقیق نشان می دهد آمادگی سبز سازمانی درک شده و آمادگی سبز ادراک شده خارجی با پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معناداری دارد و پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معناداری دارد. نقش تعدیل کننده مسئولیت اجتماعی شرکت را در رابطه بین پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز و نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز اثبات شده است و همچنین آمادگی سبز سازمانی درک شده و آمادگی سبز ادراک شده خارجی با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معناداری دارد. نتیجه این تحقیق به درک فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سبز کمک می کند و بر اهمیت پذیرش اولیه و نقش پیچیده مسئولیت اجتماعی شرکت در شیوه های تجاری پایدار تأکید می کند.
کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی سبز، نهادینه سازی، مسئولیت اجتماعی شرکت، آمادگی سازمانی.	

استناد: نقش جواهری، صدف؛ نجفی، مجتبی (۱۴۰۴). بررسی رابطه آمادگی سبز سازمانی درک شده و آمادگی سبز ادراک شده خارجی با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی اهمیت برنامه ریزی استراتژیک. مدیریت سبز، ۵ (۳)، ۲۳-۱.



© نویسندگان.

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

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

شاپا الکترونیکی: ۲۸۲۱-۰۰۵۰

مقدمه

در پاسخ به تشدید نگرانی‌های زیست محیطی، سازمان‌ها در سطح جهانی در حال ادغام شیوه‌های پایدار در چارچوب‌های عملیاتی خود هستند (لین و همکاران^۱، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی سبز نشان دهنده تلفیقی استراتژیک از مدیریت محیط زیست و منابع انسانی است که تعهد به پایداری زیست محیطی را از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی نشان می‌دهد (رنویک و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

مدیریت منابع انسانی سبز، فراتر از پارادایم‌های سنتی منابع انسانی، ملاحظات زیست محیطی را در عملکردهای کلیدی منابع انسانی، از جمله استخدام، آموزش، و ارزیابی عملکرد گنجانده است (کونو و همکاران^۳، ۲۰۲۳). این تغییر استراتژیک ملاحظات محیطی را با شیوه‌های منابع انسانی همسو می‌کند و فرهنگ سازمانی پایدار را تقویت می‌کند (پاتاموریز و همکاران^۴، ۲۰۲۳).

متخصصان منابع انسانی در هدایت ابتکارات زیست محیطی حیاتی هستند، زیرا منابع انسانی به عنوان کاتالیزوری برای شیوه‌های تجاری پایدار ظاهر می‌شود (لیو و همکاران^۵، ۲۰۲۲). تحقیقات شعیب و همکاران^۶ (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی سبز به طور مثبت بر نتایج محل کار تأثیر می‌گذارد، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و سرمایه انسانی سبز را توسعه می‌دهد. این امر بر نیاز استراتژیک برای ادغام ملاحظات زیست محیطی در منابع انسانی تأکید می‌کند. همسویی فرآیندهای سازمانی با اهداف پایداری، تحت تأثیر عوامل مختلف، حیاتی است. یونگ و همکاران^۷ (۲۰۱۶) پیشنهاد می‌کند که همسویی استراتژیک در اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز ضروری است، با تطابق بین استراتژی‌های کسب و کار و اهداف زیست محیطی که نهادینه شدن مدیریت منابع انسانی سبز را تسهیل می‌کند. پینوزا و همکاران^۸ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی سبز مشارکت جمعی کارکنان را در حفاظت از محیط زیست افزایش می‌دهد. جرونیمو و همکاران^۹ (۲۰۲۰) بر اهمیت شیوه‌های منابع انسانی سبز، مانند استخدام سبز و آموزش، در شکل دادن به پایداری سازمانی تأکید می‌کند. اهو جا^{۱۰} (۲۰۱۵) و ویج^{۱۱} (۲۰۱۳) همچنین نقش مدیریت منابع انسانی سبز را در ترویج شیوه‌های پایدار و افزایش تعهد کارکنان به پایداری برجسته می‌کنند. رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری شرکتی به خوبی مستند شده است، با مطالعات

1- Liu et al

2- Renwick et al

3- Kuo et al

4- Papademetriou et al

5- Liu et al

6- Shoaib et al

7- Yong et al

8- Pinzone et al

9- Jerónimo et al

10- Ahuja

11- Vij

جکمال و همکاران^۱ (۲۰۲۱) تنانور و همکاران^۲ (۲۰۲۳) که نشان دهنده تأثیرات مثبت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز است. با این حال، اتخاذ مدیریت منابع انسانی سبز چالش برانگیز است. مسیو و همکاران^۳ (۲۰۲۱) ادعا می‌کند که فرهنگ نوآوری سبز برای افزایش مزیت رقابتی بسیار مهم است. ارولجا و همکاران^۴ (۲۰۱۶) و ناواگاسری ساتجیویا^۵ (۲۰۱۸) بررسی‌های جامعی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز ارائه می‌دهند، در حالی که نجاتی و همکاران^۶ (۲۰۱۷) چالش‌ها و مزایا، از جمله تأثیرات بر عملکرد کارکنان را بررسی می‌کند. در حالی که تحقیقات موجود نقش شیوه‌های خاص صنعت، فشارهای نهادی و ابتکارات دولت را در تقویت پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز روشن کرده است، شکافی در درک طیف کامل تأثیرات بر پذیرش و پذیرش آن وجود دارد. نهادینه سازی به ویژه، تمرکز آکادمیک رو به رشد بر نقش مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان یک عامل تعدیل کننده در این فرآیند، یک منطقه حیاتی را برای کاوش بیشتر برجسته می‌کند (اتیکو^۷، ۲۰۱۹). احمد و همکاران^۸ (۲۰۱۹) بر اهمیت فشارهای سازمانی به عنوان کاتالیزور برای ابتکارات سبز تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که این عوامل خارجی نقش مهمی در پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز دارند. با این حال، انتقال به مدیریت منابع انسانی سبز ساده نیست و با پیچیدگی مشخص شده است. این نشان دهنده یک شکاف تحقیقاتی در درک کامل این است که چگونه عوامل داخلی و خارجی به طور جمعی مسیر سازمان را به سمت مدیریت منابع انسانی سبز شکل می‌دهند. درک این پویایی‌ها برای درک جامع‌تر چالش‌ها و توانمندسازی‌ها در پذیرش موفقیت‌آمیز و نهادینه‌سازی ریشه‌دار شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز ضروری است (بارنی^۹، ۲۰۰۱). پرداختن به این شکاف می‌تواند بینش‌های ارزشمندی را برای سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند شیوه‌های پایدار را به طور مؤثر در چارچوب‌های عملیاتی خود ادغام کنند، ارائه دهد، با توجه به افزایش آگاهی اجتماعی نسبت به مسائل زیست محیطی، مشتریان و ذینفعان به دنبال شرکت‌هایی هستند که در تحقق توسعه پایدار نقش ایفا می‌کنند. شرکت‌ها ملون با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به عنوان یک الگوی موفق در صنعت معرفی شود و اعتبار و اعتماد عمومی را جلب کند. توجه به نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌ها ملون نه تنها یک ضرورت اخلاقی است، بلکه یک نیاز برای تطابق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در دنیای کسب و کار امروز محسوب می‌شود. نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز به شرکت‌ها ملون کمک می‌کند تا به طور مؤثری منابع طبیعی را مدیریت کرده و

1 -Jamal et al

2 -Tanveer et al

3 -Muisyo et al

4 -Arulrajah et al

5 -Nawangsari and Sutawidjaya

6 -Nejati et al

7 -Atiku et al

8 -Ahmed et al

9 -Barney

آثار منفی فعالیت‌های خود بر محیط زیست را کاهش دهند. این اقدام می‌تواند منجر به حفاظت از منابع طبیعی و کاهش آلودگی شود. نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز به املون این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای اجتماعی و اخلاقی عمل کند و به مسئولیت اجتماعی خود پایبند باشد. این مسئولیت می‌تواند کمک کند تا اعتماد مشتریان، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان جلب شود. نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت املون یک ضرورت استراتژیک برای ارتقای عملکرد، مسئولیت اجتماعی، و رقابت‌پذیری شرکت در بازارهای جهانی محسوب می‌شود. با توجه به چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی، این رویکرد نه تنها به بهبود تصویر شرکت کمک می‌کند بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و پایدار نیز می‌انجامد و این مطالعه به دو سؤال کلیدی پژوهشی می‌پردازد:

۱. آمادگی سبز سازمانی و خارجی چگونه با نهادینه سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط دارد؟

۲. مسئولیت اجتماعی شرکت چه نقشی در تعدیل رابطه بین پذیرش و نهادینه سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز دارد؟

این مطالعه با ترکیب منحصر به فرد دیدگاه‌های سازمانی درک شده و آمادگی سبز خارجی با نقش تعدیل‌کننده مسئولیت اجتماعی شرکت در شرکت املون، زمینه جدیدی را در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز می‌گشاید. در حالی که تحقیقات قبلی این عناصر را به صورت مجزا مورد بررسی قرار داده است (رینگ، ۲۰۲۳)، این مطالعه آنها را در یک چارچوب تحلیلی واحد ادغام می‌کند و از زیربنای نظری نظریه نهادی و نظریه ذینفعان استفاده می‌کند. تمرکز بر شرکت املون، پیروزی در عرصه رقابت با تاکید فزاینده بر روی شیوه‌های پایدار (تانور، ۲۰۲۳)، با کاوش در مدیریت منابع انسانی سبز در یک زمینه دوست دار سلامت انسان و محیط زیست، به اصالت این مطالعه می‌افزاید. علاوه بر این، استفاده از Smart PLS4 برای تجزیه و تحلیل یک رویکرد روش‌شناختی پیچیده را معرفی می‌کند و به درخواست‌های روش‌های آماری قوی‌تر در تحقیقات مدیریت منابع انسانی می‌پردازد (راگوزو و همکاران، ۲۰۲۳). این رویکرد دقت و پایایی بیشتری را فراهم می‌کند و بینش جدیدی را در زمینه پویا مدیریت منابع انسانی سبز ارائه می‌دهد.

