

# تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان

حبیب ابراهیم پور قدرت الله  
برزگر<sup>1\*</sup>

حسین حمزوی<sup>2</sup>

شبنم زرچو<sup>3</sup>

\* نویسنده مسئول:

آدرس: استاد، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه  
محقق اردبیلی. اردبیل، ایران.  
ایمیل: H\_ebrahimpour@uma.ac.ir

## چکیده

امر-وزم مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، ارزیابی-حیاتی به‌عنوان نگرش‌ها و اقدامات سازمانی رفتار از قانون تعریف‌شده است که مأموریت سازمانی را در راستای بهبود توسعه، پایداری و یکپارچگی سازمان و ذینفعان را- نشان می‌دهد. با- این-حال، عواملی که بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی یک سازمان- اثرگذار- بوده، می‌تواند متفاوت باشد. لذا، هدف از انجام- پژوهش حاضر بررسی- تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با- نقش میانجی رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان- است. پژوهش کنونی از نظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کمی و از نظر گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، تمامی مدیران و- کارکنان سازمان حفاظت از محیط زیست استان- بوشهر به تعداد 295 نفر بوده و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران، 167 نفر است. همچنین، روش نمونه‌گیری- در این پژوهش، روش نمونه‌گیری- هدفمند است. ابزار- جمع‌آوری داده، پرسشنامه بوده- که جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری‌شده با روش مدل-سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 22 و LISREL بهره گرفته شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی سبز- بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست‌محیطی- کارکنان- تأثیر معناداری دارد. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز از طریق رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان به‌عنوان یک مکانیسم- راهنما برای افراد، در جهت مشارکت در رفتارهای داوطلبانه سبز با هدف حفظ منابع- زیست‌محیطی- و در نتیجه کمک به پایداری سازمان در اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان و- جامعه عمل می‌کند.

## 1 مقدمه

در شرایط کنونی، افزایش مشکلات و بحران‌های زیست‌محیطی در جهان از یک سو درک پیامدهای بلندمدت موضوعات زیست‌محیطی در زندگی انسان‌ها را مورد توجه قرار داده و از سوی دیگر باعث شده است تا طی نیم قرن گذشته اهمیت بحث درباره مسائل زیست‌محیطی و مسئولیت سازمان‌ها در قبال محیط‌زیست افزایش یابد (Masoudi et al., 2023). بر همین اساس، از سازمان‌ها انتظار می‌رود که نه تنها سودآور باشند، بلکه از نظر اخلاقی و اجتماعی نیز مسئولیت‌پذیر بوده و در برابر پیامدهای فعالیت‌های خود در قبال جامعه و ذینفعان بخصوص فعالان محیط‌زیست پاسخگو باشند (Askari et al., 2020). از همین رو، اتخاذ و رعایت اصول کلیدی مسئولیت اجتماعی در یک سازمان، مانند مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و شفافیت، می‌تواند به تضمین دوام و موفقیت بلندمدت آن سازمان در جامعه منجر شود (Hamza Lupak & Hosni, 2021). در واقع، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی رویکردی اخلاقی بوده که راه‌حل‌ها و راهکارهایی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها و شرکت‌ها در صورت عمل کردن به آنها، می‌توانند نیازهای تجاری، قانونی و اخلاقی جامعه و ذینفعانشان را تأمین نمایند (Hong & Shore, 2023). لذا، سازمان‌ها از طریق اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی با ایجاد تعادل در مسائل اقتصادی، اجتماعی، قانونی و زیست‌محیطی به نوعی خود را از سایر رقبا متمایز ساخته و تصویر مثبتی از خود خلق می‌کنند (Yang et al., 2024). علاوه بر این، اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان ممکن است به جذب کارکنان و سرمایه‌گذاران منحصر به فرد، بر اساس ارزش‌های ارائه شده توسط سازمان منجر شود (Chen et al., 2020; Coelho et al., 2023). در این راستا، محققان عوامل متعددی از قبیل منابع و محدودیت‌های مالی (Attig, 2024)، نوآوری سبز (Padilla-Lozano & Collazzo, 2021)، سرمایه فکر سبز (Nirino et al., 2022; Li et al., 2023)، رفتار شهروندی زیست‌محیطی (Latif et al., 2022)، و مدیریت منابع انسانی سبز (Bahmanyari et al., 2019; Freitas et al., 2020) را که بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی یک سازمان تأثیر می‌گذارد، شناسایی کرده‌اند. با این حال، یافته‌های متناقض مطالعات نشان می‌دهد که عوامل اثرگذار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان نیاز به بررسی‌های بیشتری در ابعاد مختلف دارد (Lu et al., 2021).

از میان عوامل مختلف با توجه به نگرانی‌های روبه افزایش زیست‌محیطی از فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها، دو عامل مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان، توجه محققان و صاحب‌نظران در ارتباط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها را به خود جلب کرده است (Tuan, 2018; Malik et al., 2021). مدیریت منابع انسانی سبز از طریق رفتار، نگرش، دانش و انگیزه مرتبط با فعالیت سازمان، میزان پایداری و رفتار کارکنان را ارزیابی کرده و با اجرای وظایفی از قبیل استخدام و جذب سبز، آموزش و توسعه سبز، ارزیابی و مدیریت عملکرد سبز، و جبران خدمت سبز بر سازمان تأثیر می‌گذارد (Fachada et al., 2022; Adu Sarfo et al., 2024). در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز مستلزم اجرای طرح‌های منابع انسانی سبز در یک سازمان بوده که بهبود عملکرد زیست‌محیطی، مشارکت و حفظ کارکنان را افزایش می‌دهد (Singh et al., 2020)؛ علاوه بر این، اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز این ظرفیت را دارد که بر رفتار داوطلبانه کارکنان طرفدار محیط‌زیست با عمل به عنوان یک سازکار راهنما برای کارکنان سازمانی جهت مشارکت در رفتارهای سبز با هدف حفظ منابع سازمانی و در نتیجه کمک به پایداری شرکت و اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر بگذارد (De Clercq, 2020; Zafar et al., 2022). از سوی دیگر، آموزش‌های سبز و محیط‌زیستی توسط مدیریت منابع انسانی سبز در توسعه مهارت‌های جدید در مدیریت زیست‌محیطی و ترویج شیوه‌های کار زیست‌محیطی بر بهبود رفتار شهروندی کارکنان نسبت به محیط‌زیست اثر قابل توجهی دارد (Ghazanfari Shayan et al., 2023). با این حال، محققان نشان داده‌اند که سازمان‌ها در بکارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بنا به محدودیت‌های مالی و انسانی سهل‌انگاری نموده و

مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی خود را به درستی انجام نمی‌دهند (Harb & Ahmed, 2019). از همین رو، این امر موجب شده که کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی مرتبط با فعالیت‌های سازمان غافل بمانند و مخاطرات این غفلت متوجه جامعه و ذینفعان سازمان شود (Gligor-Cimpoieru et al., 2017).

