



**The relationship between ethical leadership and green behavior with the mediating role of green human resource management and the moderating role of environmental knowledge**

Hossein Rajabdorri<sup>1\*</sup>, Sareh rafatmagham<sup>2</sup>

Received date: 2023/03/26

Acceptance date: 2023/07/02

**Abstract**

The purpose of this study is to investigate the relationship between ethical leadership and green behavior with the mediating role of green human resource management and the moderating role of environmental knowledge. This research is applied and descriptive-correlational. The population consists of the staff of Vali-Asr Hospital in Fasa city in the winter of 2021. The selected sample includes 245 people who have been selected using simple random sampling method based on Morgan's table. Also, a standard questionnaire was used to examine the research variables. To analyze the findings in the form of 5 main hypotheses, the structural equation method using Smart PLS software was used. The research findings showed that there is a positive and significant relationship between ethical leadership and green behavior of employees and green human resource management and green behavior of employees. Also, a positive and significant relationship was observed between green human resource management and green behavior of employees. Other findings also show that green human resource management plays a mediating role in the relationship between ethical leadership and employees' green behavior. In addition, environmental knowledge positively moderates the relationship between green human resource management and employees' green behavior. Based on the research findings, we can understand the importance of paying attention to sustainable development and green human resource management. Also, factors such as ethical leadership in organizations should be taken into consideration more than ever. On the other hand, considering the prominent role of the hospital environment in the possibility of harming the environment, this issue requires careful consideration by managers and planners.

**Keywords:** Ethical Leadership, Green Behavior, Green Human Resource Management, Environmental Knowledge, Treatment Staff.

---

1-Ph.D. of Accounting, Vice-Chancellor for Management Development and Resources, Fasa University of Medical Sciences, Fasa, Iran.  
(Corresponding Author) Email: Hosrado@gmail.com

2- Fasa University of Medical Sciences, Fasa, Iran.

## رابطه رهبری اخلاقی و رفتار سبز با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و نقش تعدیلگر دانش زیست‌محیطی

حسین رجب‌دُری<sup>۱\*</sup>، ساره رفعت مقام<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، رابطه رهبری اخلاقی و رفتار سبز با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و نقش تعدیلگر دانش زیست‌محیطی است. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آن را کارکنان بیمارستان حضرت ولی عصر (عج) شهرستان فسا در زمستان ۱۴۰۱ تشکیل می‌دهد. نمونه برگزیده نیز شامل ۲۴۵ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول دموگراف انتخاب شده‌اند. همچنین، برای بررسی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. برای تحلیل یافته‌ها نیز در قالب ۵ فرضیه اصلی از روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی و رفتار سبز کارکنان و مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارکنان نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. سایر یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار سبز کارکنان دارد. افزون بر آن، دانش زیست‌محیطی، رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارکنان را به صورت مثبت تعدیل می‌کند. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان به اهمیت توجه به توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی سبز پی برد. همچنین، عواملی مانند رهبری اخلاقی نیز در سازمان‌ها بیش‌ازپیش باید موردتوجه قرار گیرد. از سوی دیگر با عنایت به نقش برجسته محیط بیمارستان‌ها در احتمال صدمه زدن به محیط‌زیست، این مسئله نیازمند دقت نظر از سوی مدیران و برنامه‌ریزان است.

**کلمات کلیدی:** رهبری اخلاقی، رفتار سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، دانش محیطی، کادر درمان.

۱- دکتری حسابداری، معاونت توسعه مدیریت و منابع، دانشگاه علوم پزشکی فسا، فسا، ایران. (نویسنده مسئول) ایمیل: Hosrado@gmail.com

۲- دانشگاه علوم پزشکی فسا، فسا، ایران.

## مقدمه

ضرورت توجه مدیران به موارد سبز و زیست محیطی، موضوعی غیرقابل انکار است (احمد، احمد، اسلام و کلیم، ۲۰۲۰؛ احمد، فاضله حسن و کلیم، ۲۰۲۰؛ باقری، نعیمی و بقیه، ۱۴۰۱) که آنان اثر اقدامها و تصمیمهای خود بر محیط زیست و جامعه را مورد توجه قرار می دهند (کلشوان، دن هارتوگ و دن هوگ، ۲۰۱۱؛ اسلام، احمد، کلیم و محمود، ۲۰۲۱). پژوهش حاضر، شرایطی را بررسی می کند که دانش زیست محیطی کارکنان، اثرهای رهبری اخلاقی بر رفتار سبز آنان در محیط کار را تقویت یا تضعیف می کند. همچنین، به فرایندی که رفتار سبز در سایه رهبری اخلاقی پرورش می یابد نیز توجه می کند. در مجموع هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه رهبری اخلاقی و رفتار سبز با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و نقش تعدیلگر دانش زیست محیطی است.

در راستای اهمیت توسعه پایدار، سازمان ملل متحد به دنبال اتخاذ اقدامهای فوری جهت رفع مسئله تغییرهای اقلیمی و بررسی تأثیرهای آن از طریق ایجاد ظرفیت انسانی و نهادی و مکانیسمهایی است که از مدیریت زیست محیطی مؤثر و کارآمد پشتیبانی می کنند (احمد، اسلام، صدیق و کلیم، ۲۰۲۱). تغییرهای اقلیمی نیز ریشه و خاستگاه انسانی دارد و فعالیت بشر در سازمانهای تجاری اغلب تأثیر مستقیمی بر این چالش جهانی می گذارد. برای نمونه، مشارکت انسان در فعالیتهای صنعتی و تولیدی با انتشار گازهای گلخانه‌ای مرتبط است. رابرتسون و بارلینگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) دریافتند اگرچه سازمانها با اتخاذ نظامهای مدیریت محیط زیست به تغییرهای اقلیمی واکنش نشان داده‌اند، اما این رویکردها کافی نیست، زیرا موفقیت این اقدامها به رفتار سبز در محیط کار نیز بستگی دارد. همچنین، باید عواملی را بررسی نمود که باعث اشاعه رفتار سبز می شوند، زیرا این رفتارها تأثیرهای مفیدی بر تغییرهای اقلیمی دارند (احمد و عمرانی، ۲۰۱۹). افزون بر آن، یونسکو در یک کنفرانس در زمینه ترویج مسائل توسعه پایدار، آگاهی و دانش زیست محیطی را به عنوان یک هدف مهم مطرح کرد، زیرا آگاهی و دانش زیست محیطی می تواند به جلب حساسیت به مسائل زیست محیطی کمک کنند و مسائل دیگر مرتبط با آن را تقویت نماید (یونسکو، ۱۹۷۷). با توجه به اهمیت توجه به مسائل زیست محیطی با عنایت به نقش مهم منابع انسانی، ضروری است که در این حوزه پژوهشهایی صورت گیرد تا بتوان بر اساس یافته‌ها برنامه‌ریزی بهتری انجام داد. از آنجاکه همه اقسام جامعه در برابر محیط زیست مسئولیت دارند و بی توجهی به آن برای عموم زیان بار خواهد بود، ضرورت است که این پژوهش با توجه به نقش مدیران در توسعه رفتارهای حامی محیط زیست و گسترش آن بیشتر

