

Investigating the Mediating Role of Learning Goal Orientation in the Relationship Between Green Human Resource Policies and Environmental Performance

Kamran. Nazari^{1*} 

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: kamrannazari@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Nazari, K. (2024). Investigating the Mediating Role of Learning Goal Orientation in the Relationship Between Green Human Resource Policies and Environmental Performance. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(2), 310-324.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on employees' green behavior (EGB) through the mediating roles of learning goal orientation (LGO) and moral identity (MI) and the moderating role of coworker support among employees of insurance companies in Kermanshah, Iran. This applied correlational study employed a structural equation modeling (SEM) approach. The statistical population comprised all 290 employees of insurance companies in Kermanshah, who were selected using a census method. Data were collected using standardized questionnaires, including a six-item SRHRM scale by Orlitzky and Swanson, a six-item EGB scale by Bissing-Olson, a four-item coworker support scale by Sears et al., a five-item MI scale by Aquino and Reed, and an eight-item LGO scale by Button et al. Data analysis was conducted using LISREL software. SEM results showed that SRHRM had a positive and significant effect on EGB (path coefficient = 0.621, $p < 0.01$). LGO (indirect effect = 0.425, $p = 0.010$) and MI (indirect effect = 0.256, $p = 0.010$) significantly mediated this relationship. Coworker support moderated the effects of SRHRM on both LGO ($\Delta R^2 = 0.0046$, $p = 0.0131$) and MI ($\Delta R^2 = 0.0125$, $p = 0.0009$). SRHRM can foster employees' voluntary green behaviors by enhancing learning motivation and internalizing ethical values, especially in supportive social environments, thereby improving organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: Socially Responsible Human Resource Management; Green Behavior; Learning Goal Orientation; Moral Identity; Coworker Support

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent years, increasing concerns about environmental degradation and the global shift toward sustainable development have compelled organizations to reevaluate their internal human resource strategies, particularly in fostering employees' pro-environmental behaviors. Within this context, socially responsible human resource management (SRHRM) has emerged as a crucial strategic approach that aligns human resource practices with corporate social responsibility (CSR) and environmental sustainability objectives (Zhou & Zheng, 2024; Zihan et al., 2024). SRHRM extends beyond traditional HRM by embedding ethical, social, and environmental considerations into recruitment, training, performance evaluation, and reward systems to foster an organizational culture supportive of sustainability-oriented behavior (Beidat et al., 2020; Fawehinmi et al., 2020).

While the literature provides evidence that SRHRM positively influences employee green behavior (EGB), this relationship is neither automatic nor linear. Prior studies emphasize that SRHRM may influence EGB indirectly through various psychological and motivational mechanisms that shape employees' willingness to engage in environmentally responsible actions (Ahmed et al., 2020; Shah et al., 2024). Two constructs considered pivotal in this regard are learning goal orientation (LGO) and moral identity (MI). LGO refers to an individual's inclination to develop competence and acquire new skills through sustained effort, and it fosters proactive and innovative responses to environmental challenges (Akbari et al., 2022; Rahimi Asl et al., 2021). Employees with strong LGO are more likely to view environmental issues as opportunities for personal growth and to persist in sustainable practices despite obstacles (Veerasamy et al., 2024).

Moral identity, on the other hand, refers to the extent to which moral values are central to an individual's self-concept. Employees with higher MI are more inclined to engage in prosocial and ethical behaviors, including voluntary green actions that benefit the organization and society (Rahimi et al., 2021; Wang et al., 2017). When organizations emphasize social and environmental responsibility, employees with a salient moral identity are more likely to internalize these values and act upon them (Mohabbi et al., 2023). Prior research shows that the combination of SRHRM policies and employees' MI strengthens organizational identification and intrinsic motivation, which are essential for sustained engagement in green behaviors (Mughal et al., 2024).

Furthermore, organizational social dynamics, such as coworker support, may moderate the effectiveness of SRHRM in promoting these mediators. In supportive climates, employees feel psychologically safe to engage in innovative green practices and exchange environmental knowledge with peers, thereby amplifying the effects of SRHRM on LGO and MI (Daud, 2023; Tangestani et al., 2022). Conversely, in unsupportive contexts, even well-designed SRHRM policies may fail to trigger meaningful behavioral change because employees lack the social reinforcement and collaborative learning opportunities necessary to sustain green behavior.

Despite growing attention to SRHRM, empirical studies that test its underlying mechanisms remain scarce. Most existing studies focus on direct relationships between green HR practices and environmental performance, overlooking the psychological pathways that transform policies into individual actions (Ramezani et al., 2022; Zhao et al., 2021). To address this gap, this study examines the

mediating roles of LGO and MI in the relationship between SRHRM and EGB, as well as the moderating role of coworker support, among employees in insurance companies in Kermanshah, Iran. By integrating motivational and ethical perspectives, this research aims to provide a more comprehensive understanding of how SRHRM fosters voluntary green behavior in service-oriented organizations where such behaviors are largely discretionary.

Methods and Materials

This study adopted a quantitative correlational design using structural equation modeling (SEM) to examine the proposed relationships. The target population consisted of all 290 employees working in various insurance companies in Kermanshah, Iran, and due to the small population size, a census approach was applied, including the entire population as the sample.

Data were collected during spring and summer 2024 using standardized questionnaires. SRHRM was measured with a six-item scale developed by Orlitzky and Swanson (2006). EGB was assessed using a six-item scale by Bissing-Olson (2013). LGO was measured using the eight-item scale by Button et al. (1996), MI was measured using the five-item scale by Aquino and Reed (2002), and coworker support was assessed using the four-item scale by Sears et al. (1983). Data were analyzed using LISREL software, applying confirmatory factor analysis (CFA) and SEM to test both measurement and structural models. Model fit was evaluated using standard indices such as χ^2/df , GFI, CFI, and RMSEA.