مطابق با نتایج تحقیقات، رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان به‌عنوان عامل تأثیرگذار دیگری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان شناخته شده است (Tuan, 2018; Ong et al., 2018; Cheema et al., 2020). در واقع، زمانی که کارکنان سازمانها را برای اجرای سیاستها و خط‌مشی‌های سبز و دستیابی به اهداف و راهبردهای سبز بصورت داوطلبانه یاری میکنند، رفتار شهروندی‌شان را نسبت به محیط زیست نمود می‌دهند (Baneshi et al., 2024). علاوه بر این، مشارکت و رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان بر ارائه رفتارهای حامی محیط زیست آنها در زندگی شخصی و سازمانی اثرگذار می‌باشد (Babaei & Fani, 2021). سازمان‌هایی که کارکنانشان از رفتار شهروندی زیست‌محیطی بالاتری برخوردار بوده نسبت به سازمان‌هایی که کارکنانشان فقط الزامات رسمی شغلشان را رعایت می‌کنند، دارای پاسخگویی و عملکرد زیست‌محیطی بهتری می‌باشند (Robertson & Barling, 2017). با این حال، نتایج مطالعات نشان داده که مدیران و رهبران در ترویج رفتارهای داوطلبانه و خارج از الزامات شغلی متناسب به فعالیت‌های زیست‌محیطی کارکنان ناکام مانده‌اند (Alt & Spitzack, 2016)؛ همین امر موجب شده است که سازمان‌ها در برابر مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال جامعه و ذینفعان با چالش‌های متعددی مواجه شوند (Paruzel et al., 2021).

علی‌رغم علاقه گسترده محققان به بررسی تأثیر اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر جنبه‌های مختلف مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها، کارکردهای این بخش به عنوان یک سبک با رویکرد زیست‌محیطی و سبز از طریق رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان تا به حال در سازمان‌های مرتبط با محیط‌زیست مورد بررسی قرار نگرفته است. علاوه بر این، در راستای تحقق اصل پنجاهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران<sup>1</sup> به منظور حفاظت از محیط زیست و تضمین بهره‌مندی صحیح و مستمر از محیط‌زیست به نحوی که ضمن حفظ تعادل مناسبات زیستی موجبات توسعه پایدار و بهبود، رشد و اعتلای کیفی انسان‌ها فراهم آید؛ سازمان حفاظت از محیط زیست مسئولیت ارزیابی ظرفیت قابل تحمل محیط در جهت بهره‌وری معقول و مستمر از منابع محیط زیست نظارت مستمر کرده و بر بهره برداری از منابع محیط زیستی و برخورد فعال با زمینه‌های بحرانی محیط زیست شامل آلودگی‌های بیش از ظرفیت قابل تحمل محیط را داشته باشد. در واقع، سازمان حفاظت از محیط‌زیست به عنوان متولی حفظ محیط زیست و پیشگیری و ممانعت از تخریب و آلودگی محیط زیست می‌بایست به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها مبادرت کند. از سوی دیگر، عدم توجه به ارزش‌های زیست‌محیطی بخش مدیریت منابع انسانی سبز یکی از عوامل مهم در کاهش کارایی و اثربخشی، هدر رفت منابع مالی و انسانی، ایجاد عوارض جسمی و روانی در محل کار، کاهش پاسخگویی در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها می‌باشد. با این حال، برخی تحقیقات به جنبه‌های مختلف سبک‌های مدیریت منابع انسانی سبز با مسئولیت اجتماعی سازمان پرداخته و عوامل مرتبط با آن را بررسی کرده و از نقش رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان در محیط کار غافل مانده‌اند. از همین رو، با توجه به مطالب بیان‌شده و ضرورت توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان در جامعه و عدم توجه کافی به عوامل اثرگذار بر این موضوع، برای محققان روشن شد که هیچ تحقیقی با ترکیب متغیرهای حاضر، صورت نپذیرفته است. لذا، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان تأثیر گذار است؟

<sup>1</sup> در جمهوری اسلامی ایران، حفاظت محیط زیست که نسل امروز و نسل‌های بعد باید در آن حیات اجتماعی رو به رشدی داشته باشند، وظیفه عمومی تلقی می‌گردد. از این رو فعالیت‌های اقتصادی و غیر آن که با آلودگی محیط زیست یا تخریب غیرقابل جبران آن ملازمه پیدا کند، ممنوع است.

## 2 مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### 2.1 مدیریت منابع انسانی سبز

در چند دهه اخیر، مدیریت منابع انسانی سبز از طریق ادغام مدیریت زیست محیطی و مدیریت منابع انسانی پدید آمده است. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز یک مفهوم و الگوی مدیریتی پیشگامانه بوده که مفهوم سبز بودن را برای مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به هدف استراتژیک مدیریت زیست محیطی سازمان از طریق استفاده از شیوه‌های مدیریت سبز اعمال کرده و این مسئله جزء ضروری و اجتناب‌ناپذیر یک سیستم مدیریت سبز می‌باشد (Ren et al., 2018). همچنین، مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان مکانیزمی مربوط به تشخیص روابط بین اقداماتی که بر محیط و برنامه، توسعه پایدار، کاربرد و اثر سیستم‌های منابع انسانی در سازمان تأثیرگذارند، شناسایی شده و سه بعد اصلی یعنی توسعه قابلیت سبز کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان برای رعایت استانداردهای سبز، و فراهم کردن فرصت‌های رشد پایدار کارکنان را شامل می‌شود (Tandon et al., 2023). در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را در مدیریت زیست محیطی با برجسته کردن اهمیت مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از آلودگی، کنترل و حفاظت از محیط زیست در اجرای عملیات سازمان منعکس می‌کند (Papademetriou et al., 2023). از طرفی استخدام و جذب سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت و ارزیابی عملکرد، جبران و خدمات سبز و زیست محیطی نمونه‌هایی از اقدامات، کارکردهای هماهنگ مدیریت منابع انسانی سبز با هدف پرورش دانش، ارزش‌ها و مهارت‌های سبز و همچنین تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و در نتیجه عملکرد زیست محیطی بهتر سازمان هستند (Chams & García-Blandón, 2019). بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز به کارکنان کمک کرده تا با توسعه تواناییها و رفتارهای سبز خود، ایجاد انگیزه برای مشارکت آن‌ها در وظایف با جنبه‌های سبز و ارائه فرصت‌های سبز، محیطی پایدار را در سازمان ایجاد کنند. توانایی‌های سبز کارکنان را می‌توان از طریق استخدام و انتخاب سبز و همچنین آموزش و توسعه زیست محیطی توسعه داد (Jabbour et al., 2019). این بخش با همراهی و همکاری کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های سبز با مدیریت عملکرد سازگار با محیط زیست اقدامات خود را انجام می‌دهد. اثرات مستقیم و غیرمستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای سبز داوطلبانه زیست محیطی و مرتبط با وظیفه کارکنان توسط سازمان درک شده و می‌تواند تأثیر مثبتی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان داشته باشد (Zhou et al., 2018; Zhixia et al., 2018).