پیامدهای این مطالعه بسیار متنوع است و به طور معنی داری به گفتمان دانشگاهی و کاربرد عملی در شیوه‌های تجاری پایدار کمک می‌کند. هدف این مطالعه گسترش پایگاه دانش مدیریت منابع انسانی سبز با بررسی تأثیر متقابل بین آمادگی سازمانی، عوامل محیطی خارجی و نهادینه‌سازی شیوه‌های سبز در چارچوب‌های منابع انسانی است (جابور و همکاران، ۲۰۱۶). این یافته‌ها متخصصان و سیاست‌گذاران منابع انسانی را در مورد عوامل و موانع اجرای مدیریت منابع انسانی سبز روشن می‌کند و فرهنگ متعهد به پایداری را تقویت می‌کند. بینش در

1 -Ringle
2 -Tanveer
3 -Ragazou
4 -Jabbour et al

مورد اثربخشی مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان یک عامل تعدیل کننده می تواند سازمان ها را در استفاده از ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت برای تقویت شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز راهنمایی کند. علاوه بر این، این تحقیق باید ذینفعان دولتی و صنعت را در ایجاد سیاست های حمایتی که سازمان ها را تشویق می کند تا از طریق استراتژی های منابع انسانی خود پایداری را دنبال کنند، آگاه کند (جامل و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت، هدف این مطالعه ترسیم مسیری واضح و جدید برای سازمان ها است تا شیوه های منابع انسانی خود را با اهداف پایداری زیست محیطی هماهنگ کنند و به هدف کلی مسئولیت اجتماعی شرکت و توسعه پایدار کمک کنند. لذا سوال اصلی تحقیق این است که آمادگی سبز سازمانی درک شده و آمادگی سبز ادراک شده خارجی با نهادهای سازی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز و نقش تعدیل گر مسئولیت اجتماعی در شرکت آملون چه ارتباطی دارد؟

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

آمادگی سبز سازمانی درک شده

آمادگی سبز سازمانی درک شده به توانایی یک سازمان در پذیرش و پیاده سازی روش های پایدار و دوستدار محیط زیست اشاره دارد. این مفهوم شامل مجموعه ای از دانش ها، مهارت ها، و ادراکات مربوط به محیط زیست، مسئولیت های اجتماعی و توانایی های سازمانی برای حرکت به سمت توسعه پایدار است (مظاهری تهرانی و همکاران، ۱۴۰۱).

آمادگی سبز ادراک شده خارجی

آمادگی سبز ادراک شده خارجی به برداشت ذینفعان خارجی (مانند مشتریان، سرمایه گذاران، جامعه محلی و دولت) از اقدامات زیست محیطی یک سازمان اشاره دارد. این ادراک، بر اساس اطلاعات و شواهدی که این ذینفعان از فعالیت های سازمان کسب می کنند، شکل می گیرد و تأثیر قابل توجهی بر روابط سازمان با محیط بیرونی و موفقیت بلندمدت آن دارد (کمال زاده، ۱۴۰۱).

نهادهای سازی مدیریت منابع انسانی

نهادهای سازی مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که در آن سیاست ها، فرآیندها و رویه های کاری به یکدیگر پیوند خورده و در راستای اهداف سازمان قرار می گیرند. هدف از این کار ایجاد ساختاری پایدار و کارآمد برای مدیریت منابع انسانی است تا عملکرد سازمان ها بهبود یابد و تعاملات انسانی در محیط کار ارتقا یابد (توکی، ۱۴۰۰).

مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی به تعهد یک سازمان یا فرد در قبال جامعه و محیط زیست گفته می‌شود (شمس‌الدینی و همکاران، ۱۴۰۱). این تعهد فراتر از الزامات قانونی و سودآوری صرف است و شامل اقداماتی می‌شود که به نفع جامعه و محیط زیست باشند (فرغی و همکاران، ۱۴۰۱). به بیان دیگر، مسئولیت اجتماعی به معنای در نظر گرفتن اثرات تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان بر جامعه و محیط زیست و تلاش برای به حداقل رساندن اثرات منفی و حداکثر کردن اثرات مثبت است (دشتی و یو به رز، ۱۴۰۲).

مدیریت منابع انسانی سبز

مدیریت منابع انسانی سبز مدیریت زیست محیطی را با سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی (HR) ادغام می‌کند و بر پایداری در نیروی کار تمرکز می‌کند. رنویک و همکاران (۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی سبز را مجموعه‌ای از شیوه‌هایی تعریف می‌کنند که به استفاده پایدار از منابع کسب و کار و به حداقل رساندن اثرات زیست محیطی کمک می‌کند. این مرور منابع، منابع انسانی سبز را از طریق مؤلفه‌های کلیدی آن بررسی می‌کند: انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، و پاداش. فرآیند انتخاب و استخدام در مدیریت منابع انسانی سبز نقشی اساسی در ترویج فرهنگ پایداری محور در یک سازمان ایفا می‌کند. جابور و سانتوس^۱ (۲۰۱۶) بر اهمیت ادغام معیارهای محیطی در فرآیند استخدام تاکید می‌کنند. آن‌ها جذب نامزدهایی را پیشنهاد می‌کنند که نه تنها مهارت‌های لازم را دارند، بلکه تعهد خود را به پایداری زیست محیطی نشان می‌دهند. این رویکرد با یافته‌های جرونیمو و همکاران^۲ (۲۰۲۰) همسو می‌شود، که اشاره می‌کند که شیوه‌های استخدام سبز برای توسعه یک منطق سازمانی برای پایداری ضروری است. علاوه بر این، آهوچا (۲۰۱۵) و ویچ (۲۰۱۳) تاکید می‌کنند که استخدام افراد با نگرش طرفدار محیط زیست، نیروی کاری را پرورش می‌دهد که تمایل بیشتری به سمت شیوه‌های پایدار دارد. مدیریت منابع انسانی سبز به طور معنی داری شامل آموزش و توسعه با هدف افزایش آگاهی و مهارت‌های محیطی در بین کارکنان می‌شود (ملیک و همکاران،^۳ ۲۰۱۸). جکسون و همکاران^۴ (۲۰۱۱) استدلال می‌کنند که برنامه‌های آموزشی متمرکز بر مدیریت محیطی، کارکنان را با دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای کمک به اهداف سبز سازمان مجهز می‌کند. این برنامه‌ها می‌توانند از آگاهی‌های زیست محیطی اولیه تا آموزش پیشرفته در فن آوری‌ها یا شیوه‌های سبز خاص را شامل شوند. پینزون (۲۰۱۶) از این دیدگاه حمایت می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه ابتکارات

1- Jabbour and Jabbour

2- Jerónimo et al

3- Malik et al

4- Jackson et al

آموزشی می‌تواند مشارکت جمعی کارکنان را در حفاظت از محیط زیست تسهیل کند و رفتارهای داوطلبانه طرفدار محیط زیست را ترویج کند.

سیستم‌های پاداش و پاداش در مدیریت منابع انسانی سبز برای ایجاد انگیزه در شیوه‌های پایدار در بین کارکنان طراحی شده‌اند. به گفته شعیب (۲۰۲۱)، همسویی سیستم‌های پاداش با معیارهای عملکرد محیطی می‌تواند تعهد سازمانی را به ابتکارات سبز به طور معنی داری افزایش دهد. این همسویی کارکنان را تشویق می‌کند تا فعالانه در تلاش‌های پایداری سازمان مشارکت کنند. اثربخشی چنین سیستم‌هایی بیشتر توسط مطالعاتی مانند مسیو^۱ (۲۰۲۱) و ارولجا^۲ (۲۰۱۶) تایید می‌شود، که خاطر نشان می‌کنند که ترکیب معیارهای محیطی در ارزیابی عملکرد و ساختارهای پاداش می‌تواند اجرای موفقیت آمیز شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را هدایت کند.