Findings

The SEM analysis revealed that SRHRM had a positive and significant direct effect on EGB (path coefficient = 0.621, $p < 0.01$). Moreover, both LGO and MI significantly mediated this relationship. The indirect standardized effect of SRHRM on EGB through LGO was 0.425 ($p = 0.010$), and the indirect effect through MI was 0.256 ($p = 0.010$), supporting the hypothesized dual mediation model.

Additionally, coworker support was found to moderate the relationships between SRHRM and the two mediators. Specifically, it strengthened the effect of SRHRM on LGO ($\Delta R^2 = 0.0046$, $p = 0.0131$) and on MI ($\Delta R^2 = 0.0125$, $p = 0.0009$). These results suggest that supportive social environments enhance the internalization of SRHRM values and their translation into motivational and ethical orientations among employees.

The proposed model demonstrated good fit to the data (GFI = 0.93, RMSEA = 0.06), indicating that the hypothesized relationships adequately represented the observed data patterns.

Discussion and Conclusion

The findings of this study offer strong evidence that SRHRM positively influences employees' voluntary engagement in green behaviors, primarily through enhancing their learning motivation and moral identity. This underscores the importance of viewing SRHRM not merely as a set of formal policies but as a strategic lever that shapes employees' underlying cognitive and ethical frameworks. The significant mediating role of LGO highlights that employees who are motivated to develop their skills are more likely to embrace environmental challenges as opportunities for growth, thereby sustaining their commitment to green initiatives. Likewise, the mediating role of MI demonstrates that when employees perceive moral values as central to their self-concept, they are intrinsically driven to align their actions with organizational environmental goals.

Furthermore, the moderating role of coworker support illustrates that the social climate within an organization can amplify or constrain the effectiveness of SRHRM. In supportive environments, employees are more likely to exchange environmental knowledge, reinforce each other's efforts, and

maintain long-term engagement in sustainable practices. This finding emphasizes that organizations seeking to promote green behavior should not only implement SRHRM policies but also cultivate collaborative and supportive workplace cultures.

In conclusion, this study contributes to the growing literature on sustainable HRM by providing a nuanced understanding of the psychological mechanisms through which SRHRM shapes green behavior. By integrating ethical and motivational pathways, it demonstrates that SRHRM can be a powerful catalyst for organizational sustainability when supported by conducive social environments. Practically, these insights suggest that organizations aiming to enhance their environmental performance should invest in HR policies that integrate social responsibility principles, foster continuous learning, and encourage moral development, while simultaneously building a supportive peer climate. Such holistic strategies are likely to not only enhance environmental outcomes but also strengthen organizational competitiveness in increasingly sustainability-driven markets.

بررسی نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری در رابطه بین سیاست‌های منابع انسانی سبز و عملکرد زیست‌محیطی

کامران نظری^{۱*}

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: kamrannazari@pnu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهش اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

نظری، کامران. (۱۴۰۳). بررسی نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری در رابطه بین سیاست‌های منابع انسانی سبز و عملکرد زیست‌محیطی. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۲)، ۳۱۰-۳۲۴.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر رفتار سبز کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی و نقش تعدیل‌گر حمایت همکاران در میان کارکنان شرکت‌های بیمه در کرمانشاه بود. این پژوهش کمی از نوع همبستگی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری شامل ۳۹۰ نفر از کارکنان شرکت‌های بیمه در شهر کرمانشاه بود که به صورت سرشماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه شش‌سؤالی اورلیتسکی و سوانسون برای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، پرسشنامه شش‌سؤالی بیسینگ-اولسون برای رفتار سبز، پرسشنامه چهارسؤالی سیرز و همکاران برای حمایت همکار، پرسشنامه پنج‌سؤالی آکوئینو و رید برای هویت اخلاقی و پرسشنامه هشت‌سؤالی باتن و همکاران برای جهت‌گیری هدف یادگیری استفاده شد. داده‌ها با نرم‌افزار LISREL تحلیل شدند. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر رفتار سبز دارد (ضریب مسیر = ۰.۶۲۱، $p < 0.01$). همچنین، نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری (اثر غیرمستقیم = ۰.۴۲۵، $p = 0.010$) و هویت اخلاقی (اثر غیرمستقیم = ۰.۲۵۶، $p = 0.010$) تأیید شد. حمایت همکار نیز رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و جهت‌گیری هدف یادگیری ($\Delta R^2 = 0.0046$ ، $p = 0.0131$) و هویت اخلاقی ($\Delta R^2 = 0.0125$ ، $p = 0.0009$) را تعدیل کرد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند از طریق ارتقای انگیزش یادگیری و درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی و همچنین در بستر حمایت اجتماعی، رفتارهای سبز داوطلبانه کارکنان را ترویج کند و از این طریق به بهبود پایداری و رقابت‌پذیری سازمان کمک نماید.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی؛ رفتار سبز؛ جهت‌گیری هدف یادگیری؛ هویت اخلاقی؛ حمایت همکار

در دهه‌های اخیر، دغدغه‌های زیست‌محیطی و ضرورت گذار به الگوهای توسعه پایدار، توجه پژوهشگران و مدیران را به نقش سرمایه انسانی در تحقق اهداف زیست‌محیطی سازمان‌ها جلب کرده است. در این راستا، مفهوم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی (SRHRM) به عنوان یک رویکرد نوین مطرح شده که هدف آن همسوسازی فعالیت‌های منابع انسانی با مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان است (Zhou & Zheng, 2024). این رویکرد از طریق ارتقای ارزش‌های اخلاقی، ایجاد بستر یادگیری و افزایش حس مسئولیت اجتماعی در کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتار سبز در محیط کار شود (Zihan et al., 2024). با توجه به رشد چالش‌های زیست‌محیطی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً بر عملکرد مالی تکیه کنند، بلکه ملزم به رعایت استانداردهای مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی زیست‌محیطی هستند. در چنین بستری، بررسی چگونگی تأثیرگذاری SRHRM بر رفتارهای سبز کارکنان و نقش عوامل فردی و انگیزشی در این فرایند، ضرورتی اساسی محسوب می‌شود.