1-Ahmad, Ahmad, Islam and Kaleem

2- Ahmad, Fazal-e-hasan and Kaleem

3-Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh

4- Islam, Ahmad, Kaleem and Mahmood

5- Ahmad, Islam, Sadiq and Kaleem

6- Robertson and Barling

7- Ahmad and Umrani

8-UNESCO

روشن می‌شود. افزون بر آن، با افزایش حساسیت زیست‌محیطی، سازمان‌ها در راستای وظایف خود و به‌ویژه شهروند شرکتی نیز گام بر خواهند داشت که اهمیت پژوهش حاضر را مورد تأکید قرار می‌دهد.

پژوهشگران پیشین مانند احمد (۲۰۱۸) و خان، علی، عثمان، سلیم و جیانکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) افزون بر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پیامدهای رفتاری، به لزوم بررسی و انجام پژوهش‌های بیشتر برای شناسایی مکانیسم‌هایی اشاره دارند که به تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کاری کارکنان تأکید دارد. پژوهش‌های انجام گرفته پیشین مانند گوئرسی، لونگونی و لوزینی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، هادوک-میلار، سانیا و مولر-کامن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و سعید و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) عنوان می‌کنند که رهبری سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز نقش حیاتی در تدوین رفتار سبز در محیط کار ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی سبز به «سیاست‌ها، شیوه‌ها و مواردی اطلاق می‌شود که رفتار کارکنان سازمان را به نفع فرد، جامعه، محیط‌زیست و کسب‌وکار سبز هدایت می‌کند» (اوپا و آرولراجاه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱۰۴). انور و همکاران (۲۰۲۰) دریافته‌اند که برنامه‌های آموزشی زیست‌محیطی باعث بهبود و ارتقای دانش کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم جهت حفظ انرژی و نگهداری منابع طبیعی مانند آب را توسعه دهند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، انگیزه‌ای برای کارکنانی ایجاد کرده است که در مصرف انرژی صرفه‌جویی می‌کنند و اغلب فرصت‌های ترفیعی را با رفتار و عملکرد مسئولیت‌پذیرانه کارکنان در قبال محیط‌زیست همسو می‌کنند (گوئرسی و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین جهت بهبود تأثیر زیست‌محیطی در سازمان‌ها، باید تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان را بررسی نمود (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی سبز، پیامدها و دستاوردهای سبز را میان کارکنان ترویج می‌دهند (شن، دامون و دنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶، ۲۰۱۸). برای نمونه، مدیریت منابع انسانی سبز رابطه مثبتی با رفتار شهروندی وابسته به محیط‌زیست (لو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹) و عملکرد سبز در محیط کار (انور و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰) دارد. پژوهشگران با توجه به اهمیت رهبری برای توسعه رفتاری زیست‌محیطی کارکنان، به لزوم مطالعات تجربی در این حوزه اشاره دارند که نحوه اشاعه و گسترش رفتارهای طرفدار محیط‌زیست را بررسی می‌کنند (رابرتسون و بارلینگ، ۲۰۱۳: ۱۷۶). در این پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان مکانیسم بالقوه‌ای بررسی می‌شود که رهبری سازمانی از طریق آن، رفتار سبز در محیط کار را گسترش می‌دهد. همچنین، نقش تعدیلگر دانش زیست‌محیطی نیز به‌عنوان عامل مهمی در تضعیف یا تقویت این رابطه بررسی می‌شود. به دلیل حجم و گستردگی مسائل زیست‌محیطی و با توجه به اینکه ریشه برخی از مشکل‌های زیست‌محیطی رفتار

1- Khan, Ali, Usman, Saleem and Jianquo

2- Guerci, Longoni and Luzzini

3- Haddock-Millar, Sanyal and M€uller-Camen

4- Saeed et al

5- Opatha and Arulrajah

6- Shen, Dumon and Deng

7- Luu

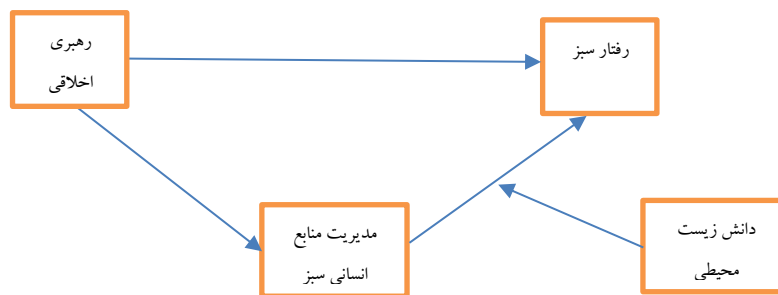
8- Anwar et al

شهروندان در برابر طبیعت است، باید از مشارکت عمومی در جلوگیری از بحرانی شدن یا کاهش و حل مسائل زیست محیطی استفاده شود (سبزه‌ای، قلی‌پور و آدینه‌وند، ۱۳۹۵). اولین شرط مشارکت اجتماعی در محیط زیست «دانش و آگاهی» است. اصل دهم قطعنامه ریو سازمان ملل که در ارتباط با محیط زیست و توسعه پایدار است، درباره دانش و آگاهی و مشارکت مردم در رابطه با مسائل زیست محیطی بیان می‌دارد: «مسائل محیط زیست در هر سطحی که باشد باید به بهترین وجه با مشارکت مردم و اهالی ذی‌نفع بررسی و کنترل شود. در سطح ملی مردم باید به اطلاعات مناسبی درباره محیط زیست خود و اقدام‌های مسئولان در رسیدگی به آن دسترسی داشته باشند. دولت‌ها نیز باید دانش و آگاهی عمومی را تسهیل و تشویق کنند و با اطلاع‌رسانی فراگیر، از مشارکت هرچه بیشتر مردم حمایت و آن را تقویت کنند» (سازمان ملل، ۱۹۹۲).

این پژوهش دوشاخه متمایز ادبیات موضوع یعنی رهبری سازمانی و مدیریت منابع انسانی را باهم ادغام و بررسی می‌کند که چگونه رهبری اخلاقی به صورت غیرمستقیم با تأثیرگذاری مثبت روی مدیریت منابع انسانی سبز موجب گسترش رفتار سبز در محیط کار می‌شود. در ادامه ابتدا مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش و سپس، روش پژوهش، یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری آورده می‌شود.

## ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

در ادامه شکل ۱، الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

## رابطه رهبری اخلاقی و رفتار سبز

کارکنان به گونه متوسط یک‌سوم از شبانه‌روز خود را در محیط کار می‌گذرانند (بلاک، وسلینک، استادینکا و کمپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و شیوه رهبری و مدیریت منابع انسانی روی رفتار آنان تأثیر می‌گذارد (زو، چو و اسپانگلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). رهبری اخلاقی عبارت است از «نشان دادن رفتار بهنجار مناسب از طریق

1-United Nations  
2- Blok, Wesselink, Studynka and Kemp  
3- Zhu, Chew and Spangler

کنش‌های فردی و روابط میان فردی و اشاعه این رفتار به کارکنان از طریق ارتباط دوطرفه» (برون، تروینو و هاریسون، ۲۰۰۵: ۱۲۰). از اهداف مشترک رهبری اخلاقی و مدیریت منابع انسانی سبز، توسعه پایدار منابع انسانی در سازمان‌ها است (احمد و همکاران، ۲۰۲۱).

پژوهش‌های مربوط به رهبری اخلاقی پتانسیل خود در تدوین پیامدهای نگرشی غیر سبز مانند تعهد و رضایت شغل و رفتاری مانند عملکرد ایمنی، بهزیستی و رفتار شهروندی را بررسی کرده‌اند (گالاکر و تسچودین، ۲۰۱۰؛ چوگتای، بیرنه و فلاذ، ۲۰۱۵؛ خان و همکاران، ۲۰۱۹). درحالی‌که ادبیات موضوع به تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر توسعه رفتار اخلاقی کارکنان اشاره دارد (احمد، ۲۰۱۸؛ اسلام، احمد و علی، ۲۰۱۹)؛ بااین‌حال نیاز به توضیح است که چگونه بر رفتار سبز آن‌ها تأثیر می‌گذارد. رفتار سبز به دنبال آن است تا «تأثیر منفی اقدام‌های فردی مضر و مخرب بر محیط‌زیست را به حداقل برساند» (کلموس و آگین، ۲۰۱۰: ۲۴۰). این رفتار حافظ محیط‌زیست کارکنان، به‌واسطه بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها، ارزش‌آفرینی بیشتری دارد (راموس و کیلمر، ۲۰۰۷). احمد و عمرانی (۲۰۱۹: ۵۴۳) نیز بیان می‌کنند که «رهبران اخلاقی باید شیوه‌ها و سیاست‌های حافظ محیط‌زیست را درون سازمان‌ها گسترش دهند».

اخلاق با پیامدهای عمل فرد بر رفاه نسل‌های آینده سروکار دارد (ایزن‌بیز، ۲۰۱۲). اقدام‌های اخلاقی انسان متضمن حفظ حیات آینده بشر در این سیاره و تکثیر حیات زیستی- اخلاقی به‌واسطه حفظ و نگهداری از محیط‌زیست با استفاده درست از منابع موجود است. بر اساس همین دیدگاه‌ها، می‌توان ادعا نمود که رهبری اخلاقی به‌واسطه تعهدهای خود در دستیابی به خیر جمعی با مشارکت در شیوه‌های پایدار اخلاقی- زیست‌محیطی، تأثیر مثبتی بر رفتار کارکنان و محیط‌زیست می‌گذارد. با کمک «نظریه یادگیری اجتماعی»<sup>۱</sup> می‌توان تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سبز کارکنان را تبیین نمود (باندورا، ۱۹۹۷). بر اساس این نظریه، رفتار الگوهای نقشی مانند روسا، مدیران و رهبران ارشد در محیط سازمانی روی کارکنان تأثیر می‌گذارد. کارکنان پیامدهای رفتاری که به‌واسطه الگوهای نقشی به نمایش گذاشته می‌شود را مشاهده می‌کنند (باندورا، ۱۹۹۷). دیدگاه یادگیری اجتماعی به‌خصوص زمانی مطرح می‌شود که رفتار سبز به نفع محیط‌زیست است و توسط مدیران و رهبران به الگو تبدیل شده است. برای نمونه، کارکنان مراقب هستند مدیران دستگاه‌های برقی مانند کولر و کامپیوتر را در زمانی که استفاده نمی‌شود، خاموش کنند و آنان نیز در محیط کار هم همین رفتار را تقلید می‌کنند. رهبران اخلاقی با تجسم ارزش‌های اخلاقی-زیستی در

---

1- Brown, Trevi~no and Harrison  
2- Gallagher and Tschudin  
3- Chughtai, Byrne and Flood  
4- Islam, Ahmed and Ali  
5- Kollmuss and Agyeman  
6- Ramus and Killmer  
7- Eisenbeiss  
8- Social learning theory  
9- Bandura

رفتار خود، سبکی از رهبری را انجام می‌دهند و رفتارهای حامی محیط‌زیست و بوم‌شناختی را مطابق با نظریه یادگیری اجتماعی توسعه می‌دهند. ارتباط و کنش‌های رفتاری سبز آن‌ها نیز باعث ایجاد حس حفظ محیط‌زیست و رفتار مسئولانه میان کارکنان می‌شود (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). در نتیجه فرضیه اول پژوهش به این شکل مطرح می‌شود:

**فرضیه اول:** بین رهبری اخلاقی و رفتار سبز، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز

پینزون، گوئرسی، لتیری و ردمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶:۲۰۳) در مطالعات خود، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

۱. «شیوه‌های شایستگی‌سازی» که هدف آن بهبود دانش زیست محیطی کارکنان از طریق آموزش است تا بتوانند مسائل زیست محیطی را شناسایی کنند و به آن‌ها واکنش نشان دهند.

۲. «شیوه‌های افزایش انگیزه» که تمایل کارکنان به مشارکت در رفتارهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی را از طریق شیوه‌هایی مانند مدیریت عملکرد افزایش می‌دهد.

۳. «شیوه‌های مشارکت کارکنان» که این فرصت را در اختیار منابع انسانی قرار می‌دهد تا به مسائل زیست محیطی توجه کنند و اقدام‌هایی برای کاهش تأثیرهای زیست محیطی در سازمان اتخاذ کنند.