### 2.2 رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان

رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان به فعالیت‌های داوطلبانه محیط زیستی فراتر از الزامات شغلی سازمانی کارکنان که بدون دریافت پاداش رسمی بوده، تعریف می‌شود (Raineri & Paillé, 2016). در واقع، زمانی که کارکنان به سازمانها برای اجرای سیاستهای سبز و دستیابی به اهداف سبز بصورت داوطلبانه کمک میکنند، رفتار شهروندی خود را نسبت به محیط زیست نشان می‌دهند (Baneshi et al., 2024). بنابراین، رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان مفهومی بوده که کارکنان به طور داوطلبانه در فعالیت‌های سبز سازمان مشارکت کرده و خدمات خود را برای بهبود سازمان خود بدون پاداش ارائه می‌کنند (Zhao et al., 2021). رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان، منعکس‌کننده تمایل افراد برای همکاری با سازمان خود برای انجام رویدادهایی بوده، که رعایت مسئولیت زیست محیطی را فراتر از تعهدات آنها قادر ساخته و به طور خاص به سازمان در به حداقل رساندن هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم زیست محیطی سازمان کمک می‌کند (Anwar et al., 2020). این نوع رفتار سازنده کارکنان نه تنها به کارایی زیست محیطی سازمانی می‌افزاید، بلکه عملکرد زیست محیطی سازمان را فراتر از سیستم‌های رسمی سازمان بهبود می‌بخشد (Azam et al., 2022).

### 2.3 مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان

مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان ابزاری حیاتی به عنوان نگرش‌ها و اقدامات سازمانی فراتر از قانون تعریف شده که یک مأموریت سازمانی را در راستای بهبود توسعه، پایداری و یکپارچگی سازمان و ذینفعان

را نشان می‌دهد (Asante Boadi et al., 2019; Tello Castrillón, 2018)؛ و همچنین به تعهدات سازمانی اشاره داشته که فراتر از ضرورت عملیاتی و قانونی در راستای پاسخگویی به نگرانی‌های محیطی و اجتماعی است (Nicolaides, 2021). صرف‌نظر از نتایج مالی هر سازمان، مسئولیت اجتماعی سازمان به‌عنوان یک تعامل و هدف اجتماعی به کار گرفته می‌شود که تعادلی را بین اهداف و ابعاد مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و اجتماعی (بشر دوستانه) سازمان‌ها را تنظیم می‌کند. بُعد مسئولیت اقتصادی، منعکس‌کننده مسئولیت‌های مالی و تجاری یک سازمان در قبال جامعه و تضمین یک مدل تجاری پایدار است (Boso et al., 2017). بُعد مسئولیت قانونی، شامل ایجاد و رعایت قوانین پایه‌ای بوده که بر اساس آن سازمان‌ها برخی از حداقل استانداردهای قابل قبول را در نظر می‌گیرند (Carroll, 2016; Sayadi & Soleimani, 2022). بُعد مسئولیت اخلاقی، نشان‌دهنده رعایت آداب و رسوم اجتماعی و هنجارهای اخلاقی از جمله به رسمیت شناختن و احترام به هنجارهای اخلاقی جدید جامعه می‌باشد. همچنین بُعد مسئولیت اجتماعی، نشان‌دهنده فعالیت‌های بشردوستانه مانند هدایای پولی، اهدای محصول و هرگونه کمک اختیاری دیگر به جامعه یا گروه‌های ذینفع جامعه است (Masoud, 2017). بنابراین بر اساس ابعاد، ماهیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به تصویر کشیدن یک سازمان به‌عنوان یک شریک بادوام برای پیشرفت اجتماعی می‌باشد، که سازمان را به‌عنوان یک سازمان استراتژیک با علاقه بلندمدت به چشم‌انداز اجتماعی و محیط‌زیستی نشان می‌دهد (Chukwuma & Okonkwo, 2023). سه کانال اساسی که سازمان از طریق آن مسئولیت اجتماعی را پیاده‌سازی می‌کند شامل همکاری با ذینفعان، ایجاد فرصت‌های تجاری جدید (از طریق پرداختن به چالش‌های کلیدی اجتماعی) و بهبود شرایط کاری است. بنابراین، یک سازمان با برنامه‌ریزی در امر مسئولیت اجتماعی، عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود می‌بخشد (Maqbool & Zameer, 2018). در نهایت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان می‌تواند روحیه کارکنان را در محل کار تقویت کرده و منجر به بهره‌وری بیشتر شود، که بر میزان سودآوری سازمان تأثیر می‌گذارد (Fatima & Elbanna, 2023).

## 2.4 پیشینه تجربی پژوهش

لطیف<sup>1</sup> و همکاران (2022) در پژوهشی به بررسی ارتباط میان مسئولیت اجتماعی شرکت‌های زیست‌محیطی و رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان پرداختند. جامعه آماری این پژوهش، 375 کارمند بخش تولید در پاکستان بودند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج، از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد میان مسئولیت اجتماعی شرکت‌های زیست‌محیطی و رفتار طرفدار محیط زیست ارتباط معناداری وجود دارد. به طور خاص، پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند رفتار طرفدار محیط‌زیست یک کارمند را از طریق چشم‌انداز مشترک سبز خود به طور قابل توجهی افزایش دهد.

فريتاس<sup>2</sup> و همکاران (2020) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت اجتماعی شرکت در برزیل پرداختند. جامعه آماری این پژوهش، مدیران منابع انسانی از 853 شرکت برزیلی از صنایع متالورژی، خودرو و شیمیایی بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج، از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبتی بر رویه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت دارند. در واقع شیوه‌های ارزیابی عملکرد، استخدام و انتخاب سبز مهم‌ترین موارد برای عملکرد بهتر مسئولیت اجتماعی شرکت هستند.

فام<sup>3</sup> و همکاران (2019) در تحقیقی به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی از بعد محیط زیستی و سبز بررسی کردند. جامعه آماری این پژوهش، 203 نفر از کارکنان هتل‌های چهار و پنج ستاره ویتنام بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج، از روش ترکیبی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز ابزارهای مهمی در تحریک مستقیم کارکنان به تعهد به فعالیت‌های زیست محیطی هستند. از طرفی، یک تعامل دو طرفه آموزش سبز و فرهنگ سازمانی سبز می‌تواند تعهد کارکنان را برای محیط‌زیست، به ویژه در سطوح بالا و

<sup>1</sup> Latif

<sup>2</sup> Freitas

<sup>3</sup> Pham

متوسط فرهنگ سازمانی سبز بهبود دهد. در نهایت، مدیریت منابع انسانی سبز موجب بهبود سطح رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی می‌گردد.

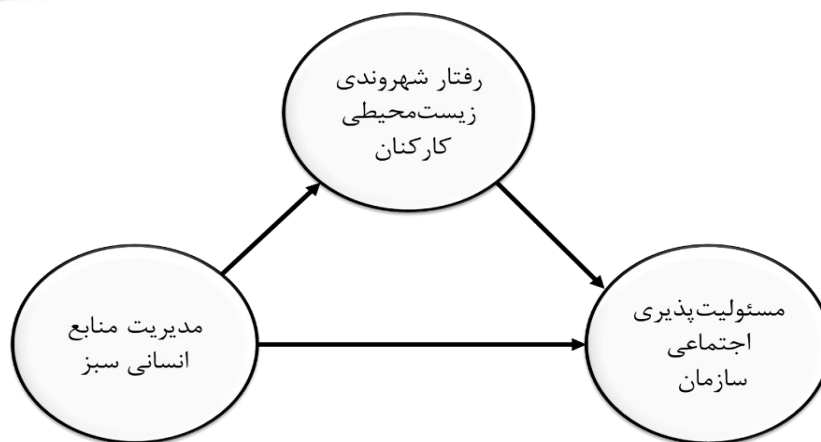
غضنفری شایان و همکاران (1402) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست با نقش میانجی دلبستگی سازمانی، معنویت در محیط کار، هویت سازمانی پرداختند. جامعه آماری 700 نفر از کارکنان رسمی استانداری تهران بود که به روش تصادفی ساده 248 نفر انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار SPSS و PLS است. یافته‌های تحقیق نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی نسبت به محیط زیست تأثیر با نقش میانجی دلبستگی سازمانی، معنویت در محیط کار و هویت سازمانی مثبت و مستقیم دارد. همچنین، هدف اصلی در آموزش محیط زیستی توسط مدیریت منابع انسانی سبز باید در توسعه مهارت‌های جدید در مدیریت زیست محیطی و ترویج شیوه‌های زیست محیطی خوب باشد. ایجاد اهداف زیست محیطی برای سازمان و برای هر یک از همکارانش باید یک رویه باشد که در مسیر مدیریت پایدار توسعه یابد.

بابایی و فانی (1400) در پژوهشی به بررسی اثر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی زیست‌محیطی و رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان هتل پرداختند. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارکنان هتل‌های یزد و کرمان بوده به تعداد 203 نفر بودند. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری انجام گردیده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت زیست‌محیطی کارکنان، رفتار شهروندی زیست محیطی و رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان دارد. همچنین مشارکت زیست‌محیطی و رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان تأثیر معناداری بر رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان دارد.

بهمنیاری و همکاران (1399) در تحقیقی به طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. جامعه آماری تحقیق حاضر از دو گروه خبرگان آشنا با مدیریت منابع انسانی سبز و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی به تعداد نمونه 291 نفر می‌باشند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌ها و آزمون‌های آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی از مدل‌یابی معادلات ساختاری و از نرم‌افزارهای PLS و SPSS استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز با مسئولیت اجتماعی دارای رابطه مثبت و معناداری می‌باشد. از همین رو، به منظور سنجش میزان آگاهی داوطلبین استخدام می‌بایست از سؤالات زیست محیطی در مصاحبه استخدامی استفاده شود و آزمون‌های جذب و استخدامی به صورت الکترونیکی برگزار گردد.

## 2.5 مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش ارتباط میان متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را نشان می‌دهد. در این پژوهش، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به عنوان متغیر وابسته، مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان متغیر مستقل، و رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان به عنوان متغیر میانجی می‌باشند. نحوه‌ی اثرگذاری متغیرهای پژوهش یعنی متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته در شکل 1 به نمایش گذاشته شده است.



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش (Malik et al., 2021)

براساس مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌ها به صورت زیر می‌باشند:

فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

### 3 روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کنونی از نظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کمی، و از نظر گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، تمام مدیران و کارکنان سازمان حفاظت از محیط زیست استان بوشهر به تعداد 295 نفر بوده و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران، 167 نفر می‌باشد. همچنین، روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند است. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه‌ای متشکل از دو بخش سؤالات عمومی (جمعیت‌شناختی) و اختصاصی (مرتبط با متغیرهای پژوهش) است. در بخش سؤالات عمومی به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و سن پرداخته شده و در بخش سؤالات اختصاصی از پرسشنامه‌های مدیریت منابع انسانی سبز از روسکو<sup>1</sup> (2018)، رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان از حامید<sup>2</sup> (2020) و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان از کارول<sup>3</sup> (1991) بهره گرفته شده است. پس تهیه پرسشنامه و هماهنگی صورت گرفته با مدیران سازمان، در نهایت اعضای سازمان، بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم، به سؤالات اختصاصی پاسخ دادند. جهت تعیین پایایی پرسشنامه، از روش تعیین ضرایب آلفای کرونباخ و جهت تعیین روایی از طریق محاسبه بارهای عاملی با نرم‌افزار SPSS 22 استفاده گردید.

### 4 یافته‌های پژوهش

در ابتدا، نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و سن نمونه آماری مطابق با جدول 1 بررسی شده است.

#### جدول 1. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

<sup>1</sup> Roscoe

<sup>2</sup> Hamid

<sup>3</sup> Carroll

| متغیر                 | مؤلفه‌ها               | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------------|------------------------|---------|--------------|
| جنسیت                 | مرد                    | 140     | 8/83%        |
|                       | زن                     | 27      | 2/16%        |
| وضعیت تأهل            | مجرد                   | 44      | 3/26%        |
|                       | متاهل                  | 123     | 7/73%        |
| تحصیلات               | کاردانی                | 12      | 2/7%         |
|                       | کارشناسی               | 115     | 9/68%        |
|                       | کارشناسی ارشد و بالاتر | 40      | 9/23%        |
| سن                    | 20 تا 30 سال           | 36      | 6/21%        |
|                       | 31 تا 40 سال           | 48      | 7/28%        |
|                       | 41 تا 50 سال           | 59      | 2/35%        |
|                       | بیشتر از 51 سال        | 24      | 5/14%        |
| جمع داده‌های هر متغیر |                        | 167     | 100%         |

همانطور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، اکثر پاسخ‌دهندگان مرد و متأهل بوده و دارای تحصیلات کارشناسی با میانگین سنی 41 تا 50 سال هستند. بیان این نکته حائز اهمیت بوده، که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بررسی و نتیجه‌گیری از فرضیه‌ها تأثیر معناداری نداشته و صرفاً در راستای کامل بودن اطلاعات تحقیق، بررسی شده‌اند.

در ادامه، جهت تعیین پایایی پرسشنامه، روش تعیین ضرایب آلفای کرونباخ با مقدار حداقل قابل قبول 7/0 در نظر گرفته شده است. همانطور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی و ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از 7/0 می‌باشند؛ به این معنا که ابزار جمع‌آوری داده‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول 2. مقادیر پایایی

| متغیر                            | علامت اختصاری | تعداد گویه‌ها | ضریب آلفای کرونباخ |
|----------------------------------|---------------|---------------|--------------------|
| مدیریت منابع انسانی سبز          | GHRM          | 4             | 765/0              |
| رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان | EECB          | 3             | 783/0              |
| مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان     | SR            | 6             | 812/0              |

همچنین، جهت تعیین روایی پرسشنامه از طریق محاسبه بارهای عاملی با نرم‌افزار SPSS 22 با مقدار حداقل قابل قبول 5/0 در نظر گرفته شده است. همانطور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، مقادیر روایی و بارهای عاملی بیشتر از 5/0 می‌باشند؛ به این معنا که ابزار جمع‌آوری داده‌ها از روایی مناسبی برخوردار می‌باشد.

جدول 3. مقادیر بارهای عاملی

| علامت اختصاری                  | بار عاملی | علامت اختصاری                     | بار عاملی                     | علامت اختصاری | بار عاملی | علامت اختصاری | بار عاملی |
|--------------------------------|-----------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) | GHRM4     | 529/0                             | EECB3                         | 544/0         | SR3       | 603/0         |           |
| GHRM1                          | 621/0     | رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان) | مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان) | SR4           | 590/0     |               |           |

|       |     | (SR)  | (EECB) |       |       |
|-------|-----|-------|--------|-------|-------|
| 582/0 | SR5 | 592/0 | SR1    | 585/0 | EECB1 |
| 608/0 | SR6 | 626/0 | SR2    | 536/0 | EECB2 |
|       |     |       |        | 537/0 | GHRM2 |
|       |     |       |        | 564/0 | GHRM3 |

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 22 و LISREL انجام شده است. به این صورت که در ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) و سپس به بررسی تصادفی بودن توزیع داده‌ها از آزمون Run-test پرداخته شد. در جدول 4 نتایج آزمون‌های انجام شده در سطح اطمینان 95 % و خطای 5 % ذکر شده است؛ نتایج این آزمون‌ها نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش علاوه بر دارا بودن توزیع نرمال، دارای توزیعی تصادفی نیز هستند.

جدول 4. آزمون‌های توزیع نرمال و تصادفی بودن داده‌ها

| متغیر                            | آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) | آزمون Run-test | میزان خطا |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------|
| مدیریت منابع انسانی سبز          | 09/0                          | 217/0          | 5 %       |
| رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان | 12/0                          | 326/0          | 5 %       |
| مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان     | 08/0                          | 286/0          | 5 %       |

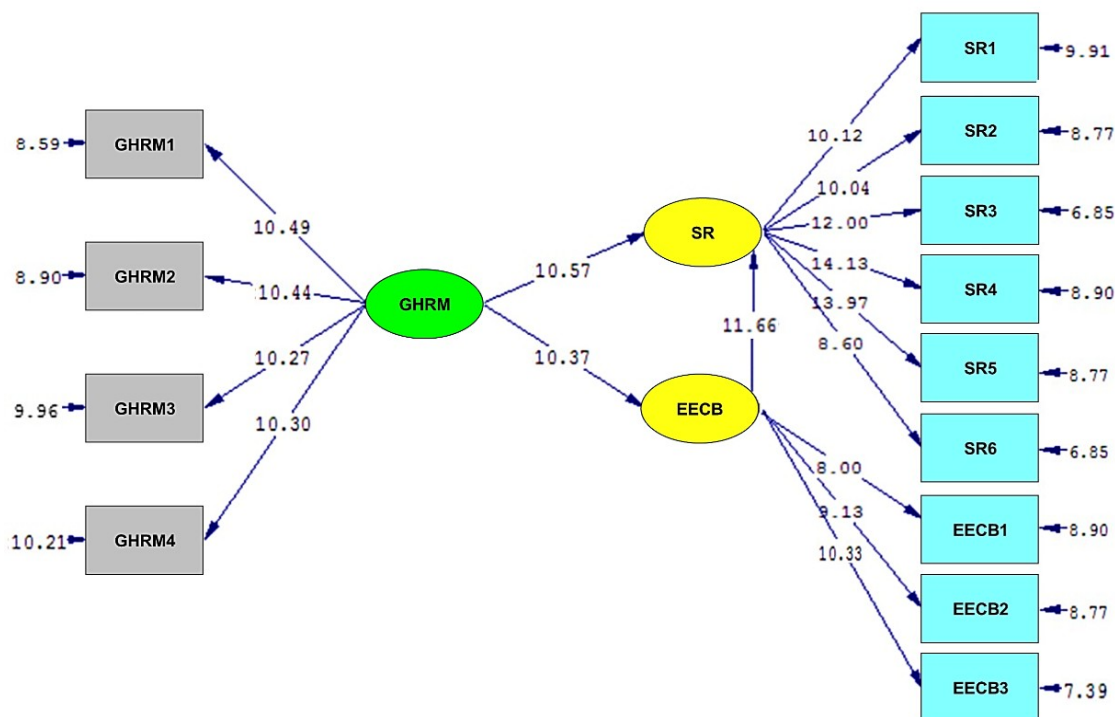
همچنین، برازش مدل اندازه‌گیری و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از شاخص‌های مورد تأیید، انجام شده است. مقادیر اولیه برازش مدل پژوهش، در جدول 5 آمده است؛ که نشان می‌دهد میزان محقق شده تمامی شاخص‌ها نیز میزان استاندارد را رعایت نموده‌اند؛ بنابراین از نظر این شاخص‌ها، برازش مدل مورد تأیید می‌باشد.

جدول 5. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

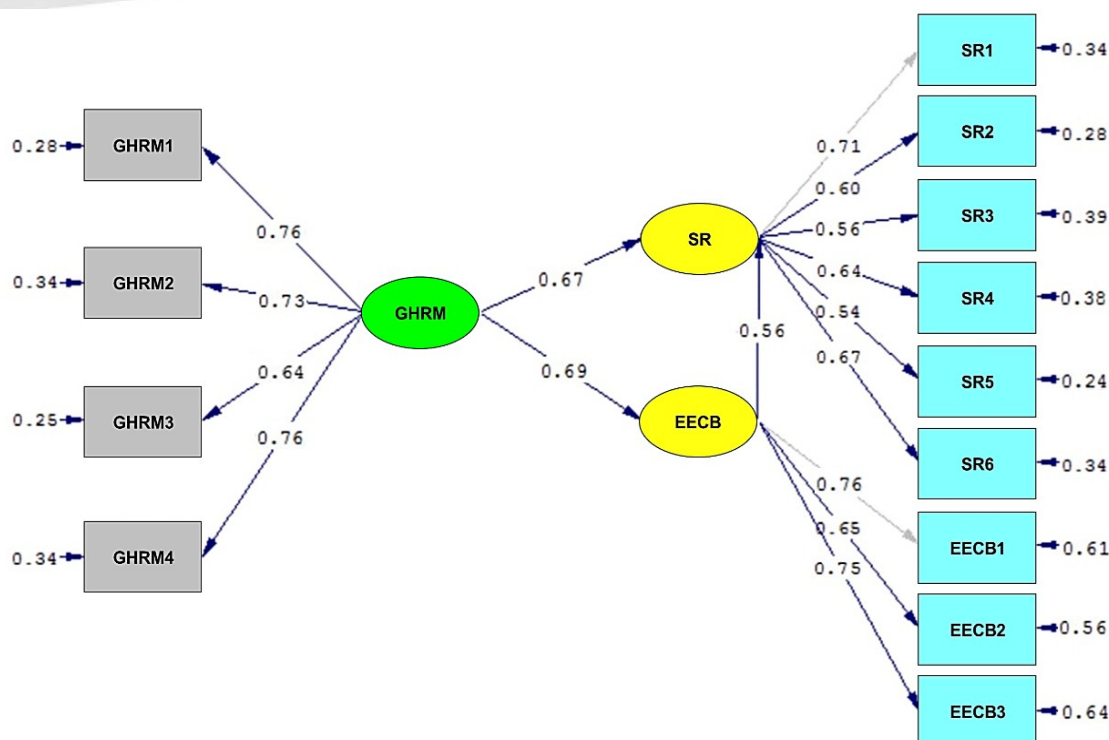
| شاخص مورد نظر                           | میزان محقق شده | میزان استاندارد |
|-----------------------------------------|----------------|-----------------|
| شاخص کای دو                             | 18/2           | کمتر از 3       |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) | 075/0          | کمتر از 08/0    |
| ریشه میانگین باقی‌مانده‌ها (RMR)        | 072/0          |                 |
| برازش هنجار شده (NFI)                   | 92/0           | بیشتر از 9/0    |
| برازش هنجار نشده (NNFI)                 | 93/0           |                 |
| برازش مقایسه‌ای (CFI)                   | 93/0           |                 |
| برازش فزاینده (IFI)                     | 94/0           |                 |
| نیکویی برازش (GFI)                      | 85/0           | بیشتر از 8/0    |
| نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)           | 82/0           |                 |

در ادامه و پس از تأیید آزمون‌های مورد نیاز، مقادیر آماره تی و ضرایب استاندارد مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار LISREL به ترتیب در شکل 2 و 3 محاسبه و به نمایش گذاشته شده‌اند. ضرایب آماره تی محاسبه شده در شکل 2 در سطح اطمینان 95 % و خطای 5 % در صورتی که در بازه‌ی (96/1+ تا

96/1-) قرار نداشته باشند، می‌توان ادعا نمود که دو متغیر با یکدیگر ارتباط معناداری دارند؛ همچنین اگر ضرایب استاندارد در بازه‌ی (1- تا 1+) قرار داشته باشند، نوع، جهت و شدت ارتباط بین دو متغیر مشخص خواهد شد.



شکل 2. مدل آماری تحقیق (یافته‌های تحقیق)



شکل 3. مدل ضرایب استاندارد تحقیق (یافته‌های تحقیق)

مطابق با شکل‌های بالا، مقادیر آماره تی (شکل 2) و بارهای عاملی (شکل 3) مدل پژوهش، در جدول 6 آورده شده است.

جدول 6. آماره تی و بارهای عاملی مدل پژوهش

| آماره تی | بار عاملی | علامت اختصاری | آماره تی                          | بار عاملی | علامت اختصاری | آماره تی                                | بار عاملی | علامت اختصاری | آماره تی                       | بار عاملی | علامت اختصاری |
|----------|-----------|---------------|-----------------------------------|-----------|---------------|-----------------------------------------|-----------|---------------|--------------------------------|-----------|---------------|
| 00/12    | 56/0      | SR3           | 33/10                             | 75/0      | EECB3         | 30/10                                   | 76/0      | GHRM4         | مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) |           |               |
| 13/14    | 64/0      | SR4           | مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان (SR) |           |               | رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان (EECB) |           |               | 49/10                          | 76/0      | GHRM1         |
| 97/13    | 54/0      | SR5           | 12/10                             | 71/0      | SR1           | 00/8                                    | 76/0      | EECB1         | 44/10                          | 73/0      | GHRM2         |
| 60/8     | 67/0      | SR6           | 04/10                             | 60/0      | SR2           | 13/9                                    | 65/0      | EECB2         | 27/10                          | 64/0      | GHRM3         |

در نهایت، مطابق با شکل‌های 2 و 3 در خصوص ارتباط میان متغیرهای پژوهش، مقادیر ضریب معناداری و ضریب استاندارد در جدول 7 بررسی شده‌اند. نتایج فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش نشان می‌دهد، فرضیه‌های پژوهش مورد تایید و پذیرش می‌باشند.

### جدول 7. نتایج فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش

| نتیجه فرضیه   | مقدار ضریب استاندارد | مقدار ضریب معناداری | فرضیه‌های پژوهش                                                 |
|---------------|----------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| تأیید و پذیرش | 67/0                 | 57/10               | مدیریت منابع انسانی سبز ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان          |
| تأیید و پذیرش | 69/0                 | 37/10               | مدیریت منابع انسانی سبز ← رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان      |
| تأیید و پذیرش | 56/0                 | 66/11               | رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان |

#### فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه اول نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با ضریب معناداری به مقدار 57/10 تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه 67/0 می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان به‌اندازه‌ی 1 واحد بهبود و یا افزایش یابد به‌احتمال 95 % مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به اندازه 38/0 واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

#### فرضیه دوم: مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان با ضریب معناداری به مقدار 37/10 تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه 69/0 می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان به‌اندازه‌ی 1 واحد بهبود و یا افزایش یابد به‌احتمال 95 % رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان به اندازه 69/0 واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

#### فرضیه سوم: رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه سوم نشان می‌دهد که رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با ضریب معناداری به مقدار 66/11 تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه 56/0 می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان در سازمان به‌اندازه‌ی 1 واحد بهبود و یا افزایش یابد به‌احتمال 95 % مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به اندازه 56/0 واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

همچنین جهت آزمودن تأثیر نقش متغیر میانجی در رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و وابسته، از آزمون سوبل استفاده شده است. به این صورت که در این آزمون اگر مقدار آماره آزمون سوبل (Z) در سطح اطمینان 95 % و خطای 5 % در صورتی که در بازه‌ی (96/1+ تا 96/1-) قرار نداشته باشد، نقش میانجی‌بودن متغیر واسطه تأیید می‌گردد. نتیجه آزمون سوبل، مطابق با جدول 8 می‌باشد.

### جدول 8. نتایج فرضیه چهارم پژوهش

| نوع مسیر                        | متغیرهای مسیر                                                   | ضریب مسیر استاندارد | خطای استاندارد |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|
| مسیر میان متغیر مستقل و میانجی  | مدیریت منابع انسانی سبز ← رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان      | 69/0                | 0.066          |
| مسیر میان متغیر میانجی و وابسته | رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان | 56/0                | 0.046          |
| آماره Z                         | 45/10                                                           | 39/0                | -              |
| نتیجه فرضیه                     | تأیید و پذیرش                                                   |                     |                |

## فرضیه چهارم: مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه چهارم نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان با ضریب معناداری به مقدار 45/10 تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه 39/0 می‌باشد؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که اگر مدیریت منابع انسانی سبز از طریق رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان در سازمان به اندازه 1 واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال 95٪ مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به اندازه 39/0 واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

## 5 بحث و نتیجه‌گیری

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌ها با اجرای برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی از طریق اقدامات بشردوستانه و تلاش‌های داوطلبانه در راستای حفاظت از محیط‌زیست و ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده، به جامعه و ذینفعان خدمت می‌کنند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی خود را، علی‌رغم اهمیت دغدغه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی که در جامعه وجود دارد، در استراتژی‌های بلندمدت، عملیات تجاری و تعاملات خود با بخش‌های داخلی و ذینفعان خارجی ادغام نمی‌کنند. لذا، هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان بود.

نتایج فرضیه اول نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های فریتاس و همکاران (2020)، و بهمنیاری و همکاران (1399) بطور نسبی همخوانی دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان کمک کند. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز با ترکیب رویکرد محیط‌زیستی و سبز در اقدامات و فعالیت‌های خود به حفاظت از محیط‌زیست و استفاده پایدار از منابع انسانی سازمان می‌پردازد. این بخش با اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های زیست‌محیطی مرتبط با منابع انسانی، در قالب استخدام و جذب سبز، آموزش و توسعه سبز، ارزیابی و مدیریت عملکرد سبز، و جبران خدمات سبز می‌تواند موجب بهبود سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان شود؛ به این صورت که در استخدام و جذب سبز به عنوان اقدام اولیه جذب منابع انسانی در سازمان بر شیوه‌های اخلاقی و زیست‌محیطی از قبیل استخدام الکترونیکی، جذب آنلاین و ... تأکید گردد. همچنین، در آموزش و توسعه سبز پتانسیل‌های منابع انسانی در حوزه محیط زیست را به عنوان مبنای ارزش‌گذاری کرده و آن را به عنوان بخشی از یک برنامه پویای مسئولیت اجتماعی در سازمان در نظر می‌گیرد. در نهایت، مدیریت منابع انسانی سبز با اجرای فرآیندهای ارزیابی عملکرد و جبران خدمت سبز، می‌تواند بهبود قابل‌توجهی در عملکرد و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان از طریق استفاده از اصلاح روندهای مرتبط با شیوه انجام کار، مصرف انرژی‌های تجدیدپذیر، استفاده از مواد قابل بازیافت و ... داشته باشد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های فام و همکاران (2019)، بابایی و فانی (1400)، و غضنفری شایان و همکاران (1402) بطور نسبی همخوانی دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به بهبود رفتار شهروندی زیست‌محیطی کارکنان کمک کند. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز مسئول طراحی سیاست‌های حفاظت از محیط زیست بوده تا کارکنان را به سمت رفتارهای زیست‌محیطی سوق دهد. این بخش استراتژی‌های خود را با شیوه‌های سبز سازمان یکپارچه کرده و کارکنان را تشویق نماید که رفتار شهروندی زیست‌محیطی را در سازمان ترویج نمایند. همچنین، مدیران منابع انسانی با بکارگیری شیوه‌های سبز در اقدامات سازنده زیست‌محیطی نه تنها به کارایی زیست‌محیطی کارکنان می‌افزاید، بلکه عملکرد زیست‌محیطی آنها را با بهبود رفتار شهروندی زیست‌محیطی ارتقا می‌دهند. در نهایت، مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار کارکنان را با شیوه‌های موردپذیرش سبز و زیست‌محیطی همسو ساخته و موجب می‌شود کارکنان فراتر از الزامات شغلی و بصورت داوطلبانه در قبال محیط زیست و مسائل زیست‌محیطی عمل نمایند.

نتایج فرضیه سوم نشان داد رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان بر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش های لطیف و همکاران (2022) و چیم و همکاران (2020) بطور نسبی همخوانی دارد. بنابراین می توان ادعا کرد که رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان می تواند به بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان کمک کند. در واقع، رفتار شهروندی زیست محیطی با ترویج رفتارهای داوطلبانه و خارج از الزامات شغلی متناسب به فعالیت های زیست محیطی در سازمان همسو با اهداف برنامه های مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان موجب بهبود فعالیت های سازمان و پاسخگویی به جامعه و ذینفعان می شود. بنابراین، کارکنان با تعهد به سیاستها و خط مشی های سبز و دستیابی به اهداف و راهبردهای سبز سازمان، بصورت داوطلبانه مسئولیت های اخلاقی و قانونی خود را رعایت نموده، و در به حداقل رساندن هزینه های مستقیم و غیرمستقیم اقدامات زیست محیطی سازمان، مسئولیت های اقتصادی و بشردوستانه خود را نشان می دهند.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان با نقش میانجی رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش ملیک<sup>1</sup> و همکاران (2021) بطور نسبی همخوانی دارد. بنابراین می توان ادعا کرد که مدیریت منابع انسانی سبز از طریق میانجیگری رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان می تواند به بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان کمک نماید. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز از طریق رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان به عنوان یک مکانیسم راهنما برای افراد، در جهت مشارکت در رفتارهای داوطلبانه سبز با هدف حفظ منابع زیست محیطی و در نتیجه کمک به پایداری سازمان در اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان و جامعه عمل می نماید. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی سبز با الهام گیری از شیوه های سبز سعی در آموزش و توسعه مهارت های جدید زیست محیطی کارکنان داشته و با ترویج شیوه های کار زیست محیطی بر بهبود رفتار شهروندی کارکنان نسبت به محیط زیست تأکید دارند؛ که در نهایت، از این طریق مقدمات بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان را در ابعاد مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه بهبود می بخشد.

بر اساس نتایج فرضیه های پژوهش پیشنهاد می شود:

- ❖ برای بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان ها پیشنهاد می شود که سازمان ها به انجام فعالیت های موثر و پایدار از نظر اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی از طریق اعمال استانداردهای اخلاقی بالا، ارتقاء شرایط کاری و حقوق کارکنان، حمایت از جوامع محلی و ترویج فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی تمرکز کنند.
- ❖ همچنین برای بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها پیشنهاد می شود که سازمان ها ارتقاء شفافیت و ارتباط با اراکان مختلف جامعه و ذینفعان را برقرار نمایند و از طریق همکاری های دو جانبه با سازمان های مرتبط با حوزه فعالیتشان برنامه های کاری خود را دنبال نمایند.
- ❖ در راستای بهبود رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان پیشنهاد می شود که سازمان ها فرهنگ سبز را از طریق توسعه و آموزش کارکنان در مورد مفاهیم حفاظت از محیط زیست ایجاد و تقویت نمایند و ارزش های زیست محیطی را در فرآیندها و فعالیت های کاری به عنوان یک ارزش پایه در نظر بگیرند.
- ❖ همچنین در جهت بهبود رفتار شهروندی زیست محیطی کارکنان پیشنهاد می شود که رهبران و مدیران در تمام سطوح سازمان تشویق شوند تا رفتار و عملکرد زیست محیطی را در جایگاه مهمی قرار داده و سپس سایر اعضای سازمان را به توجه فعال به عملکرد زیست محیطی سوق دهند.
- ❖ در نهایت در راستای بهبود نقش مدیریت منابع انسانی سبز پیشنهاد می شود که مدیران منابع انسانی سیستم های نظارت بر عملکرد زیست محیطی سازمان را با نگاهی تشویقی تقویت نموده و کارکنان را ترغیب کنند تا ضمن تمرکز بر عملکرد مالی، به طور فعال به عملکرد اخلاقی و زیست محیطی توجه نمایند. همچنین، این بخش با ایجاد یک مکانیسم انگیزشی در جهت بروز

<sup>1</sup> Malik

رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان به تقویت تعهد مدیران و کارکنان در قبال مسائل زیست‌محیطی  
بپردازد.

## 6 منابع

- Adu Sarfo, P., Zhang, J., Nyantakyi, G., Lassey, F. A., Bruce, E., & Amankwah, O. (2024). Influence of Green Human Resource Management on firm's environmental performance: Green Employee Empowerment as a mediating factor. *Plos one*, 19(4), e0293957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293957>
- Alt, E., & Spitzack, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of environmental management*, 182, 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.034>
- 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. *J. Clean. Prod.* 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Say, J., & Boadi, E. K. (2019). Let the talk count: Attributes of stakeholder engagement, trust, perceive environmental protection and CSR. *Sage Open*, 9(1), 2158244019825920.
- Askari, M, Naser Sadrabadi, A, Mirfakhredini, S. H, & Maruti Sharifabadi, A. (1400). Social responsibility of iron ore mining companies in Yazd province. *Business Management Studies*, 13(25), 297-329. <https://doi.org/10.17270/j.log.2021.500> (In Presian)
- Attig, N. (2024). Relaxed financial constraints and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 189(1), 111-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05353-9>
- Azam, T., Malik, S. Y., Ren, D., Yuan, W., Mughal, Y. H., Ullah, I., ... & Riaz, S. (2022). The moderating role of organizational citizenship behavior toward environment on relationship between green supply chain management practices and sustainable performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 876516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.876516>
- Babaei, Y, & Fani, M. (2021). The effect of green human resource management on environmental citizenship behavior and pro-environment behavior of hotel employees. *Tourism Management Studies Quarterly*, 16(56), 211-249. doi: 10.22054/tms.2021.50812.2286. (In Presian)
- Bahmanyari, H, Amiri, Af, Shekoweh, Z, Nikpour, A, & Mohammad Bagheri, M. (2019). Designing and explaining the green human resource management model with emphasis on social responsibility in Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra*

