



فصلنامه مدیریت عملیات

سال سوم، شماره ۹، بهار ۱۴۰۲

## بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی کارکنان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

غفار تاری\*

مهدی اکبری\*\*

 [10.30495/JOM.2023.1994219.1102](https://doi.org/10.30495/JOM.2023.1994219.1102)

### چکیده:

هدف از این مطالعه بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی کارکنان می‌باشد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شهرداری تبریز به تعداد ۱۰۷۴۶ نفر می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۳۷۱ نفر از طریق فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مسئولیت اجتماعی کیم و کیم (۲۰۲۱)، مدیریت منابع انسانی سبز زید و همکاران (۲۰۱۸) و رهبری تحولی باس و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی با استفاده از روش‌های روایی محتوا، واگرا و همگرا مورد بررسی قرار گرفت و پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان داد رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر مثبت و معنی داری دارد. رهبری تحولی بر مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار نیست. مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی نقش واسطه‌ای داشت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی سبز، رهبری تحولی، مسئولیت اجتماعی

\* نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران، gh\_tari@marandiau.ac.ir

\*\* دانش آموخته‌ی کارشناسی ارشد، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

## ۱- مقدمه

مسئولیت پذیری به عنوان درجه‌ای که شخص پشتکار، وظیفه شناسی، سازماندهی در نقطه مقابل تنبلی، عدم پاسخگویی و عمل بدون تفکر دارد، تعریف می‌شود. این ابعاد بیشتر در صفت ویژه‌ای که نشانه دقت، پاسخگویی قابل اعتماد مردم بودن در نقطه مقابل افرادی که تنبل و بی‌نظم هستند خلاصه می‌شود (بیک زاد و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها تاثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند و لذا چگونگی فعالیت‌های آنها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوط ملزم به جبران آن باشند. امروزه همه مدیران سازمانها باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد. سازمان‌هایی که نمی‌توانند خود را با این مهم تطبیق دهند موفق نخواهند بود. این نقش اجتماعی از این اصل پذیرفته شده نشأت می‌گیرد که هر فردی مسئول رفتار خود است و چنانچه از طرف وی، خواه به طور عمد و یا غیرعمد صدمه‌ای به دیگران وارد شود باید پاسخگو باشد. سازمان‌ها نیز از این مقوله مستثنی نیستند و باید پاسخگوی تاثیرات اجتماعی نامطلوب خود باشند (مشبکی و خلیلی، ۱۳۸۹). مساله‌ای که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند این است که چه عواملی زمینه ساز شکوفایی مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان‌ها خواهد شد (دایس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا باید اشاره داشت که یکی از عوامل پنهان، ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، مسئولیت اجتماعی آنان است. مسئولیت اجتماعی سازمان، یکی از مباحثی است که در سال‌های اخیر، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و در حقیقت، تلاشی است که به منظور درک و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه صورت می‌گیرد. سازمان‌های متعالی، به عنوان سازمان‌های مسئول، با شفاف‌سازی و پاسخگویی مناسب در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می‌کنند تا رضایت کلیه ذی‌نفعانشان را تأمین کنند

---

<sup>۱</sup> . Dias

(کارل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از جمله عواملی که می‌تواند پیش‌بینی کننده مسئولیت اجتماعی سازمان باشد بحث ویژگی‌های شخصیتی رهبران تحول‌آفرین و مدیریت منابع انسانی سبز می‌باشد باید به این مسأله توجه داشت که مسئولیت سازمانها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است. سازمانها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آید و باید نسبت به حل و فصل آن‌ها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. موارد متعددی گویای این واقعیت است که اگر سازمانها مهارگسیخته به سوی اهداف خود یکه تازی کنند، جامعه و مصالح آن را زیر پا خواهند نهاد و خیر عامه فدای منفعت سازمان خواهد شد (الوانی و قاسمی، ۱۳۹۳).

مسئولیت اجتماعی نوعی احساس تعهد به وسیله مدیران سازمانها است که به گونه‌ای تصمیم‌گیری نمایند که در کنار کسب سود سطح رفاه جامعه نیز بهبود یابد. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ی رضایت‌زیردستان قرار گرفته است (امیرکبیری، ۱۳۹۰).

سازمان‌ها بدون مشارکت و همکاری داوطلبانه افراد، توانایی توسعه اثربخش خرد جمعی خود را ندارند؛ بنابراین، به افرادی نیازمند هستند که خود را با سازمان یکی دانسته و به آن احساس تعلق داشته باشند، ارزش‌های اساسی سازمان را درونی کنند و در نهایت رسیدن به اهداف سازمان را رسیدن به اهداف خود بدانند و مسئولیت خود را در سازمانشان جست‌وجو کنند (رکیتا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد تغییرات در نگرش، اعتقادات و اهداف پیروان و نیز خلق شرایط بهتر برای فهم چشم انداز، راهبرد، رسالت و

---

<sup>۱</sup> . Caroll

<sup>۲</sup> . Riketta

اهداف سازمان باعث می‌شوند که کارکنان به انجام کارهای سخت و چالشی تمایل نشان داده و احساس انسجام کنند (چاندانا و کریشنان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

توسعه مسئولیت اجتماعی با فشار فزاینده ناشی از رقابت و انتظارات محیطی مرتبط است و اغلب سازمان‌های خدماتی از زاویه‌ای راهبردی برای بهبود هویت خود به موضوع مسئولیت اجتماعی می‌نگرند. ادراک از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان به ارزیابی و استنباط کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در قبال خود و جامعه اشاره دارد. شواهد و مدارک تجربی فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد کارمندان، مهم‌ترین نقش را در پیش برد راهبردهای مسئولیت اجتماعی دارند (میرمحمدی و رجائی، ۱۳۹۳).

آل بدور و همکارانش (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که اجرای درست مسئولیت اجتماعی راهی برای جذب کارکنان کیفی و ارزشمند محسوب می‌شود و بر همین اساس است که بسیاری از سازمان‌های معتبر از آن به عنوان راهبردی برای ایجاد ارزش از طریق ارتقای انسجام، یکپارچگی با سازمان استفاده می‌کنند (فریرا و الیویرا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این امر نیاز به رهبرانی دارد که می‌توانند به این حوزه در حال ظهور پاسخ دهند (آلن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

در حوزه مباحث مدیریت سبز، اقدامات مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز بوجود آمده است (آرولراج<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). برخی از محققان مدیریت منابع انسانی را با مدیریت زیست محیطی مرتبط می‌دانند و آن را مدیریت منابع انسانی سبز یا مدیریت منابع انسانی زیست محیطی می‌نامند (رینویک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت منابع انسانی سبز به معنی تدوین و اجرای راهبردهایی برای آگاهی کارکنان و مدیران از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیتهای پایدار محیطی است که