این تقسیم‌بندی با نظریه «انگیزش - فرصت - توانایی»<sup>۲</sup> (جکسون، شولر و جیانگ، ۲۰۱۴) مطابقت دارد که بر اساس آن، مدیریت منابع انسانی با تأثیر روی شایستگی، میزان انگیزه و ارائه فرصت‌هایی برای مشارکت در اقدام‌های سودمند، عملکرد تجاری را بهبود می‌بخشد. هدف شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به گونه حمایت از دستیابی و تحقق اهداف کسب‌وکار که رهبران تعیین کرده‌اند است (کیم، کیم، جوی و پتارون، ۲۰۱۹). شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز به نوعی تضمین می‌کنند که رفتار و عملکرد کارکنان بر تحقق اهداف حافظ محیط‌زیست که رهبران تعیین کرده‌اند، تأثیر می‌گذارد (سعید و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، افزایش دغدغه و نگرانی‌های جهانی برای تغییرهای اقلیمی و گرم شدن تدریجی هوای کره زمین، رهبران سازمانی را ملزم کرده است تا بیشتر سراغ مدیریت منابع انسانی سبز بروند.

برخی پژوهش‌ها نیز به این مفهوم اشاره کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در اجرای دستورهای حیاتی در سازمان ایفا می‌کند. در همین راستا، کیم و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که «نقش منابع انسانی، به اشتراک گذاری دیدگاه استراتژیک مدیران شرکت با کارکنان و

1-Pinzone, Guerci, Lettieri and Redman

2- Ability-Motivation-Opportunity

3- Jackson, Schuler and Jiang

4- Kim, Kim, Choi and Phetvaroon

5- Saeed et al

کمک به درک این دیدگاه<sup>۱</sup> است. لیروی، سگرز، ون دیرندونک و دن هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز به دیدگاه مشترک رابطه مدیریت منابع انسانی و رهبری اشاره می‌کنند. بر اساس این دیدگاه، رهبری و مدیریت منابع انسانی از طریق مجاری ارتباطی مختلف در سازمان، موجب تقویت هم می‌شوند، به‌ویژه زمانی که ارزش‌های مشترک و مشابهی با هم دارند. از آنجا که رهبری اخلاقی و مدیریت منابع انسانی سبز هر دو ریشه در اصول اخلاقی دارند، با توجه به ارزش‌های مشترک جهت تقویت عملکرد زیست‌محیطی کسب‌وکار، همدیگر را تقویت می‌کنند؛ بنابراین، می‌توان گفت دستیابی به اهداف عملکرد زیست‌محیطی از طریق منابع انسانی نیازمند رهبران اخلاقی است که دغدغه کلی نسبت به محیط‌زیست دارند و از اجرای درست سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز حمایت می‌کنند (احمد و همکاران، ۲۰۲۱).

**فرضیه دوم:** بین رهبری اخلاقی و مدیریت منابع انسانی سبز، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز، نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی را از منظر طراحی و اجرای شیوه‌های تجاری زیست‌محیطی پایدار گسترش و بسط می‌دهد (یوسلیزا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی از دیرباز شامل مجموعه‌ای از شیوه‌ها و سیاست‌هایی بوده است که باهدف دستیابی به عملکرد کارکنان و رفتارهای تأثیرگذار بر تحقق اهداف تجاری، طراحی و اجرا می‌شوند (بکر، هوسلید و بیاتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). همچنین، افزودن واژه «سبز» به مفهوم مدیریت منابع انسانی با فعالیت‌ها و رفتارهایی ارتباط دارد که هدف آن، حفظ محیط‌زیست است. در اصل، مدیریت منابع انسانی سبز شامل انتخاب و توسعه کارکنانی که به محیط‌زیست واقف هستند، تأمین آموزش زیست‌محیطی و پذیرفتن رفتار طرفدار محیط‌زیست از طریق سنجش عملکرد و پاداش‌های رسمی می‌شود (پلگرینی، ریزی و فری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۹).

«نظریه هویت اجتماعی»<sup>۵</sup> (تاجفل و ترنر<sup>۶</sup>، ۱۹۷۹) تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز را تبیین می‌کند. این نظریه مبتنی بر این قضیه است که هویت فرد به‌واسطه ویژگی‌های بارز گروهی تعریف می‌شود که فرد خود را متعلق به آن می‌داند. برای نمونه، کارکنان باید برای سازمان مشخص کنند که کجا کار می‌کنند و دوست دارند زمان و انرژی خود را صرف کاری کنند که در نهایت اهداف سازمان محقق شود. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که فرایند تعیین هویت، تعهد به شرکت را تبیین می‌کند و آن‌ها را به سمتی می‌کشاند تا رفتارهای شهروندی سازمانی یا فرا نقشی را اجرا کنند (احمد و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها تأکید دارد؛ بنابراین، کارکنانی که دغدغه مسائل زیست‌محیطی را دارند در سازمان‌هایی که از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

1-Leroy, Segers, Dierendonck and Den Hartog

2- Yusliza et al

3- Becker, Huselid and Beatty

4- Pellegrini, Rizzi and Frey

5- Social Identity Theory

6- Tajfel and Turner



سبز استفاده می کنند، پویایی و دل‌بستگی بیشتری دارند. این نوع دل‌بستگی نسبت به شرکت باعث ایجاد حس تعهد و مسئولیت‌پذیری زیست محیطی و رفتار سبز می شود. پژوهش‌های انجام گرفته پیشین نیز ثابت کرده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز باعث گسترش رفتار سبز در محیط کار می شود (دامونت، شن و دنگ، ۲۰۱۷؛ سعید و همکاران، ۲۰۱۹). در نتیجه، بر اساس نظریه هویت اجتماعی و موارد بیان شده، فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر مطرح می شود:

**فرضیه سوم:** بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

پژوهش هاداگ-میلر و همکاران (۲۰۱۶) بر اهمیت رهبران اخلاقی تأکید دارد، زیرا به عنوان الگویی برای «انجام کار درست» عمل می کنند. شایان ذکر است که هدف مدیریت منابع انسانی سبز دستیابی به اهداف عملکرد زیست محیطی از طریق توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی، گزینش، آموزش و پرداخت است (میلیمان و چیر، ۲۰۱۷). رهبری اخلاقی با تجسم این ارزش‌های حامی محیط‌زیست و الگو برداری از رفتارهای طرفدار زیست‌بوم، تأثیر مثبتی بر این شیوه‌ها می گذارد. ادبیات موضوع رهبری اخلاقی، شواهد تجربی مشارکت رهبران و تأثیر مثبت بر رفتارهای اجتماعی و محیط‌زیست را نشان می دهد (چنگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ والومبوا، هارتنل و میساتی، ۲۰۱۷؛ اسلام و همکاران، ۲۰۱۹). رهبران اخلاقی روی توسعه اخلاقی، فردی و حرفه‌ای کارکنان و بهبود محیط کار سرمایه‌گذاری می کنند (احمد، ۲۰۱۸). می توان گفت تأثیر آن‌ها به نفع بهبود شیوه‌های پاداش، گزینش و آموزش مدیریت منابع انسانی سبز است (سوگیانینگراتت و همکاران، ۲۰۱۹)، زیرا در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با استخدام و آموزش منابع انسانی دخیل هستند. همچنین، مدیران و رهبران کارکنانی که در محافظت از محیط‌زیست دخیل هستند و در دستیابی به اهداف زیست محیطی نقش مثبت دارند ر تشویق می کنند (روبرتسون و بارلینگ، ۲۰۱۳؛ جلال و همکاران، ۲۰۱۹؛ سعید و همکاران، ۲۰۱۹). در نتیجه، فرضیه بعدی پژوهش به این شکل مطرح می شود:

**فرضیه چهارم:** مدیریت منابع انسانی سبز، نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار سبز دارد.

### نقش تعدیلگر دانش زیست محیطی

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سبز نشان می دهند که ارتباط این مدیریت با رفتار سبز تحت تأثیر عوامل فردی و محیطی است (فام، توکوا و جابور، ۲۰۱۹). دانش زیست محیطی به آگاهی فرد درباره تأثیر کنش‌های بشر مانند استفاده از مواد شیمیایی خطرناک، بسته‌بندی محصولات بر

1-Dumont, Shen and Deng  
2- Milliman and Clair  
3- Walumbwa, Hartnell and Misati  
4- Sugianingratet al  
5- Pham, Tuckova and Jabbour

محیط‌زیست و زیست‌بوم اطلاق می‌شود (افسر، بدیر و کیانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مطالعات پیشین مانند فاوهینمی، یوسلیزا، محمد، فائزه و محمد (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که هرچه سطح دانش و آگاهی زیست‌محیطی کارکنان بالاتر باشد، میزان تعهد آنان برای دستیابی به اهداف و عملکرد زیست‌محیطی بیشتر می‌شود در این راستا انور و همکاران (۲۰۲۰) دریافته‌اند که «سازمان‌ها به دنبال استخدام داوطلبینی با آگاهی زیست‌محیطی و نگرش مثبت نسبت به محیط‌زیست هستند، زیرا این افراد تمایل بیشتری به مشارکت در اقدام به نفع زیست‌بوم دارند». یافته‌های پیشین حاکی از این است که تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان با ویژگی‌های فردی مانند دانش زیست‌محیطی، تعدیل می‌شود (جلیل و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به مطالعات انجام‌شده، پژوهش حاضر نقش تعدیلگر دانش زیست‌محیطی در رابطه بین رفتار سبز و مدیریت منابع انسانی سبز را بر اساس نظریه «تناسب تقاضا-توانایی»<sup>۲</sup> (ادواردز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶) بررسی می‌کند. این نظریه نشان می‌دهد دیدگاه‌ها و رفتارهای فردی، نتیجه تناسب بین تقاضا و توانایی فرد و محیط‌زیست است. این نظریه، عبارت است از «هماهنگی بین تقاضای محیط‌زیستی و توانایی‌های فرد. توانایی‌هایی مانند مهارت‌ها، دانش، زمان و انرژی که فرد برای تأمین تقاضاهای زیست‌محیطی صرف می‌کند» (ادواردز، ۱۹۹۶: ۲۹۶). از نظر ادواردز (۱۹۹۶) «تقاضا عبارت است از الزام‌های کیفی و کمی برای افراد اجتماعی». دانش زیست‌محیطی کارکنان را می‌توان به‌عنوان بُعد توانایی نظریه در نظر گرفت، درحالی‌که شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز، جنبه تقاضاهای این نظریه را نشان می‌دهد (ادوارد و شیب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

از آنجا که دانش و آگاهی زیست‌محیطی افراد ممکن است تقاضاهای مدیریت منابع انسانی سبز را تأمین کند، بنابراین، تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان به میزان دانش افراد نیز بستگی دارد. از نظر سعید و همکاران (۲۰۱۹) «اگر کارکنان دانش و آگاهی بیشتری درباره محیط‌زیست داشته باشند، رفتارهای به نفع محیط‌زیست بیشتری از خود در محیط کار نشان می‌دهند»؛ بنابراین، می‌توان گفت اگرچه مدیران با استفاده از رویکردهای مدیریت منابع انسانی سبز موجب گسترش رفتار سبز در کارکنان می‌شوند، اما در این میان دانش زیست‌محیطی فرد که هم‌راستا با اهداف ذکرشده است نیز موجب افزایش شدت این رابطه خواهد شد. در نتیجه، فرضیه پایانی پژوهش به شکل زیر خواهد بود:

**فرضیه پنجم:** دانش زیست‌محیطی، نقش تعدیلگر مثبت بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز دارد.

---

1-Afsar, Badir and Kiani  
2- Demands-Abilities Fit (D-A fit)  
3- Edwards  
4- Edwards and Shipp

## روش شناسی

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از فن معادلات ساختاری در نرم افزار Smart PLS استفاده شد. همچنین، از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد که سطح آلفای کرونباخ آن بر اساس نرم افزار SPSS قابل قبول است. جدول ۱، اطلاعات مربوط به پرسشنامه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات مربوط به پرسشنامه‌های پژوهش

ردیف	عنوان پرسشنامه	منبع	تعداد سؤالاها	آلفای کرونباخ
۱	رهبری اخلاقی	پرون و همکاران (۲۰۰۵)	۹	۰/۸۰۲
۲	رفتار سبز	بیسینگ-اولسون و همکاران (۲۰۱۳)	۶	۰/۷۴۸
۳	مدیریت منابع انسانی سبز	دومات و همکاران (۲۰۱۷)	۵	۰/۷۶۱
۴	دانش زیست محیطی	احمد و همکاران (۲۰۲۱)	۳	۰/۷۱۳

ترجمه، بومی سازی و استفاده از پرسشنامه‌ها نیز پس از دریافت نظرهای کارشناسی و تأیید استادان دانشگاهی و صاحب نظران مختلف بود، یعنی اعتبار ظاهری و محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید شد. همچنین، در پرسشنامه‌های ذکر شده از طیف لیکرت و گزینه‌های «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف» استفاده شد. با توجه به اینکه کلیه ضریب‌های آلفای کرونباخ به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است، در نتیجه پایایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌شود.

جامعه پژوهش مورد نظر نیز کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، طرحی، قراردادی و شرکتی شاغل در بیمارستان ولی عصر (عج)، فسا در زمستان ۱۴۰۱ است. جامعه پژوهش در مجموع ۸۹۶ نفر بود که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با کمک جدول دمورگان، حجم نمونه ۲۶۹ نفر تعیین شد. جمع آوری نظرها نیز به شیوه حضوری صورت گرفت. با توجه به امکان عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، ۳۰۰ پرسشنامه در یک مرحله توزیع و سپس، ۲۵۳ پرسشنامه جمع آوری شد که ۲۴۵ مورد آن قابل استفاده بود (۹۱ درصد حجم مورد نظر).

با توجه به مطالب و مبانی نظری بیان شده، در این مطالعه مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک متغیر میانجی و دانش زیست محیطی به عنوان یک متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شد، زیرا همان گونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، رهبری اخلاقی و رفتار سبز می‌تواند یک زنجیره علی از طریق متغیر مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد کنند و سپس به گسترش رفتار سبز بینجامند. به عبارت دیگر، رابطه علی بین متغیرهای مستقل و

وابسته می‌تواند رابطه‌ای غیرمستقیم و حتی تعدیلی نیز داشته باشد. این وضعیت مطابق با تعریف و ویژگی متغیرهای واسطه‌ای است که توسط بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۶۸) و نمازی و نمازی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) بیان شده است.

## یافته‌ها

در ادامه جدول ۲، اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

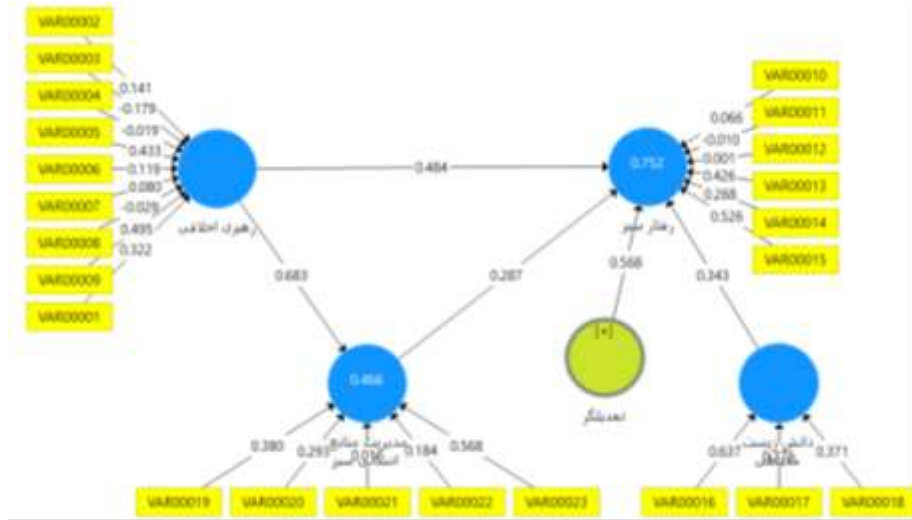
جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

رابطه استخدامی	پاسخ‌دهنده	مرد	زن
رسمی	۸۵	۳۷	۴۸
پیمانی	۶	۴	۲
طرحی	۳۹	۱۶	۲۳
قراردادی	۶۹	۵۲	۱۷
شرکتی	۴۴	۳۲	۱۲
جمع	۲۴۳	۱۴۱	۱۰۲

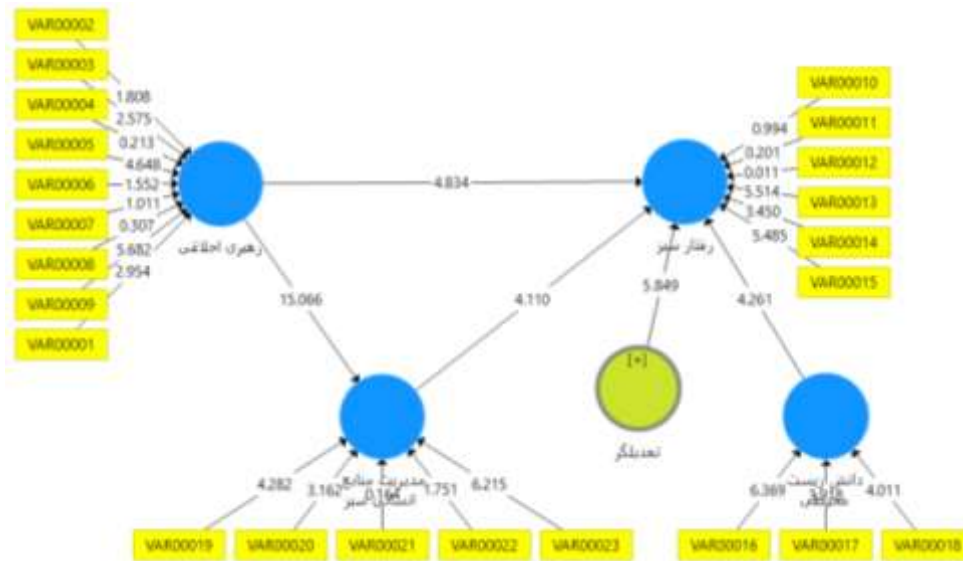
سایر اطلاعات نیز نشان داد که میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۴۰/۱۲ با انحراف معیار ۸/۳۳ است. میانگین سابقه کار آنان نیز ۱۱/۵۴ با انحراف معیار ۶/۴۲ بود. همچنین، از ۲۴۳ پاسخ‌دهنده، ۲ نفر دارای مدرک دکتری، ۴۸ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱۱۳ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۳۹ نفر دارای مدرک کاردانی و ۴۱ نفر دارای مدرک دیپلم بوده‌اند. این اطلاعات نشان می‌دهد که جامعه آماری مطالعه از شرایط مناسبی برخوردار است و واجد شرایط بوده‌اند. در نتیجه، یافته‌ها تا آنجا که به ویژگی جامعه‌شناختی ارتباط پیدا می‌کند، دارای ویژگی کیفی لازم، از جمله در زمینه روایی داخلی پژوهش نیز است.

در ادامه، هریک از فرضیه‌های پژوهش با استفاده از فن حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بررسی‌های آماری نیز نشان داد که آلفای کرونباخ (بررسی پایایی)، میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا) و مقدار روایی مرکب (برازش درونی الگو) همه متغیرها نیز در حد مطلوب است. در ادامه، شکل ۱ و ۲ یافته‌های مربوط را نشان می‌دهد.

1-Baron and Kenny  
2- Namazi and Namazi



شکل ۲. روش حداقل مربعات جزئی الگوی کلی پژوهش



شکل ۳. آماره t-value الگوی کلی پژوهش با روش بوت استراب

شکل ۲ نشان داد که  $R^2$  پژوهش به میزان ۰/۷۵۲ و ۰/۴۶۶ است.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری الگوسازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می گذارد. هر چه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه های درونزای یک الگو بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر الگوی پژوهش است. بررسی روایی تشخیصی و بررسی نیکویی برازش نیز نشان داد که هر دو شاخص ذکر شده در سطح مطلوب است. در شکل ۳ نیز نشان داده شد که همه روابط ذکر شده معنادار است.