- Medical Sciences*, 8(4), 397-418. <https://doi.org/10.30476/smsj.2020.85432.1115> (In Presian)
- Baneshi, E., Ahmadi Kahnali, R., Ameri Siyahooei, R., & Ghasemipoor, B. (2024). Designing Model of Organizational Citizenship Behavior towards the Environment. *Iranian Evolutionary Educational Psychology Journal*, 6(1), 232-255. <https://doi.org/10.61186/ieepj.5.2.282>
- Boso, R. K., Afrane, S. K., & Inkoom, D. K. (2017). Motivations for providing CSR-mediated initiatives in mining communities of Ghana: A multiple-case study. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0018-8>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9-21. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- Chen, T., Dong, H., & Lin, C. (2020). Institutional shareholders and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 135(2), 483-504. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.007>
- Chukwuma, I. O., & Okonkwo, U. O. (2023). Corporate Social Responsibility: The Ethics of Legitimacy. In *Corporate Social Responsibility in the 21st Century*. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.104805>
- Coelho, R., Jayantilal, S., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1535-1560. <https://doi.org/10.1002/csr.2446>
- De Clercq, D. (2022). Organizational disidentification and change-oriented citizenship behavior. *European Management Journal*, 40(1), 90-102. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.002>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>

- Freitas, W. R. D. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O., & Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569. <https://doi.org/10.1108/bij-12-2019-0543>
- Ghazanfari Shayan, A., Rashidzadeh, Abrisham., and Mehrani, H. (2023). The impact of green human resource management on organizational citizenship behavior towards the environment with the mediating role of organizational attachment, spirituality in the work environment, organizational identity (case study: employees of Tehran Governorate), *the 10th National Conference of Modern Studies and Research in the Field of Human Sciences*, Management and Entrepreneurship Iran Tehran. (In Presian)
- Gligor-Cimpoieru, D. C., Munteanu, V. P., Nițu-Antonie, R. D., Schneider, A., & Preda, G. (2017). Perceptions of future employees toward CSR environmental practices in tourism. *Sustainability*, 9(9), 1631. <https://doi.org/10.3390/su9091631>
- Hamza Lupak, H, & Hosni, R. (2021). The effect of organizational voice on organizational health with the mediating role of Naja's social responsibility. *Supervision and Inspection*, 15(57), 13-46. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.17359554.1400.1400.57.1.8> (In Presian)
- Harb, T. H. A. D. N., & Ahmed, S. (2019). Perceived financial sustainability of tourism enterprises: Do green human resource management practices really matter. *J. Tour. Hosp. Manag*, 7, 173-185. <https://doi.org/10.15640/jthm.v7n2a15>
- Hong, H., & Shore, E. (2023). Corporate social responsibility. *Annual Review of Financial Economics*, 15, 327-350. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-111021-094347>
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., ... & Godinho Filho, M. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *Journal of cleaner production*, 222, 793-801. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.038>
- Latif, B., Gunarathne, N., Gaskin, J., San Ong, T., & Ali, M. (2022). Environmental corporate social responsibility and pro-environmental behavior: The effect of green shared vision and personal ties. *Resources, Conservation and Recycling*, 186, 106572. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106572>
- Li, W., Bhutto, M. Y., Waris, I., & Hu, T. (2023). The nexus between environmental corporate social responsibility, green intellectual capital and green innovation towards business sustainability: an empirical analysis of Chinese automobile manufacturing firms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1851. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031851>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable

- development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*, 13(3), 1044. <https://doi.org/10.3390/su13031044>
- Maqbool, S., & Zameer, M. N. (2018). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal*, 4(1), 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>
- Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International journal of corporate social responsibility*, 2(1), 1-22.
- Masoudi, M, Selajgeh, S, & Jalal Kamali, M. (2023). Investigating the relationship between environmental behavior and social responsibility of citizens (case study of Shahresirjan). *Geography (Scientific Quarterly of the Geographical Society of Iran)*, 20(72), 171-186. <http://dor.net/dor/20.1001.1.27833739.1401.20.72.10.6> (In Presian)
- Nicolaides, A. (2021). Corporate social responsibility and ethical business conduct on the road to sustainability: A stakeholder approach. *International Journal of Development and Sustainability*, 10(5), 200-215.
- Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2022). Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 420-438. <https://doi.org/10.1108/jic-02-2020-0038>
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational behavior and human decision processes*, 144, 44-59. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness-causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(7), 21-39. <https://doi.org/10.1108/cr-12-2020-0160>
- Papademetriou, C., Ragazou, K., Garefalakis, A., & Passas, I. (2023). Green Human Resource Management: Mapping the Research Trends for Sustainable and Agile Human Resources in SMEs. *Sustainability*, 15(7), 5636. <https://doi.org/10.3390/su15075636>
- Paruzel, A., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in*

*Psychology*, 12, 607108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>

- Pham, N. T., Tučková, Z., & 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*, 72, 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: the role of employee environmental beliefs and commitment. *J. Bus. Ethics*, 137, 129-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x>
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, CJC, Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Bus Strat Env*, 28: 737 - 749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Sayadi, Y., & Soleimani, H. (2022). Investigating the relationship between academic goal orientation and student teachers' responsibility. *Academic Management*, 1(1), 1-13. (In Persian)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Tandon, A., Dhir, A., Madan, P., Srivastava, S., & Nicolau, J. L. (2023). Green and non-green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context. *Tourism Management*, 98, 104765. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104765>
- Tello Castrillón, C. (2018). Relación entre el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Organizacional: Estudio de caso en una empresa multilatina colombiana, Carvajal SA (Doctoral dissertation).
- Tuan, L. T. (2018). Activating tourists' citizenship behavior for the environment: the roles of CSR and frontline employees' citizenship behavior for the environment. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1178-1203. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1330337>
- Yang, H., Shi, X., Bhutto, M. Y., & Ertz, M. (2024). Do corporate social responsibility and technological innovation get along? A systematic review and future research

agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100462.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100462>

- Zafar, H., Ho, J. A., Cheah, J. H., & Mohamed, R. (2022). Catalyzing voluntary pro-environmental behavior in the textile industry: Environmentally specific servant leadership, psychological empowerment and organizational identity. *Journal of Cleaner Production*, 378, 134366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134366>
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment?. *Journal of Business Ethics*, 169, 371-385. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>
- Zhixia, C., Hossen, M. M., Muzafary, S. S., & Begum, M. (2018). Green banking for environmental sustainability-present status and future agenda: Experience from Bangladesh. *Asian Economic and Financial Review*, 8(5), 571-585. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2018.85.571.585>
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2016-0092>

<sup>1</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه محقق اردبیلی. اردبیل، ایران.

<sup>2</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>3</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.