از منظر نظری، پژوهش‌های متعددی تأکید کرده‌اند که اتخاذ راهبردهای مدیریت منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی می‌تواند نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان را تقویت کند (Beidat, 2020 #177861; Fawehinmi et al., 2020). به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به واسطه فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی می‌تواند هنجارهای زیست‌محیطی را در فرهنگ سازمانی نهادینه ساخته و رفتارهای داوطلبانه زیست‌محیطی را تسهیل نماید (Shah et al., 2024). این نوع مدیریت، کارکنان را به فراتر رفتن از الزامات رسمی شغلی و مشارکت فعالانه در فعالیت‌های سبز ترغیب می‌کند.

با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که صرف استقرار سیاست‌های SRHRM به تنهایی تضمینی برای بروز رفتار سبز نیست و این رابطه می‌تواند تحت تأثیر متغیرهای روان‌شناختی و انگیزشی قرار گیرد (Veerasamy et al., 2024). دو سازه مهم در این زمینه، جهت‌گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی هستند که می‌توانند به عنوان مکانیسم‌های میانجی عمل کنند (Zhou & Zheng, 2024). جهت‌گیری هدف یادگیری به گرایش فرد برای توسعه توانایی‌ها و دانش خود از طریق تلاش مداوم اشاره دارد و سبب می‌شود کارکنان در مواجهه با چالش‌های زیست‌محیطی، رویکردی فعال و یادگیرنده اتخاذ کنند (Rahimi Asl et al., 2021). از سوی دیگر، هویت اخلاقی به میزانی اشاره دارد که ارزش‌های اخلاقی در خودانگاره فرد جای گرفته‌اند و او را به رفتارهای اخلاق‌مدار از جمله رفتارهای سبز سوق می‌دهد (Wang et al., 2017).

مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی SRHRM موفق بوده‌اند، معمولاً کارکنانی با سطح بالاتری از هویت اخلاقی و گرایش به یادگیری داشته‌اند که این امر در نهایت به رفتارهای سبز بیشتر انجامیده است (Mohabbi, 2023; Ahmed et al., 2020 #247420). به علاوه، این سازه‌ها می‌توانند نقش تقویت‌کننده‌ای در انتقال ارزش‌های مسئولیت اجتماعی از سطح سیاست‌های کلان سازمان به سطح رفتارهای فردی ایفا کنند. پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که کارکنانی با جهت‌گیری هدف یادگیری قوی، چالش‌های زیست‌محیطی را فرصتی برای رشد و یادگیری می‌دانند و درگیر فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه در زمینه حفظ محیط زیست می‌شوند (Akbari et al., 2022 #222128; Ramezani, 2022). این یافته‌ها با مدل‌های انگیزشی در روان‌شناسی سازمانی همخوانی دارد که بر نقش باورهای خودکارآمدی و انگیزه درونی در بروز رفتارهای داوطلبانه تأکید می‌کنند.

از سوی دیگر، شواهدی وجود دارد که حمایت همکاران و فرهنگ سازمانی می‌توانند به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه بین SRHRM و این متغیرهای میانجی عمل کنند (Mughal, 2024 #193294; Daud, 2023). در سازمان‌هایی با جو حمایتی، کارکنان تمایل بیشتری به درونی‌سازی ارزش‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهند و این امر باعث می‌شود پیوند بین سیاست‌های منابع انسانی و رفتارهای فردی

تقویت شود. همچنین، در چنین محیط‌هایی تعاملات اجتماعی فرصت‌های بیشتری برای یادگیری و تبادل تجربه‌های زیست‌محیطی فراهم می‌آورد که این خود می‌تواند جهت‌گیری هدف یادگیری را ارتقا دهد (Tangestani et al., 2022).

با توجه به این شواهد، می‌توان استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی نه تنها از طریق سیاست‌ها و اقدامات رسمی، بلکه از طریق اثرگذاری بر فرایندهای شناختی و انگیزشی کارکنان منجر به رفتارهای سبز می‌شود. این امر به ویژه در زمینه سازمان‌های خدماتی مانند شرکت‌های بیمه اهمیت دارد، زیرا رفتارهای سبز در این سازمان‌ها اغلب داوطلبانه هستند و به انگیزش درونی کارکنان وابسته‌اند (Zihan, 2024 #247401; Rahimi et al., 2021). افزون بر این، در بازار رقابتی و پویای امروز، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی نیازمند رویکردهایی هستند که ضمن تقویت عملکرد زیست‌محیطی، سرمایه انسانی را نیز توانمند سازد (Zhao et al., 2021).

مطالعه حاضر در این راستا تلاش دارد با تلفیق دیدگاه‌های نظری و شواهد تجربی، به بررسی نقش SRHRM در ارتقای رفتارهای سبز کارکنان پرداخته و نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی را تبیین کند. بر این اساس، این پژوهش می‌تواند شکاف دانشی موجود در ادبیات را که تاکنون بیشتر بر رابطه مستقیم بین سیاست‌های منابع انسانی و عملکرد زیست‌محیطی متمرکز بوده، پر کند و با معرفی مکانیزم‌های روان‌شناختی، تصویری جامع‌تر از فرایندهای اثرگذاری SRHRM ارائه دهد (Beidat, 2020; Shah et al., 2024) (#177861).

از دیدگاه عملی، نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران سازمانی در طراحی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی مفید باشد. ادغام ارزش‌های اخلاقی در فرآیندهای جذب و آموزش، فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مستمر، و ایجاد جو حمایتی برای ارتقای انگیزه‌های درونی از جمله اقداماتی است که می‌تواند پیوند بین SRHRM و رفتار سبز را تقویت کند (Fawehinmi, 2020 #158420; Veerasamy et al., 2024). در نهایت، این مطالعه با ارائه چارچوبی مفهومی بر پایه ادبیات موجود، زمینه را برای پژوهش‌های آتی درباره نقش متغیرهای دیگری همچون رهبری اخلاقی و ذهن‌آگاهی سبز در این فرایند فراهم می‌سازد (Mohabbi, 2023 #222128; Ramezani, 2022).