ادغام این مؤلفه‌ها در یک استراتژی منسجم مدیریت منابع انسانی سبز چالش‌هایی را به همراه دارد. نجاتی و همکاران^۳ (۲۰۱۷) موانع بالقوه، از جمله مقاومت در برابر تغییر و نیاز به همسویی با استراتژی‌های کسب و کار کلی شناسایی شده توسط یونگ (۲۰۱۶) را برجسته می‌کنند. با این حال، مزایا، همانطور که با بهبود عملکرد محیطی و افزایش مشارکت کارکنان در ابتکارات پایداری نشان داده شده است (جمال و همکاران^۴، ۲۰۲۱) تلاش برای غلبه بر این چالش‌ها را توجیه می‌کند.

در نتیجه، منابع مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز بر اهمیت ادغام پایداری محیطی در شیوه‌های مختلف منابع انسانی تأکید می‌کند. فرآیندهای انتخاب و استخدام مؤثر می‌تواند نیروی کار متعهد به اهداف زیست محیطی ایجاد کند، در حالی که ابتکارات آموزشی و توسعه مهارت‌ها و آگاهی‌های لازم را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، همسو کردن سیستم‌های پاداش و پاداش با عملکرد محیطی، کارکنان را به سمت شیوه‌های پایدار تشویق می‌کند. همانطور که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای اهمیت پایداری را درک می‌کنند، مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک استراتژی حیاتی برای دستیابی به اهداف زیست محیطی و در عین حال افزایش عملکرد سازمانی ظاهر می‌شود.

در درک اینکه چگونه سازمان‌ها شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را با انتظارات ذینفعان مختلف، از جمله کارمندان، مشتریان، تأمین کنندگان و جامعه وسیع‌تر همسو می‌کنند، مفید است. این نظریه بر اهمیت در نظر گرفتن خواسته‌های ذینفعان در پذیرش شیوه‌های مدیریت

1- Muisyo
2- Arulrajah
3- Nejati et al
4- Jamal et al

منابع انسانی سبز به عنوان پاسخی به مسئولیت‌های محیطی، اجتماعی و اخلاقی تاکید می‌کند (کورتتماکی و همکاران^۱، ۲۰۲۳). با وجود محدودیت‌های آن در پرداختن به منافع غیرانسانی (همیون^۲، ۲۰۱۵).

مرادی و احمدی (۱۴۰۲) در تحقیق خود اثبات کردند که برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت بر ارتقای مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر دارد. زیهان و همکاران^۳ (۲۰۲۴) اثبات کردند که آمادگی سبز سازمانی درک شده و آمادگی سبز ادراک شده خارجی به طور معنی داری پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز را پیش‌بینی می‌کنند که تاثیر آن‌ها بر نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز را واسطه می‌کند. این مطالعه همچنین نقش تعدیل کننده مسئولیت اجتماعی شرکت را در رابطه بین پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز و نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز اثبات کرد. رینگل و همکاران^۴ (۲۰۲۳) تاثیر آمادگی سبز خارجی بر پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز اثبات کردند. پاتوبازکا بوزک^۵ (۲۰۱۹) تاثیر آمادگی سبز سازمانی ادراک شده را بر پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز ثابت کرده است. آتیکو^۶ (۲۰۱۹) مسئولیت اجتماعی تاثیر پذیرش مدیریت منابع انسانی بر نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز برجسته می‌کند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی

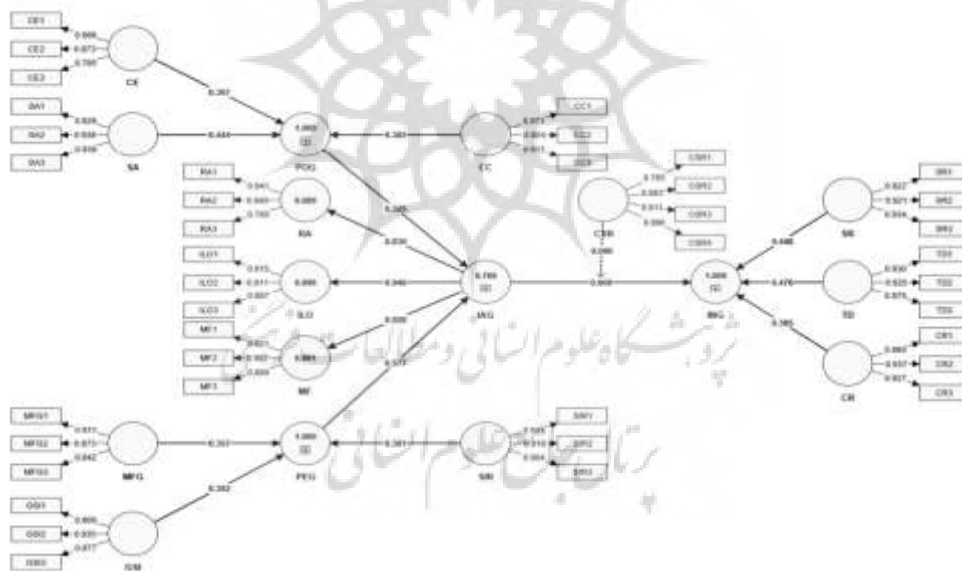
این تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و بر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی است. از روش میدانی و ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده شده است. موضوع این تحقیق برگرفته از مقاله زیهان و همکاران (۲۰۲۴) است لذا سوالات پرسشنامه برای هر یک از متغیرهای تحقیق برگرفته از پرسشنامه مقاله زیهان و همکاران (۲۰۲۴) است. برای کسب روایی، پرسشنامه‌ها مورد تایید اساتید دانشگاهی قرار گرفته و همچنین CVR و CVI پرسشنامه‌ها گرفته و تایید شده است. با استفاده از الفای کرونباخ و نرم افزار SPSS پایایی پرسشنامه‌ها برای متغیر مدیریت منابع انسانی سبز برابر ۰/۷۸۰، آمادگی سبز سازمانی درک شده برابر ۰/۷۱۱، آمادگی سبز ادراک شده خارجی

1- Kortetmäki et al
2- Harrison
3- Zihan et al
4- Ringle
5- Piotrowska-Bozek
6- Atiku

برابر ۰/۸۰۲، نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی برابر ۰/۸۴۹ به دست آمده است که نشان از تایید پایایی پرسشنامه دارد. جامعه آماری این تحقیق ۵۰۰ نفر و نمونه آماری طبق فرمول کوکران ۲۱۷ نفر از کارشناسان شرکت آملون است. روش نمونه گیری از نوع تصادفی ساده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها برای برای به دست آوردن فراوانی ها گروه های جمعیت شناختی از نرم افزار spss استفاده شده است و برای آزمون فرضیه های تحقیق از معادلات ساختاری و نرم افزار pls استفاده شده است.

یافته ها

جمعیت شناسی پاسخ دهندگان در این مطالعه مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت آملون، نمونه ای متنوع و معرف در دسته های مختلف را ارائه می دهد. نمونه متشکل از ۲۱۷ پاسخ دهنده است که درصد کمی بالاتر از مردان (۵۵,۳٪) در مقایسه با زنان (۴۴,۷٪) است که نشان دهنده توزیع جنسیتی نسبتاً متعادل است. از نظر توزیع سنی، اکثریت در گروه سنی ۲۶ تا ۳۵ سال (۳۵,۳٪) و پس از آن افراد ۳۶-۴۵ سال (۳۰,۶٪) قرار دارند. گروه سنی بالای ۵۵ سال با ۷,۰ درصد کمترین میزان را دارد که نشان می دهد اکثر شرکت کنندگان در مراحل اولیه تا اواسط شغلی خود هستند.



