



Research Paper

Investigating the mediating role of green human resource management in the relationship between corporate social responsibility and hotel industry performance

Mina Seifi: [✉] *PhD Student Distance education planning, Faculty of Humanities, Payam Noor University, Tbilisi, Georgia.*

Azam Bakhtyari Renani: *Assistant Professor, Faculty of Humanities, Payam Noor University, Tehran, Iran.*

Keywords:

social responsibility,
Green human
resource
management,
performance

Received:

27 October 2024

Received in

revised form:

02 February 2025

Accepted:

20 April 2025

pp: 19-35

ABSTRACT

The aim of the current research was to investigate the mediating role of green human resource management in the relationship between corporate social responsibility and the performance of the hotel industry. Therefore, in terms of the purpose of this research, except for applied research, and in terms of gathering findings, it was carried out with the correlation method based on structural equations. The statistical population of this research included employees and managers of the hotel industry in Tehran in 1402. A number of 320 people were selected as the research sample based on the table of Karajesi and Morgan by random sampling method. The research findings were collected using Carroll's (1979) social responsibility questionnaires, Sabz Zaid et al.'s (2018) human resource management questionnaire, and Hersey and Goldsmith's (1980) organizational performance questionnaire. The validity of the questionnaires was calculated using confirmatory factor analysis and their reliability was calculated using Cronbach's alpha test. Research data were analyzed using descriptive and inferential statistics, structural equation modeling and Sobel test in SPSS and SmartPLS software. The findings of the research showed that the effect of the variable of corporate social responsibility on the performance of the hotel industry ($F=0.61$), the effect of the variable of social responsibility on green human resource management ($F=0.454$) and the effect of green human resource management on performance ($F=0.288$) is positive and significant. In addition, the Sobel statistic showed that the indirect effect of social responsibility on performance through green human resource management is equal ($\beta=0.301$). Therefore, it shows that these effects are positive. According to the findings of this research, it is suggested that the hotel industry should always emphasize its environmental and social responsibility in order to improve organizational performance.

DOI:

Corresponding author (Email: minaseifi77@yahoo.com)

Copyright © 2022 The Authors. Published by Kharazmi University. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction

Corporate Social Responsibility (CSR) is recognized as a vital tool for achieving sustainable competitive advantage, urging companies to focus not only on their profits but also on their social and environmental responsibilities (De Grosbois, 2012). In this context, Green Human Resource Management (HRM) serves as a comprehensive managerial approach, particularly in CSR, to enhance organizational performance and mitigate negative environmental impacts (Berger et al., 2007; Carroll & Shabana, 2010). However, various studies on the impact of CSR on company performance have produced inconsistent results: some report positive correlations (Rahu & Singhal, 2020), others negative, or even no significant relationship (Lee et al., 2018). Consequently, investigating mediating variables such as green HRM and environmental outcomes (EOs) becomes imperative (Osa & Osama, 2020).

This study aims to examine whether green HRM and EOs act as mediating variables in the relationship between CSR and organizational performance. Using Stakeholder Theory (Freeman, 1999) and the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) model, the research analyzes the interplay between CSR, green HRM, and organizational outcomes. Recent studies suggest that green HRM fosters positive attitudinal and behavioral changes among employees, ultimately improving companies' environmental performance (Martorell, 2018; Kim et al., 2019). By offering an innovative analytical framework for the hospitality industry, this research contributes to clarifying the complexities in these relationships and enhances the understanding of CSR's impact on organizational performance through the inclusion of mediating variables.

Methodology

This study investigates the mediating role of green human resource management (GHRM) in the relationship between corporate social responsibility (CSR) and performance in Tehran's hospitality industry. The research is applied, quantitative, and correlational, with data collected through an online survey in winter 2023. The target population consisted of employees in three-star and higher hotels with over 60 staff. Standardized questionnaires were used to measure variables, all validated for reliability and validity. CSR was assessed using Carroll's (1979) questionnaire with four dimensions (economic, legal, ethical, and philanthropic; Cronbach's alpha: 0.89). GHRM was evaluated using Zaid et al.'s (2018) scale, including four dimensions (green training, recruitment, management, and rewards; Cronbach's alpha: 0.78). Performance was measured using Hersey and Goldsmith's (1980) model with seven dimensions and 42 items (Cronbach's alpha: 0.84). All variables were scored on a 5-point Likert scale.

Results and discussion

This study explores the mediating role of green human resource management (GHRM) in the relationship between corporate social responsibility (CSR) and organizational performance in Tehran's hospitality industry. Results indicate a direct and positive relationship between CSR and performance, aligned with studies highlighting CSR's role in increasing profitability and competitiveness in the hospitality sector. The partial mediation of GHRM was confirmed, suggesting that CSR facilitates GHRM practices, enhancing environmental and financial outcomes. The findings extend the literature by integrating CSR and GHRM perspectives, utilizing the ability-motivation-opportunity (AMO) theory to explain how CSR influences workforce engagement through green initiatives. This integrated framework addresses gaps in understanding CSR's impact on organizational performance via GHRM, particularly in underexplored sectors like hospitality.

Practically, the study emphasizes the importance of incorporating green practices into HR systems, recommending recruitment of environmentally conscious employees, green training programs, and linking green goals to performance evaluations and rewards. Such measures

enhance employee commitment, environmental contributions, and organizational success, fostering pride in sustainable operations.

Conclusion

This study, aimed at examining the mediating role of Green Human Resource Management (GHRM) in the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and organizational performance in the hospitality industry, offers significant insights. The findings reveal that CSR positively impacts performance directly and indirectly by enhancing GHRM practices, leading to improved environmental and financial outcomes. By introducing an integrated framework, this research contributes to bridging theoretical gaps in understanding the CSR-GHRM relationship.

From a practical perspective, the results emphasize that incorporating green goals and practices into HR systems not only boosts employee productivity and commitment but also strengthens the competitive positioning of companies. This is particularly critical in the hospitality industry, which is closely tied to environmental issues and competitive dynamics. The findings open new avenues for advancing sustainable practices and leveraging the potential of CSR and GHRM in other industries.

Authors' Contribution

This study was designed and conducted collaboratively by all authors. The lead author conceptualized the research framework, conducted the initial literature review, and analyzed the data. The second author contributed to the development of the hypotheses, refinement of the research methodology, and critical review of the final manuscript.

40 mini

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

Acknowledgments

The authors thank all those who contributed to this research, particularly the hotel industry staff in Tehran for their participation in data collection. Special thanks are also extended to the experts and reviewers who assisted in the revision of the manuscript.



فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی گردشگری

شاپای الکترونیکی:

درگاه مجله: <https://gtp.khu.ac.ir>



مقاله پژوهشی

بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد صنعت هتلداری

مینا سیفی*؛ دانشجوی دکتری برنامه ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تفریز، گرجستان.

اعظم بختیاری رنانی؛ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ارجاع: سیفی، مینا؛ بختیاری رنانی، اعظم. (۱۴۰۴) بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد صنعت هتلداری، جغرافیا و برنامه ریزی گردشگری، ۱(۱)، ۱۹-۳۵.