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند از طریق ارتقای انگیزش درونی و اخلاق‌مداری کارکنان، محرکی کلیدی برای بروز رفتارهای سبز در محیط کار باشد و به تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان کمک کند (Zhou, 2024 #247401; Zihan, 2024; Zheng, 2024). هدف پژوهش حاضر بررسی این رابطه و تبیین نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی در این میان است.

روش پژوهش

این پژوهش به‌منظور بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی (مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی) و رفتار سبز کارکنان، با تأکید بر نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی و نقش تعدیل‌کننده حمایت همکار، به‌صورت یک مطالعه کمی از نوع همبستگی طراحی شده است. رویکرد اصلی تحلیل در این پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بوده که به دلیل توانایی آن در بررسی روابط پیچیده بین متغیرها انتخاب شده است. این روش امکان ارزیابی هم‌زمان اثرات مستقیم و غیرمستقیم را فراهم می‌کند و برای تأیید مدل مفهومی پژوهش مناسب تشخیص داده شد.

جامعه آماری این مطالعه شامل تمامی ۲۹۰ نفر از کارکنان شرکت‌های مختلف بیمه در شهر کرمانشاه بود. به دلیل حجم نسبتاً کم جامعه آماری، رویکرد سرشماری به‌جای نمونه‌گیری تصادفی اتخاذ شد و کل جامعه به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل پنج پرسشنامه استاندارد بود که بر اساس مطالعات معتبر انتخاب شدند تا اطمینان از روایی و پایایی آن‌ها حاصل شود:

- مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی: پرسشنامه شش سؤالی اورلیتسکی و سوانسون (۲۰۰۶) که بر جنبه‌هایی نظیر استخدام مسئولانه و ارزیابی عملکرد اجتماعی تمرکز دارد، با آلفای کرونباخ ۰.۹۱۵، نشان‌دهنده پایایی بالای این ابزار است.
- رفتار سبز: پرسشنامه شش سؤالی بیسینگ-اولسون (۲۰۱۳) که رفتارهای زیست‌محیطی در محل کار مانند استفاده بهینه از منابع را می‌سنجد، با آلفای کرونباخ ۰.۸۱۴، پایایی قابل قبولی را نشان داد.
- جهت‌گیری هدف یادگیری: پرسشنامه هشت سؤالی باتون و همکاران (۱۹۹۶) که تمایل به یادگیری و تسلط بر چالش‌ها را ارزیابی می‌کند، با آلفای کرونباخ ۰.۹۶۰، بالاترین سطح پایایی را در میان ابزارها داشت.
- هویت اخلاقی: پرسشنامه پنج سؤالی آکویو و رید (۲۰۰۲) که ارزش‌های اخلاقی درونی مانند دلسوزی و صداقت را می‌سنجد، با آلفای کرونباخ ۰.۹۱۳، از پایایی بالایی برخوردار بود.
- حمایت همکار: پرسشنامه چهار سؤالی سیرز و همکاران (۱۹۸۳) که میزان حمایت اجتماعی از سوی همکاران را ارزیابی می‌کند، با آلفای کرونباخ ۰.۹۰۳، پایایی مناسبی را نشان داد.

داده‌ها در بازه زمانی بهار و تابستان ۱۴۰۳، مطابق با قلمرو زمانی پژوهش، از طریق توزیع پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شدند. برای اطمینان از کیفیت داده‌ها، روایی ابزارها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بررسی و تأیید شد. پایایی ابزارها نیز با محاسبه آلفای کرونباخ در خروجی‌های آماری (بخش پیوست‌ها) مورد تأیید قرار گرفت. این اقدامات، اعتبار علمی ابزارها را برای سنجش متغیرهای پژوهش تضمین کرد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. این نرم‌افزار به دلیل توانایی در مدل‌سازی روابط چندمتغیره و ارزیابی برازش مدل انتخاب شد. فرضیه‌های پژوهش، شامل تأثیر مستقیم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر رفتار سبز، نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی، و نقش تعدیل‌کننده حمایت همکار، از طریق ضرایب مسیر و آزمون بوت استرپ بررسی شدند. آزمون بوت استرپ، برای تأیید معناداری اثرات غیرمستقیم استفاده شد. همچنین، برازش مدل مفهومی با شاخص‌هایی نظیر GFI (۰.۹۳) و RMSEA (۰.۰۶) ارزیابی شد که نشان‌دهنده تناسب بالای مدل با داده‌ها بود.

یافته‌ها

در این پژوهش، به منظور ارزیابی نرمال بودن توزیع متغیرها، از شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده گردید. در صورتی که مقدار چولگی در بازه (± 2) و مقدار کشیدگی در بازه (± 3) قرار گیرد، توزیع متغیر نرمال در نظر گرفته می‌شود. نتایج ارائه‌شده در جدول زیر نشان می‌دهند که تمامی متغیرهای پژوهش دارای مقادیر چولگی و کشیدگی در محدوده‌ی یادشده هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی متغیرهای مورد بررسی دارای توزیع نرمال هستند.