شکل ۲: تصویر مدل اندازه گیری (مدل مرتبه پایین)

جدول ۱: روایی افتراقی (ماتریس نسبت هتروتریت - تک صفت (HTMT))

مسئولیت اجتماعی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز	آموزش و توسعه	انتخاب و استخدام	آمادگی صنعت پشتیبانی	تراز استراتژیک	مزیت نسبی	پذیرش سبز نیروهای بازار	نظارت و بازخورد	نوآوری و جهت گیری یادگیری	ابتکار پایداری دولت	مسئولیت اجتماعی	پاداش	کارایی تغییر	تعهد تغییر
-	۰,۳۸۰	۰,۴۱۳	۰,۳۳۵	۰,۳۲۱	۰,۳۴۳	۰,۳۰۵	۰,۳۵۴	۰,۴۰۷	۰,۲۵۰	۰,۳۲۲	۰,۲۴۶	۰,۱۷۲	۰,۳۰۵
مسئولیت اجتماعی × پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
آموزش و توسعه	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
انتخاب و استخدام	۰,۵۷۸	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
آمادگی صنعت پشتیبانی	۰,۷۵۴	۰,۶۵۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تراز استراتژیک	۷۵۴	۰,۶۰۹	۰,۸۲۴	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مزیت نسبی	۰,۵۳۷	۰,۷۹۶	۰,۶۰۰	۰,۶۵۳	-	-	-	-	-	-	-	-	-
پذیرش سبز نیروهای بازار	۰,۸۲۱	۰,۶۰۰	۰,۶۰۰	۰,۷۵۶	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نوآوری و جهت گیری یادگیری	۰,۸۳۹	۰,۷۰۶	۰,۸۱۷	۰,۷۸۷	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نظارت و بازخورد	۰,۷۰۴	۰,۷۰۶	۰,۷۸۶	۰,۷۵۴	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ابتکار پایداری دولت	۰,۲۵۰	۰,۲۵۰	۰,۲۵۰	۰,۲۵۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مسئولیت اجتماعی	۰,۳۲۲	۰,۳۲۲	۰,۳۲۲	۰,۳۲۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-
پاداش	۰,۲۴۶	۰,۲۴۶	۰,۲۴۶	۰,۲۴۶	-	-	-	-	-	-	-	-	-
کارایی تغییر	۰,۱۷۲	۰,۱۷۲	۰,۱۷۲	۰,۱۷۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تعهد تغییر	۰,۳۰۵	۰,۳۰۵	۰,۳۰۵	۰,۳۰۵	-	-	-	-	-	-	-	-	-

تعهد تغییر -> تغییر تعهد، کارایی تغییر -> کارایی تغییر، پاداش -> پاداش و پاداش، مسئولیت اجتماعی -> مسئولیت اجتماعی شرکت، ابتکار پایداری دولت -> ابتکار پایداری دولت، پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز -> پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز، نوآوری و جهت گیری یادگیری -> نوآوری و جهت گیری یادگیری، نظارت و بازخورد -> نظارت و بازخورد، پذیرش سبز نیروهای بازار -> نیروهای بازار پذیرش سبز، مزیت نسبی -> مزیت نسبی، تراز استراتژیک -> همسویی استراتژیک، آمادگی صنعت پشتیبانی -> آمادگی صنعت پشتیبانی، انتخاب و استخدام -> انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه -> آموزش و توسعه.

جدول ۲: روایی افتراقی (معیار فورنل-لارکر)

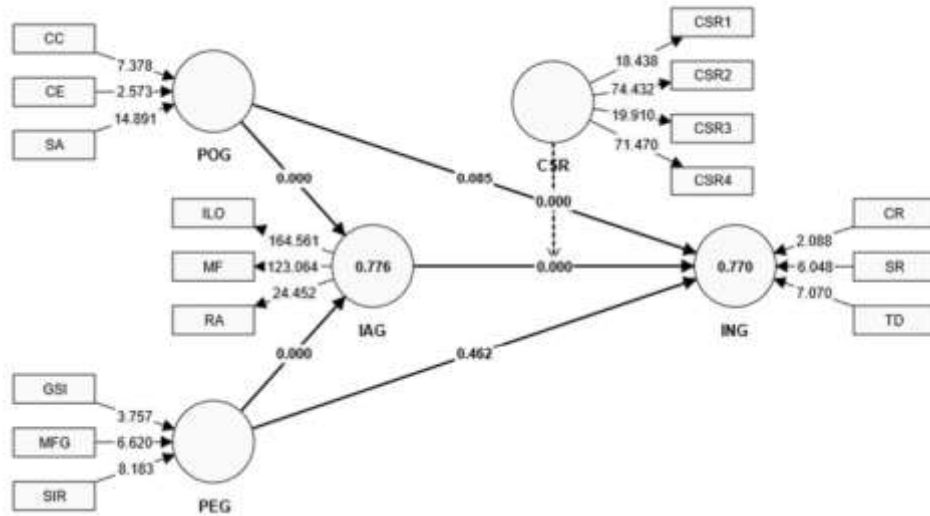
	تعهد تغییر	کارایی تغییر	پاداش	مسئولیت اجتماعی	ابتکار پایداری دولت	نوآوری و جهت گیری یادگیری	نظارت و بازخورد	پذیرش سبز نیروهای بازار	مزیت نسبی	تراز استراتژیک	آمادگی صنعت پشتیبانی	انتخاب و استخدام	آموزش و توسعه
تعهد تغییر	۰,۹۰۳												
کارایی تغییر	۰,۵۵۹	۰,۸۴۵											
پاداش	۰,۲۹۶	۰,۲۶۲	۰,۹۰۹										
مسئولیت اجتماعی	۰,۶۳۸	۰,۵۸۴	۰,۳۱۸	۰,۸۴۶									
ابتکار پایداری دولت	۰,۶۸۵	۰,۶۰۶	۰,۲۸۶	۰,۶۲۵	۰,۹۰۴								
نوآوری و جهت گیری یادگیری	۰,۷۲۲	۰,۶۴۰	۰,۳۸۶	۰,۶۴۶	۰,۷۱۴	۰,۹۰۴							
نظارت و بازخورد	۰,۷۲۸	۰,۶۱۱	۰,۳۷۰	۰,۶۳۷	۰,۷۱۶	۰,۸۶۲	۰,۹۰۶						
پذیرش سبز نیروهای بازار	۰,۷۲۶	۰,۶۸۱	۳۳۱	۰,۶۵۲	۰,۶۹۶	۰,۷۶۲	۰,۷۷۰	۰,۸۶۲					
مزیت نسبی	۰,۵۴۰	۰,۴۰۶	۰,۲۸۵	۰,۵۳۸	۰,۵۲۳	۰,۶۷۷	۰,۶۲۳	۰,۵۳۹	۰,۸۹۰				
تراز استراتژیک	۰,۶۹۲	۰,۷۰۳	۰,۳۶۲	۰,۷۴۲	۰,۶۸۷	۰,۸۰۵	۰,۷۷۹	۰,۸۱۱	۰,۵۵۲	۰,۹۳۵			
آمادگی صنعت پشتیبانی	۰,۶۵۸	۰,۵۴۶	۰,۳۴۵	۰,۶۱۱	۰,۶۸۷	۰,۷۹۷	۰,۷۳۹	۰,۷۰۷	۰,۶۳۳	۰,۷۳۷	۰,۸۷۹		
انتخاب و استخدام	۰,۵۱۲	۰,۴۲۱	۰,۲۲۸	۰,۶۴۶	۰,۵۲۱	۰,۶۳۸	۰,۵۹۱	۰,۵۲۶	۰,۷۲۳	۰,۵۶۲	۰,۵۷۱	۰,۹۲۵	
آموزش و توسعه	۰,۶۳۶	۰,۶۵۳	۰,۴۰۴	۰,۶۵۰	۰,۶۳۰	۰,۷۴۹	۰,۷۲۴	۰,۷۰۷	۰,۴۸۸	۰,۷۷۸	۰,۶۶۰	۰,۵۲۵	۰,۹۱۰

به طور مشابه، ابتکار پایداری دولت، پذیرش سبز نیروهای بازار (MFG) و آمادگی صنعت پشتیبانی (SIR) ارتباط معنی داری با آمادگی سبز خارجی درک شده نشان می‌دهند که نقش سیاست‌های دولت، پویایی بازار و صنعت را برجسته می‌کند. پشتیبانی در شکل‌گیری ادراک بیرونی از آمادگی سبز. در حوزه نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز، پاداش (CR) در مقایسه با انتخاب و استخدام (SR) و آموزش و توسعه (TD) تأثیر قابل توجه، هرچند کوچکتر، از خود نشان می‌دهد، که تأثیرات قوی را نشان می‌دهد. این امر بر اهمیت ادغام معیارهای سبز در شیوه‌های منابع انسانی برای نهادینه سازی منابع انسانی سبز در سازمان‌ها تاکید می‌کند. به طور کلی، این یافته‌ها دید جامعی از چگونگی کمک عوامل مختلف به درک و نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت املون ارائه می‌دهند.