---

1. Chandana & Krishnan

2. Ferreira & Oliveira

3. Allen et al.

4. Arulrajah

5. Renwick

به سازمانها در ایجاد یک سازمان سبز یاری می‌رساند (داگلاس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت منابع انسانی سبز بخشی از چهارچوب وسیع تر مسئولیت اجتماعی سازمان است و معنای آن بکارگیری خط مشی‌های منابع انسانی جهت ارتقای استفاده پایدار از منابع سازمان و پشتیبانی از محیط زیست است. هدف اصلی و اولیه آن توسعه حساسیت زیست محیطی در کارکنان و آگاه کردن آنها در این که چگونه رفتارشان ممکن است بر محیط زیست تأثیر بگذارد (بومیاک و مارسینیوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت منابع انسانی سبز اشاره به این موضوع دارد که باید منابع انسانی را به گونه‌ای باز طراحی یا مهندسی مجدد نمود که نسبت به قوانین، سیاستها، منابع، درست مصرف کردن، اسراف نکردن و.. حساس شوند و بدین طریق موجب مصرف بهینه و هدفمند منابع و کاهش آلودگی محیط زیست شوند (رنویک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت منابع انسانی سبز، به دنبال استفاده بهینه از منابع کمیاب محیطی است و تأکید آن بر فلسفه، خط مشی و فعالیتهایی است که سازمان‌ها را در رسیدن به هدف‌های سبز یاری می‌کند (جابور<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ملاحظات زیست محیطی در حال حاضر بر طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های تجاری، از جمله بازاریابی سبز، عملیات سبز و حسابداری سبز، تأثیر می‌گذارد. به دلیل اینکه افراد (منابع انسانی سازمان) متعهد به برنامه‌ریزی، هماهنگی و اجرای فعالیت‌های مدیریت سبز هستند مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک مفهوم در نظریات آکادمیک ظهور کرد (میشرا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

با توجه به گستردگی تأثیر اقدامات و فعالیت‌های شهرداری‌ها، بویژه در کلانشهرها بر زندگی مردم و شهروندان، رضایت آنها از این اقدامات موجب شهرت و اعتبار این سازمان می‌شود. یکی از راه‌های ایجاد رضایتمندی در شهروندان، توجه به مسئولیت اجتماعی

---

<sup>1</sup> . Douglas

<sup>2</sup> . Bombiak & Marciniuk

<sup>3</sup> . Renwick

<sup>4</sup> . Jabbour

<sup>5</sup> . Mishra

شهرداری می‌باشد. لذا در این پژوهش سعی شده است تا میزان مسئولیت پذیری شهرداری تبریز بررسی شده و همچنین رابطه رهبری تحول آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمان با توجه به نقش واسطه گری مدیریت منابع انسانی سبز تبیین شود تا با استفاده از این مفهوم گامی در جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی برداشته شود. از این رو، هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی کارکنان با نقش واسطه گر مدیریت منابع انسانی سبز می‌باشد.

در ادامه به پیشینه مطالعات انجام یافته در خصوص موضوع تحقیق پرداخته شده است.

عشقی پیرایواتلو، ایزدپناه و رضوانی چمن زمین (۱۴۰۱) در تحقیقی به بررسی ارتقای پایدار عملکرد سازمان از طریق مدیریت منابع انسانی سبز: تحلیل نقش میانجی عملکرد محیطی سازمان پرداخته اند. یافته‌های این مطالعه تأثیر مثبت و معنادار شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز (گزینش و استخدام سبز، توسعه و آموزش سبز، مدیریت ارزیابی و عملکرد سبز و غرامت و پاداش سبز) را بر پایداری سازمانی نشان داد. این مطالعه به طور تجربی نقش میانجی معنادار عملکرد محیطی را بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری عملکرد سازمان‌ها تایید نمود. همچنین نتایج نشان داد عملکرد محیطی سازمان نقش مثبتی در تضمین ارتقای پایداری سازمان از طریق مدیریت منابع انسانی سبز دارد.

رضایی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار پرداختند. نتایج بدست آمده حاکی از این مطلب بود که ابعاد نه گانه مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه سازمانی پایدار دارند. همچنین نتایج نشان داد که تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز، برنامه ریزی منابع انسانی سبز، استخدام سبز، انتخاب سبز، ارزیابی عملکرد سبز، آموزش نیروی انسانی سبز مدیریت پاداش سبز، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز و مدیریت انضباط سبز هر کدام

درصد قابل توجهی از تغییرات مربوط به متغیر توسعه سازمانی پایدار را به طور مستقیم تبیین می کنند.

بهمیناری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با تاکید بر مسئولیت پذیری اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. نتایج تحقیق نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی سبز با مسئولیت اجتماعی دارای رابطه مثبت و معناداری می باشد. میزان این تأثیر با توجه به ضریب رگرسیون در حالت استاندارد ۰/۲۳۰، ۰/۳۷۱، ۰/۲۱۱ و ۰/۳۰۶ می باشد. همچنین بررسی شاخص های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مناسبی با داده های پژوهش و مدل مفهومی آن دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که به منظور سنجش میزان آگاهی داوطلبین استخدام می بایست از سئوالات زیست محیطی در مصاحبه استخدامی استفاده شود. همچنین یافته های پژوهش نشان می دهد بهتر است آزمون های جذب و استخدامی به صورت الکترونیکی انجام شود.

خیراندیش و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی پرداختند. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی سازمانی و هویت سازمانی تأثیر دارد، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر دارد. هم چنین، رهبری تحول آفرین از طریق مسئولیت اجتماعی سازمانی موجب بهبود هویت سازمانی می شود. نتیجه گیری: مدیران جامعه آماری ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان را از طریق به کارگیری سازوکارهای مناسب ارتقا دهند. هم چنین توسعه شایستگی های رهبری در اولویت برنامه های سازمان قرار گیرد.

حسینی گوهری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی مدل معادله ساختاری ویژگی های شخصیتی رهبران تحول آفرین و مسئولیت پذیری اجتماعی؛ نقش واسطه گر کارآفرینی سازمانی پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که مدل از برازش مناسبی برخوردار بود. ویژگی های شخصیتی رهبران تحول آفرین به طور مستقیم پیش بینی کننده

مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها بود و کارآفرینی سازمانی در این رابطه نقش واسطه‌گری معناداری را ایفاء کرد. لذا پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به بحث کارآفرینی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی رهبران تحول آفرین توجه بیش از پیشی شود.

فتح پور (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی با میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان پرداخت. نتایج، تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی، همچنین تاثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان، تاثیر توانمندسازی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمان را مورد تایید قرارداد و همچنین مشخص شد توانمندسازی در این رابطه بعنوان میانجیگر عمل می‌کند.