## بحث و نتیجه گیری

توسعه پایدار از بحث‌هایی است که به تازگی در محیط‌های علمی مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. به تبع آن، در محیط‌های اداری نیز این موضوع مورد توجه مدیران و کارکنان است. همچنین، بیمارستان‌ها میزان قابل توجهی از منابع طبیعی انرژی و مواد شیمیایی را مورد استفاده قرار می‌دهند و با تولید پسماندهای خطرناک و آلودگی آب و هوا، ممکن است تأثیرهای بدی بر محیط‌زیست و انسان‌ها بگذارند که این موضوع در پژوهش حاضر بررسی شد.

این پژوهش در راستای ضرورت توجه مدیران به موارد سبز و زیست‌محیطی همسو با پژوهش‌های باقری و همکاران (۱۴۰۱)، کلشوان و همکاران (۲۰۱۱)، احمد و همکاران (۲۰۲۰) و اسلام و همکاران (۲۰۲۱) است.

یافته‌های فرضیه اول پژوهش نشان داد که قدرت رابطه میان متغیر رهبری اخلاقی و رفتار سبز برابر با ۰/۴۸۴ محاسبه شد. آماره آزمون نیز ۴/۸۳۴ است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که همبستگی مشاهده شده معنادار است؛ بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد بین رهبری اخلاقی و رفتار سبز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رهبران اخلاقی سبکی از رهبری را به نمایش می‌گذارند و رفتارهای حامی محیط‌زیست را توسعه می‌دهند که باعث ایجاد حس حفظ محیط‌زیست و رفتار مسئولانه در میان کارکنان می‌شود. یافته‌های این بخش همسو با احمد و همکاران (۲۰۲۱) است.

در فرضیه دوم مشاهده شد که بین رهبری اخلاقی و مدیریت منابع انسانی سبز در کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شدت رابطه نیز ۰/۶۸۳ و آماره آن نیز ۱۵/۰۶۶ است. از آنجا که رهبری اخلاقی و مدیریت منابع انسانی سبز هر دو ریشه در اصول اخلاقی دارند و با توجه به ارزش‌های مشترک جهت تقویت عملکرد زیست‌محیطی، همدیگر را تقویت می‌کنند مشاهده شد که مدیران و رهبران اخلاقی دغدغه مدیریت منابع انسانی سبز را در سر خود دارند که همسو با احمد و همکاران (۲۰۲۱) است.

فرضیه سوم پژوهش نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که شدت آن ۰/۲۸۷ و آماره آن نیز در سطح معنادار است. با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها تأکید دارد، کارکنانی که دغدغه مسائل زیست‌محیطی را دارند در سازمان‌هایی که از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز استفاده می‌کنند، پویایی و دل‌بستگی بیشتری دارند. در نتیجه، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز باعث گسترش رفتار سبز در محیط کار می‌شود که همسو با احمد و همکاران (۲۰۲۱) است.

یافته‌های فرضیه چهارم پژوهش نیز نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار سبز کارکنان دارد. با پشتوانه فرضیه‌های قبلی نیز این مورد از دیدگاه آماری قابل آزمون بود. همان‌گونه که در گذشته نیز بیان شد، رهبری اخلاقی موجب افزایش مدیریت منابع انسانی سبز و همچنین، مدیریت منابع انسانی باعث رفتار سبز کارکنان می‌شود که یک زنجیره علی را رسم می‌کند و اثر میانجی متغیر مدیریت منابع انسانی سبز مشاهده می‌شود. این بخش از یافته‌ها نیز همسو با احمد و همکاران (۲۰۲۱) است.

در فرضیه پنجم پژوهش نیز مشاهده شد که دانش زیست‌محیطی، نقش تعدیلگر مثبت بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز کارکنان دارد، زیرا زمانی که مدیران با استفاده از رویکردهای مدیریت منابع انسانی سبز موجب گسترش رفتار سبز در کارکنان می‌شوند، دانش زیست‌محیطی افراد نیز موجب تقویت این رابطه به گونه مثبت می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش نیز همسو با احمد و همکاران (۲۰۲۱) است.

با توجه به اثر غیرقابل‌انکار رفتار مدیران در رویکردهای سازمانی، لازم است آثار رفتار مدیران در سازمان را بررسی نمود. یکی از موارد مهم در این حوزه موارد زیست‌محیطی است که متأثر از رفتار مدیران است. برای نمونه، رهبری سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز، نقش حیاتی در تدوین رفتار سبز در محیط کار ایفا می‌کند. برنامه‌های آموزشی زیست‌محیطی نیز باعث بهبود و ارتقای دانش کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی می‌شود که در این پژوهش، مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان مکانیسم بالقوه‌ای بررسی شد که رهبری سازمانی از طریق آن، رفتار سبز در محیط کار را گسترش می‌دهد. همچنین، نقش تعدیلگر دانش زیست‌محیطی نیز به‌عنوان عامل مهمی در تضعیف یا تقویت این رابطه بررسی شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش به برنامه ریزان ارشد و مدیران پیشنهاد می‌شود در راستای بهبود عملکرد کارکنان بخش‌های درمانی که موضوع بااهمیتی است، به عوامل سبز و توسعه پایدار توجه بیشتری نمایند و در برنامه‌های آموزشی حتماً به آن توجه کنند. در این زمینه، اجرای کارگاه‌ها و برنامه‌های مرتبط با حوزه توسعه پایدار و استفاده و اجرای استانداردهای این حوزه پیشنهاد می‌شود. تلاش‌های عملی برای کاهش آلاینده‌گی و توسعه حفاظت از زیست‌بوم نیز توصیه می‌شود. همچنین، پژوهشگران آینده نیز می‌توانند تأثیر عواملی مانند نظریه عمل منطقی، نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، نظریه توزیع مسئولیت و مشاهده گری و سه‌گانه ویژگی‌های شخصیتی را در توسعه پایدار کارکنان موردبررسی قرار دهند تا بتوان بر اساس آن، محیط موردبررسی را بهتر شناخت. این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌های دارای

محدودیت‌هایی است که عمده‌ترین آن محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه و عدم تمایل برخی از پاسخ‌دهندگان است که برای تعمیم‌یافته‌ها، توجه به آن‌ها ضروری است.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش، با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانت‌داری علمی رعایت و حق معنوی مؤلفین آثار محترم شمرده شده و سایر اصل‌های اخلاق علمی مانند رازداری و محرمانه بودن اطلاعات شرکت‌کنندگان نیز رعایت شده است.