جدول ۳. بارگذاری بیرونی برای سازه تکوینی مرتبه بالا

بار بیرونی	نمونه اصلی	انحراف معیار	T Statistics (O/STDEV)	p-Values
آمادگی سبز درک شده -> تعهد تغییر شده سازمانی	۰,۸۸۱	۰,۰۲۶	۳۴,۴۰۰	۰,۰۰۰
آمادگی سبز -> کارایی تغییر درک شده سازمانی	۰,۷۳۷	۰,۰۳۰	۲۴,۶۶۸	۰,۰۰۰
آمادگی سبز -> تراز استراتژیک درک شده سازمانی	۰,۹۴۹	۰,۰۱۲	۷۷,۲۶۷	۰,۰۰۰
آمادگی -> ابتکار پایداری دولت سبز ادراک شده خارجی	۰,۸۴۰	۰,۰۲۳	۳۶,۴۴۳	۰,۰۰۰
-> پذیرش سبز نیروهای بازار آمادگی سبز ادراک شده خارجی	۰,۸۹۳	۰,۰۲۲	۳۹,۸۳۰	۰,۰۰۰
آمادگی -> آمادگی صنعت پشتیبانی سبز ادراک شده خارجی	۰,۹۳۰	۰,۰۱۸	۵۲,۸۶۶	۰,۰۰۰
نهادینه سازی مدیریت -> پاداش منابع انسانی سبز	۴۵۲.	۰,۰۷۴	۶,۱۲۷	۰,۰۰۰
نهادینه -> با انتخاب و استخدام سازی مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۸۶۱	۰,۰۴۱	۲۰,۷۳۶	۰,۰۰۰
نهادینه سازی -> آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۸۷۷	۰,۰۳۴	۲۵,۸۵۶	۰,۰۰۰

مدل ساختاری نشان داده شده در شکل ۳ روابط مرتبه بالاتر را در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت املون نشان می‌دهد. ساختارهای مختلفی مانند تعهد تغییر (CC)، کارایی تغییر (CE)، تراز استراتژیک (SA) و سایر موارد را در یک چارچوب منسجم ادغام می‌کند.



شکل ۳: تصویر مدل ساختاری (مدل مرتبه بالاتر)

مدل ساختاری (جدول ۴) نتایج اعتدال و اثرات مستقیم درون مدل را با تمرکز بر روابط بین مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)، پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز (پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز)، نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز، آمادگی سبز ادراک شده خارجی (PEG) و آمادگی سبز درک شده سازمانی (POG). ارائه می کند.

جدول ۴: مدل ساختاری (اثر مستقیم و تعدیل)

Hypo	مسیر	نمونه اولیه	انحراف معیار	T Statistics	p-Values	حمایت	f ²	R ²	Q ²
H1	-> آمادگی سبز درک شده سازمانی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۳۴۸	۰,۰۷۳	۴,۷۷۷	۰,۰۰۰	بله	۰,۱۲۱	۰,۷۷۶	۰,۷۶۹
H2	-> آمادگی سبز ادراک شده خارجی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۵۵۹	۰,۰۷۰	۸,۰۰۴	۰,۰۰۰	بله	۰,۳۱۱	۰,۷۷۰	۰,۶۸۶
H3	پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی نهادینه سازی مدیریت منابع -> سبز انسانی سبز	۰,۴۱۸	۰,۰۸۱	۵,۱۵۵	۰,۰۰۰	بله	۰,۱۶۰		
H4	-> آمادگی سبز درک شده سازمانی نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۱۸۲	۰,۱۰۶	۱,۷۲۳	۰,۰۸۵	خیر	۰,۰۲۴		
H5	-> آمادگی سبز ادراک شده خارجی نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز	۰,۰۶۲	۰,۰۸۴	۰,۷۳۶	۰,۴۶۲	خیر	۰,۰۰۳		
H6	پذیرش اولیه × مسئولیت اجتماعی نهادینه -> مدیریت منابع انسانی سبز سازی مدیریت منابع انسانی سبز	-۰,۰۸۴	۰,۰۲۲	۳,۷۴۷	۰,۰۰۰	بله	۰,۰۵۴		
H7	-> آمادگی سبز درک شده سازمانی	۰,۱۴۶	۰,۰۳۸	۳,۸۲۳	۰,۰۰۰	بله			

	پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز ->								
H8	-> آمادگی سبز ادراک شده خارجی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز ->	۰,۲۳۴	۰,۰۵۸	۴,۰۵۶	۰,۰۰۰	بله			

این مطالعه در مورد مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت املون، بینش‌های معنی داری را در مورد روابط بین آمادگی سبز سازمانی درک شده (POG)، آمادگی سبز خارجی درک شده (PEG) و نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز ارائه می‌دهد. فرضیه ۱ (H1) با یک مسیر از آمادگی سبز درک شده سازمانی تا پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز پشتیبانی قوی پیدا می‌کند که با مقدار نمونه اصلی ۰,۳۴۸ نشان داده شده است. این یافته، همسو با الزگول^۱ (۲۰۱۹)، ارتباط مستقیمی را بین آمادگی سازمان برای مدیریت منابع انسانی سبز و احتمال اتخاذ چنین شیوه‌هایی نشان می‌دهد. اندازه اثر ۰,۱۲۱ و مقدار $R^2 = 0.776$ ، همراه با ارتباط پیش‌بینی‌کننده (Q2) ۰,۷۶۹، بر استحکام این رابطه تأکید بیشتری دارد. مطالعات انوسینک و شیخا^۲ (۲۰۱۵) و حامد و همکاران^۳ (۲۰۲۰) همچنین تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی سبز را بر عملکرد محیطی و کارکنان، از جمله عملکرد شغلی و انگیزه، همانطور که توسط ابدرمان^۴ (۲۰۲۱) و زاک^۵ (۲۰۱۹) برجسته شده است، تأیید می‌کند.

فرضیه ۲ (H2) نیز تأیید می‌شود و یک مسیر مثبت از آمادگی سبز ادراک شده خارجی به پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز را با مقدار نمونه اصلی ۰,۵۵۹ نشان می‌دهد. این امر بر نقش تأثیرگذار عوامل خارجی، مانند پویایی بازار و ابتکارات دولت، در پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز تأکید می‌کند که با یافته‌های او جو و همکاران^۶ (۲۰۲۰) و جمال^۷ (۲۰۲۱) تطبیق می‌شود. اندازه اثر ۰,۳۱۱ نشان دهنده ترتباط قابل توجه آمادگی سبز ادراک شده خارجی با پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز است، مطابق با مشاهدات بخش خاص توسط یوسف و همکاران^۸ (۲۰۱۸)، که نشان می‌دهد آمادگی سبز ادراک شده خارجی به طور اساسی نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز را هدایت می‌کند.

1- AlZgool
2- AnuSingh and Shikha
3- Hameed et al
4- Aboramadan
5- Zaki
6 -Ojo et al
7 -Jamal
8 -Yusoff et al

پشتیبانی از فرضیه ۳ (H3) با مقدار نمونه اصلی ۰,۴۱۸ اثبات می‌شود، که نشان می‌دهد پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز به طور معنی داری با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که پذیرش اولیه نقش کلیدی در ادغام مدیریت منابع انسانی سبز در عملیات سازمان ایفا می‌کند، احساسی که توسط الزگول (۲۰۱۹) و یوسف (۲۰۱۵) در یافته‌های خود در مورد رابطه مثبت بین مدیریت منابع انسانی سبز و ارزش‌های سبز فردی منعکس شده است. نقش میانجی تعامل کار سبز و اثرات تعدیل‌کننده شناسایی شده توسط اودونوهو و تورگوسا^۱ (۲۰۱۵) اهمیت این مرحله اولیه را در فرآیند نهادسازی گسترده‌تر اثبات می‌کند.

برعکس، فرضیه‌های ۴ و ۵، با تمرکز بر اثرات مستقیم آمادگی سبز درک شده سازمانی و آمادگی سبز ادراک شده خارجی بر نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز، در داده‌ها پشتیبانی پیدا نکردند. نتایج برای آمادگی سبز درک شده سازمانی -> نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز (بتا = ۰,۱۸۲، $T = 1.723$ ، $p = 0.085$) و آمادگی سبز ادراک شده خارجی -> نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز (بتا = ۰,۰۶۲، $T = 0.736$ ، $p = 0.462$) نشان می‌دهد که در حالی که این عوامل در مراحل اولیه یکپارچه هستند. پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز، آن‌ها مستقیماً منجر به نهادینه شدن عمیق‌تر آن نمی‌شوند، که نشان دهنده نیاز به کاوش بیشتر عوامل واسطه یا شبکه پیچیده‌تری از تأثیرات است.

فرضیه ۶ دیدگاه جدیدی را ارائه می‌دهد و یک اثر تعدیل‌کننده مسئولیت اجتماعی شرکت را بر پیشرفت از پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز به نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز پیشنهاد می‌کند. این مطالعه پشتیبانی تجربی برای این فرضیه، با ضریب منفی (بتا = -۰,۰۸۴، $T = 3.747$ ، $p = 0.000$)، نشان می‌دهد که نقش متفاوتی از مسئولیت اجتماعی شرکت را در این فرآیند نشان می‌دهد. علیرغم اینکه ابتکارات مسئولیت اجتماعی معمولاً به عنوان پشتیبان نهادینه سازی تلقی می‌شود، ممکن است این رابطه را نیز، به طور بالقوه به دلیل تضاد اولویت‌های سازمانی یا چالش‌ها در ادغام مسئولیت اجتماعی شرکت با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز پیچیده یا تضعیف کند.