کارور (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر بهبود مسئولیت اجتماعی در کارکنان شهرداری کرج پرداخت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که میان سبک رهبری تحول آفرین و مولفه های آن با مسیولیت اجتماعی سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. تنها در مورد رابطه میان رابطه میان ترغیب ذهنی با مسئولیت اجتماعی در سازمان رابطه ای یافت نشد. با توجه به آزمون فریدمن نیز به ترتیب بیشترین میانگین اختصاص به انگیزش الهام بخش و سپس ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی و در نهایت ترغیب ذهنی قرار داشته است.

ژو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان - مطالعه ای در مورد تاثیر واسطه ای عوامل محیطی و هویت سازمانی سبز پرداختند. نتایج نشان داد که، مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان تاثیر دارد و همچنین عوامل محیطی و هویت سازمانی سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر دارد.

---

<sup>۱</sup> .Zhu



انور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز برای رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست و عملکرد محیطی در دانشگاه پرداختند. یافته‌های کلی نشان داد که سه مجموعه از روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر اساس چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی دارد. علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد محیطی رابطه معنی‌داری داشت. برای تجزیه و تحلیل میانجیگری، نتایج نشان داد که رفتار شهروندی به نمایش گذاشته شده توسط کارکنان دانشگاهی به عنوان ابزاری عمل می‌کند که از طریق آن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز یک دانشگاه می‌تواند بر عملکرد محیطی دانشگاه تأثیر مثبت بگذارد. اصالت این مطالعه در روشن کردن روشهای مدیریت منابع انسانی سبز در بخش آموزش عالی و برجسته کردن نقش حیاتی رفتار دوستانه محیط زیست کارکنان دانشگاهی برای بهبود عملکرد زیست محیطی یک دانشگاه است.

سینگا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی نوآوری سبز و عملکرد زیست محیطی: نقش رهبری تحول‌گرا و مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر نوآوری سبز را واسطه می‌کند. آنها همچنین دریافتند که HRM سبز به طور غیر مستقیم از طریق نوآوری سبز بر عملکرد محیطی شرکت تأثیر می‌گذارد.

پنگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان چگونه می‌توان رفتار سبز کارکنان را تسهیل کرد: نقش مشترک رهبری تحول‌آفرین سبز و عملکرد مدیریت منابع انسانی سبز، نشان دادند که کارکنان، به عنوان مجریان شیوه‌های مدیریت محیط زیست، نقش مهمی در مدیریت سبز سازمانی دارند. بنابراین، نحوه تسهیل رفتار سبز کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برای سازمانهای معاصر برخوردار است. رفتار سبز کارکنان به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای محل کار تعریف شده است که به پایداری محیط کمک می‌کند. همچنین

---

<sup>1</sup> . Anwar

<sup>2</sup> . Singha

<sup>3</sup> . Peng

نتایج نشان داد که رهبری تحولی سبز (مخصوص محیط زیست) و شیوه مدیریت منابع انسانی سبز نقش مهمی در شکل گیری رفتار سبز کارکنان ایفا کردند. ژانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "چگونه مدیریت منابع انسانی سبز می تواند رفتار کارمندان سبز را در چین ارتقا دهد: چشم انداز مدل پذیرش فناوری" نشان دادند که چرخه زندگی کارکنان، آموزش، توانمندسازی کارکنان و مشارکت مدیران به طور معناداری بر رفتار سبز درون نقشی و برون نقشی کارکنان تأثیر مثبت دارد، در حالی که پاداشها فقط رفتارهای خارج از نقش را به طور قابل توجهی پیش بینی می کنند. نیاز اطلاعاتی نقش واسطه ای در مسیر تأثیر چرخه زندگی کارکنان، آموزش و مداخله مدیر بر رفتار سبز کارمندان در محل کار ایفا می کند.

## ۲- مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی کارکنان با نقش واسطه گری مدیریت منابع انسانی سبز رابطه وجود دارد.

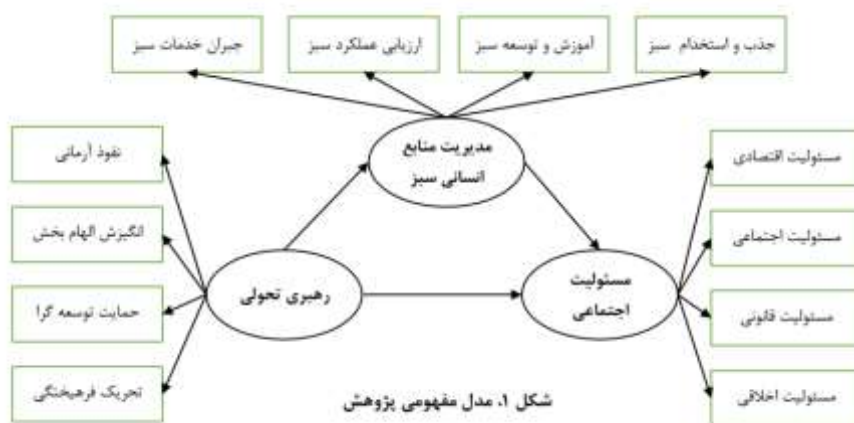
فرضیه های فرعی:

- رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیرگذار است.
- رهبری تحولی بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.
- مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.
- مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی نقش واسطه ای دارد.

با توجه به متغیرها و فرضیه های پژوهش مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه می گردد:

---

<sup>۱</sup> . Zhang



### ۳- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از منظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی- پیمایشی می‌باشد و به دلیل این که داده‌ها در یک زمان خاص (بازه زمانی مشخص) جمع‌آوری شده‌اند از نوع مقطعی است. از سویی دیگر از آنجایی که پژوهشگر به دنبال شناسایی تاثیرات بین متغیرهای پژوهش می‌باشد پژوهش حاضر را می‌توان در زمره پژوهش‌های همبستگی از نوع مدلیابی معادلات ساختاری به شمار آورد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شهرداری تبریز به تعداد ۱۰۷۴۶ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۷۱ نفر برآورد گردید و نمونه‌گیری بصورت تصادفی ساده انجام گرفت.

متغیر مستقل پژوهش رهبری تحولی می‌باشد که برای اندازه‌گیری آن با استفاده از پرسشنامه باس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) از چهار مولفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، حمایت توسعه‌گرا و تحریک فرهیختگی استفاده گردید. متغیر وابسته مسئولیت اجتماعی می‌باشد که برای اندازه‌گیری این متغیر طبق پژوهش کیم و کیم<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) از ۴ مولفه مسئولیت اقتصادی، مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت خیرخواهانه

۱. Bass

۲. Kim and Kim

استفاده گردید و متغیر میانجی این پژوهش مدیریت منابع انسانی سبز می باشد که برای اندازه گیری آن با استفاده از پرسشنامه زید<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) از ۴ مولفه جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، ارزیابی عملکرد سبز و جبران خدمات سبز استفاده گردید.