### منابع

- باقری، رامین و مهدی نعیمی و عبدالعزیز بقیه. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر سبک زندگی سبز بر سبک‌های مصرفی با توجه به نقش میانجی گرایش‌های متعصبانه مصرف‌کنندگان. فصلنامه مدیریت سبز. ۱۷۵-۱۵۷: (۱) ۲.
- سبزه‌ای، محمدتقی و سیاوش قلی‌پور و معصومه آدینه‌وند. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین آگاهی، نگرش و رفتار حامی محیط‌زیست دانشجویان دختر دانشگاه قم. فصلنامه علمی آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار. ۴: (۴) ۴-۵.
- Afsar, B., Badir, Y. and Kiani, U.S. (2016), "Linking spiritual leadership and employee proenvironmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion", *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 45, pp. 79-88.
- Ahmad, I. and Umrani, W. (2019), "The impact of ethical leadership style on job satisfaction", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 534-547.
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. and Kaleem, A. (2020), "The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia", *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 232-247.
- Ahmad, S. (2018), "Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism", *European Management Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 223-234.
- Ahmad, S., Fazal-e-hasan, S. and Kaleem, A. (2020), "Is the meaning of ethical leadership constant across cultures? A test of cross-cultural measurement invariance", *International Journal of Manpower*, Vol. 41 No. 8, pp. 1323-1340.
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M. and Kaleem, A. (2021), "Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 4, pp. 531-547.
- Anwar, N., Mahmood, N.H.N., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Faezah, J.N. and 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*, Vol. 256, pp. 1-36.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Baron, R. Kenny, D. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. and Beatty, R.W. (2005), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. and Kemp, R. (2014), "Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behavior of university employees", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, pp. 55-67.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
- Chughtai, A., Byrne, M. and Flood, B. (2015), "Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor", *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 No. 3, pp. 653-663.
- Dumont, J., Shen, J. and Deng, X. (2017), "Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values", *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 4, pp. 613-627.
- Edwards, I.R. and Shipp, A.I. (2007), "The relationship between person-environment fit and outcomes: an integrative theoretical framework", in Ostroff, C. and Judge, T.A. (Eds), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum, New York, pp. 209-258.
- Edwards, J.R. (1996), "An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 292-339.
- Eisenbeiss, S.A. (2012), "Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach", *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 5, pp. 791-808.
- Gallagher, A. and Tschudin, V. (2010), "Educating for ethical leadership", *Nurse Education Today*, Vol. 30 No. 3, pp. 224-227.



- Guerci, M., Longoni, A. and Luzzini, D. (2016), "Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 262-289.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C. and McEuler-Camen, M. (2016), "Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 192-211.
- Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A. and Mahmood, K. (2021), "Abusive supervision and knowledge sharing: moderating roles of Islamic work ethic and learning goal orientation", *Management Decision*, Vol. 59 No. 2, pp. 205-222.
- Islam, T., Ahmed, I. and Ali, G. (2019), "Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload", *Leadership in Health Services*, Vol. 32 No. 1, pp. 2-17.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Jiang, K. (2014), "An aspirational framework for strategic human resource management", *The Academy of Management Annals*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-56.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. and de Hoogh, A.H. (2013), "Ethical leadership and followers' helping and initiative: the role of demonstrated responsibility and job autonomy", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 165-181.
- Khan, M.A.S., Ali, M., Usman, M., Saleem, S. and Jianquo, D. (2019), "Interrelationships between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior :the moderating role of gender", *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, 1977.
- Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M. and Phetvaroon, K. (2019), "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 76, pp. 83-93.
- Kollmuss, A. and Agyeman, J. (2010), "Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?", *Environmental Education Research*, Vol. 8 No. 3, pp. 239-260.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D. and Den Hartog, D. (2018), "Managing people in organizations: integrating the study of HRM and leadership", *Human Resource Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 249-257.
- Luu, T.T. (2019), "Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 27 No. 8, pp. 1167-1196.
- Milliman, J. and Clair, J. (2017), "Best environmental HRM practices in the US", *Greening People*, Routledge, pp. 49-73.
- Milliman, J., & Clair, J. (2017). Best environmental HRM practices in the US. In *Greening People* (pp. 49-73). Routledge.
- Namazi, M. Namazi, N. (2016). Conceptual analysis of moderator and mediator variables in business research. *Procedia Economics and Finance*, 36: 540-554.
- Pellegrini, C., Rizzi, F. and Frey, M. (2018), "The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27 No. 8, pp. 1221-1232.
- Pham, N.T., Tuckova, Z. and Jabbour, C.J.C. (2019), "Greening the hospitality industry: how do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed methods study", *Tourism Management*, Vol. 72, pp. 386-399.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. and Redman, T. (2016), "Progressing in the change journey towards sustainability in the healthcare: the role of 'green' HRM", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 122, pp. 201-211.
- Ramus, C.A. and Killmer, A.B. (2007), "Corporate greening through prosocial extra-role behaviors—a conceptual framework for employee motivation", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16 No. 8, pp. 554-570.
- Robertson, J.L. and Barling, J. (2013), "Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 No. 2, pp. 176-194.
- Robertson, J.L. and Barling, J. (2017), "Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 22-41.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. and Afridi, M.A. (2019), "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 424-438.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. and Afridi, M.A. (2019), "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 424-438.
- Shen, J., Dumon, J. and Deng, X. (2016), "Employees' perception of Green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholders' perspectives", *Group and Organization Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 594-622.
- Sugianingrat, I.A.P.W., Widyawati, S.R., Costa, C.A.J., Ximenes, M., Piedade, S.D.R. and Sarmawa, W.G. (2019), "The employee engagement and OCB as mediating on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 2, pp. 319-339.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979), "An integrative theory of inter-group conflict", in Austin, W.G. and Worchel, S. (Eds), *The Social Psychology of Inter-group Relations*, Brooks/Cole, Monterey, CA, pp. 33-47.
- UNESCO. (1977). Intergovernmental Conference on Environmental Education, Tblisi, USSR, October 14-26, 1977. Paris: s.n.
- United Nations (1992). Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development (p. 224), New York, United Nations Department of Public Information.

- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. and Misati, E. (2017), "Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice", *Journal of Business Research*, Vol. 72 No. 3, pp. 14-23.
- Yusliza, M.Y., Norazmi, N.A., Jabbour, C.J.C., Fernando, Y., Fawehinmi, O. and Seles, B.M.R.P. (2019), "Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management", *benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 2051-2078.
- Zhu, W., Chew, I.K. and Spangler, W.D. (2005), "CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 1, pp. 39-52.