این مجموعه از یافته‌ها به گفتگوهای علمی در مورد اثرات چندوجهی مدیریت منابع انسانی سبز کمک می‌کند. چن و همکاران^۲ (۲۰۲۱) بر تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی سبز ادراک شده بر نتایج متنوع محل کار، با واسطه شناسایی سازمانی تأکید می‌کند. مقادیر بتای قابل توجه در این مطالعه رابطه پیش بینی کننده بین مدیریت منابع انسانی سبز و مقادیر فردی را تقویت می‌کند، همانطور که توسط الزگول (۲۰۱۹) مشخص شده است. علاوه بر این، منابع از این ایده حمایت می‌کند که شیوه‌های خاص مدیریت منابع انسانی سبز که توسط رهبری حمایت

1 -O'Donohue and Torugsa

2 -Chen et al

می‌شود، به طور معنی داری بر عملکرد محیطی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد، همانطور که توسط انوسینگ و شیخا^۱ (۲۰۱۵) و حامد و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده شده است. این شیوه‌ها برای نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز و پرورش فرهنگ سازمانی پایدار پایه‌ای هستند.

این تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت املون شواهد روشنگری را ارائه می‌دهد، به ویژه در مورد نقش میانجی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز. این مطالعه قویاً از فرضیه ۷ (H7) و فرضیه ۸ (H8) پشتیبانی می‌کند و نقش اصلی پذیرش اولیه را در میانجیگری رابطه بین آمادگی سبز سازمانی درک شده (POG) و آمادگی سبز خارجی درک شده (PEG) با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز برجسته می‌کند. نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز. ضریب مسیر ۰,۱۴۶ برای آمادگی سبز درک شده سازمانی (آمار $T = 3.823$, $p\text{-value} = 0.000$) و برای آمادگی سبز ادراک شده خارجی (آمار $T = 4.056$, $p\text{-value} = 0.000$) موقعیت محوری پذیرش اولیه در پر کردن شکاف بین آمادگی و نهادی را تقویت می‌کند.

یافته‌ها با منابع موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز همخوانی دارد. زکی و همکاران^۲ (۲۰۱۹) بر تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی سبز ادراک شده بر نتایج محل کار تأکید می‌کند و نقش شناسایی سازمانی را در میانجیگری این تأثیرات برجسته می‌کند. این دیدگاه توسط پینوز و همکاران^۳ (۲۰۱۶) و گرسی و همکاران^۴ (۲۰۱۵) تکمیل می‌شود، که نشان می‌دهند چگونه مدیریت منابع انسانی سبز مشارکت جمعی در حفاظت از محیط زیست را تسهیل می‌کند و فشار ذینفعان را به بهبود عملکرد زیست‌محیطی تبدیل می‌کند. علاوه بر این، اهمیت شایستگی‌های استراتژیک منابع انسانی و رهبری اخلاقی در اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، همانطور که توسط یونگ و محدیوسف^۵ (۲۰۱۶) و اسلام و همکاران^۶ (۲۰۲۰) برجسته شده است، بر ضرورت پرورش فرهنگ سازمانی سبز که منجر به عملکرد محیطی می‌شود، تأکید می‌کند.

ارتباط پیش‌بینی مدل با مقادیر بالای پیش‌بینی Q2 برای نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز (۰,۷۶۹ و ۰,۶۸۶ برای اثر پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز) تأیید می‌شود که نشان‌دهنده قابلیت‌های پیش‌بینی قوی آن است. این مطالعه نشان می‌دهد که هم آمادگی سازمانی و هم آمادگی خارجی به طور معنی داری با پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط معنی داری دارد که در نهادینه‌سازی آن

1 -AnuSingh and Shikha

2 -Zaki et al

3 -Pinzone et al

4 -Guerci et al

5 -Yong and Mohd-Yusoff

6 -Islam et al

مؤثر است. تجزیه و تحلیل تعدیل یک تعامل ظریف را نشان می‌دهد که در آن فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی ممکن است اندکی قدرت رابطه بین پذیرش اولیه و نهادینه شدن را کاهش دهد و بر نقش پیچیده مسئولیت اجتماعی در فرآیند مدیریت منابع انسانی سبز تأکید کند. این تحقیق مسیر دقیقی را ارائه می‌کند که از طریق آن مدیریت منابع انسانی سبز اتخاذ می‌شود و در ساختار شرکت املون تثبیت می‌شود. این بینش‌های ضروری را برای شاغلین و سیاست‌گذاران متمرکز بر پرورش شیوه‌های پایدار در سازمان‌ها ارائه می‌دهد، مراحل حیاتی پذیرش اولیه و نقش تأثیرگذار مسئولیت اجتماعی در فرآیند نهادینه‌سازی را برجسته می‌کند.

بحث و نتیجه گیری

آمادگی سازمانی سبز ادراک شده با پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط مثبت و معناداری دارد. هرچه آمادگی سازمانی سبز ادراک شده در یک سازمان بیشتر باشد، احتمال پذیرش و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی سبز نیز بیشتر خواهد بود. این امر به دلیل وجود یک محیط حامی، تخصیص منابع کافی، اعتقاد به موفقیت و همسویی با ارزش‌های زیست‌محیطی است.

آمادگی سبز ادراک شده خارجی با پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط دارد. اگر سازمان‌ها احساس کنند که ذینفعان خارجی آن‌ها از اقدامات سبز حمایت می‌کنند (آمادگی سبز ادراک شده خارجی بالا)، احتمال بیشتری دارد که در مدیریت منابع انسانی سبز سرمایه‌گذاری کنند، زیرا انتظار دارند که این سرمایه‌گذاری منجر به بازگشت سرمایه شود (مثلاً از طریق افزایش فروش، بهبود تصویر برند یا کاهش هزینه‌ها). سازمان‌ها ممکن است مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان راهی برای نشان دادن تعهد خود به مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان خارجی بپذیرند. آمادگی سبز خارجی می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر بگذارد. فشار ذینفعان، مزیت رقابتی، دسترسی به منابع و تغییر نگرش از جمله مکانیسم‌هایی هستند که از طریق آن‌ها آمادگی سبز خارجی می‌تواند به پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز کمک کند.

پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد. پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح مختلف سازمان (مدیریت ارشد، مدیران میانی، کارکنان) یک پیش‌نیاز اساسی برای نهادینه سازی آن است. اگر مدیریت منابع انسانی سبز به طور گسترده در سازمان پذیرفته نشود، احتمال نهادینه شدن آن بسیار کم خواهد بود. نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز تضمین می‌کند که این رویکرد به صورت پایدار در سازمان اجرا شود و با تغییر مدیران یا شرایط محیطی، متوقف نشود. نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز مستلزم همسویی آن با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی است. وقتی مدیریت منابع انسانی سبز با ارزش‌های اصلی سازمان هماهنگ باشد و به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل شود، احتمال نهادینه شدن آن بیشتر می‌شود. پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز، گامی

مهم در جهت نهادینه سازی آن است. نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز به معنای تثبیت و تداوم این رویکرد در سازمان و تبدیل آن به بخشی از فرهنگ و هویت سازمانی است. برای نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز، لازم است که این رویکرد در سطوح مختلف سازمان پذیرفته شود، با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی همسو باشد، از حمایت مدیریت ارشد برخوردار باشد و به طور منظم ارزیابی شود. پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی تعدیل‌گر مسئولیت اجتماعی ارتباط دارد. در سازمان‌هایی که سطح مسئولیت اجتماعی بالایی دارند، رابطه بین پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز و نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز قوی‌تر خواهد بود. زیرا این سازمان‌ها از قبل دارای فرهنگ سازمانی حامی پایداری، تعهد مدیریت ارشد، و منابع کافی برای حمایت از مدیریت منابع انسانی سبز هستند.

آمادگی سبز سازمانی درک شده با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط دارد. آمادگی سبز سازمانی ادراک شده می‌تواند به طور مستقیم بر پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر بگذارد و پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز نیز می‌تواند به طور مستقیم بر نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر بگذارد. بنابراین، پذیرش مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین آمادگی سبز سازمانی ادراک شده و نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز ایفا کند. این بدان معناست که هرچه سازمان در نظر کارکنان و مدیران از آمادگی بیشتری برای فعالیت‌های سبز برخوردار باشد، مدیریت منابع انسانی سبز بیشتر مورد پذیرش قرار می‌گیرد و در نتیجه، احتمال نهادینه شدن آن در سازمان افزایش می‌یابد.