برای بررسی روایی پرسشنامه ها از روایی همگرا و واگرا استفاده شده و نتایج آن در بخش یافته ها ارائه شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱). ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	مولفه	تعداد سوالات	Cronbach's Alpha
مدیریت منابع انسانی سبز	جذب و استخدام سبز	۲	۰/۷۵۵
	آموزش و توسعه سبز	۳	۰/۸۳۱
	ارزیابی عملکرد سبز	۳	۰/۷۶۹
رهبری تحولی	جبران خدمات سبز	۲	۰/۸۵۶
	نفوذ آرمانی	۸	۰/۸۲۳
	انگیزش الهام بخش	۴	۰/۷۳۸
مسئولیت اجتماعی	حمایت توسعه گرا	۴	۰/۷۰۱
	تحریک فرهیختگی	۵	۰/۸۲۷
	مسئولیت اقتصادی	۳	۰/۸۰۲
	مسئولیت اجتماعی	۴	۰/۸۲۷
	مسئولیت قانونی	۴	۰/۷۳۱
	مسئولیت اخلاقی	۴	۰/۷۳۰

در این پژوهش برای آزمون فرضیه ها و تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده گردید.

#### ۴- یافته های پژوهش

<sup>۱</sup>. Zaid

با توجه به اینکه مدل پژوهش حاضر، روابط بین چندین متغیر پنهان (متغیرهای اصلی پژوهش) را به طور همزمان اندازه‌گیری می‌کند، بنابراین به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش برای کسب نتایج دقیق‌تر، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش پی ال اس<sup>۱</sup> که یک تکنیک مدل سازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظریه و سنجه‌ها را به طور همزمان فراهم می‌سازد (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱)، استفاده شد. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱- مدل بیرونی<sup>۳</sup> که برای بررسی روابط میان شاخص‌ها (سوالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده می‌شود. که در واقع معادل همان مدل اندازه‌گیری در روش‌های کوواریانس محور است. ۲- مدل درونی<sup>۴</sup> که بخش ساختاری مدل را می‌سنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیات تحقیق از روابط میان آنها شکل می‌گیرد، بکار می‌رود.

#### مدل بیرونی (اندازه‌گیری) فرضیات پژوهش

برای بررسی مدل اندازه‌گیری فرضیات پژوهش، از آزمون‌های روایی و پایایی استفاده می‌شود. معیارهای اصلی که با آن روایی و پایایی برای مدل اندازه‌گیری می‌تواند مورد سنجش قرار گیرد عبارتند از: الف) پایایی سنجه‌ها و سازه‌ها<sup>۵</sup> ب) روایی همگرا<sup>۶</sup> ج) روایی واگرا<sup>۷</sup> که در ادامه نتایج هر یک از آنها ارائه شده است.

#### پایایی سنجه‌ها و سازه‌ها

جهت تعیین پایایی سنجه‌ها در روش پی. ال. اس، از بار عاملی آن‌ها استفاده می‌شود. این معیار نشان دهنده همبستگی این سنجه‌ها در سازه مربوطه می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجه‌ها برابر با ۰/۴ می‌باشد و سنجه‌هایی که بار عاملی

<sup>1</sup> PLS

<sup>2</sup> Fornell & Larker

<sup>3</sup> Outer model

<sup>4</sup> Inner model

<sup>5</sup> individual item and construct reliabilities

<sup>6</sup> Convergent validity

<sup>7</sup> Discriminant validity

آن ها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. جدول (۲) بارهای عاملی برای سنج‌های تحقیق را نشان می دهد.

جدول ۲. بارهای عاملی در مدل اندازه گیری

اخلاقی	قانونی	اجتماعی	مسئولیت اقتصادی	تخریک فرهیختگی	حمایت توسعه گرا	آگیزش الهام بخش	نفوذ آرمانی	جبران خدمات	ارزیابی عملکرد	آموزش و توسعه	جذب و استخدام
										۰/۸۶۷	q1
										۰/۹۱۵	q2
									۰/۸۷۱		q3
									۰/۸۷۷		q4
									۰/۸۴۵		q5
									۰/۸۳۶		q6
									۰/۸۷۹		q7
									۰/۷۵۶		q8
								۰/۸۵۳			q9
								۰/۸۴۱			q10
							۰/۶۸۵				q11
							۰/۷۴۷				q12
							۰/۷۱۹				q13
							۰/۶۴۸				q14
							۰/۶۹۵				q15
							۰/۵۸۹				q16
							۰/۶۵۰				q17
							۰/۶۰۸				q18
										۰/۶۹۲	q19
										۰/۷۱۴	q20
										۰/۷۹۶	q21
										۰/۷۸۳	q22
										۰/۷۶۵	q23
										۰/۸۲۴	q24
										۰/۷۸۷	q25
										۰/۵۲۰	q26

جذب و استخدام	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد	جبران خدمات	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	حمایت توسعه گرا	تحریک فرهیختگی	مسئولیت اقتصادی	اجتماعی	قانونی	اخلاقی
q27							۰/۸۵۲				
q28							۰/۸۳۳				
q29							۰/۸۰۲				
q30							۰/۷۲۳				
q31							۰/۲۵۸				
q32								۰/۵۱۱			
q33								۰/۸۹۹			
q34								۰/۸۸۰			
q35									۰/۸۲۳		
Q36									۰/۸۲۲		
Q37									۰/۸۲۶		
Q38									۰/۵۰۱		
Q39										۰/۸۳۴	
Q40										۰/۸۲۴	
Q41										۰/۷۲۶	
Q42										۰/۸۵۶	
Q43											۰/۷۳۳
Q44											۰/۷۱۸
Q45											۰/۷۵۶
Q46											۰/۷۳۲

نتایج نشان می‌دهد که بار عاملی برای تمامی سنج‌ها بجز q31 بالاتر از ۰/۴ بوده است که بنابراین q31 حذف می‌شود. وجود این سوالات در مدل تحقیق منجر بالا رفتن شاخص‌های روایی سازه می‌گردد. بنابراین در ادامه با حفظ این سوالات، می‌توان گفت مدل نهایی تحقیق در بعد اندازه‌گیری آن حاصل گردیده و زمینه برای آزمون فرضیات در قالب گزاره‌های علی مهیا شده است.

پایایی سازه‌ها

در روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری، جهت ارزیابی پایایی سازه‌های مورد بررسی در مدل تحقیق، از دو شاخص: ۱. آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و ۲. پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. مقدار این شاخص‌ها برای هر یک از سازه‌های تحقیق در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- شاخص پایایی ترکیبی سازه‌های تحقیق

نتیجه	بازه مورد قبول	Composite Reliability	
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۹۹	آموزش و توسعه
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۳۸	اجتماعی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۲۴	اخلاقی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۶۴	ارزیابی عملکرد
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۳۵	انگیزش الهام بخش
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۸۵	تحریک فرهیختگی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۳۶	جبران خدمات
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۹۰	جذب و استخدام سبز
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۲۰	حمایت توسعه گرا
مناسب	$0.7 <$	۰/۹۱۸	رهبری تحولی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۸۵	قانونی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۸۶	مدیریت منابع انسانی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۷۳	مسئولیت اجتماعی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۲۰	مسئولیت اقتصادی
مناسب	$0.7 <$	۰/۸۶۶	نفوذ آرمانی

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، تمامی سازه‌های تحقیق شرایط حداقلی را برای ضریب آلفای کرونباخ (حداقل ۰/۶) و پایایی ترکیبی (حداقل ۰/۷) برآورده نموده و حتی در سطحی بسیار بالاتر از آن قرار دارند. از این رو پایایی سازه‌های تحقیق مورد پشتیبانی می‌باشد.

