



## **Green human resource management and environmental performance behavior considering the role of environmental awareness and servant leadership**

Alireza Mazidi<sup>1\*</sup>, Mahdiyeh Mazidi<sup>2</sup>

Received date: 2023/05/21

Acceptance date: 2023/07/30

### **Abstract**

This research was conducted with the aim of investigating the relationship between green human resource management and environmental performance behavior with regard to the role of environmental awareness and servant leadership in hotels in Golestan province in the second half of 2022. The research is applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of method based on structural equation model. The statistical population included employees of hotels (one-star to five-star) in Golestan province, numbering 462 people. 210 people were selected by simple random sampling method using Krejcie and Morgan table. Data collection was done by means of a questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed by experts and its reliability (above 0.70) was confirmed through Cronbach's alpha test. For data analysis, structural equation modeling was employed using Smart-PLS version 3 software. The results showed that there is a significant relationship between green human resource management and task-related pro-environmental performance, proactive pro-environmental performance and environmental awareness. There is a significant relationship between environmental awareness and task-related pro-environmental performance and proactive pro-environmental performance. Also, servant leadership has a moderating role on the relationship between green human resource management and task-related pro-environmental performance, proactive pro-environmental performance and environmental awareness.

**Keywords:** green human resource management, environmental awareness, servant leadership, environmental performance behavior.

---

1- Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. (Corresponding Author)  
Email: mazidi482003@yahoo.com

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

## مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار عملکرد زیست محیطی با نقش آگاهی زیست محیطی و رهبری خدمتگزار

علیرضا مزیدی<sup>۱\*</sup>، مهدیه مزیدی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۸

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار عملکرد زیست محیطی با توجه به نقش آگاهی زیست محیطی و رهبری خدمتگزار در هتل‌های استان گلستان انجام در نیمه دوم سال ۱۴۰۱ گرفت. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان هتل‌های ستاره‌دار (تک ستاره تا پنج ستاره) استان گلستان به تعداد ۴۶۲ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها به وسیله ابزار پرسشنامه انجام گرفت. روایی پرسشنامه به تأیید خبرگان و پایایی آن بالای ۰,۷۰ از طریق آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارها Smart-PLS نسخه ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد بین مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه، عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست و آگاهی زیست محیطی رابطه معناداری دارد. بین آگاهی زیست محیطی با عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست رابطه معناداری دارد. همچنین رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه، عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست و آگاهی زیست محیطی نقش تعدیلی دارد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی سبز، آگاهی زیست محیطی، رهبری خدمتگزار، رفتار عملکرد زیست محیطی

۱- گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول) ایمیل: mazidi482003@yahoo.com

۲- گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

## مقدمه

از آنجایی که امروزه عملکرد زیست محیطی موسسات و بنگاه های کسب و کار پیروی از قوانین زیست محیطی به عنوان یک مزیت رقابتی برای آن مجموعه ها محسوب می شود، سازگار بودن هر گونه نوآوری با ملاحظات زیست محیطی بسیار حائز اهمیت است. به موجب این ضرورت مفهوم جدیدی با عنوان نوآوری سبز، پدید آمد بدین معنی که هر گونه نوآوری باید سهمی در ارتقای کارایی زیست محیطی آن مجموعه ها داشته باشد (هسیانو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). حفاظت از محیط زیست مسئله ای مهم در دهه های اخیر بوده است. تقریباً هر صنعتی از دستورالعمل های حفاظت از محیط زیست استفاده می کند. از این رو، سازمان های دوستدار محیط زیست به دنبال یافتن شیوه ها و تکنیک هایی برای کاهش اثرات زیست محیطی علاوه بر مقابله با مسائل اقتصادی می باشند. هدف اکثر کسب و کار های دوستدار محیط زیست حذف ضایعات و دورریزی و به طبع آن افزایش بازدهی آن موسسات و سازمان ها می باشد. (صدیدی عقیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). حفاظت از محیط زیست جلوگیری از آلودگی و تخریب آن و همچنین مصرف بهینه منابع از مهمترین عوامل دستیابی به توسعه پایدار محسوب می شود. متأسفانه بی توجهی به این مهم کشور را با بحران های مختلف زیست محیطی مواجه کرده است. به جرات می توان گفت که بسیاری از بحران های زیست محیطی ریشه در مشکلات مشارکتی بویژه مشارکت فعالانه دارد و از این نظر ضرورت اصلاح نگرش و رفتار زیست محیطی در سطوح مختلف جامعه کاملاً محسوس می باشد. (بانسی و زاپرپور، ۱۳۹۷). دستیابی به چنین امری نیازمند پژوهش، آموزش و دسترسی به اطلاعات دقیق می باشد، چرا که برنامه ریزی صحیح و مدیریت زیست محیطی و ملحوظ داشتن این عوامل در تصمیم گیری های توسعه می بایست مبتنی بر اطلاعات و آگاهی از واقعیت ها و توانایی ها باشد (کیم و چوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مسئله حاضر ورود نگرانی موسسات بویژه کسب و کار های کوچک و متوسط از پیاده سازی قوانین و همسویی با معیارهای زیست محیطی می باشد به دلیل بروز هزینه های آن می باشد. توجه دولت به محیط زیست به دلیل نگرانی های موجود در حوزه محیط زیست به طور اعم و عدم همراهی شرکت های تولیدی به دلیل نگرانی های موجود در حوزه کاهش عملکرد مالی بطور اخص، نیاز به انجام پژوهش هایی در حوزه مدیریت زیست محیطی فعالانه را تبیین می نماید (کیم و همکاران، ۲۰۱۹). برای پاسخ به این مسئله و چالش بزرگ، پژوهش های ویژه ای در کشورهای پیشرفته در این زمینه در حال شکل گرفتن است از این جمله می توان به مطالعه کیم و همکاران (۲۰۱۹) اشاره داشت که شواهد بدست آمده از آن مویید این مهم است که می توان با بهره گیری از مدیریت منابع انسانی سبز این مسئله را رفع نمود.