آمادگی سبز ادراک شده خارجی با نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط دارد. در این مدل، پذیرش اولیه مدیریت منابع انسانی سبز نقش میانجی در رابطه بین آمادگی سبز ادراک شده خارجی و نهادینه سازی مدیریت منابع انسانی سبز ایفا می‌کند. این بدان معناست که هرچه سازمان درک کند که ذینفعان خارجی از اقدامات سبز حمایت می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که مدیریت منابع انسانی سبز را به صورت اولیه و آزمایشی در سازمان خود پیاده‌سازی کند و اگر اجرای اولیه مدیریت منابع انسانی سبز موفقیت‌آمیز باشد، احتمال بیشتری دارد که سازمان مدیریت منابع انسانی سبز را به صورت گسترده در کل سازمان نهادینه کند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد زیر مطرح می‌شود:

- گنجاندن اهداف پایداری و تعهد به محیط زیست در بیانیه ماموریت و ارزش‌های سازمان

- تعیین اهداف کمی و کیفی مشخص در زمینه پایداری و ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس این اهداف.

- نشان دادن تعهد عملی به پایداری از طریق رفتارهای مدیریتی، مانند استفاده از حمل و نقل پایدار، کاهش مصرف انرژی در دفاتر، و حمایت از پروژه‌های سبز.

- ارائه آموزش‌های تخصصی در زمینه مدیریت سبز، پایداری و بهترین شیوه‌های زیست‌محیطی به کارکنان در سطوح مختلف
- انجام تحقیقات بازار برای شناسایی ترجیحات و نگرانی‌های زیست‌محیطی مشتریان. برگزاری نظرسنجی‌ها و جلسات گروه متمرکز برای درک انتظارات ذینفعان مختلف از عملکرد زیست‌محیطی سازمان.

- شناسایی ذینفعان کلیدی و ارزیابی میزان نفوذ و اهمیت آنها در موفقیت استراتژی‌های پایداری سازمان. بررسی اینکه هر گروه از ذینفعان چه انتظاراتی از سازمان دارند.

- برقراری ارتباط باز و صادقانه با ذینفعان در مورد چالش‌ها و فرصت‌های زیست‌محیطی سازمان.

منابع

- توکلی، مسعود، (۱۴۰۰)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات جادوی قلم، چاپ دوم.
- دشتی، زهرا و بو به رز، رضا. (۱۴۰۲). تاثیر مسئولیت اجتماعی بر مزیت رقابتی شرکتها با نقش واسطه شهرت. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. (۲۷)۷، ۱۵۳۶-۱۵۵۴.
- شمس‌الدینی، کاظم؛ نعمتی، میثم و عسکری، مهدی. (۱۴۰۱). ارائه مدلی به منظور توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، حسابداری و منافع اجتماعی. (۱) ۱۲، ۸۱-۱۰۰.
- فروغی، داریوش؛ حمیدیان، نرگس و بهرامی، فاطمه. (۱۴۰۱). تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر گزارشگری مالی متقلبان. دانش حسابداری مالی، (۱) ۹، ۱-۲۷.
- کمال زاده، علیرضا. (۱۴۰۱). مدیریت سبز (مفاهیم، روش‌ها و مدل‌های کاربردی). انتشارات خانیران، چاپ اول.
- مرادی، ناهید و احمدی، خلیل. (۱۴۰۲). برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق ارتقای مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد شرکت. پایان نامه کارشناسی ارشد. مظاهری طهرانی، مینا؛ الوانی، سیدمهدی و واعظی، رضا. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران. (۶۸) ۱۷، ۸۱-۹۳.
- Aboramadan, M. & Karatepe, O.M.(2021). Green Human Resource Management, Perceived Green Organizational Support and Their Effects on Hotel Employees Behavioral Outcomes. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 33, 3199-3222.
- Ahmed, S.; Chowdhury, B.; Khalil, I.; Haque, R.& bin Senathirajah, A.R.(2022). Analyzing Key Factors Affecting Sales Performance Amongst Malaysian Smes: A Structural Path Modeling Approach. *Int. J. eBus. Egov. Stud.*, 14, 560-577.
- Ahuja, D.(2015). Green HRM: Management of People through Commitment towards Environmental Sustainability. *Int. J. Res. Financ. Mark* , 5, 50-54.
- Ahmed, W.; Najmi, A.; Arif, M.& Younus, M.(2019). Exploring Firm Performance by Institutional Pressures Driven Green Supply Chain Management Practices. *Smart Sustain. Built Environ*, 8, 415-437.
- Alam, S.S.; Ahmed, S.& Kokash, H.A.(2023). Interplay of Perceived Organizational and External E-Readiness in the Adoption and Integration of Augmented Reality and Virtual Reality Technologies in Malaysian Higher Education Institutions. *Educ. Inf. Technol.*
- AlZgool, M.R.H.(2019). Nexus between Green HRM and Green Management towards Fostering Green Values. *Manag. Sci. Lett.*, 9, 2073-2082.
- AnuSingh, L.& Shikha, G.(2015). Impact of Green Human Resource Factors on Environmental Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Evidence. *Int. J. Eng. Manag. Sci.*, 6, 25-30.
- Arulrajah, A.A.; Opatha, H.H.D.N.P.& Nawaratne, N.N.J.(2016). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan J. Hum. Resour. Manag.*, 5, 1.
- Atiku, S.O.(2019). Institutionalizing Social Responsibility Through Workplace Green Behavior. In *Contemporary Multicultural Orientations and Practices for Global Leadership*; IGI Global: Pennsylvania, PA, USA; pp. 183-199.
- Azungah, T.(2018). Qualitative Research: Deductive and Inductive Approaches to Data Analysis. *Qual. Res. J.*, 18, 383-400.
- Barney, J.; Wright, M.& Ketchen, D.J.(2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *J. Manag.*, 27, 625-641. [CrossRef]
- Barney, J.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Manag.* 1991, 17, 99-120.

- Babiak, K. & Trendafilova, S. (2011). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 18, 11–24.
- Bell, C. (2018). Cross-Sectional Survey Utilising the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) to Describe Middle Managers' Perceptions of a South African Firm's Internal Environment in 2018. Ph.D. Thesis, The IIE, Sandton, South Africa
- Cardinal, L.B.; Kreutzer, M. & Miller, C.C. (2017). An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-Invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations. *Acad. Manag. Ann.*, 11, 559–592.
- Cheema, S. & Javed, F. (2017). The Effects of Corporate Social Responsibility toward Green Human Resource Management: The Mediating Role of Sustainable Environment. *Cogent Bus. Manag.*, 4, 1310012.
- Chen, S.; Jiang, W.; Li, X. & Gao, H. (2021). Effect of Employees Perceived Green HRM on Their Workplace Green Behaviors in Oil and Mining Industries: Based on Cognitive-Affective System Theory. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 4056.
- Dijkstra, T & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Q.*, 39, 297–316.
- Ercantan, O. (2022). Eyupoglu, S. How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees. *Sustainability*, 14, 1718.
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *Int. J. Eng. Bus. Manag.*, 13, 184797902110162.
- Guerci, M.; Longoni, A. & Luzzini, D. (2015). Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance—The Mediating Role of Green HRM Practices. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 27, 262–289.
- Harrison, J. & Freeman, R.E. (2015). Cavalcanti Sá de Abreu, M. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts. *Rev. Bus. Manag.*, 17, 858–869.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *Am. Sociol. Rev.*, 49, 149.
- Hameed, R.; Mahmood, A. & Shoaib, M. (2022). The Role of Green Human Resource Practices in Fostering Green Corporate Social Responsibility. *Front. Psychol.*, 13, 792343.
- Hameed, Z.; Khan, I.U.; Islam, T.; Sheikh, Z. & Naeem, R.M. (2020). Do Green HRM Practices Influence Employees' Environmental Performance? *Int. J. Manpow.*, 41, 1061–1079.
- Indrawati, H.; Caska, C.; Hermita, N.; Sumarno, S. & Syahza, A. (2023). Green Innovation Adoption of SMEs in Indonesia: What Factors Determine It? *Int. J. Innov. Sci.*, 5, 72–89.
- Islam, T.; Khan, M.M.; Ahmed, I. & Mahmood, K. (2020). Promoting In-Role and Extra-Role Green Behavior through Ethical Leadership: Mediating Role of Green HRM and Moderating Role of Individual Green Values. *Int. J. Manpow.*, 42, 1102–1123.
- Jackson, S.E.; Renwick, D.W.S.; Jabbour, C.J.C. & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Ger. J. Hum. Resour. Manag. Z. Pers.*, 25, 99–116. [CrossRef]
- Jabbour, C.J.C. & Sousa Jabbour, A.B.L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agendas. *J. Clean. Prod.*, 112, 1824–1833. [CrossRef]
- Jamal, T.; Zahid, M.; Martins, J.M.; Mata, M.N.; Rahman, H.U. & Mata, P.N. (2021). Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. *Sustainability*, 13, 3045.
- Jerónimo, H.M.; Henriques, P.L.; de Lacerda, T.C.; da Silva, F.P. & Vieira, P.R. (2020). Going Green and Sustainable: The Influence of Green HR Practices on the Organizational Rationale for Sustainability. *J. Bus. Res.*, 112, 413–421.
- Khor, K.-S.; Thurasamy, R.; Ahmad, N.H.; Halim, H.A. & May-Chiun, L. (2015). Bridging the Gap of Green IT/IS and Sustainable Consumption. *Glob. Bus. Rev.*, 16, 571–593.
- Kortetmäki, T.; Heikkinen, A. & Jokinen, A. (2023). Particularizing Nonhuman Nature in Stakeholder Theory: The Recognition Approach. *J. Bus. Ethics* 2023, 185, 17–31.
- Kuo, Y.-K.; Khan, T.I.; Islam, S.U.; Abdullah, F.Z.; Pradana, M. & Kaewsaeng-on, R. (2022). Impact of Green HRM Practices on Environ-mental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Front. Psychol.*, 13, 916723.
- Liu, Q.; Geertshuis, S. & Grainger, R. (2020). Understanding Academics' Adoption of Learning Technologies: A Systematic Review. *Comput. Educ.* 2020, 151, 103857.
- Liu, R.; Yue, Z.; Ijaz, A.; Lutfi, A. & Mao, J. (2023). Sustainable Business Performance: Examining the Role of Green HRM Practices, Green Innovation and Responsible Leadership through the Lens of Pro-Environmental Behavior. *Sustainability* 2023, 15, 7317. [CrossRef]
- Liu, J.; Gao, X.; Cao, Y.; Mushtaq, N.; Chen, J. & Wan, L. (2022). Catalytic Effect of Green Human Resource Practices on Sustainable Development Goals: Can Individual Values Moderate an Empirical Validation in a Developing Economy? *Sustainability*, 14, 14502.
- Livingstone, D.N. (2012). Changing Climate, Human Evolution, and the Revival of Environmental Determinism. *Bull. Hist. Med.*, 86, 564–595.
- Lehman, W.E.K.; Greener, J.M. & Simpson, D.D. (2002). Assessing Organizational Readiness for Change. *J. Subst. Abus. Treat.* 2002, 22, 197–209.
- Malik, P.; Lenka, U. & Sahoo, D.K. (2018). Proposing Micro-Macro HRM Strategies to Overcome Challenges of Workforce Diversity and Deviance in ASEAN. *J. Manag. Dev.*, 37, 6–26.
- Molla, A. & Licker, P.S. (2005). ECommerce Adoption in Developing Countries: A Model and Instrument. *Inf. Manag.*, 42, 877–899.
- Muisyo, P.K. & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRMS Green Performance through Green HRM: The Moderating Role of Green Innovation Culture. *J. Clean. Prod.*, 289, 125720. [CrossRef]