<sup>1</sup> Cronbach's Alpha

<sup>2</sup> Composite Reliability



### روایی همگرا

بنابه نظر چین (۱۹۹۸) شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) شاخصی مناسب برای تعیین روایی همگرای سازه‌های تحقیق می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب از نظر نویسنده مذکور برابر با ۰/۵ می‌باشد. بررسی این شاخص بین سازه‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های تحقیق امتیاز این ضریب بسیار بالاتر از حد آستانه مذکور می‌باشد و بنابراین سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد بسیار قابل خوبی می‌باشند. این بررسی به طور کامل در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴- روایی همگرای سازه‌های تحقیق

متغیر	(AVE)	بازه مورد قبول	نتیجه
آموزش و توسعه	۰/۷۴۷	۰/۵ <	مناسب
اجتماعی	۰/۵۷۲	۰/۵ <	مناسب
اخلاقی	۰/۵۴۰	۰/۵ <	مناسب
ارزیابی عملکرد	۰/۶۸۱	۰/۵ <	مناسب
انگیزش الهام بخش	۰/۵۵۹	۰/۵ <	مناسب
تحریک فرهیختگی	۰/۶۸۱	۰/۵ <	مناسب
جبران خدمات	۰/۵۵۹	۰/۵ <	مناسب
جذب و استخدام سبز	۰/۷۱۸	۰/۵ <	مناسب
حمایت توسعه گرا	۰/۸۰۲	۰/۵ <	مناسب
رهبری تحولی	۰/۶۵۸	۰/۵ <	مناسب
قانونی	۰/۶۱۵	۰/۵ <	مناسب
مدیریت منابع انسانی	۰/۷۴۷	۰/۵ <	مناسب
مسئولیت اجتماعی	۰/۶۴۸	۰/۵ <	مناسب

### روایی واگرا

محقق برای اثبات این نکته که سازه‌ای به خصوص، دارای واریانس مشترک بالاتری با سنجه‌های خود نسبت به سایر سازه‌های مدل است، باید روایی واگرا برای سازه‌های تحقیق را اثبات کند. به عبارت دیگر سنجه‌های انتخاب شده برای توضیح این متغیر، تنها آن را

توضیح دهند. بدین منظور جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌گردد. برای سازه‌های تحقیق حاضر، این مقایسه در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول ۵- معیار فورنل لارکر

	آموزش و توسعه	اجتماعی	اخلاقی	ارزیابی عملکرد	انگیزش الهام بخش	تحریک فرهیختگی	جبران خدمات	جذب و استفاده سبز
آموزش و توسعه	۰/۸۶۴							
اجتماعی	۰/۳۶۰	۰/۷۵۶						
اخلاقی	۰/۱۵۷	۰/۲۴۱	۰/۷۳۵					
ارزیابی عملکرد	۰/۳۶۷	۰/۱۷۵	۰/۱۱۴	۰/۸۲۵				
انگیزش الهام بخش	۰/۳۳۹	۰/۰۴۵	۰/۱۶۶	۰/۴۶۶	۰/۷۴۸			
تحریک فرهیختگی	۰/۲۵۰	۰/۰۱۱	۰/۱۸۶	۰/۴۶۲	۰/۵۴۳	۰/۸۱۲		
جبران خدمات	۰/۳۰۸	۰/۱۴۶	۰/۰۵۱	۰/۶۵۸	۰/۴۸۱	۰/۴۸۰	۰/۸۴۷	
جذب و استفاده سبز	۰/۸۰۰	۰/۳۹۸	۰/۱۳۴	۰/۳۴۲	۰/۳۰۹	۰/۳۳۱	۰/۳۲۱	۰/۸۹۶

حمایت توسعه گرا	رهبری تحولی	قانونی	مدیریت منابع انسانی سبز	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اقتصادی	نفوذ آرمانی
آموزش و توسعه	۰/۳۴۹	۰/۳۶۶	۰/۸۴۱	۰/۳۸۵	۰/۳۵۵	۰/۳۷۳
اجتماعی	۰/۰۶۶	۰/۴۲۲	۰/۳۵۸	۰/۸۱۹	۰/۷۵۳	۰/۱۱۲
اخلاقی	۰/۱۵۷	۰/۶۴۵	۰/۱۵۴	۰/۶۶۴	۰/۱۵۲	۰/۰۳۴
ارزایی عملکرد	۰/۴۰۵	۰/۱۰۸	۰/۷۵۰	۰/۲۰۵	۰/۲۲۳	۰/۵۲۴
انگیزش الهام بخش	۰/۶۷۱	۰/۲۰۰	۰/۴۹۷	۰/۱۷۱	۰/۰۹۶	۰/۶۵۱
تحریک فرهیختگی	۰/۵۹۳	۰/۱۸۳	۰/۴۴۲	۰/۱۴۸	۰/۰۵۸	۰/۵۷۱
چبران خدمات	۰/۵۰۱	۰/۰۶۸	۰/۶۸۲	۰/۱۴۱	۰/۱۵۱	۰/۴۹۰
جذب و استخدام سبز	۰/۲۰۶	۰/۳۱۹	۰/۸۱۲	۰/۳۹۶	۰/۴۳۰	۰/۳۸۰
حمایت توسعه گرا	۰/۷۳۴	۰/۲۱۸	۰/۴۲۰	۰/۱۸۵	۰/۱۰۱	۰/۴۸۸
رهبری تحولی	۰/۵۹۴	۰/۳۱۹	۰/۵۹۷	۰/۲۰۷	۰/۱۵۰	۰/۸۶۶
قانونی	۰/۸۱۲	۰/۸۱۲	۰/۳۲۶	۰/۷۹۶	۰/۲۱۸	۰/۱۵۲
مدیریت منابع انسانی	۰/۶۶۵	۰/۶۶۵	۰/۶۶۵	۰/۳۷۷	۰/۳۸۳	۰/۵۶۲
مسئولیت اجتماعی	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۶۹۰	۰/۱۶۴
مسئولیت اقتصادی	۰/۷۸۴	۰/۷۸۴	۰/۷۸۴	۰/۷۸۴	۰/۷۸۴	۰/۱۷۳
نفوذ آرمانی	۰/۶۷۰	۰/۶۷۰	۰/۶۷۰	۰/۶۷۰	۰/۶۷۰	۰/۶۷۰

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می شود، در بررسی معیارفورنل لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده)، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر می باشند. این امر نیز نشان دهنده همبستگی شاخص ها با سازه وابسته به آنهاست.