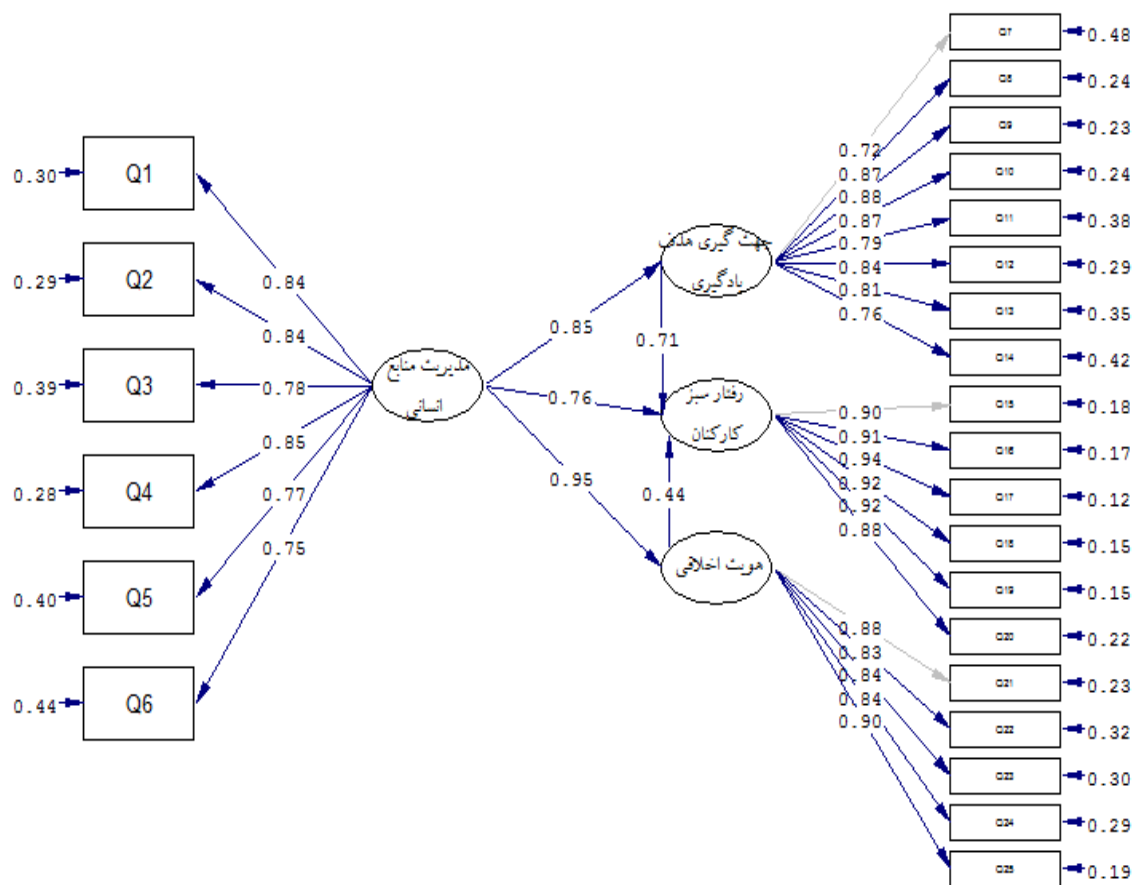
جدول ۱

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	نقش	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی	متغیر مستقل	۴/۱۶	۰/۹۰	-۰/۸۹	-۰/۳۵
جهت‌گیری هدف یادگیری	متغیر میانجی	۴/۲۹	۰/۸۴	-۱/۱۱	۰/۴۰
هویت اخلاقی	متغیر میانجی	۴/۳۴	۰/۸۵	-۱/۲۴	۰/۹۹
حمایت همکار	متغیر تعدیلگر	۳/۳۵	۰/۷۶	-۰/۰۱	۰/۱۰
رفتار سبز کارکنان در محل کار	متغیر وابسته	۳/۸۲	۱/۳۲	-۰/۷۶	-۰/۸۳