- Nawangarsi, L.C. & Sutawidjaya, A.H.(2019). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business? In Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018), Bandung, Indonesia, 19 September 2018; Atlantis Press: Paris, France.
- Nejati, M.; Rabiei, S. & Chiappetta Jabbour, C.J.(2017). Envisioning the Invisible: Understanding the Synergy between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management in Manufacturing Firms in Iran in Light of the Moderating Effect of Employees' Resistance to Change. *J. Clean. Prod.*, 168, 163–172.
- O'Donohue, W. & Torugsa, N.(2015). The Moderating Effect of Green HRM on the Association between Proactive Environmental Management and Financial Performance in Small Firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 27, 239–261.
- Ojo, A.O.; Tan, C.N.-L. & Alias, M.(2020). Linking Green HRM Practices to Environmental Performance through Pro-Environment Behaviour in the Information Technology Sector. *Soc. Responsib. J.*, 18, 1–18.
- Papademetriou, C.; Ragazou, K.; Garefalakis, A. & Passas, I.(2023). Green Human Resource Management: Mapping the Research Trends for Sustainable and Agile Human Resources in SMEs. *Sustainability*, 15, 5636.
- Piotrowska-Bozek, W.(2019). Organizational Readiness for Change: Toward Understanding Its Nature and Dimensions. *Zesz. Nauk. Wyzszej Szkoły Humanit. Zarzadzanie*, 20, 227–238.
- Pinzone, M.; Guerci, M.; Lettieri, E. & Redman, T.(2016). Progressing in the Change Journey towards Sustainability in Healthcare: The Role of Green HRM. *J. Clean. Prod.*, 122, 201–211. [CrossRef]
- Ragazou, K.; Garefalakis, A.; Papademetriou, C. & Passas, I.(2023). Well-Being Human Resource Model In The Collaborative Economy: The Keystone of ESG Strategy In The Tourism Sector. *Int. Conf. Tour. Res.*, 6, 251–260.
- Raza, S.A. & Khan, K.A.(2022). Impact of Green Human Resource Practices on Hotel Environmental Performance: The Moderating Effect of Environmental Knowledge and Individual Green Values. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 34, 2154–2175.
- Ringle, C.M.; Wende, S. & Becker, J.-M. (2023). Higher-Order Models, SmartPLS 4. Available online: <https://www.smartpls.com> (accessed on 10 September 2023).
- Roscoe, S.; Subramanian, N.; Jabbour, C.J.C. & Chong, T.(2019). Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development. *Bus. Strategy Environ.*, 28, 737–749.
- Rodríguez-Ardura, I. & Meseguer-Artola, A.(2016). What Leads People to Keep on E-Learning? An Empirical Analysis of Users' Experiences and Their Effects on Continuance Intention. *Interact. Learn. Environ.*, 24, 1030–1053.
- Renwick, D.W.S.; Redman, T. & Maguire, S.(2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *Int. J. Manag. Rev.*, 15, 1–14.
- Ringle, C.M.; Wende, S. & Becker, J.-M.(2023). Oststeinbek: SmartPLS GmbH. Available online: <http://www.smartpls.com> (accessed on 16 December 2023)
- Shen, J.; Dumont, J. & Deng, X.(2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group. Organ. Manag.*, 43, 594–622.
- Shoab, M.; Abbas, Z.; Yousaf, M.; Zámečník, R.; Ahmed, J. & Saqib, S.(2021). The Role of GHRM Practices towards Organizational Commitment: A Mediation Analysis of Green Human Capital. *Cogent Bus. Manag.*, 8, 1870798. [CrossRef]
- Tanveer, M.I.; Yusliza, M.Y. & Fawehinmi, O.(2023). Green HRM and Hospitality Industry: Challenges and Barriers in Adopting Environmentally Friendly Practices. *J. Hosp. Tour. Insights*. [CrossRef]
- Vij, P.; Mumbai, N.(2013). Green HRM- Delivering High Performance HR Systems. *Int. J. Mark. Hum. Resour. Manag.*, 4, 19–25.
- Weiner, B.J.(2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implement. Sci.*, 4, 67.
- Yong, J.Y. & Mohd-Yusoff, Y.(2016). Studying the Influence of Strategic Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices. *Ind. Commer. Train.*, 48, 416–422.
- Yusoff, Y.M.; Ramayah, T. & Othman, N.-Z.(2015). Why Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude towards Using E-HRM Is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM? *J. Adv. Manag. Sci.*, 3, 337–343.
- Yusoff, Y.M.; Nejati, M.; Kee, D.M.H. & Amran, A.(2018). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Glob. Bus. Rev.*, 21, 663–680.
- Yusliza, M.-Y.; Othman, N.Z. & Jabbour, C.J.C.(2017). Deciphering the Implementation of Green Human Resource Management in an Emerging Economy. *J. Manag. Dev.*, 36, 1230–1246.
- Yusliza, M.-Y.; Norazmi, N.A.; Jabbour, C.J.C.; Fernando, Y.; Fawehinmi, O. & Seles, B.M.R.P.(2019). Top Management Commitment, Corporate Social Responsibility and Green Human Resource Management. *Benchmarking Int. J.*, 26, 2051–2078.
- Zihan, W.; Makhbul, Z.K.M. & Alam, S.S.(2024). Green Human Resource Management in Practice: Assessing the Impact of Readiness and Corporate Social Responsibility on Organizational Change. *Sustainability*, 16, 1153. <https://doi.org/10.3390/su16031153>
- Zaki, N.A.B.M. & Norazman, I.(2019). The Relationship between Employee Motivation towards Green HRM Mediates by Green Employee Empowerment: A Systematic Review and Conceptual Analysis. *J. Res. Psychol.*, 1, 6–9.
- Zihan, W.; Makhbul, Z.K.M. & Alam, S.S.(2024). Green Human Resource Management in Practice: Assessing the Impact of Readiness and Corporate Social Responsibility on Organizational Change. *Sustainability*, 16, 1153. <https://doi.org/10.3390/su16031153>.