با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری در نرم افزار Smart PLS که در بررسی روایی و پایایی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور در جدول (۵)، تمامی نتایج به دست آمده در

مدل اندازه گیری مورد تایید قرار می گیرند. لذا نتیجه می گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سوالات توصیف کننده متغیر را بیان کند. در مرحله بعد تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار گرفته است.

مدل درونی (بخش ساختاری) فرضیات پژوهش

مطابق الگوریتم تحلیل داده در PLS بعد از بررسی برازش مدل اندازه گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه گیری با متغیرهای آشکار کاری ندارد. بلکه تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط بین آنها را مورد بررسی قرار می دهد.

یکی از متداول ترین معیارها برای تأیید برازش مدل ساختاری در PLS، ضرایب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان وابسته (درونزا) است. ضریب تعیین نشان از تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در ضریب تعیین در نظر گرفته شده است. مقادیر ضرایب تعیین در جدول (۶) ارائه شده است.

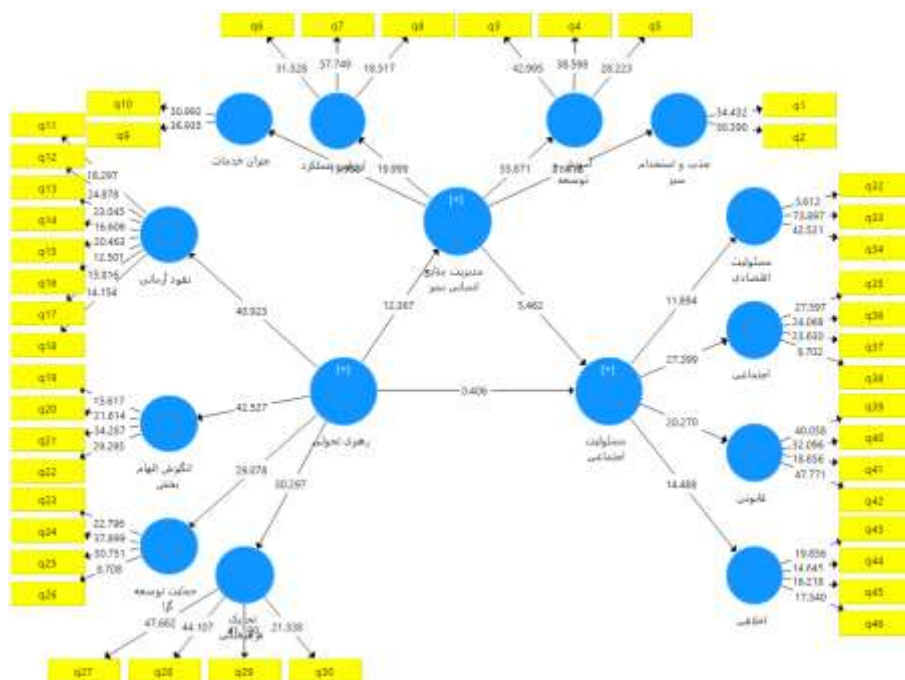
جدول ۶- مقادیر ضریب تعیین

متغیر	(R Square)
آموزش و توسعه	۰/۷۰۸
اجتماعی	۰/۶۷۱
اخلاقی	۰/۸۴۰
ارزیابی عملکرد	۰/۶۴۵
انگیزش الهام بخش	۰/۷۱۹
تحریک فرهیختگی	۰/۶۴۷
جبران خدمات	۰/۶۶۰
جذب و استخدام سبز	۰/۸۴۱
حمایت توسعه گرا	۰/۷۱۹
رهبری تحولی	۰/۷۵۰

متغیر	(R Square)
قانونی	۰/۶۳۴
مدیریت منابع انسانی	۰/۶۹۴
مسئولیت اجتماعی	۰/۶۸۲

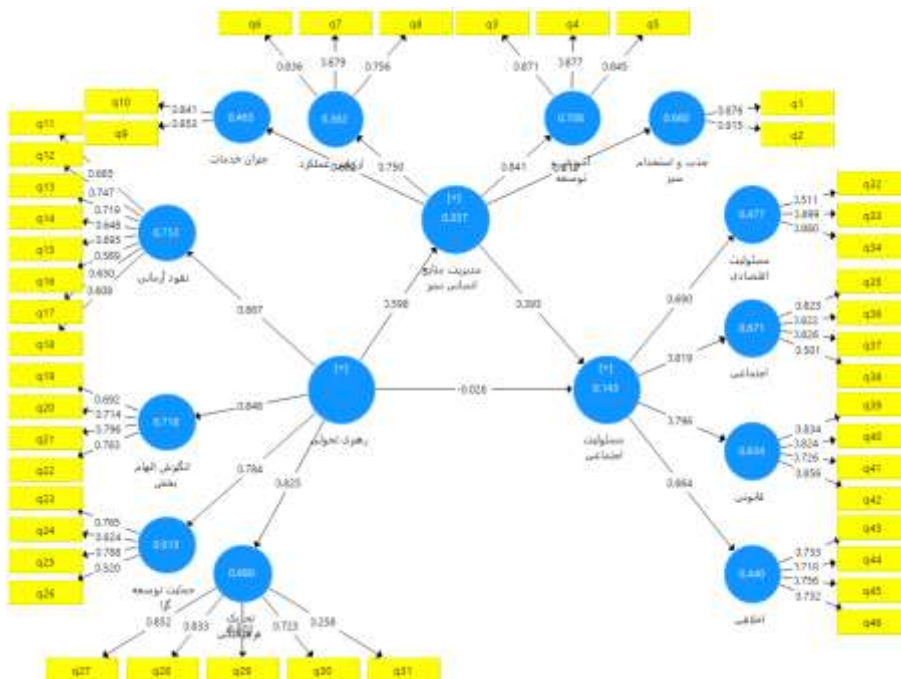
### نتایج آزمون فرضیات

برای آزمون فرضیات از تابع بوت استرپ استفاده شده است. تعداد نمونه آماری در این پژوهش ۳۸۲ می باشد و تعداد ۱۰۰۰ به عنوان نمونه های آزمون بوت استرپ در نظر گرفته شده است. شکل (۲) خروجی مدل ساختاری را نشان می دهد. مقدار عددی در رابطه ها نشان دهنده آماره تی (**t-value**) می باشد که در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. مقدار مورد قبول برای معناداری ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ باید آماره **t** از ۱/۹۶ بزرگتر باشد.



شکل ۲- خروجی تخمین معناداری ضرایب در مدل نهایی در نرم افزار اسمارت پی ال اس

در شکل (۳) خروجی نهایی مدل اندازه‌گیری برای مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری نشان داده شده است.