شکل ۱

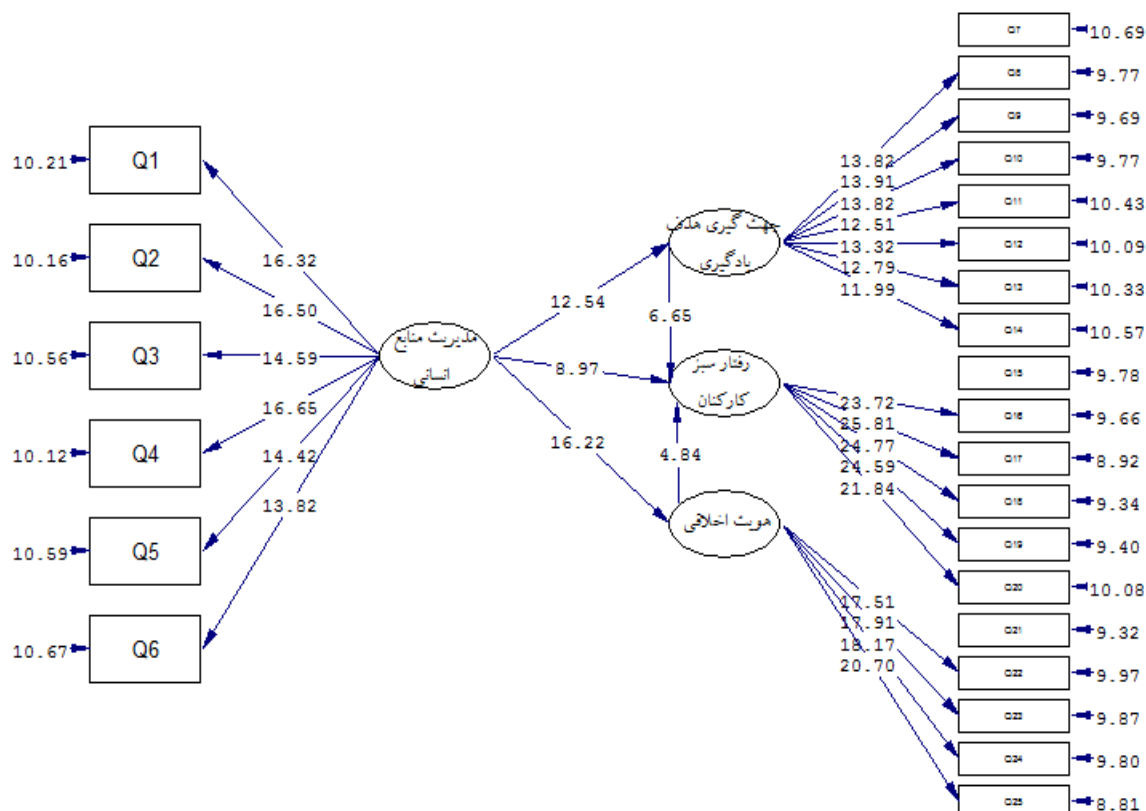
مدل به همراه ضرایب استاندارد



Chi-Square=848.14, df=270, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

شکل ۲

مدل به همراه ضرایب معناداری



Chi-Square=848.14, df=270, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش با داده‌ها، از تحلیل معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL استفاده شد. به منظور ارزیابی برازش مدل، از شاخص‌های نیکویی برازش بهره گرفته شد. نشان می‌دهد که نسبت کای اسکور به درجات آزادی برابر با ۳.۱۴ بوده و کمتر از مقدار مرزی ۵ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. همچنین، شاخص‌های IFI، NFI، NNFI، RFI و CFI همگی بالاتر از ۰.۹۰ هستند که به معنای تأیید مدل برازش است. اگرچه مقادیر GFI و AGFI کمتر از حد مطلوب (۰.۹۰) گزارش شده‌اند، اما سایر شاخص‌ها به طور کلی دلالت بر برازش قابل قبول مدل دارند. نمودارهای زیر نمایانگر ضرایب استاندارد مسیرها و مقادیر معناداری آن‌ها در مدل مفهومی پژوهش هستند.

جدول ۲

خلاصه نتایج مربوط به اثر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر رفتار سبز کارکنان در محل کار

نتیجه آزمون	آماره تی	ضریب مسیر	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ← رفتار سبز کارکنان در محل کار
تأیید	۸/۹۷	۰/۷۶	

براساس نتایج مدل، ضریب مسیر برابر با ۰.۷۶ و آماره تی برابر با ۸.۹۷ است که در سطح معنی‌داری ۰.۰۵ معنادار بوده و خارج از بازه‌ی (۱.۹۶±) قرار دارد. بنابراین، فرضیه اول تأیید شده و نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر رفتار سبز کارکنان است.

جدول ۳.

آزمون بوت/استرپ برای بررسی نقش میانجی جهت‌گیری هدف یادگیری در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و رفتار سبز کارکنان در محل کار

شاخص	مقدار
ضریب غیراستاندارد	۰/۶۲۱
ضریب استاندارد (اندازه اثر)	۰/۴۲۵
حد بوت استرپ پایین (۰/۹۵)	۰/۳۱۹
حد بوت استرپ بالا (۰/۹۵)	۰/۵۴۰
خطای استاندارد	۰/۰۶۸
سطح معنی‌داری	۰/۰۱۰

برای آزمون این فرضیه از روش Bootstrap در نرم‌افزار AMOS استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که ضریب استاندارد اثر غیرمستقیم برابر با ۰/۴۲۵ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱۰ است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان (۰/۳۱۹ تا ۰/۵۴۰) شامل صفر نمی‌شود، فرضیه دوم نیز تأیید می‌گردد. این یافته نشان می‌دهد که جهت‌گیری هدف یادگیری نقش میانجی معناداری در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و رفتار سبز کارکنان دارد.

جدول ۴

آزمون بوت/استرپ برای بررسی نقش میانجی هویت اخلاقی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و رفتار سبز کارکنان در محل کار

شاخص	مقدار
ضریب غیراستاندارد	۰/۳۷۴
ضریب استاندارد (اندازه اثر)	۰/۲۵۶
حد بوت استرپ پایین (۰/۹۵)	۰/۱۶۸
حد بوت استرپ بالا (۰/۹۵)	۰/۳۵۶
خطای استاندارد	۰/۰۵۸
سطح معنی‌داری	۰/۰۱۰

یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب استاندارد اثر غیرمستقیم از طریق هویت اخلاقی برابر با ۰/۲۵۶ و سطح معنی‌داری آن برابر با ۰/۰۱۰ است. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی (۰/۱۶۸ تا ۰/۳۵۶) نیز شامل صفر نمی‌شود. بنابراین، فرضیه سوم پژوهش نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده و نشان می‌دهد هویت اخلاقی نقش میانجی معناداری ایفا می‌کند.

جدول ۵

نتایج رگرسیون‌های جهت بررسی نقش تعدیلگر متغیر حمایت همکار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و جهت‌گیری هدف یادگیری

شاخص‌ها	معادل لاتین	مقدار محاسبه شده
تغییرات ضریب تعیین	R ² -chng	۰/۰۰۴۶
آماره F	F	۶/۲۴
درجه آزادی ۱	df _۱	۱
درجه آزادی ۲	df _۲	۲۴۷
سطح معنی‌داری	P	۰/۰۱۳

با استفاده از رگرسیون مدل Hayes در نرم افزار SPSS، نتایج نشان داد که تغییر ضریب تعیین (R^2 change) برابر با ۰.۰۰۴۶ و سطح معنی داری برابر با ۰.۰۱۳ است. از آنجا که مقدار P کمتر از ۰.۰۵ بوده و ضریب تغییر مثبت است، می توان نتیجه گرفت که حمایت همکار نقش تعدیل گر مثبت و معناداری در این رابطه دارد؛ به گونه ای که با افزایش حمایت همکار، رابطه ی بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی و جهت گیری هدف یادگیری تقویت می شود.

جدول ۶

نتایج رگرسیون هایس جهت بررسی نقش تعدیلگر متغیر حمایت همکار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی و هویت اخلاقی

شاخص ها	معادل لاتین	مقدار محاسبه شده
تغییرات ضریب تعیین	R ² -chng	۰/۰۱۲۵
آماره F	F	۱۱/۳۵
درجه آزادی ۱	df _۱	۱
درجه آزادی ۲	df _۲	۲۴۷
سطح معنی داری	P	۰/۰۰۹

طبق نتایج، مقدار تغییر ضریب تعیین برابر با ۰.۰۱۲۵ و سطح معنی داری آن برابر با ۰.۰۰۹ گزارش شده است. با توجه به مثبت بودن ضریب تغییر و معنی داری آن، می توان گفت که حمایت همکار نقش تعدیل گر مثبتی در این رابطه ایفا می کند. بنابراین، با افزایش سطح حمایت همکار، رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی و هویت اخلاقی تقویت می شود.

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی (SRHRM) تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار سبز کارکنان دارد و این رابطه از طریق جهت گیری هدف یادگیری و هویت اخلاقی میانجی گری می شود. این نتایج با بخش قابل توجهی از ادبیات پیشین همسو است که نشان می دهد رویکردهای منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی می توانند نگرش ها، ارزش ها و رفتارهای زیست محیطی کارکنان را ارتقا دهند (Shah, 2024 #247410; Beidat et al., 2020). به بیان دیگر، هنگامی که سازمان ها در فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و نظام های پاداش دهی خود ارزش های اجتماعی و زیست محیطی را لحاظ می کنند، زمینه برای درونی سازی این ارزش ها در میان کارکنان فراهم می شود و آنان تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیتهای داوطلبانه زیست محیطی نشان می دهند (Ahmed, 2020 #118036; Fawehinmi et al., 2020).

مطالعات قبلی نیز نشان داده اند که تأکید بر مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق افزایش درک کارکنان از اهمیت اهداف سازمانی و توسعه احساس تعلق، منجر به بروز رفتارهای سبز شود (Ramezani, 2022 #222128; Zihan et al., 2024). یافته های حاضر با نتایج پژوهش (Zhao et al., 2021) همسو است که بیان می کند ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان، تعهد آنان به ارزش های زیست محیطی را تقویت کرده و احتمال بروز رفتارهای حامی محیط زیست را افزایش می دهد. درواقع، SRHRM می تواند از طریق برانگیختن حس تعهد و وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان، موجب افزایش رفتارهای فراتر از نقش رسمی آنان در حوزه محیط زیست شود.

نتایج همچنین نشان داد که جهت گیری هدف یادگیری به عنوان یک مکانیسم انگیزشی، نقش مهمی در تقویت اثر SRHRM بر رفتار سبز دارد. کارکنانی که گرایش بالایی به یادگیری دارند، چالش های زیست محیطی را فرصتی برای توسعه مهارت های خود تلقی می کنند

و تمایل بیشتری به درگیر شدن در فعالیت‌های سبز و نوآورانه دارند (Rahimi Asl, 2021 #22641; Akbari et al., 2022). این یافته همسو با پژوهش (Veerasamy et al., 2024) است که تأکید می‌کند آموزش و توسعه مستمر کارکنان از طریق سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند انگیزه‌های درونی آنان برای مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی را افزایش دهد. افزون بر این، جهت‌گیری هدف یادگیری موجب افزایش تاب‌آوری در برابر موانع و حفظ انگیزه در بلندمدت می‌شود که این امر برای استمرار رفتارهای سبز ضروری است (Daud, 2023).

از سوی دیگر، هویت اخلاقی نیز در این پژوهش به عنوان میانجی تأیید شد و نشان داد که درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی می‌تواند مسیر انتقال ارزش‌های اجتماعی سازمان به سطح رفتارهای فردی را تسهیل کند. کارکنانی که هویت اخلاقی بالاتری دارند، احتمال بیشتری دارد که تصمیمات و رفتارهایشان را بر اساس اصول اخلاقی تنظیم کنند و در فعالیت‌های داوطلبانه زیست‌محیطی مشارکت ورزند (Wang et al., 2017 #250726; Rahimi, 2021). این نتیجه با مطالعه (Mohabbi et al., 2023) همخوانی دارد که نشان داد پیاده‌سازی موفق مدیریت منابع انسانی سبز مستلزم وجود کارکنانی با حساسیت اخلاقی بالا است. همچنین، پژوهش (Mughal et al., 2024) بیان می‌کند که اشتیاق زیست‌محیطی و خودکارآمدی سبز کارکنان زمانی به حداکثر می‌رسد که آنان ارزش‌های اخلاقی را به بخشی از هویت شخصی خود تبدیل کنند.

یافته دیگر این بود که حمایت همکاران به عنوان متغیر تعدیل‌گر، رابطه بین SRHRM و هر دو متغیر میانجی را تقویت می‌کند. این نتیجه نشان می‌دهد که جو اجتماعی سازمان می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سیاست‌های منابع انسانی ایفا کند (Tangestani et al., 2022). در محیط‌های حمایتی، کارکنان احساس امنیت بیشتری برای ابراز ایده‌ها و مشارکت در اقدامات نوآورانه زیست‌محیطی دارند و همچنین فرصت بیشتری برای یادگیری از تجربیات یکدیگر پیدا می‌کنند (Daud, 2023). این امر در راستای نظریه حمایت اجتماعی است که بیان می‌کند تعاملات مثبت و پشتیبانی اجتماعی می‌تواند انگیزه‌های درونی و رفتارهای خلاقانه را تقویت کند.

از نظر مدل نظری، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که SRHRM می‌تواند از طریق فعال‌سازی سازوکارهای شناختی-انگیزشی (یعنی جهت‌گیری هدف یادگیری) و سازوکارهای ارزشی-اخلاقی (یعنی هویت اخلاقی)، به ارتقای رفتارهای سبز کارکنان بینجامد. این مدل ترکیبی، دیدگاه‌های پیشین را که عمدتاً بر اثرات مستقیم سیاست‌های منابع انسانی بر عملکرد زیست‌محیطی متمرکز بودند، گسترش می‌دهد و نشان می‌دهد که برای ارتقای رفتارهای سبز، صرفاً اتخاذ سیاست‌های کلان کافی نیست بلکه باید عوامل انگیزشی و ارزشی در سطح فردی نیز تقویت شوند (Beidat, 2020 #177861; Shah et al., 2024). این یافته با مدل زنجیره‌ای ارائه‌شده توسط (Zhou & Zheng, 2024) همسو است که در آن، ادراک از مسئولیت اجتماعی سازمان از طریق هویت اخلاقی و انگیزش یادگیری به رفتارهای سبز منجر می‌شود.

همچنین، شاخص‌های برازش مناسب مدل پیشنهادی (GFI و RMSEA) نشان داد که مدل مفهومی ارائه‌شده از پشتوانه تجربی کافی برخوردار است و می‌تواند به عنوان چارچوبی برای پژوهش‌های آینده و سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در حوزه پایداری به کار رود. این امر نشان می‌دهد که سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در برنامه‌های منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و تقویت مؤلفه‌های روان‌شناختی می‌توانند علاوه بر بهبود عملکرد زیست‌محیطی، مزیت رقابتی پایداری نیز به دست آورند (Zhao, 2021 #79531; Zihan et al., 2024).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از طرح مقطعی بود که امکان استنباط روابط علی دقیق را محدود می‌کند. همچنین، داده‌ها بر اساس ابزارهای خودگزارشی گردآوری شدند که احتمال سوگیری ناشی از تمایل به پاسخ‌های اجتماعی پسندیده را افزایش می‌دهد. افزون بر این، جامعه آماری پژوهش تنها شامل کارکنان شرکت‌های بیمه در شهر کرمانشاه بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع و مناطق جغرافیایی را کاهش دهد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند از طرح‌های طولی استفاده کنند تا پویایی رابطه بین SRHRM، متغیرهای میانجی و رفتار سبز را در طول زمان بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی نقش متغیرهای فردی دیگر مانند خودکارآمدی سبز، اشتیاق زیست‌محیطی و تعهد سازمانی را به عنوان میانجی یا تعدیل‌گر بررسی کنند. افزون بر این، پژوهش‌های بین‌فرهنگی می‌توانند نشان دهند که تفاوت‌های فرهنگی و نهادی چگونه بر اثرگذاری سیاست‌های SRHRM بر رفتار سبز تأثیر می‌گذارند.

مدیران منابع انسانی می‌توانند با ادغام ارزش‌های اخلاقی در فرآیندهای جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد، زمینه درونی‌سازی ارزش‌های زیست‌محیطی را فراهم کنند. ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر برای توسعه مهارت‌های سبز، طراحی نظام‌های پاداش‌دهی مبتنی بر رفتارهای سبز و ارتقای جو حمایتی میان کارکنان نیز می‌تواند پیوند بین سیاست‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی و رفتارهای سبز را تقویت کند. همچنین توصیه می‌شود رهبران سازمان با ایفای نقش الگویی در رفتارهای زیست‌محیطی، هنجارهای سبز را در فرهنگ سازمانی نهادینه سازند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A., & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225-2239. <https://doi.org/10.1002/csr.1960>
- Akbari, P., Dehghani Zadeh, M., & Panahi, M. (2022). The impact of organizational ambidexterity on green entrepreneurial orientation and environmental performance, emphasizing the moderating role of perceived corporate social responsibility. *Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 281-263. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4106.html?lang=en
- Beidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging "green" human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the Qatari oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 371-388. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-z>

- Daud, S. R. (2023). Leadership Style That Influences Employees' Green Behavior: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v12-i3/18950>
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Kasim, W. Z. W., Mohamad, Z., & Muhammad Abi Sofian Abdul, H. (2020). Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms. *Sage Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982292>
- Mohabbi, A., Hamzavi, H., Khademi, A. e., & Kameli, M. J. (2023). The Impact of Green Human Resource Management on Social Responsibility in Educational Organizations: Mediating Role of Green Behavior of Employees. *University Management*, 2(2), 97-122. https://jam.uok.ac.ir/article_62868.html
- Mughal, M. F., Cai, S., & Faraz, N. A. (2024). Green servant leadership and employees' workplace green behavior: interplay of green self-efficacy, green work engagement, and environmental passion. *Curr Psychol*, 43, 26806-26822. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06320-x>
- Rahimi Asl, R., Shirvani, A., & Soltani, I. (2021). Presenting and teaching the model of goal-oriented and ethical organization in the public sector (Case study: Employees of Isfahan and Chaharmahal and Bakhtiari Tax Affairs Organization). *Political Sociology of Iran*, 4(3). <https://doi.org/10.30510/psi.2022.302154.2217>
- Rahimi, Y., Rangriz, H., & Fatemi, A. (2021). Designing a human resource organization model with an environmental (green) ethics approach in Iranian government organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 16(1), 79-86. <https://www.magiran.com/paper/2635937/designing-a-model-for-organizing-human-resources-with-the-approach-of-environmental-ethics-green-in-iranian-government-organizations?lang=en>
- Ramezani, M., Ghodrati, A., SangiNourpour, A., Bohlouli, N., & Alavi Matin, Y. (2022). A Meta-Analysis of the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Human Resource Performance: The Moderating Role of Organizational Culture, Employee Gender, and Age. *Green Management Quarterly*, 2(1), 1-25. <https://www.magiran.com/paper/2608847/meta-analysis-of-corporate-social-responsibility-csr-research-on-the-performance-of-human-resources-considering-the-moderating-role-of-organizational-culture-gender-and-employees-age?lang=en>
- Shah, P., Singh Dubey, R., Rai, S., Renwick, D. W., & Misra, S. (2024). Green human resource management: A comprehensive investigation using bibliometric analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 31-53. <https://doi.org/10.1002/csr.2589>
- Tangestani, I., Nematollahi, H. R., & Arman, M. (2022). Investigating corporate social responsibility and employees' functional performance; explaining the mediating role of green behavior and green human resource management in petrochemical companies operating in the South Pars region. *Journal of Human Resource Management*, 18-14. <https://doi.org/10.52547/JABM.3.2.56>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277-309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity. *Frontiers in psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
- Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing Mechanism of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility on Organizational Sustainable Performance. *Sustainability*, 13(16), 8875. <https://doi.org/10.3390/su13168875>
- Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2192358>
- Zihan, W., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2024). Green human resource management in practice: Assessing the impact of readiness and corporate social responsibility on organizational change. *Sustainability*, 16(3), 1153. <https://doi.org/10.3390/su16031153>