DOI:

چکیده:	واژه‌های کلیدی:
هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد صنعت هتلداری بوده است؛ لذا این پژوهش از حیث هدف جز تحقیقات کاربردی و از حیث گردآوری یافته‌ها با روش همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مدیران صنعت هتلداری در شهر تهران در سال ۱۴۰۲ بوده است. تعداد ۳۲۰ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان با روش نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارول (۱۹۷۹)، پرسش‌نامه مدیریت منابع انسانی سبز زید و همکاران (۲۰۱۸) و پرسش‌نامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) جمع‌آوری شدند. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عامل تاییدی و پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه گردید. داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آمارهای توصیفی، استنباطی، مدلسازی معادلات ساختاری و آزمون سوبل در محیط نرم افزارهای SPSS و SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تاثیر متغیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد صنعت هتلداری ($F=0/61$) تاثیر متغیر مسئولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی سبز ($F=0/454$) و تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد ($F=0/288$) به صورت مثبت و معنادار است. بعلاوه آماره سوبل نشان دادند که اثر غیر مستقیم مسئولیت اجتماعی بر عملکرد به واسطه مدیریت منابع انسانی سبز برابر ($\beta=0/301$) شده است. بنابراین نشان از مثبت بودن این اثرات می‌باشد. با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که صنعت هتلداری جهت بهبود عملکرد سازمانی همواره بر مسئولیت زیست محیطی و اجتماعی خود تاکید داشته باشد.	مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی سبز، عملکرد
	تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۶
	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۴
	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱
	صفحات: ۳۵-۱۹
	ناشر: دانشگاه خوارزمی

مقدمه

در عصر کنونی، تحولات زیست محیطی و اجتماعی به یکی از دغدغه‌های اصلی صنایع مختلف تبدیل شده است (بوهدانویچ و همکاران، ۲۰۲۴). صنعت هتلداری نیز به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی اقتصاد جهانی، در مسیر پذیرش راهبردهای پایدار گام برمی‌دارد. پایداری در این صنعت نه تنها به کاهش اثرات زیست محیطی منجر می‌شود (جیانگ و وونگ، ۲۰۲۴)، بلکه در ارتقای رضایت مشتریان، بهبود شهرت سازمانی و تقویت عملکرد رقابتی نقش بسزایی دارد (کیم و هان، ۲۰۲۴). این مهم، از طریق پیاده‌سازی اصول و سیاست‌هایی که به حفظ منابع طبیعی و توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی توجه دارند، میسر می‌شود (رنویک و همکاران، ۲۰۲۴). مسئولیت اجتماعی شرکت^۵ (CSR) منع بالقوه‌ای برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شده است. از این رو شرکت‌ها تشویق می‌شوند تا به شیوه‌ای مسئولیت‌پذیر اجتماعی رفتار کنند. عموم مردم، دولت‌ها، مشتریان و سایر ذی‌نفعان به طور فزاینده‌ای از شرکت‌ها انتظار دارند که مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی خود را بشناسند، شیوه‌های تجاری را برای کاهش اثرات منفی عملیات خود تنظیم کنند و به طور مثبت به جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند، کمک کنند (دی گروسبوآ، ۲۰۱۲). مدیریت منابع انسانی سبب اغلب از نظر یک فلسفه مدیریت، یک رویکرد فراگیر به کسب و کار در نظر گرفته می‌شود (برگر و همکاران، ۲۰۰۷؛ کارول و شابانا، ۲۰۱۰) که می‌تواند به‌عنوان ادغام نگرانی‌های اجتماعی و محیطی در عملیات و تعاملات تجاری شرکت‌ها تعریف شود. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها اقداماتی را ترویج می‌کند که به نظر می‌رسد برخی از منافع‌های اجتماعی را فراتر از منافع شرکت پیش می‌برد و توسط قانون الزامی است (مک و ویلیامز و سیگل، ۲۰۰۱). چندین دلیل از جمله ارائه پاسخ به خواسته‌های خاص ذی‌نفعان، بهبود عملکرد شرکت، افزایش شهرت شرکت، ایجاد وفاداری مشتری یا جلوگیری از تحریم‌های قانونی برای اجرای مسئولیت اجتماعی شرکتی وجود دارد: (باسو و پالازو، ۲۰۰۸). اثبات وجود رابطه مستقیم بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکت‌ها، اخیراً مورد توجه نویسندگان قرار گرفته است. یافته‌های آنها (کیم و همکاران، ۲۰۱۹) تقریباً بی‌نتیجه مانده‌اند، مطالعاتی ارتباط مثبت (راهو و سینگل، ۲۰۲۰)، مطالعاتی رابطه منفی را پیشنهاد کردند یا به‌سادگی گفته‌اند که چنین همبستگی وجود ندارد (لی و همکاران، ۲۰۱۸) مطالعات مرتبط با مهمانداری (هتلینگ و هاسپیتالیتی) عمدتاً نظری است و نیاز به بررسی نظری و تشریح نظریه دارد. نتایج مثبت، منفی یا خنثی حاصل از تجزیه و تحلیل رابطه مستقیم بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکتی به‌طور قطع قابل‌اتکا نیستند، زیرا چنین ارتباطی ممکن است تحت تأثیر برخی از عوامل مداخله‌کننده دیگر که در بسیاری از مطالعات نادیده گرفته شده‌اند، قرار بگیرد. همان‌طور که توسط

1. Bohdanowicz et al
2. Jiang & Wong
3. Kim & Han
4. Renwick et all
5. corporate social responsibility
6. De Grosbois
7. Kim et al
8. Rhou & Singal
9. Lee, Kim, & Kim

چند محقق مورد تأکید واقع شده است (اوسا و عثمان، ۲۰۲۰). از جمله راهو و سینگل (۲۰۲۰) هیچ رابطه قطعی بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکت پیدا نکردند. مدیریت منابع انسانی به طور معناداری بر نحوه درک، توسعه و اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر می‌گذارد؛ به طور مشابه، نحوه برخورد شرکت‌ها با مسئولیت اجتماعی، عوایدی را برای رفتار با نیروی انسانی به دنبال دارد. به‌هرحال، اگرچه تحقیقات موردنظر، قطعاً توجه بیشتری به رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی داشته است، بررسی جامع‌تری از رابطه بین این دو ساختار هنوز انجام نشده است، به‌ویژه در مورد ارتباط بالقوه بین مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت. چنین تلاشی بسیار مرتبط و ضروری به نظر می‌رسد، زیرا چندین رابط مهم بین مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت وجود دارد که نه به‌اندازه کافی و نه به طور سیستماتیک مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از این رو اساس و پایه مطالعه حاضر، بر دو مبنا صورت گرفته است: مبنای اول، یک دیدگاه ابزاری از مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی؛ از این منظر، تحقیقات مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی در درجه اول مسئولیت اجتماعی شرکت را به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود این شیوه‌ها تا آنجا که به اهداف سازمانی کمک می‌کنند، در نظر می‌گیرد. به همین دلیل است که در این مطالعه در نظر گرفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد مالی و عواید زیست‌محیطی عمل کند. مبنای دوم یک دیدگاه یکپارچه از مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی است. زیربنای نظری این دیدگاه، نظریه ذی‌نفعان (فریمان، ۱۹۹۹) و نظریه‌های مدیریت منابع انسانی "نرم" یا رابطه‌ای است. تحقیقات در مورد اینکه چگونه مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. از تئوری توانایی - انگیزه - فرصت (AMO) برای شناسایی حوزه‌های حیاتی و مهم مدیریت منابع انسانی سبز استفاده شد که می‌تواند با سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت توسعه یابد و بر عواید زیست‌محیطی تأثیر بگذارد. مطالعات اخیر (مارتورل، ۲۰۱۸)، نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز تغییرات نگرشی و رفتاری را در بین کارکنان ترویج می‌دهد که در نهایت عملکرد زیست‌محیطی شرکت را بهبود می‌بخشد؛ لذا هدف مطالعه بررسی وجود/عدم وجود رابطه بین عواید/عملکرد زیست‌محیطی و عملکرد شرکت است، همچنین، بر این مهم که متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد زیست‌محیطی نقش میانجی را در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکت ایفا می‌کنند، تمرکز می‌شود؛ بنابراین، رابطه «مسئولیت اجتماعی شرکت - عملکرد شرکت» احتمالاً پیچیده‌تر از آن چیزی است که نتایج بسیاری از مطالعات قبلی نشان می‌دهد، از این رو هدف مطالعه در جهت استفاده از این مطالعه به‌عنوان وسیله‌ای برای گسترش دامنه کارهای تحقیقاتی قبلی در مورد ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکت در بخش هتلداری است؛ بنابراین سؤال اصلی عبارت است از اینکه: "آیا مدیریت منابع انسانی سبز (مدیریت منابع انسانی سبز) و عواید زیست‌محیطی (EOS) به‌عنوان میانجی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی

شرکت و عملکرد هتل عمل می‌کنند؟ و چگونه؟". انجام مطالعه نه تنها غلبه بر برخی از ابهامات پیرامون رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکت را آسان‌تر می‌کند، بلکه دانش مسئولیت اجتماعی شرکت را با استفاده از چارچوبی که به توضیح ارتباط احتمالی مسئولیت اجتماعی شرکت با عملکرد شرکت از طریق گنجاندن مدیریت منابع انسانی سبز و عواید زیست‌محیطی به‌عنوان متغیرهای واسطه کمک می‌کند، افزایش می‌دهد. علاوه بر این، مسئولیت اجتماعی شرکت به‌عنوان یک عامل پیش‌بین در مدیریت منابع انسانی سبز ظاهر می‌شود؛ یعنی مدیریت منابع انسانی سبز از فعالیتهای مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق توسعه مهارت‌های سبز، انگیزه سبز و مشارکت سبز پشتیبانی می‌کند. از این رو با مطالعه حاضر، شکاف سنتی در ادبیات موجود و مرتبط در مورد اثرات اجرا و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز با تأیید اینکه مدیریت منابع انسانی سبز به طور مثبت بر عملکرد صنعت هتلداری تأثیر می‌گذارد، تکمیل خواهد شد (کیم و دیگران، ۲۰۱۹). از این رو اهمیت و ضرورت انجام چنین مطالعه‌ای کاملاً روشن است. در ادامه ابتدا؛ مروری بر ادبیات و فرضیه‌های پژوهش ارائه، سپس روش‌شناسی تحقیق تشریح و یافته‌های حاصل آن در ادامه بیان می‌شود. نهایتاً نتیجه‌گیری و مباحث پیرامونی آن آورده می‌شود.

ادبیات نظری

مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد

از دیدگاه نظری، نظریه ذی‌نفعان (فریمان، ۱۹۹۹) چارچوبی را برای رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت - عملکرد تعیین می‌کند، گروه‌های ذینفع مدعی منابع شرکت هستند و برای انجام این کار به طور ضمنی نیاز به رفتار صحیح شرکت مانند توجه به محیط زیست و توجه به روابط کاری منصفانه و عادلانه دارند. ناکامی یک شرکت در اقدام برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی به احتمال زیاد مستلزم هزینه‌های قابل توجه و بار مالی خواهد بود که به کاهش سود منجر می‌شود و شرکت را از نظر اجتماعی کمتر آگاه می‌کند. برعکس، اگر شرکت‌هایی که سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را اتخاذ می‌کنند، سودآورتر شوند، سرمایه‌گذاری‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انگیزه‌ای برای کسب و کارها جهت افزایش سرمایه‌گذاری در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت فراهم می‌کند (لین و همکاران، ۲۰۱۹). در مورد ادبیات مربوط به مزایا و هزینه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت، نتایج متفاوتی حاصل شده است. برخی تأثیر مثبت مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد شرکت را نشان و تایید کردند؛ در حالی که دیگران به رابطه منفی رسیدند در مقابل کیم و همکاران (۲۰۱۹)، یک رابطه U شکل بین مسئولیت اجتماعی شرکت - عملکرد شرکت پیدا کردند که نشان دهنده تأثیر "خیلی کم از یک چیز خوب" است (هزینه‌های اولیه مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت از مزایای آن بیشتر است). محققان هتلداری همچنین به مسائل مسئولیت اجتماعی شرکت علاقه و تمایل زیادی نشان داده‌اند، از جمله اینکه پذیرش و اتخاذ آن چگونه بر عملکرد هتل‌ها تأثیر می‌گذارد (قادری و میرزاپور، ۱۴۰؛ هندرسون و ریچاردسون، ۲۰۲۰)، با توجه به مطالعه راهو

و سینگل (۲۰۲۰) رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد می‌تواند دو طرفه باشد، و هم از نظریه ابزاری (مسئولیت اجتماعی شرکت بهتر، عملکرد مالی بهتر) و هم از نظریه منابع (عملکرد مالی بهتر، مسئولیت اجتماعی شرکتی بهتر) پشتیبانی می‌کند. با توجه به مرور مطالعات صورت گرفته، تعداد نسبتاً اندکی از مطالعات که به طور خاص بر صنعت هتلداری متمرکز شده‌اند، رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد هتل را به طور محتمل مشخص می‌کند (راینر و مورگان؛ ۲۰۱۸).

مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی سبز

نیروی انسانی/کارکنان به‌عنوان استراتژیک‌ترین ذی‌نفعان در ارتباط با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها محسوب می‌شوند و مشارکت آنها در طرح‌ها و اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سازمان‌ها نمی‌توانند تنها از طریق قوانین و اقدامات کنترلی به اهداف خود دست یابند و قطعاً نیازمند پذیرش و حمایت کارکنان از آن اهداف هستند. دیدگاه ابزاری مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکت به‌عنوان یک استراتژی مدیریت منابع انسانی است، با توجه به شیوه‌های منابع انسانی، تحقیقات ابزاری مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی در درجه اول مسئولیت اجتماعی شرکت را به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود این شیوه‌ها در نظر می‌گیرد تا جایی که به اهداف سازمانی و عملکرد اقتصادی کمک می‌کند (شیوه‌های استخدام برای جذب بهترین استعدادها، ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش تعهد آنها به اهداف سازمانی). همراه با دیدگاه ابزاری مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی، تحقیق حاضر مبتنی بر دیدگاه یکپارچه مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی است. زیربنای نظری این دیدگاه، نظریه ذی‌نفعان (فریمان، ۱۹۹۹) و نظریه‌های مدیریت منابع انسانی "نرم" یا رابطه‌ای است. در این دیدگاه، تحقیقات مرتبط با چگونگی تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد و انگیزه کارگران در نظر گرفته و از نظریه توانایی - انگیزه - فرصت (AMO) برای شناسایی حوزه‌های حیاتی و مهم مدیریت منابع انسانی سبز استفاده می‌گردد که می‌توانند با سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت توسعه یابند و بر عواید زیست‌محیطی تأثیر بگذارند (تانگ و همکاران؛ ۲۰۱۸ و لوو؛ ۲۰۱۹). رفتار طرف‌دار محیط زیست کارکنان، یا رفتار مرتبط با پایداری، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، مهارت‌ها و انگیزه‌های آنها تا حدی بر اساس شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تحت تئوری توانایی - انگیزه - فرصت AMO استوار است. رفتار سبز کارکنان شامل اعمالی است که کارکنان طرح‌ها و اقدامات شخصی دوستدار محیط زیست را در یک سازمان انجام می‌دهند، که تحت تأثیر میزان «توانایی»، «انگیزه» و «فرصت» است که کارفرما در اختیار آنها قرار می‌دهد. طرح‌ها و اقدامات زیست‌محیطی در حوزه مدیریت منابع انسانی بخشی از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت است زیرا نقش منابع انسانی برای دستیابی به عواید/نتایج مالی و پایداری در هر کسب و کاری، کلیدی است (تکسیرا و همکاران؛ ۲۰۲۰).

1 .Rayner & Morgan

2 .Tang et al

3 .Luu

4 .Teixeira, Stefanelli, & Teixeira

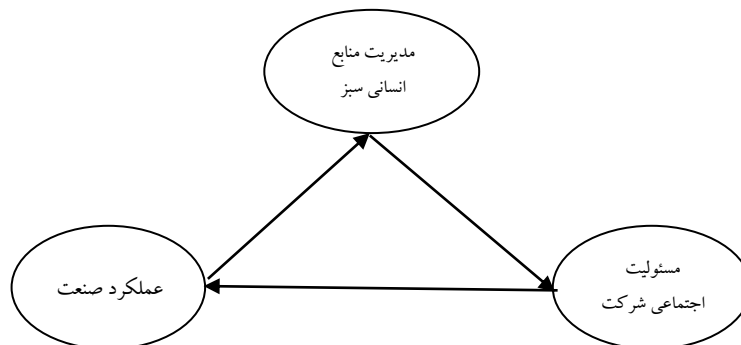
پیرو فلسفه مدیریت منابع انسانی سبز، مدیران نقش مهمی را در زمانی که سازمان خود را از نظر اجتماعی و زیست‌محیطی مسئولیت‌پذیرتر می‌کنند (با به‌کارگیری مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت در هر خط‌مشی منابع انسانی)، ایفا می‌کنند. مزالعه حاضر نیاز به تحقیقات بیشتر در مورد مسئولیت اجتماعی شرکت را برآورده می‌کند که می‌تواند سایر مفاهیم مدیریتی مانند مدیریت منابع انسانی سبز را اضافه کند. با اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان پیام روشنی را به کارکنان خود می‌فرستد: فراتر از هرگونه منافع مالی، کارکنان به اهداف سبز اجتماعی متعهد هستند. طبق نظریه توانایی - انگیزه - فرصت (راینرو مورگان، ۲۰۱۸)، سه مولفه مدیریت منابع انسانی سبز ممکن است مورد استفاده قرار گیرد: الف) توسعه توانایی‌های سبز (استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه) ب) ایجاد انگیزه در کارکنان سبز (مدیریت عملکرد / ارزیابی، سیستم پرداخت و پاداش) و ج) فراهم کردن فرصت‌های سبز (مشارکت کارکنان و جو / فرهنگ حمایتی). در این تحقیق تلاش خواهد شد تا این سه مؤلفه در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تفکیک شوند از جمله: استخدام و انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، پاداش و مشارکت که با هدف ایجاد ارزش‌های سبز و همچنین دانش و مهارت‌های مرتبط با فعالیت‌های سبز است. استخدام و گزینش سبز شامل استخدام و انتخاب افراد با آگاهی سبز از طریق آزمون‌هایی است که به منظور اطمینان از داشتن نگرش مثبت کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی همراه با سؤالات مربوط به باورها، ارزش‌ها و دانش محیطی است. برنامه‌های آموزشی سبز نه تنها برای ارتقای آگاهی، دانش و مهارت‌های کارکنان در فعالیت‌های سبز، بلکه جهت ارتقا و ایجاد محیطی مناسب طراحی شده‌اند که همه کارکنان را تشویق می‌کند تا در طرح‌های سبز مشارکت کنند. آموزش سبز باید بر تغییر نگرش و مشارکت عاطفی نسبت به اهداف سبز متمرکز باشد. آموزش یکپارچه سبز نه تنها شامل برنامه‌های جامع سبز می‌شود، بلکه آنها را به سیستم‌های مدیریت عملکرد مرتبط می‌کند. در راستای مدیریت عملکرد سبز، پاداش‌های غیر مالی باید در کنار مشوق‌های مالی در قالب مزایای سفر سبز، مالیات سبز و... ارائه شود (تانگ و دیگران، ۲۰۱۸). در نهایت، باید به کارکنان فرصت‌هایی داده شود تا از طریق مشارکت سبز، از جمله بیان چشم‌انداز سبز، ایجاد فضا و جو یادگیری سبز و کانال‌های ارتباطی مختلف، ارائه فعالیت‌های سبز، و تشویق مشارکت سبز، در مدیریت محیط زیست شرکت کنند (لوو، ۲۰۱۹).

مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد

نظریه توانایی - انگیزه - فرصت بر این نکته تاکید دارد که تمامی اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که سرمایه انسانی یک شرکت را از طریق افزایش قابلیت‌های انسانی افزایش می‌دهند، منجر به عملکرد بهتر می‌شوند. لوو در سال ۲۰۱۹ نشان داد که عملکرد به احتمال زیاد در شرکت‌هایی که توانایی و انگیزه را در میان کارکنان خود افزایش می‌دهند و فرصتی را برای کمک به شرکت در دستیابی به چشم‌انداز مشترک پایداری محیطی فراهم می‌کنند، افزایش می‌یابد. در نتیجه آن شرکت را قادر می‌سازد تا به طور کامل، فرصت‌های افزایش درآمد و مدیریت هزینه کمتر که مدیریت زیست‌محیطی ایجاد می‌کند، را درک کند. دیدگاه ابزاری مسئولیت اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی سبز با هدف افزایش عملکرد سازمان است. چنین یافته‌هایی زمینه ایجاد این پرسش را هموار می‌کند که آیا

مدیریت منابع انسانی سبز با ارائه فرضیه بعدی، به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت - عملکرد عمل می کند یا خیر.

بر اساس مبانی نظری ارائه شده، می توان نتیجه گیری کرد که مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی سبز دو عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمان ها هستند. مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان یک استراتژی مدیریتی، نه تنها بر رضایت و اعتماد ذی نفعان اثر می گذارد؛ بلکه با پذیرش اصول زیست محیطی و اجتماعی می تواند موجب ارتقای عملکرد مالی و اجتماعی سازمان شود. این امر به ویژه در صنعت هتلداری اهمیت ویژه ای دارد، جایی که روابط سازمان با مشتریان، کارکنان و جامعه نقش مهمی در عملکرد کلی دارد. مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یکی از ابزارهای تحقق مسئولیت اجتماعی شرکت، می تواند تأثیر زیادی بر بهبود قابلیت ها، انگیزه ها و فرصت های کارکنان داشته باشد. با پیاده سازی شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز مانند استخدام آگاهانه، آموزش و توسعه کارکنان در زمینه مسئولیت های زیست محیطی، سازمان ها می توانند به بهبود رفتار سبز کارکنان و در نهایت، بهبود عملکرد سازمانی دست یابند. این رویکرد نشان می دهد که ارتقای منابع انسانی از طریق تقویت توانمندی ها، انگیزه ها و فرصت های سبز می تواند به طور مستقیم بر پایداری سازمان تأثیر گذار باشد. در نتیجه، فرضیه ای که در این تحقیق به عنوان یک متغیر میانجی بر اساس مدل مفهومی مطرح شده در شکل شماره (۱) در نظر گرفته می شود، این است که مدیریت منابع انسانی سبز می تواند رابطه میان مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد سازمانی را تقویت کند و به عنوان یک عامل مؤثر در دستیابی به عملکرد بهتر عمل نماید.



شکل شماره (۱). مدل مفهومی پژوهش

در مدل مفهومی مطرح شده که بر اساس مبانی نظری تدوین شد، مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان متغیر مستقل شناخته می شود. این متغیر به سیاست ها و اقدامات سازمان ها در زمینه مسئولیت اجتماعی، از جمله توجه به محیط زیست، روابط کاری منصفانه و مشارکت در توسعه پایدار اشاره دارد و شامل چهار بعد مسئولیت اقتصادی، مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت بشردوستانه می باشد. متغیر وابسته در این مدل عملکرد سازمانی است که شامل ۷ بعد مانند توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط می شود. در این تحقیق، مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان متغیر میانجی مطرح است این متغیر شامل چهار بعد آموزش و نگهداشت سبز، استخدام سبز، مدیریت و عملکرد سبز و پاداش سبز می شود. مدیریت منابع انسانی سبز با فعالیت هایی مانند استخدام آگاهانه، آموزش و انگیزش کارکنان برای رعایت اصول زیست محیطی، می تواند تأثیر مسئولیت

اجتماعی شرکت را بر عملکرد سازمانی تقویت کنند. در واقع، از آنجایی که منابع انسانی سبز می‌تواند انگیزه‌ها و توانمندی‌های کارکنان را افزایش دهد، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند و بدین وسیله نقش میانجی را در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد صنعت هتلداری بوده است. لذا این پژوهش از لحاظ هدف جز تحقیقات کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری یافته‌ها جز تحقیقات کمی و با روش همبستگی انجام شده است. جامعه پژوهش شامل کارکنان صنعت هتلداری شهر تهران بودند که از بین آنها ۳۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. یکی از دلایل انتخاب صنعت هتلداری به‌عنوان جامعه آماری و استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ارتباط شغلی محقق با این صنعت است. فعالیت محقق در حوزه هتلداری، دسترسی به داده‌های معتبر و شناخت کافی از ساختار و ویژگی‌های این صنعت را تسهیل کرده و کیفیت گردآوری داده‌ها را بهبود بخشیده است. به‌علاوه، استفاده از این روش نمونه‌گیری امکان جمع‌آوری داده‌هایی متنوع و غیر سوگیرانه را فراهم کرده و نتایج پژوهش را معتبرتر ساخته است. برای کنترل اثر زنجیره‌ای کانتالوپس^۱ (۲۰۱۸) هتل‌های با بیش از ۶۰ نیروی کار و با جایگاه سه ستاره یا بالاتر در نظر گرفته شدند. دلایل متعددی باعث شد که صنعت هتلداری مدنظر قرار گیرد از جمله: الف) وجود تحقیقات اندک، ب) از آنجایی که جنبه‌های مربوط به منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی سبز) در ارتباط با مسئولیت اجتماعی شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد، صنعت هتلداری با کار فشرده در این زمینه جالب به نظر می‌رسد و ج) تمایز شرکت‌های دارای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی در فضای رقابتی. داده‌ها از طریق نظرسنجی آنلاین در زمستان ۱۴۰۲ جمع‌آوری شده است. اندازه‌گیری و ارزیابی متغیرها و داده‌های جمع‌آوری شده به طور موقت در دونقطه زمانی متفاوت از هم جدا شد تا از مشکلات احتمالی مرتبط با سوگیری‌های احتمالی جلوگیری شود. بین پاسخ‌دهندگان اولیه و ثانویه از نظر جمعیت‌شناختی و متغیرهای مدل انجام شد. عدم وجود تفاوت‌های حاصل از این مقایسه‌ها ($P > .05$) شواهد روشنی را ارائه می‌دهد که عدم سوگیری پاسخ، مشکلی نیست. مقیاس‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری هر متغیر در مطالعه از مطالعات قبلی اقتباس شد و ۱۵ مدیر از پاسخ‌دهندگان، هدف پیش‌آزمون شدند تا درک درستی از هدف خاص پشت هر سؤال اطمینان حاصل شود. استفاده از معیارهای بازتابی باعث شد تا ساختارهای کلیدی در این مطالعه عملیاتی شود. تصمیمی اتخاذ شد که مقیاس‌های چندگزینه‌ای را که به‌شدت در ادبیات ادغام شده‌اند، برای اهداف عملیاتی‌سازی سازه اتخاذ کنند. اندازه‌گیری آیت‌ها در مقیاسی از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) است.

مسئولیت اجتماعی شرکت: جهت ارزیابی متغیر مسئولیت اجتماعی از پرسش‌نامه کارول (۱۹۷۹) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۴ بعد (مسئولیت اقتصادی، مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت بشردوستانه) و ۱۶ گویه بسته پاسخ است که بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت نمره گذاری شده است. روایی

صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط خبرگان و متخصصین در این زمینه تایید شده و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه شده است، که نشان از پایایی بالایی می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی سبز: به منظور ارزیابی متغیر مدیریت منابع انسانی سبز از پرسش‌نامه زید و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۴ بعد (آموزش و نگهداشت سبز، استخدام سبز، مدیریت و عملکرد سبز و پاداش سبز) و ۱۰ گویه بسته پاسخ است که بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره گذاری شده است. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط خبرگان و متخصصین در این زمینه تایید شده و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۷۸ محاسبه شده است، که نشان از پایایی بالایی می‌باشد.

عملکرد: به منظور بررسی متغیر عملکرد از پرسش‌نامه هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۷ بعد (توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط) و ۴۲ گویه بسته پاسخ بوده است. که بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره گذاری شده است. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط خبرگان و متخصصین در این زمینه تایید شده و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۴ محاسبه شده است، که نشان از پایایی بالایی می‌باشد.

یافته‌ها

توصیف متغیرهای پژوهش از آن جهت دارای اهمیت هستند که نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس آنها و شاخص‌های این متغیرها استخراج می‌گردد. داده‌های تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای هستند. برای توصیف متغیرهای پژوهش از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شده است که در ادامه به آنها پرداخته شده است. همان‌گونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود در متغیر مسئولیت اجتماعی، میانگین و انحراف معیار، به ترتیب ۷۸/۵۱ و ۵/۳۱، در متغیر مدیریت منابع انسانی سبز به ترتیب ۴۵/۹۶ و (۴/۰۴)، در متغیر عملکرد به ترتیب ۴۱/۴۹ و (۴/۰۲)، می‌باشد. در جدول بالا شاخص چولگی و کشیدگی در متغیرهای پژوهش حاکی از این است که در فاصله ۲- تا ۲ قرار دارند، بنابراین توزیع داده‌ها در متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کند. بعلاوه نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع نمرات آورده شده است. بر اساس نتایج مندرج در جدول، سطح معناداری آماره محاسبه شده برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض نرمال بودن توزیع نمرات پذیرفته می‌شود.

جدول (۱). شاخص‌های میانگین و انحراف معیار متغیرها

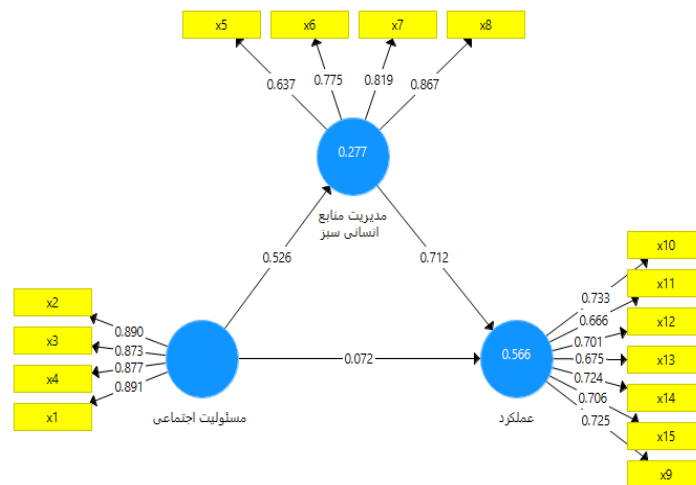
نتیجه	آزمون کالموگروف اسمیرنوف		شاخص‌های نرمالیتی		انحراف معیار	میانگین	متغیرها
	sig	Z	کشیدگی	چولگی			
تایید	۰/۶۸۷	۰/۷۱۴	۱/۹۳۷	-۰/۵۵۹	۵/۳۱	۷۸/۵۱	مسئولیت اجتماعی شرکت
تایید	۰/۵۸۱	۱/۲۶۶	۱/۵۱۱	-۰/۵۶۱	۴/۰۴	۴۵/۹۶	مدیریت منابع انسانی سبز
تایید	۰/۶۸۹	۰/۷۲۴	۱/۸۳۷	-۰/۵۵۶	۴/۰۲	۴۱/۴۹	عملکرد

تحلیل استنباطی یافته‌ها

تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) و متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسش‌نامه) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (برن، ۱۹۹۴). تحلیل عاملی بر دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی است. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهشگر درصدد کشف ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرهاست و پیش‌فرض اولیه آن است که هر متغیری ممکن است با هر عاملی ارتباط داشته باشد. به عبارت دیگر پژوهشگر در این روش هیچ نظریه اولیه‌ای ندارد. در تحلیل عاملی تأییدی پیش‌فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش‌فرض معینی داشته باشد، ولی درعین حال پژوهشگر می‌تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد کند. برای ارزیابی اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول ۲ می‌توانیم ادعا کنیم که مدل اندازه‌گیری از شرایط مناسب و مطلوبی برخوردار است.

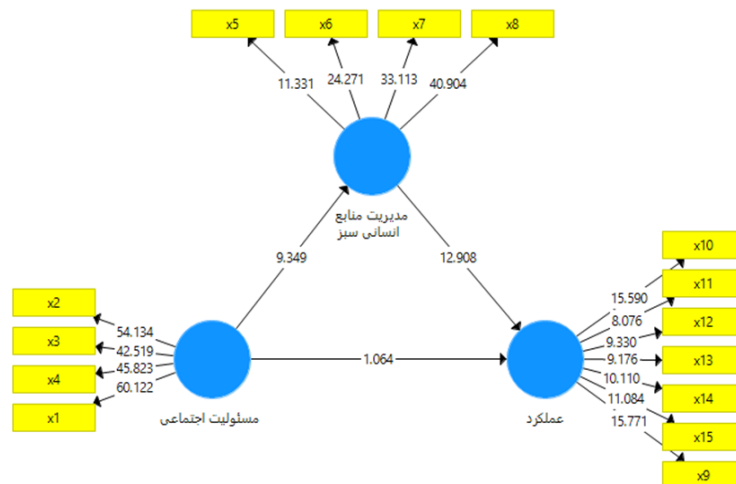
جدول (۲). شرایط برقراری پایایی و روایی

منبع	حد مجاز	شاخص
	پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ باشند. بارهای عاملی باید معنادار باشند ($t > 1/96$) بارهای عاملی استاندارد باید بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد.	پایایی
جوزپ و همکاران (۲۰۱۶)	CR > AVE AVE > 0/5 Rho_A > 0/6	روایی همگرا
	AVE > MSV, HTMT < 0/9	روایی واگرا



شکل شماره (۲). مدل در حالت تخمین ضرایب معناداری

شکل شماره (۲)، مدل تحلیل عاملی چندسطحی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان دهد. با توجه به مدل ترسیم شده متغیر مسئولیت اجتماعی با چهار بعد مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشر دوستانه نقش مستقل و متغیر عملکرد با هفت بعد توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط نقش متغیر وابسته و متغیر مدیریت منابع انسانی سبز با چهار بعد، آموزش و نگهداشت سبز، استخدام سبز، مدیریت و عملکرد سبز و پاداش سبز نقش متغیر میانجی این تحقیق را ایفا می کنند. طبق این مدل، به ضرایبی که از روابط بین متغیرهای اصلی (بیضی) و ابعاد آنها (مستطیل) به وجود می آیند بارعاملی گویند و ضرایب بین متغیرهای اصلی، ضرایب مسیر یا معادلات ساختاری می باشند.



شکل شماره (۳). مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

شکل شماره (۳)، تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی و ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره T، آزمون می کند. بر اساس این مدل، بار عاملی همه متغیرهای پژوهش با توجه به اینکه مقدار آماره T خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ قرار گرفته است، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشد.

جدول (۳). محاسبه اعتبار همگرایی مدل

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب راهو	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰.۸۸۲	۰.۸۸۱	۰.۹۱۵	۰.۶۵۱
مدیریت منابع انسانی سبز	۰.۹۰۶	۰.۹۱۲	۰.۹۳۴	۰.۷۷۹
عملکرد	۰.۸۸۵	۰.۹۰۹	۰.۹۱۰	۰.۶۲۹

بر اساس مطالعات تابری^۱ (۲۰۱۸)، زمانی که آلفای کرونباخ هر سازه بالاتر از ۰/۶ باشد می‌توان گفت که آن سازه از پایایی مناسبی برخوردار است. باتوجه به نتایج جدول شماره ۲ که ضریب آلفای کرونباخ همه متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۶ است می‌توان ادعا کرد که همه ابعاد مدل از این نظر دارای پایایی مناسبی می‌باشند. جوزف‌هیر و همکاران (۲۰۱۷) و دیجکسترا و هانسلر (۲۰۱۵)، معتقدند که ضریب راهو هر یک از سازه‌های مدل زمانی بالای ۰/۷ باشند، مورد تایید هستند، نتایج جدول نشان می‌دهد که هر چهار متغیر در این پژوهش تایید شدند.

با استناد به مطالعات باگوزی و یی (۱۹۹۴)، زمانی که پایایی ترکیبی سازه‌ها بالای ۰/۶ باشد آن سازه از پایایی مناسبی برخوردار است. باتوجه به نتایج جدول همه ابعاد مدل بالای ۰/۶ می‌باشند؛ بنابراین از پایایی مناسبی برخوردارند.

باتوجه به مطالعات کلاین و همکاران (۲۰۱۵)، میانگین استخراج شده سازه‌های مدل بالای ۰/۵ مورد تایید می‌باشند. بر اساس نتایج مندرج در جدول (۴) میانگین‌های واریانس همه ابعاد مدل بالای عدد مذکور بوده است، بنابراین از این نظر نیز مورد تایید می‌باشند.

جدول (۴). محاسبه اعتبار واگرایی مدل پژوهش

متغیرها	عملکرد	مدیریت منابع انسانی سبز	مسئولیت اجتماعی
عملکرد	۷۵۰.۰		
مدیریت منابع انسانی سبز	۷۰۵.۰	۷۷۹.۰	
مسئولیت اجتماعی	۴۴۷.۰	۵۲۶.۰	۸۸۳.۰

جوزپ و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند زمانی که قطر جدول در شاخص فورنل و لارکر بزرگ‌تر از زیر مجموعه خودش باشد سازه‌های مدل از روایی مناسبی برخوردار می‌باشند. بر اساس یافته‌های مندرج در جدول (۵)، همه ابعاد مدل از لحاظ شاخص روایی واگرا تایید شده‌اند.

جدول (۵). شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش مدل	نماد	مقدار برآورد شده	حد مجاز
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب	SRMR	۰/۰۸۹	کمتر از ۰/۱۲
برازندگی نُرم شده	NFI	۰/۹۱۹	بیشتر از ۰/۸
برازندگی مدل	GOF	۰/۶۷۳	بیشتر از ۰/۳۶

در کار با برنامه Smart PLS نسخه ۳/۳، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل به‌تنهایی دلیل برازندگی یا عدم برازندگی آن نیست، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. برای

ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی و مدل مسیر چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از شاخص‌های برازندگی مدل (GOF) برازندگی نرم شده برازندگی (NFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (SRMR) استفاده شده است.

شاخص GOF سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۳۶ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برای مدل پژوهش حاضر ۰/۶۷ شده و از شاخص مطلوب بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. شاخص دیگر برازش مدل شاخص SRMR می‌باشد. حد مجاز این شاخص ۰/۱۲ می‌باشد. برای مدل پژوهش حاضر مقدار این شاخص ۰/۸۹ شده و کمتر از حد مجاز می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت مدل برازش مناسبی داشته است. در مجموع با توجه به هر سه شاخص برازش می‌توان گفت داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول (۶). تحلیل فرضیات تحقیق

فرضیات پژوهش	معادلات ساختاری		کیفیت معادلات ساختاری				نتایج	
	بتا	T	sig	R ²	R ² _{adj}	F ²	Q ²	وضعیت فرضیه جهت تأثیر
مسئولیت اجتماعی - عملکرد	۰/۷۱۶	۲۸/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰/۵۷۰	۰/۵۶۷	۰/۶۱۱	۰/۵۰۰	تایید +
مسئولیت اجتماعی - مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۵۵۹	۱۵/۶۳۵	۰/۰۰۰	۰/۳۱۲	۰/۳۱۱	۰/۴۵۴	۰/۵۸۳	تایید +
مدیریت منابع انسانی سبز - عملکرد	۰/۶۲۴	۲۳/۰۴	۰/۰۰۰	۰/۵۲۰	۰/۵۱۶	۰/۲۸۸	۰/۴۶۱	تایید +

یکی از معیارهای ارزیابی درونی مدل، ضریب تعیین (R^2) و ضریب تعیین تعدیل شده (R^2_{adj}) می‌باشد. ضریب تعیین (R^2) واریانس توضیحی یک متغیر درون‌زا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. برای این شاخص مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶۷ قوی، بزرگ‌تر از ۰/۳۳ متوسط و کمتر از ۰/۱۹ ضعیف تلقی می‌شود. در واقع این ضریب نشان می‌دهد متغیر یا متغیرهای مستقل چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را توضیح می‌دهند. براین اساس می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی به‌تنهایی ۰/۵۷ از واریانس عملکرد را توضیح داده است. مسئولیت اجتماعی، ۰/۳۱ از واریانس مدیریت منابع انسانی سبز، ۰/۵۲ از واریانس عملکرد را پیش‌بینی می‌کند.

شاخص دیگر، کیفیت مدل ساختاری یا شاخص افزونگی (Q^2) مدل است که معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدل ساختاری تحت عنوان شاخص استون-گایسلر است. در این شاخص مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن می‌باشد و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۳ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری را ارائه می‌دهند. مقادیر به‌دست آمده از این شاخص در جدول (۶)، نمایش داده شده است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد کیفیت مدل ساختاری مسئولیت اجتماعی بر

عملکرد ۰/۵۰۰ (قوی)، مسئولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی سبز ۰/۵۸۳ (قوی)، مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد ۰/۴۶۱ (قوی) بوده است.

یکی دیگر معیار ارزیابی مدل درونی، اندازه اثر (F^2) می باشد که حاکی از تغییر در میزان (R^2) پس از حذف یک متغیر پنهان برونزای مشخص از مدل می باشد. هنسler و همکاران (۲۰۱۶) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۳ را به ترتیب اثرات کوچک، متوسط و بزرگ معرفی کرده اند. نتایج جدول (۶) حاکی از این است که بین متغیرهای مسئولیت اجتماعی بر عملکرد ۰/۶۱ اثر بزرگ، بین متغیر مسئولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی سبز ۰/۴۵۴ اثر بزرگ، و بین متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد ۰/۲۸۸ داشته است.

آزمون سوبل و اثر متغیر میانجی

در این بخش، متغیر میانجی مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان رابط بین متغیر مستقل مسئولیت اجتماعی و متغیر وابسته عملکرد مورد بررسی قرار می گیرد که به چه میزان بر رابطه متغیر مستقل و وابسته تأثیر می گذارد. بنابراین آنچه در زمینه محاسبه اثر غیرمستقیم توضیح داده می شود همان نقش میانجی است. یکی از پرکاربردترین روش ها برای این منظور آزمون سوبل است.

جدول (۷). نتایج آزمون سوبل برای بررسی اثر میانجی متغیر مدیریت منابع انسانی سبز

وضعیت	جهت	آزمون سوبل			فرضیه های میانجی
		سطح معناداری	آماره سوبل	بتا	
مثبت	تایید	۰/۰۰۲	۱۰/۴۳۲	۰/۳۰۱	مسئولیت اجتماعی -> مدیریت منابع انسانی سبز -> عملکرد

بر اساس نتایج جدول (۷)، اثر غیر مستقیم مسئولیت اجتماعی بر عملکرد به واسطه مدیریت منابع انسانی سبز برابر (۰/۳۰۱) شده است و مقدار آماره سوبل در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار شده است (Sobel=10/432, Sig=0/002<0/05) در نتیجه می توان گفت که مسئولیت اجتماعی بر عملکرد با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری دارد و فرضیه تحقیق تایید می شود. مقدار بتا (۰/۳۰۱) نشان از مثبت بودن این اثر می باشد.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد صنعت هتلداری بوده است. این مطالعه در زمینه هتل های سه، چهار و پنج ستاره در تهران انجام شده است و نتایج آن رابطه مستقیم و مثبت میان مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد این هتل ها را نشان می دهد. یافته ها با نتایج پژوهش های پیشین همچون مطالعه راهو و همکاران (۲۰۲۰) و قادری و میرزاپور (۱۴۰۰) هم راستا است که تأکید دارند مسئولیت اجتماعی شرکت می تواند موجب افزایش سود و ارزش هتل ها شود. این موضوع به وضوح نشان دهنده اهمیت مسئولیت اجتماعی در ارتقای عملکرد مالی و غیرمالی هتل ها است.

نتایج دیگر پژوهش حاضر نشان می‌دهد که میانجی‌گری که توسط متغیر مدیریت منابع انسانی سبز اعمال شده، تأثیر غیرمستقیمی در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد صنعت هتلداری دارد. این یافته با نتایج تحقیقاتی که نشان می‌دهند مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌ها نقش مؤثری ایفا کند (کانتالوپس، ۲۰۲۰) هم‌راستا است. این یافته‌ها همچنین تأیید می‌کنند که مسئولیت اجتماعی شرکت یک عامل زمینه‌ساز برای اجرای عملی مدیریت منابع انسانی سبز است. این نتیجه، با مطالعاتی که بررسی می‌کنند چگونه مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند به شیوه‌های منابع انسانی کمک کند، تطابق دارد (الکرادوی، ۲۰۱۸).

از این رو، پژوهش حاضر با ارائه پیوند جدید بین مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی سبز، به شکاف‌های موجود در ادبیات موجود در این زمینه پاسخ می‌دهد. به‌خصوص اینکه تا کنون تحقیقاتی که پیوند بین این دو مفهوم را به طور تجربی بررسی کرده باشند، بسیار محدود بوده‌اند. در حقیقت، مدیریت منابع انسانی سبز، یک مفهوم جدید و در حال رشد است که به طور ویژه در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت و به‌ویژه در صنعت هتلداری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعه در این راستا پیش‌گام است و می‌تواند به گسترش تحقیقات مسئولیت اجتماعی شرکت در حیطه مدیریت منابع انسانی کمک کند (کیم و هان، ۲۰۲۴).

باتوجه به این که مدیریت منابع انسانی سبز تأثیرات مثبتی بر عملکرد زیست‌محیطی و مالی سازمان‌ها دارد، این یافته‌ها هم‌راستا با مطالعات کیم و همکاران (۲۰۱۹) است که اثربخشی مدیریت منابع انسانی سبز را تأیید کرده‌اند. در زمینه سبز بودن، هیچ مطالعه‌ای تاکنون اثرات متقابل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر مسئولیت زیست‌محیطی را به طور کامل اثبات نکرده است و به همین دلیل، این پژوهش گامی مؤثر در این راستا محسوب می‌شود. به علاوه، تعداد کمی از مطالعات به بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت هتلداری پرداخته‌اند (پهمان و همکاران، ۲۰۱۹)، لذا این مطالعه نیز می‌تواند مبنای تحقیقات بیشتر در این حوزه قرار گیرد.

از دیدگاه پیامدهای تحقیقاتی، یافته‌های به‌دست آمده نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت به طور مستقیم بر عملکرد بخش هتلداری تأثیر مثبت دارد. این یافته‌ها به‌وضوح نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی می‌تواند به‌عنوان یک محرک اصلی در بهبود عملکرد سازمان‌ها عمل کند. همچنین، تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی سبز بر عواید زیست‌محیطی نیز تأیید شد که این نتایج با تحقیقات قبلی همچون مطالعه کیم و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد و شکاف موجود در ادبیات را پوشش می‌دهد. از این رو، این پژوهش به گسترش ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز، به‌ویژه در صنعت هتلداری، کمک شایانی می‌کند. این مطالعه به احتمال زیاد می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران در خصوص اعمال شیوه‌های سبز در منابع انسانی تأثیر بگذارد. این یافته‌ها حاکی از آن است که استفاده استراتژیک از مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را به همراه داشته باشد. در واقع، باتوجه به نظریه‌های موجود، مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند به شکل مؤثری از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز حمایت کرده و موجب بهبود عملکرد زیست‌محیطی و مالی شرکت‌ها شود.

در نهایت، این مطالعه پیامدهای کاربردی زیادی برای صنعت هتلداری دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود عملکرد این صنعت از طریق ارتقای

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز کمک کند. مدیران منابع انسانی باید شیوه‌ها و مسئولیت‌های سبز را در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود بگنجانند تا کارکنان به نقش سازمان در حفاظت از محیط زیست افتخار کنند و تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند. این امر نه تنها باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌شود؛ بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به عواید زیست‌محیطی موفق‌تری دست یابند. همچنین، با توسعه شیوه‌های سبز، سازمان‌ها می‌توانند توانایی‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌های سبز کارکنان خود را تقویت کنند.

در خصوص پیشنهادات کاربردی، ضروری است که سازمان‌ها با ارائه برنامه‌های آموزشی سبز و گنجاندن شاخص‌های سبز در سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی، علاقه، تعهد و مشارکت کارکنان را در مسائل زیست‌محیطی افزایش دهند. همچنین، برای جذب و انتخاب افرادی که به مسائل زیست‌محیطی علاقه‌مند هستند، باید شیوه‌های خاصی را در نظر بگیرند.

محدودیت‌های پژوهش عبارت‌اند از: ابتدا، این مطالعه تنها به هتل‌های سه، چهار و پنج‌ستاره در تهران پرداخته است و ممکن است نتایج آن به سایر صنایع یا مناطق قابل‌تعمیم نباشد. همچنین، بررسی اثرات بلندمدت اجرای مدیریت منابع انسانی سبز و تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی می‌تواند از دیگر محدودیت‌های این مطالعه باشد. همچنین، نبود شواهد تجربی کافی در خصوص پیوند مستقیم مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی سبز در این پژوهش باعث می‌شود که در مطالعات آینده، نیاز به تحلیل بیشتر در این زمینه احساس شود.

منابع

- Al Kerdawy, M. M. A. (2018). The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of green human resource management practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms. *European Management Review*, 16, 1079–1095.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233–236.
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., & Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran. *Iran. Tourism Management Perspectives*, 29, 41–47.
- Hang, M., Geyer-Klingenberg, J., Rathgeber, A., & Stöckl, S. (2018). Economic Development Matters: A Meta-Regression Analysis on the Relation between Environmental Management and Financial Performance. *Journal of Industrial Ecology*, 22(4), 720–744.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Lee, C. K., Kim, J. S., & Kim, J. S. (2018). Impact of a gaming company's CSR on residents' perceived benefits, quality of life, and support. *Tourism Management*, 64, 281–290.
- Li, R., & Ramanathan, R. (2018). Exploring the relationships between different types of environmental regulations and environmental performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1329–1340.
- Lin, W., Ho, J., & Sambasivan, M. (2019). Impact of Corporate Political Activity on the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Dynamic Panel Data Approach. *Sustainability*, 11(1), 60.
- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1–30.

- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2019a). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2019c). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 102392.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019b). 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.
- Pinzone, M., Guerri, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232.
- Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of 'green' workplace behaviours: Ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56–78.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, Article 102330.
- Rhou, Y., Singal, M., & Koh, Y. (2016). CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 30–39.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438.
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542–555.
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Youn, H., Lee, K., & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68, 328–335.
- Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2019). Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: Mediation and moderation analyses. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1438–1449.
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142–1159.