شکل ۳- خروجی مدل اندازه‌گیری در نرم افزار اسمارت پی ال اس

### آزمون فرضیه اول

فرض صفر (H0): رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی سبب تاثیرگذار نیست.

فرض مقابل (H1): رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی سبب تاثیرگذار است.

جدول ۷- ضریب مسیر فرضیه اول

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	
۰/۰۰۰	۱۲/۳۶۷	۰/۵۹۷	رهبری تحولی ← مدیریت منابع انسانی سبب

بر اساس نتایج استنباط شده از اشکال ۲ و ۳ و همچنین جدول ۷ مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر رهبری تحولی < مدیریت منابع انسانی سبز بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به جدول ۷، مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می باشد، رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر مثبت و معنی داری داشته است و فرض H1 تایید می شود.

#### آزمون فرضیه دوم

فرض صفر (H0): رهبری تحولی بر مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار نیست.  
فرض مقابل (H1): رهبری تحولی بر مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار است.

جدول ۸- ضریب مسیر فرض دوم

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	
۰/۶۸۵	۰/۴۰۶	-۰/۰۲۸	رهبری تحولی ← مسئولیت اجتماعی

بر اساس نتایج استنباط شده از اشکال ۲ و ۳ و همچنین جدول ۸ مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر رهبری تحولی < مسئولیت اجتماعی کمتر از ۱/۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ رهبری تحولی بر مسئولیت اجتماعی تاثیر معنادار ندارد. فرض H0 تایید می شود.

#### آزمون فرضیه سوم

فرض صفر (H0): مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار نیست.  
فرض مقابل (H1): مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار است.

جدول ۹- ضریب مسیر فرض سوم

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	
۰/۰۰۰	۵/۴۶۲	۰/۳۹۳	مدیریت منابع انسانی سبز ← مسئولیت اجتماعی

بر اساس نتایج استنباط شده از اشکال ۲ و ۳ و همچنین جدول ۹ مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی روابط تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به جدول ۹، مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می باشد، مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معنی داری داشته است. فرض H1 تایید می شود.

#### آزمون فرضیه چهارم

فرض صفر (H0) : مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی نقش واسطه ای ندارد.

فرض مقابل (H1) : مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی نقش واسطه ای دارد.

جدول ۱۰- ضریب مسیر فرض چهارم

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	
۰/۰۰۰	۵/۴۴۹	۰/۲۳۵	رهبری تحولی ← مدیریت منابع انسانی سبز ← مسئولیت اجتماعی

بر اساس نتایج استنباط شده از اشکال ۲ و ۳ و همچنین جدول ۱۰ مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر رهبری تحولی ← مدیریت منابع انسانی سبز ← مسئولیت اجتماعی بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵



درصد و سطح خطای ۰/۰۵ مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی نقش واسطه ای دارد. همچنین با توجه به جدول ۱۰، مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می باشد، بنابراین مدیریت منابع انسانی سبز بر رابطه بین رهبری تحولی و مسئولیت اجتماعی نقش واسطه ای مثبت و معنی داری داشته است و فرض H1 تایید می شود.

#### ۵- بحث و نتیجه گیری

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه اول نشان داد رهبری تحولی بر مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. یعنی با افزایش رهبری تحولی، مدیریت منابع انسانی نیز افزایش می یابد و برعکس. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش اسکویی زاده نوزاد (۱۴۰۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان داد رهبری تحولی بر مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار نیست یعنی با افزایش و کاهش رهبری تحولی، مسئولیت اجتماعی تغییری نمی کند. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش میرمحمدی و رجائی (۱۳۹۳) مغایرت دارد. علاوه بر این در پژوهش فتح پور (۱۳۹۷) تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی، همچنین تاثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان، تاثیر توانمندسازی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمان را مورد تایید قرارداد. علاوه بر این با پژوهش خیراندیش و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد.

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. یعنی با افزایش مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت اجتماعی نیز افزایش می یابد و برعکس. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش بهمنیاری و همکاران (۱۳۹۹) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج و یافته های تحقیق پیشنهادات کاربردی تحقیق به شرح زیر ارائه می - گردد:

پیشنهاد می شود با استفاده از رهبری تحول محور سبز به هویت سازمانی سبز، که نیازمند سطح بالایی از تخصیص منابع برای بهبود خلاقیت سبز می باشد دست یابند. اگر سازمانها علاقه دارند خلاقیت سبز را بین کارکنان خود ترویج دهند، نیاز به هماهنگ کردن مفهوم رهبری تحول محور سبز با هویت سازمانی سبز در استراتژی های زیست محیطی بلندمدت خود دارند. مدیریت می تواند نقشی مهم در توسعه رفتارهای خدمات رسانی سازگار با محیط زیست داشته باشد و این کار با اتخاذ سبک رهبری تحول محور سبز و هویت سازمانی سبز امکان پذیر است. آنها می توانند فرهنگی را توسعه دهند که باعث ارتقای نگرش های سازگار با محیط زیست می شود و این کار از طریق تخصیص منابع بیشتر انجام می گیرد و می تواند در فرآیند فکری سازمان به سوی حفاظت از محیط زیست تغییر شاخصی به بار آورد. یکی از کارهایی که باید دنبال شود، تخصیص مقدار خاصی از منابع سازمانی برای نهادینه سازی خلاقیت سازگار با اکوسیستم برای مؤسسات است. یافته های تحقیق حاضر می تواند برای دست اندرکاران سازمان ها و مؤسساتی که در بخش شهرداری فعالیت می کنند مفید باشد تا سیاستهای خود را از نو طراحی کرده به شکلی که پرورش دهنده رویکردهای نوین برای سازمان شان باشد.

به مدیران شهرداری پیشنهاد می گردد در جهت افزایش انگیزه کارکنان نسبت به حفظ و حراست از محیط زیست، پاداش های مالی و غیرمالی را برای رفتار سبز کارکنان در نظر بگیرند. همچنین پیشنهاد می گردد با پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز و رهبری تحول آفرین سبز و حمایت از سیاستها و اقدامات آنها ضمن حرکت در راستای مسئولیت اجتماعی خود پیرامون محیط زیست، نسبت به نوآوری در انواع خدمات محیط زیستی اقدام نمایند.

به مدیران سازمان پیشنهاد می شود با قراردادن معیار سبز در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان نسبت به تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان در راستای سبز شدن اقدام نمایند.

پیشنهاد می شود از طریق محول کردن مسئولیت های چالش برانگیز به کارکنان باعث افزایش انگیزه آنها شوند که در نهایت موجب می شود این کارکنان جز رهبران تحول آفرین در آینده باشند.

برای بهبود وضعیت مسئولیت اجتماعی سازمان با توجه به تاثیر رفتار مدیران عالی پیشنهاد می شود مدیران و رهبران، خود الگوی متعالی مسئولیت اجتماعی باشند. این مهم خود به کارکنان نیز سرایت خواهد کرد.