1-Hsiao  
2-Kim and Choi  
3-Kim

مدیریت منابع انسانی سبز، آگاهی زیست محیطی و رهبری خدمتگزار از متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار عملکرد زیست محیطی می‌باشند. مدیریت منابع انسانی سبز یکی از مهمترین جنبه‌های سیستم‌های منابع انسانی زیست محیطی است. مدیریت منابع انسانی سبز مبتنی بر دیدگاه دوستدار محیط زیست است و هدف آن ترویج فرهنگ سازمانی سبز است تا کارکنان را تشویق کند تا کار خود را به دوستدار محیط زیست انجام دهند (کیم و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، مدیریت سبز بر آموزش نیروی کار در مورد اهداف زیست محیطی و ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر ملاحظات زیست محیطی تمرکز دارد. با اشاره به سیاست‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی سبز موجود، چنین مدیریتی مستلزم تقویت تعهد کارکنان به محیط زیست و کار تیمی در این زمینه و جذب، پاداش دادن، تشویق به رشد شخصی و آموزش کارکنان در راستای اهداف زیست محیطی سازمان است (رن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت سبز منابع انسانی رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می‌کند. همچنین مدیریت سبز منابع انسانی به طور مستقیم مسئول پرورش نیروی کاری است که محیط زیست را درک کند و قدر آن را بداند (شن و بنسان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). نوع فعالیت‌های انجام شده شامل آموزش دادن به کارکنان درباره تغییرات آب و هوا و دیگر موضوعات زیست محیطی، آموزش درباره کاهش مصرف انرژی و استفاده از وسایل حمل و نقل سازگار با محیط زیست است (صیدی عقیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). علاوه بر این، همانطور که توسط فام<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) مشخص شده است، نیاز به تحقیقات بیشتر در مورد نقش تعاملات بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و نتایج سبز سازمانی، و همچنین در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی سبز بر آگاهی، دانش و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد، وجود دارد. درگیر شدن در فعالیت‌های سبز در سازمان. ادبیات نشان می‌دهد که رهبری با تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و عملکرد سازمانی به نتایج بهینه سازمانی کمک می‌کند (سلیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). محققان بر این باورند که سیستم مدیریت سبز، تنها در صورتی مؤثر است که سازمان افراد مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب را در اختیار داشته باشد. موفقیت و کارایی در هر نوآوری سبز، به در دسترس بودن و توانایی منابع انسانی بستگی دارد (پایی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). افزایش زیست‌گرایی سازمان‌ها را به سمت توسعه شایستگی‌های کارکنانشان به منظور تولید محصولاتی که با قوانین سختگیرانه زیست محیطی انطباق داشته باشند هدایت می‌کند. مدیریت منابع انسانی از طریق فعالیت‌هایی که عملکرد دوستدارانه زیست محیطی را ارتقا می‌دهند نقش حیاتی در ایجاد و توسعه سازمان سبز، ایفا می‌کند (جیانگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

---

1-Ren  
2-Shen and Benson  
3-Pham  
4-Saleem  
5-Paillé  
6-Jiang

به طور خاص، رهبری خدمتگزار به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار تعدیل کننده روابط بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد سازمانی سبز شناسایی شده است. ویژگی و ویژگی های رهبری خدمتگزار این است که آنها فداکار هستند و به احتمال زیاد حس علاقه جامعه را در بین کارکنان القا می کنند (ینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری خدمتگزار توجه قابل توجهی به خدمات اجتماعی دارد، در حالی که مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار عملکرد زیست محیطی هستند. با در نظر گرفتن و به حداقل رساندن نگرانی های زیست محیطی، با حفاظت از محیط زیست و جامعه هماهنگی نزدیک دارد. بنابراین، بررسی چگونگی تعدیل این روابط توسط رهبری خدمتگزار ضروری است (توان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). سازمان ها، سرمایه گذاران، ذینفعان و سهامداران در عرصه های مختلف اقتصادی و اجتماعی به این باور رسیده اند که توجه مشتریان و خط مشی مشتری مداری برای بقای سازمان از اولویت های استراتژیک می باشد. لذا این مهم موجبات توجه ویژه دست اندرکاران و تصمیم سازان سازمانی، تولیدی و خدماتی را در راهبردهای رقابتی متوجه ابعاد زیست محیطی نموده است که حاصل این توجهات تفکرات و جنبش های سبز سازمانی در عرصه رقابت کسب و کار است (جلوداری و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه عملکرد زیست محیطی و اطمینان از پایداری و همه جانبه بودن توسعه آن جدی ترین چالش پیشروی جامعه جهانی است، بنابراین احیاء و نگهداری هر گونه حیاتی مساوی با امکان زندگی بهتر و بیشتر برای انسان ها در روی کره زمین است (میراشه و نصراللهی، ۱۳۹۷). اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از دیگر منابع در سازمان داشته باشد، اما با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی برنامه ها و سیستم هایی برای به کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند (سلیم و همکاران، ۲۰۲۰).

اجرای مدیریت منابع انسانی سبز، منجر به مزایای اقتصادی، تمایز و به خصوص مزایای مرتبط با منابع انسانی می شود و می تواند مزیت رقابتی را برای یک سازمان محقق سازد. همچنین سازمان هایی که عملکرد زیست محیطی بهتری دارند تصویر کلیشان ارتقاء یافته و توجه کارکنان بالقوه را به خود جلب می نمایند. استقرار نظام مدیریت سبز با هدف کاهش هزینه ها از برنامه های تاکید شده دولت در برنامه چهارم و پنجم توسعه بود و در هتل های استان گلستان بهینه سازی مصرف انرژی و کاهش مواد مصرفی با توجه به نوع فعالیت و مدیریت پسماندها در دستور کار هتل ها قرار دارد. اگر چه در مدیریت کلان کشور مدیریت سبز مورد توجه قرار گرفته ولی هنوز تا رسیدن به اهداف آن فاصله وجود دارد و لازم است سهم مدیریت سبز در صورت های مالی لحاظ شود به این معنی که هر سازمانی در پایان سال مالی باید محاسبه کند. بنابراین

1-Ying  
2-Tuan

سؤال اصلی پژوهش این است که، آیا بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار عملکرد زیست محیطی با توجه به نقش آگاهی زیست محیطی و رهبری خدمتگزار رابطه معنی داری وجود دارد؟

## ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

### مدیریت منابع انسانی سبز

مدیریت منابع انسانی یک رویکرد استراتژیک برای مدیریت موثر کارکنان در یک سازمان است، به طوری که به کسب و کارها در کسب مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند. این ساختار برای به حداکثر رساندن عملکرد کارکنان در تحقق اهداف استراتژیک کارفرمایان طراحی و ساخته شده است. مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان به عنوان شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تعریف کرد که یک کسب و کار را حفظ می‌کند و مهمتر از آن، جلوگیری از آسیب‌های ناشی از فعالیت‌های ضد محیطی در سازمان‌ها می‌باشد (چادهماری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). شیوه‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از رویکردها، سیاست‌ها، روش‌ها و استراتژی‌هایی در نظر گرفت که کارکنان یک شرکت را برای انجام رفتار سبز و ایجاد یک محیط کاری سازگار با محیط زیست که از نظر منابع کارآمد و از نظر اجتماعی مسئولیت پذیر است، انگیزه می‌دهد (انوار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

### رفتارهای طرفدار محیط زیست

رفتارهای طرفدار محیط زیست، آن دسته از رفتارهایی است که آگاهانه به دنبال به حداقل رساندن تأثیر منفی اقدامات یک فرد بر محیط زیست می‌باشد که می‌تواند راهی مؤثر برای دستیابی به برنامه‌های پایداری محیط کار باشد (صدیدی عقیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). رفتار محیطی کارکنان به عنوان تمایل به شرکت در فعالیت‌های محیطی تعریف شده است. تعدادی از این فعالیت‌ها عبارتند از: خاموش کردن نور هنگام خارج شدن از دفتر، چاپ دو طرفه، جلوگیری از استفاده از فنجان‌های یکبار مصرف، کمک به سازمان‌ها برای اجرای استراتژی‌های سبزسازی، استفاده از دوچرخه برای رفت و آمد، کاهش زباله‌ها و ایجاد طرح‌های جدید برای محافظت از محیط زیست می‌باشد (جلوداری و همکاران، ۱۳۹۷). مفهوم عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست به درجه ابتکار کارکنان در رفتارهای سبز اشاره دارد که فراتر از مسئولیت‌های شغلی آن کارکنان است. این نوع رفتار از شرایط شغلی یا شرح شغل ناشی نمی‌شود، بلکه از مشارکت شخصی در کار با مسائل غیرقابل پیش‌بینی ناشی می‌شود (بیسینگ-اولسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

1-Chaudhary

2-Anwar

3-Bissing-Olson et al

## آگاهی زیست محیطی

آگاهی زیست محیطی با استناد به دیدگاه کيسر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹)، میزان اطلاعات فرد در مورد مسائل زیست محیطی و عوامل مؤثر در گسترش آن و شناخت از چگونگی رفتار، برای بهبود این معضلات است. به عبارت دیگر، دانش و یا آگاهی زیست محیطی به اطلاعات عملی افراد درباره محیط زیست، بوم شناسی سیاره زمین و تأثیر کنش‌های انسانی بر روی محیط زیست بوم اشاره دارد (وان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). گسترش دانش و آگاهی نسبت به مسائل زیست محیطی یکی از راهکارهای مطلوب برای فایق آمدن بر چالش‌های زیست محیطی و دستیابی به توسعه پایدار زیست محیطی محسوب می‌شود. در این راستا، فعالیت‌های جنبش‌های اجتماعی به طور عام و سازمان‌های زیست محیطی مردم نهاد به طور خاص بر این اساس بنا شده‌اند که دانش و آگاهی عمومی موجب حمایت از محیط زیست می‌شود (گاباردا-مالورکی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

## رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار بر خدمت به افراد متمرکز است و رهبر خدمتگزار کسی است که هدفش خدمت به دیگران و اطمینان از برآورده شدن نیازهای دیگران است. بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار، یک رهبر خدمتگزار شخصیتی نوع دوست را به نفع پیروان به تصویر می‌کشد و با فراهم آوردن فرصت‌هایی برای تجربه و بهبود وضعیت مادی و معنوی آنها به رشد و یادگیری آنها کمک می‌کند (سلیم و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از ویژگی‌های مهم رهبران خدمتگزار که آنها را از سایر رهبران متمایز می‌کند، مراقبت و توجه به جامعه است. رهبران خدمتگزار با توجه به دیدگاه کل نگر خود نسبت به سازمان، محیط و جامعه در ارائه پشتیبانی، هدایت و منابع برای پیروان فعال هستند. مباشرت یکی از ویژگی‌های اصلی رهبران خدمتگزار است که براساس آن چنین رهبرانی خود را به عنوان الگوی ایفای مسئولیت‌های اجتماعی معرفی می‌کنند. در زمینه عملکرد سبز، رهبران خدمتگزار درک مثبت پیروان خود را از رفتارهای طرفدار محیط زیست با الگوبرداری از ارزش‌های محیطی تقویت می‌کنند (ینگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

## مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای طرفدار محیط زیست

رفتار سبز کارکنان می‌تواند توسط سازمان ترویج شود تا اثرات منفی را به حداقل برساند و تأثیرات مثبت را بر محیط به حداکثر برساند. کارمندان می‌توانند در حین انجام وظایف محوله خود دوستدار محیط زیست باشند. علاوه بر این، آنها می‌توانند تغییرات گسترده‌تر و

1-Kaiser

2-Wan

3-Gabarda-Mallorquí

4-Ying et al

"سبزتر" را در سیاست‌های محل کار خود که توسط سازمان پشتیبانی می‌شود ایجاد کنند (نورتون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در این راستا، نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌دارد اگر کارکنان از مزایا و نتایج استفاده از شیوه‌های سبز آگاه باشند، به احتمال زیاد داوطلب می‌شوند تا در برنامه‌ها و فعالیت‌های محیطی شرکت کنند. محققین استدلال کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان از طریق تحقق شیوه‌های سبز پیاده‌سازی کرد، که تأثیر بسزایی بر رفتار محیطی کارکنان دارد و در نهایت اهداف محیطی سازمانی را برآورده می‌کند (فام و همکاران، ۲۰۱۹). برخی از مطالعات نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر آشکاری بر رفتارهای سبز کارکنان دارد. نتایج نشان داده است که آموزش کارکنان و مشارکت در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، عوامل اصلی محرک تعهد کارکنان، رفتارهای سبز و رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به محیط هستند (فام و همکاران، ۲۰۲۰). انتظار می‌رود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز مستقیماً بر رفتارهای طرفدار محیط زیست مرتبط با وظایف کارکنان تأثیر بگذارد، زیرا اولاً، رفتارهای سبز بخشی از خط‌مشی عملکرد شرکت را تشکیل می‌دهند و ثانیاً، کارکنان به طور رسمی برای رفتارهای سبز مورد قدردانی قرار گرفته و پاداش می‌گیرند، که آنها را در محیط کار معمولی می‌کند. با این حال، رفتارهای طرفدار محیط زیست ممکن است مستقیماً تحت تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز قرار نگیرد، زیرا این رفتارها به طور رسمی در سازمان تعریف و شناسایی نشده‌اند و بخشی از عملکرد معمول سازمان نیستند. در عوض، آنها فراتر از چارچوب‌های سازمانی تعریف شده می‌روند و می‌توانند تحت تأثیر دانش کارکنان از فرهنگ سبز سازمان، آموزش سبز آنها در سازمان، تمایل شخصی آنها برای اعمال رفتارهای سبز، و سطح آگاهی محیطی و ارتباط آنها با محیط قرار گیرند (چادهاری، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان بیان داشت:

۱- بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲- بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### مدیریت منابع انسانی سبز، آگاهی و عملکرد زیست محیطی

بسیاری از مشکلات محیطی را می‌توان با افزایش آگاهی عمومی در مورد محیط زیست برطرف کرد. به عبارت دیگر اعتقاد بر این است که آگاهی زیست محیطی کلید حل بسیاری از مشکلات عملکرد زیست محیطی است (جمشیدی، ۱۴۰۰). در حال حاضر نیاز روزافزونی برای ترکیب مدیریت سبز، با مدیریت منابع انسانی وجود دارد و این تلاش‌ها به عنوان ابتکارات مدیریت منابع انسانی سبز، شناخته شده است. پژوهشگران بر این باورند که افزایش آگاهی عمومی عملکرد زیست محیطی می‌تواند مسائل و مشکلات عملکرد زیست محیطی را کاهش دهد و منجر به رفتارهای مسئولانه در برابر محیط شود (رضایی، ۱۳۹۶). به طور کلی می‌توان بیان داشت که کسب آگاهی عملکرد زیست محیطی



نخستین گام در راه پایداری است و اساساً شرط بقای آینده بشری آگاهی عملکرد زیست محیطی، توانایی فهم اصول شناخت محیط زیست

و زندگی کردن بر پایه آنهاست (فرخی و همکاران، ۱۳۹۹). بر این اساس می توان بیان داشت:

۳- بین مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست محیطی رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- بین آگاهی زیست محیطی و عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه رابطه معنی داری وجود دارد.

۵- بین آگاهی زیست محیطی و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست رابطه معنی داری وجود دارد.

### نقش تعدیلی رهبری خدمتگزار

رهبری هنر برانگیختن و متقاعد کردن گروهی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک است. رهبری از نفوذ اجتماعی ناشی می شود، نه از

سلسله مراتب سخت یا ارشد. این یکی از مهمترین موضوعات در زمینه های سازمانی است و در رابطه با نتایج عملکرد چند کارمند مورد

مطالعه قرار گرفته است. رهبری خدمتگزار یکی از مؤثرترین سبک های رهبری است که مورد توجه بسیاری از محققین قرار گرفته است.

مطالعات تجربی متعددی، تأثیرات مثبت رهبری خدمتگزار را بر پیامدهای نگرشی و رفتاری پیروان، مانند توانمندسازی روانشناختی (بانگ و

همکاران، ۲۰۱۹)، تعهد سازمانی (لاپونت و واندنبرگه، ۲۰۱۸)، مشارکت کاری (بائو و همکاران، ۲۰۱۸)، رضایت شغلی (فارینگتون و لیلیا، ۲۰۱۹)، عملکرد کیفیت

خدمات (کیو و همکاران، ۲۰۲۰)، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد خدمات پیشگیرانه مشتری و خلاقیت کارکنان (بانگ و همکاران، ۲۰۱۹) بررسی

کرده اند. براساس تئوری یادگیری اجتماعی، رهبران خدمتگزار به پیروان کمک می کنند تا ظرفیت های شخصی کامل خود را توسعه دهند،

آنها رفتارهای خدمات محور پیروان خود را در سازمان با توانمندسازی آنها ترویج می کنند و در یک فرآیند الگوسازی، فرصت هایی برای

پیروان آنها برای بررسی و تقلید رفتارهای رهبر ارائه می دهند. استفاده از سیستم پاداش و تنبیه توسط رهبران خدمتگزار برای تقویت

رفتارهای خاص در سازمان می تواند کارکنان را تشویق کند تا نقش ها و اقدامات سازمانی را به منظور اجرای اهداف سازمانی دنبال کنند. بر

این اساس می توان بیان داشت:

۶- رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه نقش تعدیلی دارد.

۷- رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست نقش تعدیلی دارد.

۸- رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست محیطی نقش تعدیلی دارد.

1-Yang  
2-Lapointe and Vandenberghe  
3-Bao  
4-Farrington & Lillah  
5-Qiu

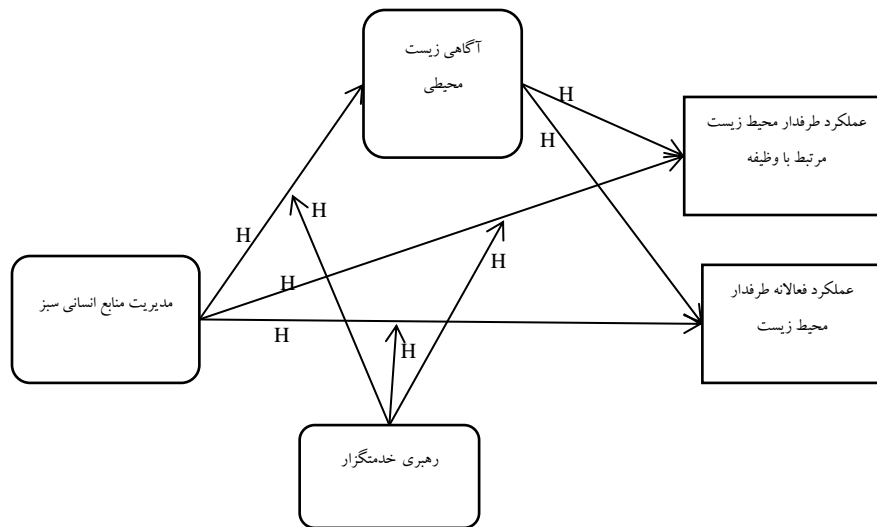
## پیشینه پژوهش

جمشیدی (۱۴۰۰) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی با توجه به رفتار سازگار با محیط کارکنان و تعهد کارکنان در هتل های شهر اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی سازمان با توجه به تعهد کارکنان تاثیر دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد. فرخی و همکاران (۱۳۹۹) با بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار محیط زیست گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر ارزش های سبز فردی و فرهنگ خدمت نشان دادند شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای محیطی کارکنان تاثیر دارد و ارزش های زیست محیطی رابطه بین آموزش و توسعه سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان و رابطه مدیریت عملکرد سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان را تعدیل می کند. همچنین فرهنگ خدمت تنها رابطه بین استخدام سبز بر رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان را تعدیل نموده است و بر سایر روابط تاثیر تعدیلی نداشته است. صیدی عقیل آبادی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی و رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان و عملکرد زیست محیطی شرکت تاثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان بر عملکرد زیست محیطی شرکت نیز تاثیر مثبت و معنادار دارد. بانسی و زاہرپور (۱۳۹۷) با بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان نشان دادند آموزش زیست محیطی کارکنان، تعهد مدیریت ارشد به مدیریت محیط زیست، پاداش زیست محیطی به کارکنان بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت معنادار دارند. جلوداری و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد و بهره‌وری زیست محیطی سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز رابطه مثبت و معنی داری با عملکرد و بهره‌وری زیست محیطی سازمان دارند. میراشه و نصرالهی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد با نقش میانجی مدیریت زنجیره تامین پایدار در صنعت خودرو پرداختند. یافته‌ها نشان داد، فناوری اطلاعات بر انعطاف پذیری مدیریت زنجیره تامین سبز تاثیر دارد. مدیریت دانش بر انعطاف پذیری مدیریت زنجیره تامین سبز تاثیر دارد. رضایی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد محیطی زیستی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رفتار شهروند-زیست محیطی، متغیر میانجی رابطه‌ی بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد زیست محیطی است و دغدغه‌ی محیط زیست داخلی متغیر تعدیل گر رابطه‌ی بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و رفتار شهروندی زیست-محیطی سازمانی است.

اوبیدات<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی رابطه بین حمایت مدیریت ارشد و جهت‌گیری زیست‌محیطی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد زیست محیطی پرداختند. نتایج نشان داد که پشتیبانی مدیریت ارشد و جهت‌گیری محیطی داخلی به طور مثبت بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد زیست محیطی دارد. یو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری‌های زیست‌محیطی با مشتریان و تأمین کنندگان با توجه به نقش تعدیلی مدیریت زنجیره تأمین سبز پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز به طور قابل توجهی و مثبت با همکاری محیطی با مشتریان و تأمین کنندگان مرتبط است و این روابط به طور قابل توجهی توسط مدیریت زنجیره تأمین سبز داخلی تعدیل می‌شود. انوار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد زیست محیطی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سه مجموعه از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر اساس چارچوب توانایی-انگیزه-فرصت تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست داشتند. علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست با عملکرد محیطی رابطه معناداری داشت. کیم<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی و رفتار دوستانه زیست محیطی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز موجب بهبود عملکرد محیطی از طریق تعهد سازمانی و رفتار دوستانه زیست محیطی کارکنان می‌شود. در این راستا براساس مطالعات یاد شده و نتایج پژوهش‌های انجام شده، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) ترسیم می‌شود.

---

1-Obeidat  
2-Yu  
3-Anwar  
4-Kim



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. در این نوع تحقیق آزمودن روابط ساختاری مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های تحقیقاتی موجود، بر اساس داده‌های مشاهده شده صورت می‌گیرد. پژوهش فوق در بازه زمانی نیمه دوم سال ۱۴۰۱ بین کارکنان هتل‌های ستاره‌دار (تک ستاره تا پنج ستاره) استان گلستان به تعداد ۴۶۲ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

جدول ۱: توزیع جامعه آماری

درجه	نام هتل	تعداد کارکنان	حجم نمونه
پنج ستاره	هتل قصر بوتانیک	۴۶	۲۱
	هتل شهاب ناهارخوران	۳۳	۱۵
	هتل آذین گرگان	۳۸	۱۷
	هتل پارتیا	۳۵	۱۶
چهار ستاره	هتل آپارتمان بهشت هیرکان	۳۱	۱۴
	هتل جهانگردی ناهارخوران گرگان	۳۰	۱۴
	هتل عجم	۲۶	۱۲
	هتل آکام	۲۴	۱۱
	هتل بهمن	۲۲	۱۰
	هتل پارمیس	۱۹	۹
سه ستاره	هتل کانپار	۲۲	۱۰
	هتل قصر	۲۳	۱۰
	هتل پوریا عجم خجی	۱۵	۷
	هتل زیارت	۱۶	۷
دو ستاره	هتل آپارتمان گل ترگس	۱۵	۷
	هتل طهماسبی	۱۶	۷
	هتل خیام	۱۴	۶

۷	۱۵	هتل آپارتمان شایسته	
۵	۱۲	هتل استقلال مینودشت	
۵	۱۰	هتل قابوس	تک ستاره
۲۱۰	۴۶۲	جمع	

به منظور گردآوری اطلاعات متغیر مدیریت منابع انسانی سبز از پرسشنامه شن و بنسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) با ۶ گویه، آگاهی زیست محیطی از پرسشنامه کاراته<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با ۴ گویه، رهبری خدمتگزار از پرسشنامه لیدن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با ۷ گویه، عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه با ۴ گویه، عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست با ۴ گویه از پرسشنامه بیسینگ-اولسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. پاسخ‌های مربوط به گویه‌های تمامی سنج‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید خبرگان دانشگاهی رسید. CVR تمام شاخص‌ها بیشتر از ۰/۸ ارزیابی و مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین برای تأیید پایایی ابزار نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که بالاتر از حداقل قابل قبول (۰/۷) می‌باشد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۳/۳ انجام گرفت.

#### یافته‌ها

نتایج یافته‌های جمعیت‌شناختی براساس جدول (۲) نشان می‌دهد که ۴۳/۳ درصد از نمونه مردان و ۵۶/۷ درصد زن بودند. در رابطه با توزیع مدرک تحصیلی، ۲۰،۵ درصد فوق دیپلم، ۶۱،۴ درصد لیسانس، ۱۸،۱ درصد فوق لیسانس بودند. از میان پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سن، ۶۴،۸ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۲۶،۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۹ درصد بین ۴۱-۵۰ سال بودند و از لحاظ سابقه شغلی، ۱۸،۶ درصد سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۶۰،۵ درصد بین ۱۱-۲۰ سال، ۲۱ درصد بیشتر از ۲۱ سال سابقه شغلی داشتند.

جدول ۲: خلاصه نتایج یافته‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی	طبقه	تعداد (درصد)
جنسیت	مرد	۹۱ (۴۳/۳)
	زن	۱۱۹ (۵۶/۷)
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۳۶ (۶۴/۸)
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۵۵ (۲۶/۲)
	بین ۴۱-۵۰ سال	۹ (۱۹)
تحصیلات	فوق دیپلم	۴۳ (۲۰/۵)
	لیسانس	۱۲۹ (۶۱/۴)
	فوق لیسانس	۳۸ (۱۸/۱)
سابقه شغلی	کمتر از ۱۰ سال	۳۹ (۱۸/۶)
	۱۱-۲۰ سال	۱۲۷ (۶۰/۵)

1-Shen and Benson  
2-Karatepe  
3-Liden et al  
4-Bissing-Olson et al

برای تحلیل اطلاعات بخش کمی از نرم افزار SPSS و Smart-PLs استفاده شد. مدل سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم بندی می شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار برده می شوند. بخش مدل اندازه گیری شامل سؤالات (شاخص ها) هر عامل است و روابط میان سؤالات و سازه در این بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمامی سازه های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی سازه ها و روابط میان آنها در این قسمت مورد تمرکز واقع می شود. برای برازش مدل از شاخص های بارعاملی، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ (CA)، میانگین واریانس استخراجی (AVE) و شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۳) ارائه می شود.

جدول ۳: معیار بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی و روایی همگرا

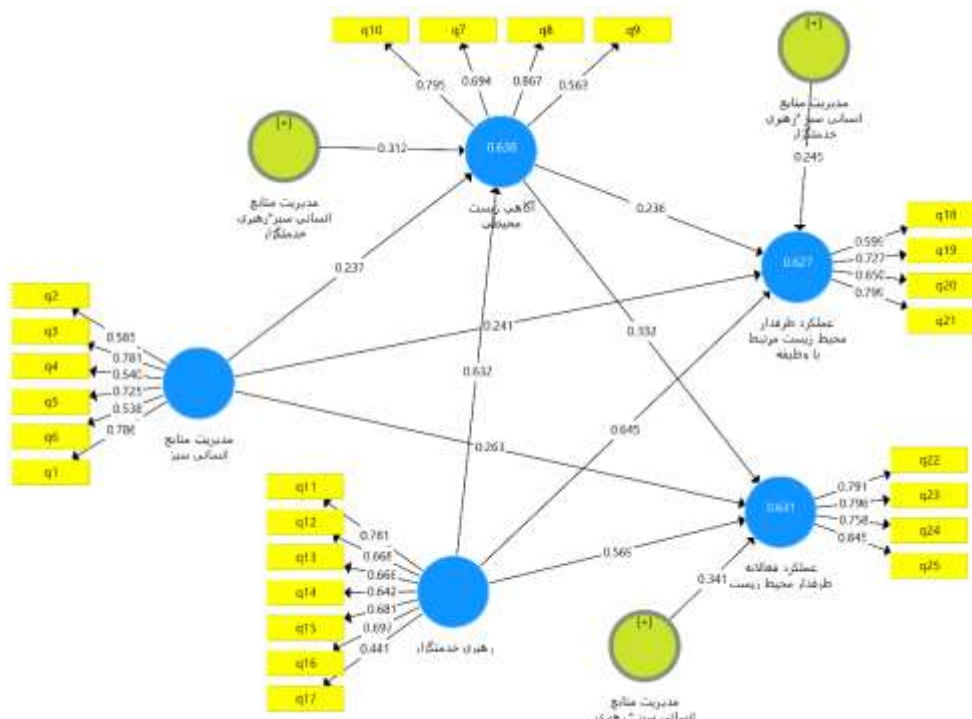
متغیر	نشان	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ (CA > 0.7)	پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	روایی همگرا (AVE > 0.7)
مدیریت منابع انسانی سبز	q1	۰,۷۸۶	۰,۸۲۹	۰,۸۶۸	۰,۵۵۷
	q2	۰,۵۸۵			
	q3	۰,۷۸۱			
	q4	۰,۵۴۰			
	q5	۰,۷۲۵			
	q6	۰,۵۳۸			
آگاهی زیست محیطی	q7	۰,۶۹۴	۰,۷۷۵	۰,۸۴۰	۰,۵۷۰
	q8	۰,۸۶۷			
	q9	۰,۴۶۳			
	q10	۰,۷۹۵			
رهبری خدمتگزار	q11	۰,۷۸۱	۰,۷۹۶	۰,۸۶۰	۰,۵۵۶
	q12	۰,۶۶۸			
	q13	۰,۶۶۶			
	q14	۰,۶۴۲			
	q15	۰,۶۸۱			
	q16	۰,۶۹۷			
	q17	۰,۴۴۱			
عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه	q18	۰,۵۹۹	۰,۸۲۹	۰,۸۷۴	۰,۵۰۲
	q19	۰,۷۲۷			
	q20	۰,۶۵۰			
	q21	۰,۷۹۹			
عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست	q22	۰,۷۹۱	۰,۸۳۶	۰,۸۷۹	۰,۵۰۶
	q23	۰,۷۹۶			
	q24	۰,۷۵۸			
	q25	۰,۸۴۵			

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که شاخص‌های بارعاملی (بیشتر از ۰٫۴)، AVE (بیشتر از ۰٫۵)، CR و CA (بیشتر از ۰٫۷) در تمام سازه‌ها مناسب است و روایی همگرا تأیید می‌شود. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. در جدول شماره (۴) میانگین و انحراف معیار و برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> استفاده شد.

جدول ۴: میانگین، انحراف معیار و روایی واگرا با روش فورنل و لارکر

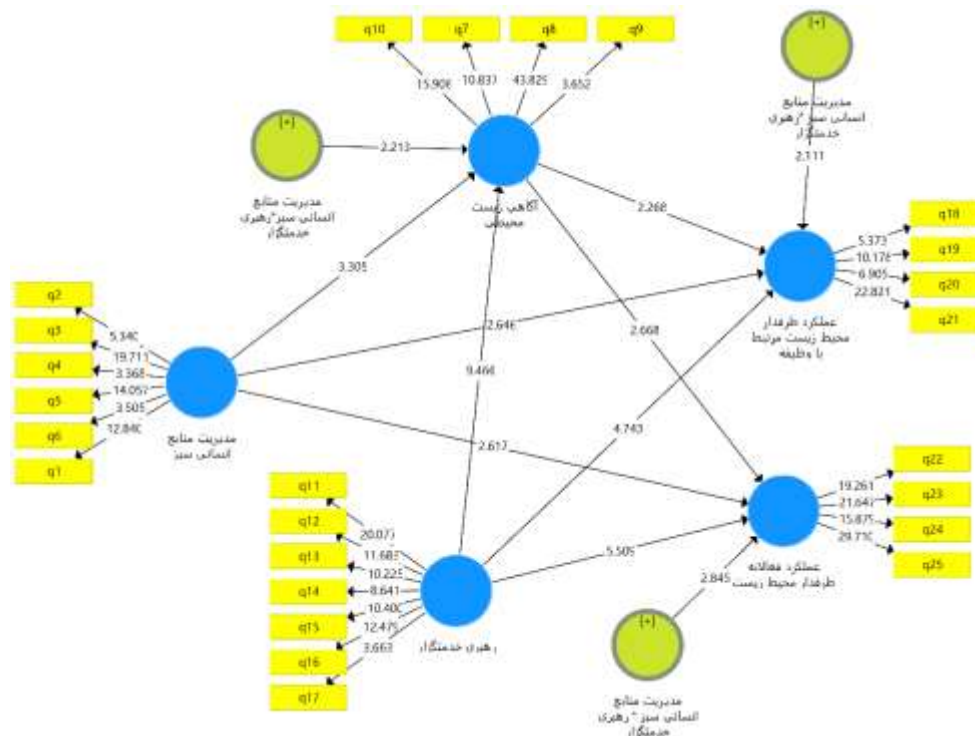
متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
۱- مدیریت منابع انسانی سبز	۳/۵۳	۰/۵۵	۰/۶۷۶				
۲- آگاهی زیست محیطی	۳/۶۷	۰/۴۹	۰/۷۶۱	۰/۶۸۶			
۳- رهبری خدمتگزار	۳/۷۱	۰/۵۴	۰/۷۵۵	۰/۸۰۶	۰/۷۴۶		
۴- عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه	۳/۸۶	۰/۵۴	۰/۷۸۵	۰/۷۵۰	۰/۸۵۹	۰/۷۰۹	
۵- عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست	۳/۹۱	۰/۵۳	۰/۸۶۶	۰/۷۴۶	۰/۷۲۱	۰/۷۱۱	۰/۶۴۳

مطابق با جدول ۴، مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرها از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در ادامه، نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری جهت بررسی الگوی ساختاری روابط و برازش آن توسط نرم‌افزار پی.ال.اس ارائه شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری برازش یافته در حالت ضرایب استاندارد

1-The Fornell.Larcker Criterion



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

جدول ۵: معیار R، ضرایب معناداری Z و سطح معناداری آن برای بررسی برازش مدل ساختاری

فرضیه	مسیر	R	مقدار Z	p	نتیجه	GoF
۱	مدیریت منابع انسانی سبز ← عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه	۰,۲۴۱	۲,۶۴۶	۰,۰۰۰**	پذیرش	۰,۴۹۵
۲	مدیریت منابع انسانی سبز ← عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست	۰,۲۶۳	۲,۶۱۷	۰,۰۰۰**	پذیرش	
۳	مدیریت منابع انسانی سبز ← آگاهی زیست محیطی	۰,۲۳۷	۳,۳۰۵	۰,۰۰۰**	پذیرش	
۴	آگاهی زیست محیطی ← عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه	۰,۲۳۶	۲,۲۶۸	۰,۰۲۴*	پذیرش	
۵	آگاهی زیست محیطی ← عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست	۰,۳۳۲	۲,۶۶۸	۰,۰۰۰**	پذیرش	
۶	مدیریت منابع انسانی سبز * رهبری خدمتگزار ← عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه	۰,۲۴۵	۲,۱۱۱	۰,۰۱۷*	پذیرش	
۷	مدیریت منابع انسانی سبز * رهبری خدمتگزار ← عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست	۰,۳۴۱	۲,۸۴۵	۰,۰۰۰**	پذیرش	
۸	مدیریت منابع انسانی سبز * رهبری خدمتگزار ← آگاهی زیست محیطی	۰,۳۱۲	۲,۲۱۳	۰,۰۰۱**	پذیرش	

\*\*معنی داری کمتر از یک درصد؛ \*معنی داری کمتر از پنج درصد.

ضریب تعیین نشان می دهد که ۶۲/۷ درصد از تغییرات عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه و ۶۳/۱ درصد از تغییرات عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست توسط مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست محیطی توضیح داده می شود. ضرایب مسیر شکل (۲) و اعداد معناداری شکل (۳) نشان می دهد که بین مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه ( $\beta = ۰/۲۴۱$ ,  $t = ۲/۶۴۶$ ), عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست ( $\beta = ۰/۲۶۳$ ,  $t = ۲/۶۱۷$ ), آگاهی زیست محیطی ( $\beta = ۰/۲۳۷$ ,  $t = ۳/۳۰۵$ ) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (تأیید فرضیه اول، دوم و سوم). بین آگاهی زیست محیطی با عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه



چهارم و پنجم).  $(\beta = 0/236, t = 2/268)$  و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست  $(\beta = 0/332, t = 2/668)$  رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (تأیید فرضیه

همچنین ضریب تعدیلی رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه به میزان ۰,۲۴۵ و آماره تی آن ۲,۱۱۱ بدست آمد که بالاتر از ۱,۹۶ است، بنابراین می‌توان گفت رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه نقش تعدیلی دارد (تأیید فرضیه ششم). ضریب تعدیلی رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست به میزان ۰,۳۴۱ و آماره تی آن ۲,۸۴۵ بدست آمد که بالاتر از ۱,۹۶ است، بنابراین می‌توان گفت رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست نقش تعدیلی دارد (تأیید فرضیه هفتم). ضریب تعدیلی رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست محیطی به میزان ۰,۳۱۲ و آماره تی آن ۲,۲۱۳ بدست آمد که بالاتر از ۱,۹۶ است، بنابراین می‌توان گفت رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و آگاهی زیست محیطی نقش تعدیلی دارد (تأیید فرضیه هشتم).

معیار بررسی برازش مدل ساختاری ضرایب  $R^2$  و شاخص GOF است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳، و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. همانطور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای مکنون درون‌زا در حد قوی هستند، و این نشان از تأثیر قوی متغیر برون‌زا بر دیگر متغیرهای درون‌زا دارد. مقدار شاخص نیکویی برازش (GOF)، مقدار ۰,۴۹۵ به دست آمد. با توجه به اینکه سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵، و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای GoF معرفی شده است، این شاخص در حد قوی است. بنابراین می‌توان گفت، مدل ساختاری از برازش مناسبی برخوردار است یعنی مدل مفهومی پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده از برازش مناسبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار عملکرد زیست محیطی با توجه به نقش آگاهی زیست محیطی و رهبری خدمتگزار پرداخت. همانطور که نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه، عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست و آگاهی زیست محیطی رابطه معناداری دارد. این یک نتیجه‌گیری مهم است که بیان می‌دارد اگر کارکنان مزایای استفاده از اقدامات سبز و پیامدهای آنها را بدانند، آنگاه احتمال اینکه در سازمان خود طرفدار محیط زیست باشند بسیار بالاست و از همه مهمتر اینکه آنها به طور داوطلبانه در فعالیت‌های سبز هتل مشارکت خواهند کرد؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که اقدامات مدیریت منابع

انسانی سبز به طور مثبت روی رفتارهای عملکرد محیط زیست کارکنان اثر می گذارند و برنامه های کارآمدی محیط زیستی را نیز در هتل ارتقا می بخشند. این یافته با نتایج پژوهش های قبلی (جمشیدی، ۱۴۰۰؛ فرخی و همکاران، ۱۳۹۹؛ یو و همکاران، ۲۰۲۰؛ انوار و همکاران، ۲۰۲۰) همخوانی دارد چرا که آنها نیز ادعا کردند برنامه و اقدامات کارآمدی زیست محیطی باعث ایجاد سازمان های حساس به محیط زیست، دارای منابع کارآمد و با مسئولیت پذیری اجتماعی می شود و به کارکنان کمک می کند تا یک جهت گیری سبز در سازمان اتخاذ کنند. مبحث پایداری محیطی و سازمان های سبز به صورت روبه رشدی در برنامه های مدیریتی ایجاد می گردد، و انقلاب سبزی را در اصول تعیین شده و سنتی مانند منابع انسانی و مدیریت عملیات ایجاد می کند. کیم و همکاران (۲۰۱۹) بیان داشتند مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست گذاری و خط مشی های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه ای کارکنان را هدایت می نماید که آنها به وظایف و تعهدات شان در قبال محیط زیست عمل نمایند. آگاهی زیست محیطی به عنوان پیامدی از مدیریت منابع انسانی سبز می تواند منجر به رفتارهای عملکردی از محیط زیست در محیط کار شود که شامل استراتژی های محافظت از محیط زیست می شود. فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می شود موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نیز می گردد. مدیریت منابع انسانی از طریق فعالیت هایی که عملکرد طرفدار زیست محیطی را ارتقاء می بخشد، نقش حیاتی در ایجاد و توسعه سازمان سبز ایفا می کند. دیگر نتایج نشان داد آگاهی زیست محیطی به طور مثبت بر عملکرد طرفدار محیط زیست مرتبط با وظیفه و عملکرد فعالانه طرفدار محیط زیست تأثیر می گذارد. این یافته با نتایج کیم و همکاران (۲۰۱۹)، جمشیدی (۱۴۰۰)، فرخی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. می توان بیان داشت اگر کارکنان درک و آگاهی بهتری از محیط زیست داشته باشند و بدانند که آنها می توانند سهم بسزایی در حفظ محیط زیست داشته باشند آنگاه شروع به مسئولیت پذیری برای مشارکت در فعالیت ها و مسائل زیست محیطی می کنند. مدیریت منابع انسانی سبز از طریق آموزش زیست محیطی نیز می تواند یک فرهنگ سازمانی مطلوب را به وجود آورد و کارکنان را از جنبه ها و ارزش های مختلف مدیریت زیست محیطی مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف مطلع کند. به طور خلاصه، کارکنان بر اساس آموزش های اولیه خود در سازمان و محیط اطراف خود می دانند که چگونه باید وظایف خود را انجام دهند. بسیاری از مشکلات زیست محیطی را می توان با افزایش آگاهی عمومی در مورد محیط زیست برطرف کرد. به عبارت دیگر اعتقاد بر این است که آگاهی زیست محیطی کلید حل بسیاری از مشکلات

زیست محیطی است. با توجه به نتایج می توان گفت که کسب آگاهی در رفتار دوستانه زیست محیطی کارکنان می تواند منجر به عملکرد بهتری محیط زیستی شود.

دیگر نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار نقش تعدیلی دارد و می تواند منجر به افزایش آگاهی زیست محیطی و عملکرد زیست محیطی شود. این می تواند ناشی از ماهیت رفتارهای مرتبط با وظیفه به عنوان بخشی از وظایف اصلی کارکنان در هتل باشد که کارکنان وظایف خود (مانند فعالیت های سبز) را با یا بدون استراتژی های خاص به صورت خود کار انجام می دهند. از همه مهمتر اینکه به نظر می رسد حمایت از جانب رهبران برای کارکنان کافی باشد تا وظایف خود در سازمان را انجام دهند. در ادامه نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می شود:

- اتخاذ روش های درست و اصولی که در حوزه مدیریت منابع انسانی وجود دارد که بتوان با آن روش ها به اهدا پیش بینی شده دست یافته و عملکرد محیطی مؤثر داشته باشند.
- به کارگیری روش ها و اقدامات انگیزشی متناسب برای کارکنان در موضوعات محیطی و آموزش فعالیت های زیست محیطی به منابع انسانی در اختیار.
- مشارکت دادن کارکنان در مسائل زیست محیطی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های زیست محیطی.
- بررسی و اتخاذ درست شیوه های تخصیص منابع و پاداش در قبال رعایت مسائل زیست محیطی در محل کار.
- شناسایی اقدامات کارکنان در راستای فعالیت های سبز، مانند صرفه جویی در مصرف، تفکیک زباله ها و مدیریت ضایعات، صرفه جویی در انرژی و... که به طور کتبی از کارکنان قدردانی و در صورت هر گونه اقدام آسیب زننده به محیط زیست کارکنان مورد نظر شناسایی و به بقیه کارکنان و مدیریت معرفی شوند. و هم چنین اقداماتی پیش بینی گردد تا ایت دسته از کارکنان با آموزش نسبت به این مهم توجیح شوند
- دادن پاداش به کارکنان براساس یادگیری مهارت ها و دانش مرتبط با مسائل زیست محیطی و مدیریت محیطی.
- تعیین منشور و اهداف زیست محیطی برای کارکنان و استفاده از آن در ارزیابی عملکرد.

- آموزش دادن به کارکنان برای داشتن شغل سبز و یکپارچه کردن آموزش برای مسائل زیست محیطی با استفاده از سبک‌های رهبری.

## منابع

- بانشی، عباداله و زایر پور، فرخنده (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان مورد مطالعه شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان، نخستین کنفرانس فرصت‌ها، چالش‌ها و راهکارهای اشتغال و توسعه کسب و کار با تاکید بر ظرفیت‌های استان هرمزگان، بندرعباس - دانشگاه هرمزگان، دانشگاه هرمزگان، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- جلوداری، اکبر؛ جلوداری، صالح و جلوداری، حسین (۱۳۹۷)، تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد و بهره‌وری زیست محیطی سازمان (مورد مطالعه: اداره کل حفاظت محیط زیست استان فارس)، هفتمین کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های مدیریت و حسابداری، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.
- جمشیدی، علیرضا، (۱۴۰۰)، تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی با توجه به رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان و تعهد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان هتل های شهر اصفهان)، چهارمین دوره همایش ملی مدیریت حسابداری و مهندسی صنایع، جزیره کیش.
- رضایی، زهرا؛ بردبار، غلامرضا؛ نادری بنی، محمود (۱۳۹۶) مطالعه ی تأثیر مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد محیط زیستی (مطالعه ی موردی: کارخانجات منتخب کاشی و سرامیک استان یزد)، دانشگاه یزد، کارشناسی ارشد.
- صیدی عقیل آبادی، فاطمه؛ نوری، احمد؛ صیدی عقیل آبادی، علی و صیدی عقیل آبادی، زهرا (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی و رفتار دوستانه با محیط کارکنان، بیست و هفتمین کنفرانس سالانه بین‌المللی انجمن مهندسان مکانیک ایران، تهران، انجمن مهندسان مکانیک ایران.
- فرخی، مجتبی؛ امیری، زینب؛ دلوی اصفهانی، محمد (۱۳۹۹) تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار محیط زیست گرایانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر ارزش‌های سبز فردی و فرهنگ خدمت، مدیریت منابع انسانی پایدار، سال دوم، شماره ۲، ۱۳۷-۱۵۷.
- میراشه، امیر؛ نصراله‌هی، مهدی (۱۳۹۷) تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد با نقش میانجی مدیریت زنجیره تامین پایدار در صنعت خودرو، موسسه آموزش عالی سهروردی، کارشناسی ارشد.
- Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and proenvironmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 156-175.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Farrington, S., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148-168.
- Gabarda-Mallorquí, A., Fraguell, R., & Ribas, A. (2018). Exploring environmental awareness and behavior among guests at hotels that apply water-saving measures. *Sustainability*, 10(5), 1305.
- Hsiao, T.-Y., Chuang, C.-M., Kuo, N.-W., Yu, S.M.-F., (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *Int. J. Hosp. Manag.* 36, 197-208.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C., (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Acad. Manag. J.* 55, 1264-1294.
- Kim, S.-H., Choi, Y., (2013). Hotel employees' perception of green practices. *Int. J. Hosp. Tour. Adm.* 14, 157-178.
- Kim, S.-H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of "green" research in hospitality, 2000-2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 226-247.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Lapointe, m., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.
- Obeidat, S.M., Al Bakri, A.A. & Elbanna, S. Leveraging "Green" Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance: Evidence from the Qatari Oil and Gas Industry. *J Bus Ethics* 164, 371-388 (2020). https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-z
- Pailé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J., (2015). The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. *J. Bus. Ethics* 121,451-466.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. (2019). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845-878

- Qiu, S., Dooley, M. L., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (3), 769–803.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10 (1), 1–16.
- Shen, J., Benson, J., (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *J. Manag.* 42, 1723–1746.
- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (1), 86–109.
- Wan, Y. K., Chan, S. H., & Huang, H. L. (2017). Environmental awareness, initiatives and performance in the hotel industry of Macau. *Tourism Review*, 72(1), 87–103.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427.
- Yen, C.-H., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., (2013). Perceptions of environmental management and employee job attitudes in hotel firms. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 12, 155–174.
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1792.