پیشنهاد می شود مدیران سازمان نسبت به ایجاد شورای راهبردی زیست محیطی اقدام نمایند و نسبت به برگزاری آزمون های استخدامی الکترونیک و غیر حضوری اقدام نماید و بساخت محیط بدون کاغذ با افزایش استفاده از نرم افزار تاکید نمایند.

پیشنهاد می شود مدیران سازمان با رویکرد مدیریت دانش سبز، ضمن برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی مرتبط با موضوع مدیریت منابع انسانی سبز ضمن تغییر در طرز تفکر و نحوه نگرش مدیران و کارکنان خود، حداکثر تلاش را برای ترویج یک فرهنگ سازمانی جهت اجرای موفق یک نظام مدیریت زیست محیطی معطوف دارند.

پیشنهاد می شود در تدوین استراتژی های سازمانی و همچنین استراتژی های مدیریت منابع انسانی به جنبه زیست محیطی و سبز بودن توجه داشته باشند. همچنین باید بین این دو سطح از استراتژی شرکتی و منابع انسانی همسویی برقرار شود. تدوین استراتژی های مدیریت منابع انسانی سبز با توجه به دغدغه مسائل زیست محیطی باید در دستور کار مدیریت منابع انسانی سازمان قرار گیرد.

#### فهرست منابع

Allen, Gregory W., Attoh, Prince A. & Gong, Tao. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification, *Social Responsibility Journal*, 77, 115-123.

Alwani, S.M., Ghasemi, A. (2013). Management and social responsibilities of the organization. (Third edition). Tehran: Center for Public Administration Education. (In Persian)

Amirkabiri, A. (2011). *Approaches to organization and management, postmodern perspective*, second edition, Tehran, Negah Danesh publication. (In Persian)

Arulrajah, a., opatha, h., & nawaratne, n. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan journal of human resource management*, 5, 1-16.

Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & 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.

Bahmanyari, H., Amiri, A., Shokoh, Z., Nikpour, A., & Mohammad Bagheri, M. (2020). Designing and Explaining a Green Human Resource Management Model with an Emphasis on Social Responsibility in Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Journal*, 8(4), 397-418. doi: 10.30476/smsj.2020.85432.1115. (In Persian)

Beikzad J, Hoseinpour A, Hejazi Babil M. (2014). A Survey on the Relationship between Responsibility and Job Satisfaction of Nurses working in Teaching Hospitals Affiliated with Tabriz University of Medical Sciences. *Journal of Hospital*, 13 (1):53-60. URL: <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5292-fa.html> (In Persian)

Bombiak E, Marciniuk-Kluska A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability Journal*, 2(4).1-23.

Bass. Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I. & Berson, Yair (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational

and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

Carroll, A. (2011). A Three Dimensional Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4.

Chandana, P., & Krishnan, P. R. (2009). Organizational commitment of informational technology professionals: role of transformational leadership and work-related beliefs. *Journal of Management Studies*, 4 (1), 1-12.

Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., & Neves, M. E. (2018). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 137-154.

Douglas WS, Renwick T, Stuart M. (2013). Green Human Resource Management, A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15: 1–14.

Eshghipirayvatluo, S., Izadpanah, N., & Rezvani chamanzamin, M. (2023). Sustainable Improvement of Organizational Performance through Green Human Resource Management: Analyzing the Mediating Role of Environmental Performance. *Journal of Operations Management*, 2(8), 61-91. doi: 10.30495/jom.2023.1981508.1081. (In Persian)

Fathpour, R. (2017). Investigating the impact of transformational leadership on social responsibility through the mediation of employee empowerment, *New Conference of Applied New Researches in Management*, Isfahan. <https://civilica.com/doc/969813>. (In Persian)

Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Fonseca, S. A., & Nagano, M. S. (2013). Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of cleaner production*, 46, 58-66.

Hosseini, M., Manzari, H., Sayyadi, S., & Salajegheh, S. (2019). Structural Equation Modeling of Personality Traits of Transformational Leaders and Social Responsibility; The mediating Role of Organizational Entrepreneurship. *Psychological Methods and Models*, 10(37), 177-190. (In Persian)

Karvar, H. (2016). The effect of transformational leadership style on the improvement of social responsibility in the employees of Karaj municipality. *Journal of New Research in Human Sciences*, 3(14), 60-72. (In Persian)

Kheirandish, M., Sari Aslani, H., Mohazabi, M., & Abdollahpour, S. (2019). The Role of Transformational Leadership in Promoting Organizational Identity by Studying the Mediating Role of Social Responsibility. *Resource management in police*, 7(1), 113-134. (In Persian)

Kim, M., & Kim, J. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040-2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>

Mir Mohammadi, S. M., & Ragaee, H. (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Social Responsibility. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(74), 1-19. (In Persian)

Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788.

Moshabaki, A., & Kh.Shojaei, V. (2011). Investigating the Relationship between Organization Culture and Corporate Social Responsibility (CSR) (Case Study: Energy Ministry). *Journal of Applied Sociology*, 21(4), 37-56. (In Persian)

Oskuizadeh Nozad, A. (2021). Strengthening green behavior in the workplace: relying on the green approach in transformational leadership and human resource management (case study: employees of the central branch of Mehen insurance). *Behavioral Studies in Management*, 12(25), 69-82. (In Persian)

Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105. doi: 10.3724/SP.J.1041.2020.01105.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.

Rezaei, B., Zargar, S.M., & Hematian, H.. (2020). The Impact of Green HRM Dimensions on Sustainable Organizational Development. *Journal of teaching in marine science*, 7(20), 93-108. (In Persian)

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.

Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.

Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, *11*(19), 5408.

Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior-a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability*, *13*(8), 4544.  
<https://doi.org/10.3390/su13084544>.



**Investigating the mediating role of green human resource management on the relationship between transformational leadership and social responsibility of employees**

Ghaffar Tari \*  
Mehdi Akbari \*\*

 [10.30495/JOM.2023.1994219.1102](https://doi.org/10.30495/JOM.2023.1994219.1102)

**Abstract:**

The purpose of this study is to investigate the mediating role of green human resource management on the relationship between transformational leadership and employee social responsibility. The research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in nature. The statistical population is the staff of Tabriz Municipality. Using simple random sampling, 371 people were selected as a sample through Cochran's formula. A standard questionnaire was used to collect information. Validity was assessed using content validity methods, divergent and convergent, and reliability was confirmed by Cronbach's alpha and combined reliability. The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on green human resource management. Transformational leadership does not affect social responsibility. Green human resource management has a positive and significant effect on social responsibility. Green human resource management also mediated the relationship between transformational leadership and social responsibility.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Transformational Leadership, Employee Social Responsibility

---

\* Assistant Professor, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran, gh\_tari@marandiau.ac.ir

\*\* M.A. of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran