



## تأملی بر مدیریت منابع انسانی سبز:

# نقش تعدیلگری نوجویی بازاریابی در رابطه بین درگیری کارکنان با مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت هتل داری

عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>، مرتضی ملکی مین باش رزگاه<sup>۲</sup>، هوشمند باقری قره بلاغ<sup>۳</sup>، اقبال جباری<sup>۴</sup>

### چکیده

نوجویی بازاریابی در طول زنجیره تأمین به منزله محرک مدیریت و اجرای اثربخش درگیری کارکنان و زنجیره تأمین سبز برای هتل عمل می‌کند. از سوی دیگر، زنجیره تأمین سبز در صنعت هتل داری توجه بسیاری از پژوهشگران و صنعتگران را به خود جلب کرده است و همچون ابزاری برای یک پارچه‌سازی ماهیت این صنعت به کار می‌رود. هدف اصلی از پژوهش پیش رو واکاوی نقش تعدیلگری نوجویی بازاریابی در رابطه بین درگیری کارکنان هتل با مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت هتل داری است. جامعه آماری پژوهش دربردارنده کلیه کارکنان هتل‌های پنج‌ستاره تبریز (پارس ائل گلی، شهریار و کایا) است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری پژوهش، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه استاندارد بوده که روایی آن به تأیید خبرگان رسیده و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ برآورد شده است. پژوهش پیش رو با هدف کاربردی صورت گرفته و براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های لازم، پژوهشی توصیفی و همبستگی است. داده‌های پژوهش با مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده است. بنابر یافته‌های پژوهش، آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت و پاداش سبز در درگیری کارکنان و درگیری کارکنان در مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیری مثبت و معنی دار دارد. همچنین، نوجویی بازاریابی رابطه بین درگیری کارکنان و مدیریت زنجیره تأمین سبز را تعدیل می‌کند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۴

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت زنجیره تأمین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، درگیری کارکنان هتل، نوجویی بازاریابی

### مقدمه

مدیریت زنجیره تأمین از مفاهیم نوین بهبود عملکرد نظام توزیع کالا در بازار رقابتی و پرتلاطم امروز است. پیدایش مدیریت زنجیره تأمین سبز از چشمگیرترین پیشرفت‌های دهه گذشته بوده و فرصت‌هایی را برای هتل‌ها ایجاد کرده تا زنجیره تأمین خود را براساس هدف‌های زیست‌محیطی تنظیم کنند (Büyükoçkan & Çifçi, 2012). سبز کردن زنجیره تأمین فرایند ادغام معیارهای زیست‌محیطی با تصمیمات خرید شرکت‌ها و روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان است (Diabat & Govindan, 2011). مدیریت زنجیره تأمین سبز یک پارچه‌کننده مدیریت زنجیره تأمین با الزامات

زیست‌محیطی در تمام مراحل طراحی محصول، انتخاب و تأمین مواد اولیه، تولید و ساخت، فرایندهای انتقال، تحویل به مشتری و در نهایت پس از مصرف، مدیریت بازیافت و مصرف مجدد به منظور حداکثرسازی میزان بهره‌وری مصرف انرژی و منابع همراه با بهبود عملکرد کل زنجیره تأمین است (Morgan, 2010). هدف مدیریت زنجیره تأمین سبز کاهش تغییرات آب‌وهوایی، کاهش یا از بین بردن زباله‌های جامد، انتشار گازهای گلخانه‌ای و ضایعات حاوی مواد شیمیایی خطرناک در طول زنجیره تأمین و هموار کردن راه برای تولید پایدار است (Nejati et al., 2017).

۱. دانشیار دانشگاه سمنان، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، سمنان ایران؛

۲. استادیار دانشگاه سمنان، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، سمنان ایران؛

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران؛

۴. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (e\_jabari@semnan.ac.ir)



امروزه مدیران زنجیره تأمین سبز در هتل‌های پیشرو از طریق ایجاد مطلوبیت و رضایت‌مندی از منظر زیست‌محیطی در سراسر زنجیره تأمین، کاهش هزینه‌های تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان و مشتریان، کاهش مصرف انرژی و منابع در جامعه، افزایش بهره‌وری، کسب شهرت نام تجاری، رضایت مشتریان و ارضای بهتر نیازهای اجتماعی، ارتقای کیفیت زندگی مشتریان و واداشتن صنایع برای پذیرش مسئولیت در برابر جامعه می‌کوشند تا از لجستیک سبز و بهبود عملکرد محیطی خود در کل زنجیره تأمین به‌منزله سلاحی راهبردی برای کسب مزیت رقابتی پایدار سود ببرند (Boks & Stevels, 2007).

سازمان‌ها وابسته به منابع انسانی‌اند (برای مثال، شامل مدیران ارشد، مدیران، کارکنان و تأمین‌کنندگان) و هنگامی‌که سازمان‌های متعددی در زنجیره تأمین ساختار می‌یابند و ترکیب و هماهنگ می‌شوند، افراد بیشتری درگیر می‌شوند، روابط انسانی پیچیده‌تر می‌شود و در نتیجه مسائل رفتاری مهم و برجسته می‌شود (Santos, 2000). اجرای موفق زنجیره تأمین سبز و مدیریت زیست‌محیطی به جنبه‌های رفتاری و انسانی بستگی دارد (Wagner, 2013)؛ بنابراین، درگیری کارکنان هتل و مدیریت زنجیره تأمین سبز باید به‌صورت پیوسته و مرتبط به هم تجزیه و تحلیل شود. این امر با توانمندساختن سازمان در جذب استعدادها و کسب دانش، ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم، توانمندسازی کارکنان و افزایش انگیزه کارکنان به‌دست خواهد آمد (Nejati & Ahmad, 2015).

با وجود پژوهش‌هایی درباره ارتباط بین درگیری کارکنان هتل و مدیریت زنجیره تأمین (Sheehan et al., 2014)، مطالعات کمی درباره تأثیرپذیری نسخه «سبز» این مفاهیم صورت گرفته است و هنوز ارتباط بین درگیری کارکنان هتل و مدیریت زنجیره تأمین کاملاً روشن نیست.

ایران، کشوری در حال گذار، با داشتن پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های زیاد برای توسعه و پیشرفت، نقش مهمی در اقتصاد منطقه‌ای و جهانی ایفا می‌کند و یکی از بزرگ‌ترین مشارکت‌کنندگان در تولید گازهای گلخانه‌ای جهان به‌شمار می‌رود و دارای چالش‌های زیست‌محیطی است. از جمله علل انتخاب هتل‌های پنج‌ستاره تبریز (پارس ائل‌گلی، شهریار و کایا لاله پارک) به‌عنوان جامعه آماری می‌توان به موقعیت جغرافیایی هتل، اشراف به پارک ائل‌گلی با منظره

جذاب، نزدیک‌بودن به نمایشگاه بین‌المللی، نوسازبودن هتل شهریار، خدمات متمایز، نزدیک‌بودن هتل شهریار به مرکز شهر، دسترسی آسان به وسایل نقلیه و نزدیکی به بیشتر جاذبه‌های گردشگری شهر اشاره کرد. از سوی دیگر، شهر تبریز، به علت تنوع نیت گردشگری درباره آن، جامعه آماری انتخاب و بررسی شد.

با توجه به جدیدبودن مفهوم مدیریت زنجیره تأمین در صنعت هتل‌داری و نبودن توجه به ملاحظات زیست‌محیطی در این زنجیره، تاکنون هیچ پژوهش داخلی در این حوزه انجام نشده و پژوهش‌های عملی خارجی نیز انگشت‌شمار است. علاوه بر این، صرف‌نظر از نقش مهم رفتار کارکنان در ارتقای پیامدهای زیست‌محیطی، مطالعات تجربی اندکی وجود دارد که مدیریت منابع انسانی را به زنجیره تأمین سبز از طریق نوجویی و درگیری کارکنان پیوند دهد. از سوی دیگر، هر چند مطالعات گذشته در زمینه موضوع پژوهش بر تحلیل و تفسیر تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز در رفتارهای درون‌سازمانی تأکید کرده‌اند، در این پژوهش تحلیل بر کارکنان متمرکز شده و به‌نوعی انتظار می‌رود که مسئولیت اجتماعی سازمان نه صرفاً بر رفتارهای درون‌سازمانی بلکه بر رفتار بیرون از سازمان کارکنان متمرکز شود. همچنین، عامل مهمی که تا به حال هیچ پژوهشی درباره آن صورت نگرفته «نوجویی بازاریابی» است که می‌توان آن را ایده‌های جدید در تولید محصولات جدید تعریف کرد. گفتنی است که نوجویی بازاریابی در طول زنجیره تأمین به‌منزله محرک مدیریت و درگیری اثربخش کارکنان و اجرای زنجیره تأمین سبز برای هتل عمل می‌کند. بنابراین ضروری است این عامل مهم مؤثر در مدیریت و بازاریابی بررسی شود. هدف از این پژوهش عبارت است از ۱. بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و درگیری کارکنان هتل، ۲. بررسی نقش درگیری کارکنان هتل و مدیریت زنجیره تأمین سبز و ۳. بررسی نقش تعدیلگری نوجویی بازاریابی در رابطه بین درگیری کارکنان و زنجیره تأمین سبز.

### پیشینه پژوهش و بیان فرضیه‌ها

#### مدیریت زنجیره تأمین سبز

مدیریت زنجیره تأمین سبز یک پارچه‌کننده مدیریت زنجیره تأمین است، با الزامات زیست‌محیطی در تمامی مراحل طراحی محصول، انتخاب و تأمین مواد اولیه، تولید و ساخت، فرایندهای توزیع و انتقال،



بیشتر کارکنان و به دنبال آن بهبود مدیریت اقدامات زنجیره تأمین سبز می شود (Ahmad, 2015; Teixeira et al., 2016). در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌ها را به کارکنان متعهد و شایسته و آگاه به محیط زیست مجهز می کند که می توانند برای به حداقل رساندن جاگیری کربن از طریق استفاده کارآمد و مؤثر از منابع موجود، از جمله ابزارهای ارتباط از راه دور، چاپ کمتر کاغذ، اشتراک گذاری شغلی و ویدئوکنفرانس‌ها، به سازمان کمک کنند (Ashraf et al., 2015). مدیریت منابع انسانی سبز برای سبز کردن مؤثر هتل‌ها ضروری است. هم‌بستگی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت زیست محیطی به هتل‌ها کمک می کند تا بر موانع پذیرش مدیریت زنجیره تأمین غلبه کنند (Nejati et al., 2017). اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز به کارکنان شایسته سبز با درگیری زیاد نیاز دارد که درباره محیط زیست آگاهی دارند و در قبال آن مسئول اند. بنابراین باید درگیری کارکنان و مدیریت زنجیره تأمین یک پارچه شود تا سازمان‌ها، در حالی که به «عامل سرمایه انسانی» در زنجیره‌های عرضه توجه می کنند، در برابر تغییر شرایط پاسخ سریع دهند (Becker et al., 2010).

#### مدیریت منابع انسانی سبز آموزش و توسعه سبز هتل

در اجرای برنامه‌های سبز، واحدهای گوناگون سازمان از جمله واحد منابع انسانی نقش بسیار فعالی می توانند ایفا کنند و با فعالیت‌های مناسب و اثربخش کارکنان را به تحقق اهداف مدیریت سبز تشویق کنند. مدیریت منابع انسانی سبز به دنبال بهینه‌سازی استفاده و حفاظت از منابع کمیاب محیطی است (Goswami & Ranjan, 2015). اجرای مدیریت منابع انسانی سبز موجب افزایش فروش، معافیت‌های مالیاتی، کاهش ضایعات، بهبود محیط کاری، افزایش رضایت مشتری، پایداری و بهبود برند سازمانی می شود (Jafri, 2012). در میان کارکردهای متفاوت مدیریت منابع انسانی، آموزش از جمله فعالیت‌هایی است که یاری‌گر مدیران در انجام فعالیت‌های سبز است (Ahmad, 2015). آموزش عبارت است از کسب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها از طریق توسعه حرفه‌ای و سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان که نتایج سودمند سازمانی را در پی دارد (Hanaysha, 2016). به طور کلی موفقیت مدیریت سبز و به دنبال آن مدیریت منابع انسانی سبز وابسته به آموزش‌های سبز است. به عبارت دیگر، آموزش

تحویل به مشتری و سرانجام پس از مصرف، مدیریت بازیافت و مصرف مجدد، به منظور پیشینه‌کردن میزان بهره‌وری مصرف انرژی و منابع همراه با بهبود عملکرد کل زنجیره تأمین (Sarkis, 2012). هر زنجیره تأمین سبز به حداقل سازی و ترجیحاً حذف تأثیراتی منفی اشاره دارد که زنجیره تأمین در محیط زیست دارد؛ این امر نیازمند استفاده از مواد سازگار و حداقل سازی ضایعات است. هدف از اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز در فعالیت‌های تجاری این است که عملکرد اقتصادی زیست محیطی به طور هم‌زمان بهبود یابد؛ بهبود اقتصادی از طریق کاهش هزینه خرید مواد، کاهش مصرف انرژی و کاهش برون‌ریزی ضایعات نمایان می شود (Abbasnejad et al., 2015 Lin & Wu, 2008). با وجود این که سهم بالقوه رویکردهای مدیریت منابع انسانی و ارتقای کارکنان در عملکرد زنجیره تأمین در ادبیات کم است، پژوهش‌ها نشان می دهد که مدیریت و مداخلات منابع انسانی در مدیریت زنجیره تأمین سبز با نتایجی سودمند همراه است. تعاملات انسانی به طور عمده در عملکرد مدیریت زنجیره تأمین تأثیر می گذارد، بنابراین مدیریت منابع انسانی تأثیری چشمگیر در عملکرد زنجیره تأمین هتل خواهد گذاشت و توسعه منابع انسانی یکی از «چهار رکن تعالی زنجیره تأمین» معرفی می شود (Sweeney, 2013; Trent, 2004). در واقع توسعه و مدیریت منابع انسانی مدیران و کارکنان زنجیره تأمین آگاهی را خلق می کند که اهمیت پذیرش نقش آموزش در ارتقای مهارت‌ها، دانش، یادگیری و عملکرد کارکنان زنجیره تأمین را درک می کنند، مسائل مربوط به مدیریت زنجیره تأمین را درک و ارزیابی می کنند و ایده‌ها و ابتکارات راهبردی کارکنان توانمند و آگاه را به کار می گیرند (Sheehan et al., 2014). با اضافه کردن مفهوم «سبز» به مفاهیم مدیریت منابع انسانی و مدیریت زنجیره تأمین می توان ادعا کرد هر مرحله از نظام مدیریت زنجیره تأمین، با تأکید بر آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت انسانی سبز هستند، نیاز به پشتیبانی خاص از سوی منابع انسانی دارد (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). آموزش سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت و پاداش سبز مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که دستیابی به هدف‌های زیست محیطی را از طریق آموزش زیست محیطی، ترغیب و ایجاد فرهنگ زیست محیطی در کارکنان هتل تسهیل می کنند. بنابراین مدیریت منابع انسانی سبز منجر به مشارکت



سبزی یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی و تسهیل‌کننده‌گذر و انتقال به جامعه‌ای هرچه پایدارتر است. آموزش و ارتقای سبزی کارکنان هتل ارزش‌های مدیریت زیست‌محیطی را برای کارکنان شرح می‌دهد و روش‌های مربوط به حفظ انرژی، کاهش ضایعات، آگاهی زیست‌محیطی در درون سازمان را به آن‌ها آموزش می‌دهد و فرصت مشارکت کارکنان در حل مسائل زیست‌محیطی را فراهم می‌آورد؛ همچنین، به آن‌ها کمک می‌کند که روش‌های گوناگون حفظ منابع طبیعی از جمله مدیریت ضایعات در درون سازمان را به‌کارگیرند (Zoogah, 2011).

### توانمندسازی کارکنان سبز هتل

توانمندسازی سازوکار دادن اختیار تصمیم‌گیری به کارمند است و اغلب با توزیع و تفویض مسئولیت از مدیران به سایر کارکنان مرتبط است (Hanaysha, 2016). جست‌وجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان هتل در جهت تحقق اهداف سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است، تا آنجا که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است (Strom & Wallace, 2002). امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. ایجاد احساس سودمندی در اعضای سازمان از طریق شناخت و حذف شرایطی که موجب تضعیف قدرت آنان می‌شود و با استفاده از اطلاعات اثربخش سازمانی و غیرسازمانی از اهداف توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها است. توانمندکردن کارکنان در پیروی از وظایف سبز سازمان را «توانمندسازی سبز کارکنان» نامیده می‌شود. درگیری کارکنان هتل در مدیریت زیست‌محیطی بهبود نظام‌های مدیریت زیست‌محیطی از جمله استفاده از منابع کارآمد، کاهش ضایعات و کاهش آلودگی محیط کار را در پی دارد. برای توانمندسازی سبز باید از ایده‌های سازگار با محیط زیست همه کارکنان، صرف‌نظر از عنوان و پست و مقام آن‌ها، استقبال شود؛ این امر علاقه کارکنان را به مسائل زیست‌محیطی افزایش می‌دهد. همچنین مدیران باید محیط کاری مشارکتی ایجاد کنند که در آن کارکنان آزادانه بتوانند ایده‌های خود را درباره مسائل سبز مطرح نمایند. ایده سبزی منابع انسانی از طریق توانمندسازی سبز کارکنان

اهمیت فراوانی دارد، زیرا کارکنان همانند «نقش نوروں‌ها در کارکرد مغز» نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند (Tariq et al., 2016).

### پرداخت و پاداش سبز

در چارچوب مدیریت منابع انسانی سبز، نظام پرداخت و پاداش را می‌توان ابزاری بالقوه برای حمایت از فعالیت‌های زیست‌محیطی در سازمان‌ها در نظر گرفت. اگر نظام پرداخت و پاداش در برنامه فرایند مدیریت منابع انسانی گنجانده شود، به تدریج فرهنگی سبز در سازمان‌ها پرورش می‌یابد (Gupta, 2008). مدیران می‌توانند از کارکنان بخواهند ایده‌های سبز خاص مرتبط با شغل فردی‌شان را ارائه کنند؛ سپس، با تصمیمات متقابل، این ایده‌ها را در اهداف سازمان بگنجانند تا در آینده نزدیک به آن دست یابند. دستیابی به این اهداف پایه و اساس دریافت پاداش‌ها و جبران‌ها خواهد بود. پاداش‌های سبز را می‌توان استفاده از مزایای محل کار و شیوه زندگی در نظر گرفت؛ از مزایایی همچون استفاده از صندوق‌های اعتباری تا دوچرخه رایگان که برای مشارکت مردم در دستور کار سبز است و در عین حال کمک می‌کند تا به‌طور مدام سهم خود را تشخیص دهند. این شیوه مدیریت منابع انسانی قوی‌ترین روشی است که منافع فردی را در جهت منافع سازمانی به‌کار می‌گیرد، توجه و دقت کارکنان به کار را افزایش می‌دهد و به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا برای دستیابی به اهداف سازمانی بیشتر تلاش کنند (Ahmad, 2015). با توجه به استدلال‌های ذکر شده، فرضیه‌ها در ادامه صورت‌بندی می‌شود:

فرضیه ۱: آموزش و توسعه سبز در درگیری کارکنان هتل تأثیری مثبت و معنی‌دار می‌گذارد.  
فرضیه ۲: توانمندسازی سبز کارکنان در درگیری کارکنان هتل تأثیری مثبت و معنی‌دار می‌گذارد.  
فرضیه ۳: پرداخت و پاداش سبز در درگیری کارکنان هتل تأثیری مثبت و معنی‌داری می‌گذارد.

### درگیری کارکنان هتل

درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان از موضوعات جدید حوزه منابع انسانی است و بنابه راه‌های متنوع بهره‌برداری از آن تعاریف چندگانه‌ای دارد (MacLeod & Clarke, 2011). درگیری کارکنان مفهومی است که در مدیریت کسب‌وکار به‌کار می‌رود. کارمند درگیر کسی است که نه تنها به‌طور کامل درگیر کار خود است،



به وسیله فرایندهای جدید حرکت می‌کنند، از سود ایجاد شده به وسیله ارزش‌های جدید با طرح‌های جدید و نوجویی بازاریابی ناآگاه‌اند». امروزه دانشمندان تعاریف گوناگونی از نوجویی بازاریابی بیان کرده‌اند، ولی آنچه در تمامی این تعاریف مشترک است تأکید بر جدید بودن آن است. نوجویی بازاریابی تولید و اجرای ایده‌های جدید برای ایجاد و تحویل ارزش به مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری به شیوه‌هایی که به نفع سازمان است تعریف می‌شود (Tinoco, 2010). امروزه، ایده‌های جدید می‌توانند بخشی از زنجیره ارزش را تغییر دهند. بنابراین هرگونه تلاش و سرمایه‌گذاری هتل‌ها بر منابع در روش‌های جدید بازاریابی کسب‌وکار نوجویی بازاریابی در نظر گرفته می‌شود و همین‌طور برای افزایش رقابت هتل‌ها به‌منزله بازاریابی فناورانه مهم است. فناوری و اطلاعات تسهیل‌کننده نوجویی بازاریابی در بازارهای رقابتی‌اند (Sood & Tellis, 2009). نوسازی، اصلاح، تقویت یا تحول کانال‌های موجود تجارت با استفاده از فناوری هزینه‌های معامله را کاهش می‌دهد. موفقیت نوجویی بازاریابی بستگی به توانایی آن در همگن‌سازی و هماهنگی در اکوسیستمی محلی دارد. دامنه، ابزار و اهداف بلندمدت ایده‌های نوجویی بازاریابی بدر ارزش‌هایی که همه شرکا در زنجیره تأمین ایجاد می‌کنند تأثیر می‌گذارد. نوجویی بازاریابی، در محیطی بین‌المللی، نظریه‌های بازاریابی و توزیع و فروش را ادغام می‌کند (Gupta et al., 2016). نوجویی بازاریابی محرکی اصلی برای مدیریت کارآمد درگیری کارکنان و زنجیره تأمین سبز به‌شمار می‌رود. رابطه بین مدیریت درگیری کارکنان و زنجیره تأمین سبز هنگامی قوی‌تر است که نوجویی بازاریابی کارکنان در طول زنجیره تأمین سبز زیاد باشد. بنابراین نوجویی بازاریابی اثر درگیری کارکنان را در مدیریت زنجیره تأمین سبز، با توجه به ایجاد مزایای رقابتی، تشدید کند. با توجه به این‌که در پژوهش‌های پیشین این عامل مهم بررسی نشده است، فرضیه پنجم ارائه می‌شود:

فرضیه ۵: نوجویی بازاریابی رابطه بین درگیری کارکنان و مدیریت زنجیره تأمین سبز را تعدیل می‌کند.  
با توجه به بررسی‌های انجام شده و مرور ادبیات نظری پژوهش، مدل مفهومی این پژوهش با ترکیب سه مدل مفهومی برگرفته از پژوهش‌های نجاتی و همکاران (۲۰۱۷)، آکتار و پانگیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و شمارا (۲۰۱۴) تهیه شده است. چارچوب مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه

بلکه ارتباطی عاطفی بین او و سازمان وجود دارد و به‌گونه‌ای عمل می‌کند که منافع سازمان تقویت شود. کان<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) این اصطلاح را «اعمال نفوذ اعضای سازمان به نقش‌های کار خود» می‌داند. کارکنانی که درگیری زیادی دارند، خود را از لحاظ جسمی و شناختی و احساسی در مشاغل درگیر و ابراز می‌کنند. اشمیت<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۳) درگیری کارکنان رانسخه مدرن رضایت شغلی توصیف کرده‌اند. در طی دهه گذشته، مدیران هتل‌ها به افزایش درگیری کارکنان برای حفظ آنان توجه بیشتری داشته‌اند و از درگیری کارکنان به‌منزله ابزاری برای اجتناب از هزینه‌های جایگزینی کارکنان گران‌قیمتی که داوطلبانه شغل خود را ترک می‌کنند بیشتر بهره برده‌اند. در محیط‌های کاری کوچک‌تر، جلسات فردی با کارکنان ساده‌ترین و مؤثرترین روش برای ارزیابی درگیری کارکنان در نظر گرفته می‌شود. در همه موارد، مهم این است که از کارکنان سوالات مشابهی پرسیده شود تا بازخوردها بهتر تحلیل شود و اقدامات بهتری برای دستیابی به هدف صورت گیرد. هیچ چیزی برای روحیه کارکنان مخرب‌تر از آن نیست که افکار و عقایدشان را درباره مسئله‌ای بپرسند و براساس نگرش آن‌ها اقدامی نکنند. لازم است اعتماد کارکنان جلب شود تا آن‌ها متوجه شوند که اقداماتی که در جهت بهبود تعاملشان صورت گرفته نتیجه‌بخش آن‌هاست (Sharma, 2014). بنابراین، می‌توان با توجه به استدلال‌های گفته شده فرضیه ۴ را این‌گونه نوشت:  
فرضیه ۴: درگیری کارکنان در مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیری مثبت و معنی‌داری می‌گذارد.

### نوجویی بازاریابی

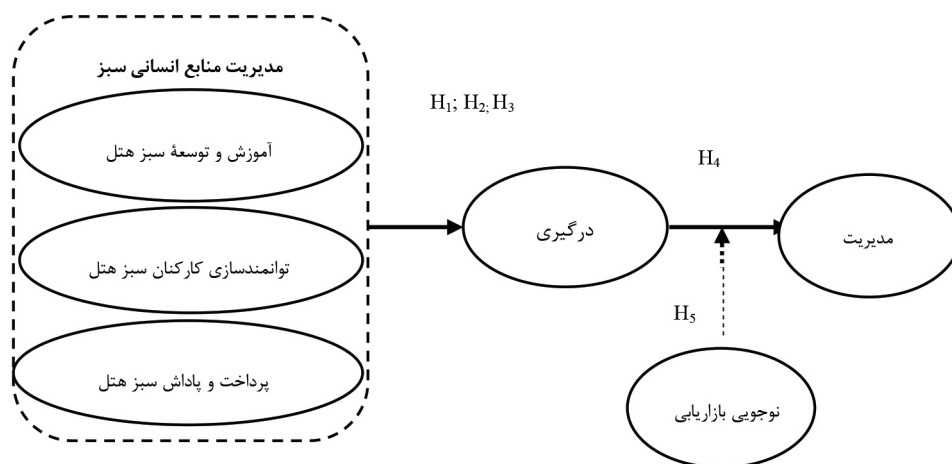
پژوهشگران دریافته‌اند که نوجویی در عملکرد هتل تأثیر اقتصادی مثبت دارد. نوجویی بازاریابی از طریق تمایز مزایای رقابتی به دست می‌آید، در حالی که نوجویی در فرایندهای تولید بازدهی عملیات تولید را افزایش و هزینه‌های آن را کاهش می‌دهد. لویت (۱۹۶۰) در مقاله‌ای مفهوم نوجویی بازاریابی را ارائه داد و بیان کرد که حضور این نوع نوجویی عملکرد صنعت را افزایش می‌دهد. صرف‌نظر از نفوذ ظاهری نوجویی بازاریابی، لویت مشاهده کرد که شرکت‌ها به‌طور سنتی بر نوجویی محصول و نوجویی‌های فرایند تولید تمرکز می‌کنند. لویت چنین بیان کرد: «در حالی که مدیران مشتاقانه به‌سوی فرصت‌های ایجاد شده

1. Kahn  
2. Schmidt



هتل به‌منزله متغیر میانجی، نوجویی بازاریابی به‌منزله متغیر تعدیلگر و مدیریت زنجیره تأمین سبز به‌منزله متغیر وابسته است.

شده است. این چارچوب شامل متغیرهای آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی کارکنان و پرداخت و پاداش سبز هتل به‌منزله متغیر مستقل، درگیری کارکنان



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

(۲۰۱۷)، متغیر نوجویی بازاریابی از پژوهش سوک و همکاران (۲۰۱۳) و سؤالات مربوط به درگیری کارکنان از پژوهش شافلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) گردآوری شده است. علاوه بر این، برای سنجش روایی، سؤالات به تأیید برخی از استادان و خبرگان رسیده است. برای پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس داده‌های ۲۶۸ پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز کارکنان و پرداخت و پاداش سبز به ترتیب، ۰٫۸۲، ۰٫۸۰ و ۰٫۸۵ درصد و همچنین برای مدیریت زنجیره تأمین سبز و درگیری کارکنان هتل به ترتیب، ۰٫۸۷ و ۰٫۸۵ درصد و برای متغیر نوجویی بازاریابی ۰٫۷۹ درصد به‌دست آمده که پایایی مطلوب پرسش‌نامه را نشان می‌دهد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. در جدول ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی ارائه شده است.

#### روش‌شناسی پژوهش

داده‌های پژوهش با روش پیمایشی جمع‌آوری شده و به روش هم‌بستگی تحلیل شده است. جامعه آماری دربردارنده کلیه کارکنان هتل‌های پنج‌ستاره تبریز (پارس ائل‌گلی، شهریار و کایا لاله پارک) است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری پژوهش، حجم نمونه با فرمول کوکران تعیین شده است و افراد مورد نظر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند؛ به این ترتیب که با استفاده از جدول اعداد تصادفی افراد مدنظر انتخاب شده‌اند و از آنان خواسته شده که پرسش‌نامه پژوهش را به‌دقت مطالعه کنند و به پرسش‌های آن پاسخ دهند. تعداد کارکنان هتل‌های پنج‌ستاره تبریز ۳۷۵ نفر است که حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۲۶۸ نفر محاسبه شده است. داده‌ها با پرسش‌نامه ۳۱ سؤالی براساس طیف پنج‌نقطه‌ای لیکرت گردآوری شده است. پرسش‌نامه این پژوهش از دو قسمت تشکیل شده است: سؤالات جمعیت‌شناختی و سؤالات اصلی. گزینه‌های مربوط به متغیر آموزش و توسعه سبز و توانمندسازی سبز کارکنان و پرداخت و پاداش سبز و نیز متغیر مدیریت زنجیره تأمین سبز از پژوهش نجاتی و همکاران

1. Schaufeli

تأملی بر مدیریت منابع انسانی سبز :  
نقش تعدیلگری نوجویی بازاریابی در رابطه بین درگیری کارکنان  
با مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت هتل داری

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۱۵/۷	۴۲	دیپلم	تحصیلات	۶۸	۱۸۳	زن	جنسیت
۲۷/۹	۷۵	فوق دیپلم		۳۲	۸۵	مرد	
۴۷/۸	۱۲۸	لیسانس		۴۲/۶	۱۱۴	مجرد	وضعیت تأهل
۶/۴	۱۷	فوق لیسانس		۵۷/۴	۱۵۴	متاهل	
۲/۲	۶	دکتری					
۱۵/۳	۴۱	کمتر از ۵	سابقه شغلی (سال)	۲۹	۷۸	۲۰-۲۹	سن
۵۴/۹	۱۴۷	۵-۱۰		۴۰	۱۰۸	۳۰-۳۹	
۲۵/۴	۶۸	۱۱-۱۵		۲۰	۵۴	۴۰-۴۹	
۴/۴	۱۲	۱۶-۲۰		۱۱	۲۸	۵۰+	



پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و ضریب تعیین استفاده  
شده است (جدول ۲).

برای ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل  
ساختاری، ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار  
مدل از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده

جدول ۲: شاخص‌ها و برازش مدل ساختاری پژوهش

آلفا	پایایی ترکیبی	AVE	ضریب مسیر	گویه‌ها
۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۵۹	-	آموزش و توسعه سبز
			۰/۷۰۳	برنامه‌های آموزشی گسترده‌ای برای کارکنان هتل برنامه‌ریزی شده است
			۰/۸۶۸	به‌طور کلی کارکنان از برنامه‌های آموزشی سبز رضایت دارند
			۰/۷۸۱	موضوعات آموزش سبز برای فعالیت‌های هتل مناسب‌اند
			۰/۷۳۳	کارکنانی که آموزش سبز را فرا گرفته‌اند فرصت استفاده از دانش سبز را در فعالیت‌های روزمره دارند
۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۶۲	-	توانمندسازی کارکنان سبز
			۰/۸۰۷	اکثر پیشنهادها برای کارکنان اجرایی می‌شوند
			۰/۷۳۴	برای ایده‌هایی بهبود محیطی که ناموفق بوده‌اند تنبیه نشده‌ام
			۰/۷۹۴	کارکنان درباره سیاست‌های محیطی هتل آگاهی دارند
			۰/۸۱۳	ما اغلب از کار گروهی برای حل مشکلات هتل استفاده می‌کنیم
۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۵۵	-	پاداش و پرداخت سبز
			۰/۷۱۳	کارکنان برای ارائه پیشنهاد برنامه‌های بهبود محیطی پاداش دریافت می‌کنند
			۰/۸۲۶	کارکنانی که به هدف‌های بهبود محیط دست‌یافته و یا بیش از آن را کسب کرده‌اند، از پاداش‌های اضافی برخوردار می‌شوند
			۰/۷۰۶	سرپرستان از کارکنانی که در برنامه‌های بهبود هتل می‌کنند، منتفع می‌شوند
			۰/۷۲۶	کارکنان به‌صورت گروهی یا فردی در فعالیت‌های بهبود محیطی به‌وسیله هتل پاداش دریافت می‌کنند
۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۷	-	درگیری کارکنان
			۰/۷۷۴	صبح که از خواب بیدار می‌شوم، با اشتیاق به محل کار می‌روم
			۰/۸۳۹	در محل کار سرشار از انرژی هستم
			۰/۷۴۵	می‌توانم به مدت طولانی به کارم ادامه دهم
			۰/۸۵۸	در کارم به‌شدت احساس شادی می‌کنم
			۰/۷۴۹	در زمان کار کردن، غرق در کارم هستم



گویه‌ها	ضریب مسیر	AVE	پایایی ترکیبی	آلفا
مدیریت زنجیره تأمین سبز	-	۰/۶۷	۰/۹۴	۰/۹۳
هتل ما دستورالعمل‌های سبز به تأمین‌کنندگان ارائه می‌کند	۰/۸۲۰			
این هتل بر طراحی سبز محصولات تمرکز دارد	۰/۸۶۸			
هتل ما با مشتریان برای بسته‌بندی سبز همکاری می‌کند	۰/۷۵۵			
هتل ما با مشتریان برای طراحی سبز همکاری می‌کند	۰/۸۶۹			
هتل ما با مشتریان برای تولید پاک همکاری می‌کند	۰/۸۳۳			
هتل ما رضایت مشتریان از طراحی و تولید سبز را تضمین می‌کند	۰/۸۷۸			
هتل ما به دنبال راه‌هایی برای افزایش دوام محصول است	۰/۸۲۲			
هتل ما با تأمین‌کنندگان برای هدف‌های سبز همکاری می‌کند	۰/۸۰۱			
معیارهای محیطی در هنگام انتخاب تأمین‌کنندگان مورد توجه قرار می‌گیرد	۰/۷۳۴			
نوجویی بازاریابی	-	-	-	-
تولید منعطف در حال بهبودی است	۰/۸۵۵			
کیفیت محصولات در حال بهبودی است	۰/۸۲۲			
راهبردهای بازاریابی خلاق در حال توسعه هستند	۰/۷۷۸			
فروش مدیریت می‌شود	۰/۸۰۵			
محصولات جدید موردسنجش بازاریابی قرار می‌گیرند	۰/۷۹۹			

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل

نوع شاخص	شاخص مدل
شاخص مطلق	۰/۷۳۸
شاخص نسبی	۰/۷۵۲
شاخص مدل بیرونی	۰/۷۸۸
شاخص مدل درونی	۰/۸۲۴

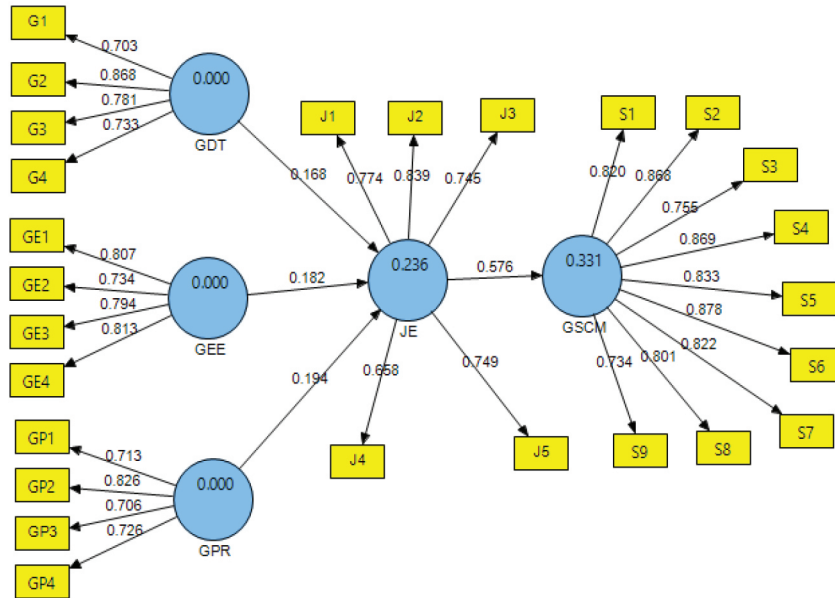
شاخص نسبی در این پژوهش از شاخص مطلق بالاتر است. مطالعات نشان می‌دهد که ارزش شاخص نیکویی برازش، بیش از آن که به مدل بیرونی بستگی داشته باشد، به مدل درونی وابسته است. در این پژوهش، همان‌طور که در جدول ۳ آمده است، شاخص مدل درونی ۰/۸۲۴ است، از این رو می‌توان به این نتیجه رسید که مدل پژوهش به خوبی برازش شده است. مقادیر ضریب مسیر و معنی‌داری ضریب مسیر به ترتیب در شکل ۲ و ۳ مشاهده می‌شود.

با توجه به این که مقدار مناسب برای بار عاملی ۰/۷، آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای واریانس استخراج شده ۰/۵ است و مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ کرده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی هم‌گرای پژوهش را تأیید کرد. شاخص‌های به‌دست آمده در پی‌ال‌اس همگی کیفیت برازش را نشان می‌دهند. به این معنی که این شاخص‌ها عددی بین یک و صفرند و هرچه مقدار آن‌ها به یک نزدیک‌تر و از ۰/۵ بیشتر باشد، برازش خوب و کامل است. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده که این معیار  $GOF^1$  نام دارد. نتایج برازندگی در جدول ۳ ارائه شده است.

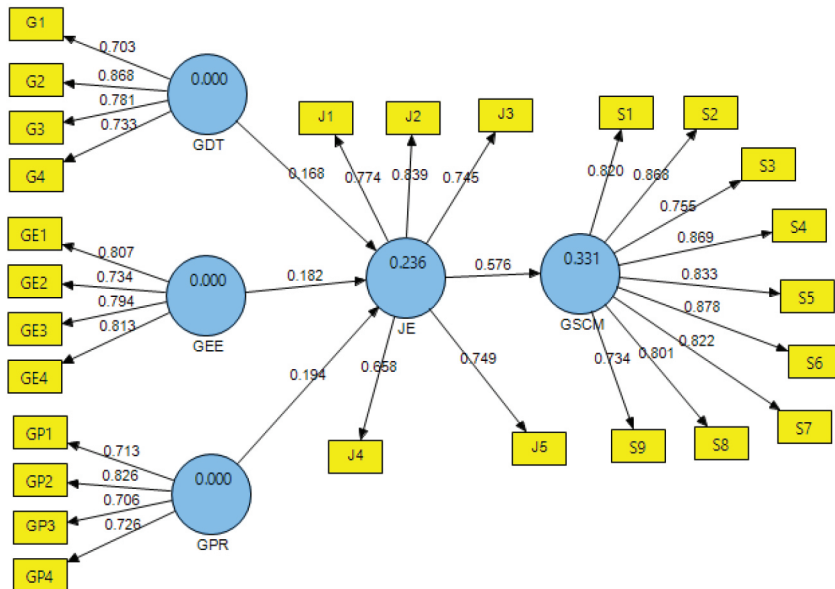
1. Goodness of Fit



تأملی بر مدیریت منابع انسانی سبز :  
نقش تعدیلگری نوجویی بازاریابی در رابطه بین درگیری کارکنان  
با مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت هتل داری



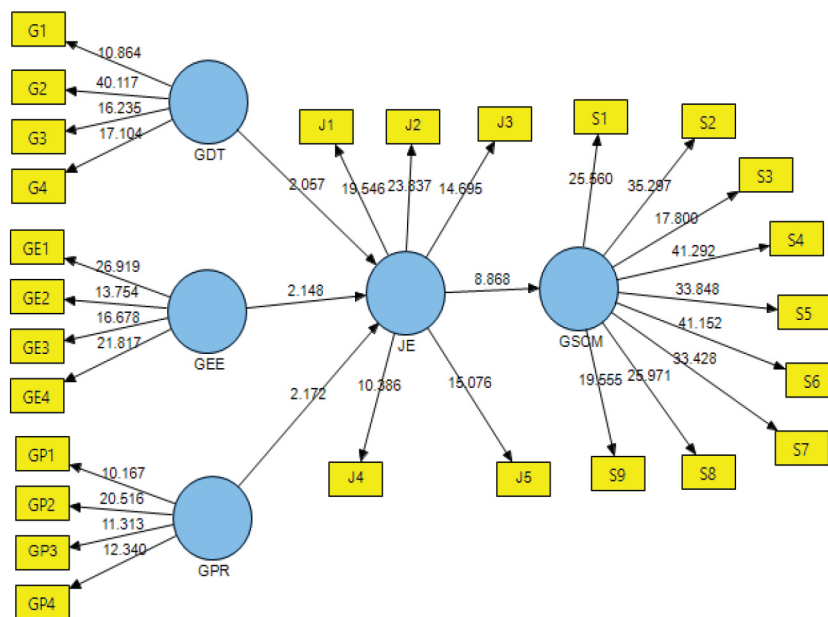
شکل ۲: ضرایب مسیر (تخمین استاندارد) فرضیه‌های پژوهش



شکل ۳: معناداری ضرایب مسیر مقادیر (T-value)

است که چون از ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان تعدیلگری متغیر نوجویی بازاریابی را تأیید کرد.

نتایج بررسی فرضیه تعدیلگری نوجویی بازاریابی در شکل ۴ ارائه شده است. همان‌گونه که از شکل ۴ مشخص است، ضریب معناداری T مقدار ۳/۶۱۵ شده



شکل ۴: مقدار T-Value برای متغیر تعدیلگر

(آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت و پاداش سبز)، به ترتیب با بتای ۰/۱۶۸، ۰/۱۸۲ و ۰/۱۹۴ و تی ویلیوی ۲/۰۵۷، ۲/۱۴۸ و ۲/۱۷۲، در درگیری کارکنان هتل تأثیری مثبت و معنی‌دار می‌گذارد (فرضیه اول، دوم و سوم). علاوه بر این، درگیری کارکنان هتل، با بتای ۰/۵۷۶ و تی ویلیوی ۸/۸۶۸، رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری با مدیریت زنجیره تأمین سبز دارد (فرضیه چهارم). این نتایج با یافته‌های شارما (۲۰۱۴) همخوانی دارد. نجاتی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت زنجیره تأمین سبز را با نقش تعدیلگری مقاومت کارکنان در مقابل تغییر در شرکت‌های تولیدی بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت و پاداش سبز در مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیری مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. گفتنی است که عملکرد سبز، به‌منزله یکی از ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر منفی در مدیریت زنجیره تأمین سبز داشته است. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش شارما (۲۰۱۴) با بررسی تأثیر درگیری کارکنان در مدیریت زنجیره تأمین سبز با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری نگرش زیست‌محیطی در صنعت خودرو نشان داد که درگیری کارکنان تأثیر معنی‌داری در مدیریت زنجیره تأمین سبز دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	معناداری ضریب مسیر	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۲/۰۵۷	۰/۱۶۸	آموزش و توسعه سبز درگیری کارکنان
تأیید	۲/۱۴۸	۰/۱۸۲	توانمندسازی سبز درگیری کارکنان
تأیید	۲/۱۷۲	۰/۱۹۴	پرداخت و پاداش سبز درگیری کارکنان
تأیید	۸/۸۶۸	۰/۵۷۶	درگیری کارکنان مدیریت زنجیره تأمین سبز
تأیید	۳/۶۱۵	۰/۲۳۸	نوجویی بازاریابی رابطه بین درگیری کارکنان و مدیریت زنجیره تأمین سبز را تعدیل می‌کند

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه کارکنان هتل‌ها در طول زنجیره تأمین نقش مهمی در اجرای اثربخش و مدیریت زنجیره تأمین سبز دارند، در این پژوهش اهمیت مدیریت زنجیره تأمین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز و ارتباط این دو مقوله و نقش میانجیگری درگیری کارکنان و تعدیلگری نوجویی بازاریابی بیان شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده، ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی سبز



همچنین، در جهت تحقق راهبردهای سبز، پیشنهاد می‌شود معیارها و شاخص‌های عملکرد سبز را تألیف و یک پارچه کنند و در نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد به کار گیرند، عملکرد شغلی کارکنان را بر مبنای معیارهای مرتبط با عملکرد سبز و نتایج پروژه‌های زیست‌محیطی ارزیابی کنند، برای کسب مهارت‌های سبز و عملکرد سبز خوب کارکنان مشوق‌های مالی مثل پول نقد و بیمه و پاداش‌های غیرمالی همانند تشویق در میان کارمندان، هدیه و فرصت مطالعاتی در نظر گیرند و نظام پیشرفته انضباطی برای تنبیه و مجازات کارکنانی که قوانین سبز و اهداف مدیریت زیست‌محیطی را نقض می‌کنند برقرار سازند.

همچنین، پیشنهاد می‌شود امکان همکاری و مشارکت کارکنان در طرح‌های پیشنهادی سبز و گروه‌های حل مشکل را فراهم آورند، به کارکنان برای طرح ایده‌های سبز آزادی عمل دهند، گروه‌های سبز در مدیریت زیست‌محیطی یا شکل‌های جدید سازمانی مانند توصیف شغلی انعطاف‌پذیر، مدیریت مشارکتی، کار گروهی و تفویض اختیار را ایجاد کنند و گسترش دهند، گفت‌وگوی گسترده سازمانی درباره مسائل سبز برقرار کنند و محیطی را برای پژوهش و ارائه پیشنهادها در زمینه مسائل زیست‌محیطی و کارگاه‌های تفکر خلاق فراهم آورند. در نهایت، همه این اعمال را با برقراری نظام تشویق و پاداش و ترفیع در هتل حفظ کنند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که درگیری کارکنان هتل در مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیری مثبت و معنی‌دار می‌گذارد. از این رو، در بازار رقابتی کنونی، مدیران باید با انتخاب رویه‌ها و سیاست‌های مناسب، بسترهای لازم را برای سبز کردن زنجیره تأمین هتل خود فراهم آورند. بدین منظور، پیشنهادهایی به هتل‌ها ارائه می‌شود: وارد کردن ملاحظات زیست‌محیطی در سراسر زنجیره تأمین هتل؛ تعدیل اهداف اقتصادی و در نظر گرفتن اخلاقیات و آینده‌نگری؛ حمایت مدیران ارشد و میانی هتل از فرایند سبز شدن زنجیره تأمین و ارزیابی محیطی تأمین‌کنندگان؛ تشویق کارکنان به استفاده از وسایل حمل‌ونقل سبز؛ استفاده از ویدئوکنفرانس برای کاهش سفر؛ ترویج فرهنگ کاهش استفاده از کاغذ؛ تدوین و رعایت استانداردهای لازم در خرید مواد اولیه و تجهیزات از نظر فنی و زیست‌محیطی؛ بررسی مداوم وضعیت کاری ماشین‌آلات و وضعیت فرسودگی آن‌ها و تمام مراحل فرایند تولید از نظر اصول صرفه‌جویی در منابع؛ بازیافت پسماندها و ضایعات در داخل و خارج از هتل؛ قابلیت بازیافت محصول پس از اتمام عمر مفید آن؛

دربان آستانه و همکاران (۱۳۹۵) نیز با ارزیابی عملکرد یک پارچه زنجیره تأمین هتل‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی در هتل‌های شهر اصفهان نشان دادند که در شهر اصفهان سه عامل یک پارچگی داخلی، محصول و مشتری‌ان عملکرد مثبتی داشته‌اند. همچنین نتایج پژوهش بهاری و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص تأثیر آموزش، توانمندسازی و پاداش در رضایت شغلی در صنعت هتل داری نشان داد که آموزش، توانمندسازی و پاداش در رضایت شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. همچنین نشان داده شد که پاداش بزرگ‌ترین مقدار ضریب مسیر را دارد و تأثیری بیشتر از سایر متغیرها در رضایت شغلی می‌گذارد. سرانجام، در فرضیه پنجم، نوجویی بازاریابی رابطه بین درگیری کارکنان و مدیریت زنجیره تأمین سبز را تعدیل می‌کند. بنابراین، بر اساس نتایج فرضیه‌های اول و دوم و سوم پژوهش می‌توان استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی منبعی مهم برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق مشارکت کارکنان است. در این خصوص، هتل‌ها باید به پذیرش مدیریت سبز در همه واحدها روی آورند که یکی از این واحدها مدیریت منابع انسانی است. همچنین، در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی خود بازنگری کنند و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی خود را در جهت سبز شدن و توجه بیشتر به محیط زیست معطوف کنند. پذیرش سیاست‌های مدیریت زیست‌محیطی در هتل‌ها شروعی خوب است و این یعنی تولد مدیریت منابع انسانی سبز در هتل‌ها. در مدیریت منابع انسانی سبز ضروری است سازمان‌ها قبل از هر کار به نهادینه‌سازی و آموزش و توسعه این تفکر در میان مدیران و کارکنان خویش اقدام کنند. در این راستا، آموزش منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مسائلی است که هتل‌ها باید مورد توجه قرار دهند. بنابراین به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود راهبردهای زیر را در پیش گیرند:

تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی برای شناسایی نیازهای آموزشی سبز کارکنان؛ برگزاری دوره‌های آموزشی قبل از خدمت و ضمن خدمت مستمر برای مدیران و کارکنان با توزیع بروشورها و کاتالوگ‌ها و اعلان‌ها؛ آموزش کارکنان درباره تغییرات آب‌وهوا و دیگر مسائل زیست‌محیطی مانند استفاده از خودکارسازی و نرم‌افزارهای رایانه‌ای به جای استفاده از کاغذ؛ ایجاد تغییر و تحول در شغل برای پرورش مدیران سبز آینده؛ آموزش و ارائه الگوهای مصرف صحیح انرژی؛ آموزش ابعاد ایمنی، کارایی انرژی، مدیریت مواد زائد و بازیافت.



Abbasnejad, T., Khaksar, E., Gashtasbi, M., & Darabi, S. A. (2015). "Prioritizing barriers to implement green supply chain in Shiraz oil refining company by FAHP method". *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management Vol*, 3(3).

Ahmad, S. (2015). "Green human resource management: Policies and practices". *Cogent Business & Management*, 2(1), 103817

Aktar, A., & Pangil, F. (2017). "The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organizational support: Evidence from Banking Employees". *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1-22.

Ashraf, F., Ashraf, I., & Anam, W. (2015). "Green HR for businesses". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 149-156.

Becker, W. S., Carbo, J. A., & Langella, I. M. (2010). "Beyond self-interest: integrating social responsibility and supply chain management with human resource development". *Human Resource Development Review*, 9(2), 144-168.

Boks, C., & Stevels, A. (2007). "Essential perspectives for design for environment. Experiences from the electronics industry". *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4021-4039.

Büyüközkan, G., & Çifçi, G. (2012). "A novel hybrid MCDM approach based on fuzzy DEMATEL, fuzzy ANP and fuzzy TOPSIS to evaluate green suppliers". *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3000-3011.

Diabat, A., & Govindan, K. (2011). "An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management". *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 659-667.

Goswami, T. G., & Ranjan, S. K. (2015). "Green HRM: Approach to sustainability in current scenario". *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(4), 250-259.

Gupta, A. K. (2008). "Earth on Fire". *American Journal of Business*, 23(1), 3.

Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). "Marketing innovation: A consequence of competitiveness". *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681.

Hanaysha, J. (2016). "Examining the effects of

رعایت اصول سبز در طراحی محصولات و فرایندهای کاری؛ در صورت امکان، ارتقای سطح فناوری به نحوی که استانداردهای سبز در آن لحاظ شده باشد.

از سوی دیگر، در این پژوهش متغیر نوجویی بازاریابی معرفی و بررسی شد. بنابراین نتایج پژوهش، نوجویی بازاریابی رابطه بین درگیری کارکنان و مدیریت زنجیره تأمین سبز را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر، هنگامی که کارکنان در طول زنجیره تأمین سبز نوجویی بیشتری داشته باشند و بیشتر با شغل خود درگیر شوند، در صورت اجرا و مدیریت زنجیره تأمین سبز، مزیت رقابتی بیشتری برای هتل به وجود می‌آید. موفقیت و ناکامی بسیاری از هتل‌ها در پذیرش و به‌کارگیری رویکردهای نوبه‌میزان تمایل به تغییر و مقاومت نکردن در برابر تغییر، علاقه به کسب و به‌کارگیری تجارب نو و نوجویی کارکنان در هتل‌ها بستگی دارد. بنابراین به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود ویژگی‌های کارکنان نوجو را شناسایی و به فهرست شرایط احراز شغل اضافه کنند، کارکنانی را استخدام کنند که نسبت به مسائل زیست‌محیطی نوجو باشند، در بدو استخدام از مصاحبه و آزمون‌های روان‌شناسی سنجش خلاقیت استفاده کنند، زیرا انتخاب کارکنان نوجو موجب می‌شود در مراحل بعدی یعنی آموزش برای سبزشدن نیز داوطلبانه و فعال ظاهر شوند. همچنین، در فرایند جامعه‌پذیری نوجویی کارکنان را مدنظر قرار دهند، ارزش‌های سبز و اصول مدیریت تغییر و راه‌های خلاقانه فکر کردن را در هتل گسترش دهند، امکان مشورت با همکاران درباره مفاهیم و نوآوری‌های جدید و مطالعه آمار و اخبار نوآوری‌های جدید را فراهم آورند، برای معرفی محصولات جدید، طراحی مجدد فرایندها و توسعه فعالیت‌های پژوهش و پیشرفت به‌واسطه کارکنان نوجو پاداش‌هایی را در نظر بگیرند.

## منابع

بهارى، جعفر، صالحى، صادق و بذله، مرجان (۱۳۹۷). «تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل داری». *دوفصل‌نامه مطالعات اجتماعی گردشگری*، دوره ۶، شماره ۱۱، ص ۲۷-۵۶.

دربان آستانه، علیرضا، رضوانی، محمدرضا و حاتمی فر، پژمان (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد یکپارچه زنجیره تأمین هتل‌ها به‌منظور کسب مزیت رقابتی در هتل‌های شهر اصفهان». *فصل‌نامه علمی-پژوهشی گردشگری و توسعه*، دوره ۵، شماره ۲، ص ۵۴-۷۳.



Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Schmidt, F. L., Law, K., Hunter, J. E., Rothstein, H. R., Pearlman, K., & McDaniel, M. (1993). "Refinements in validity generalization methods: Implications for the situational specificity hypothesis". *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 3.

Sharma, M. (2014). "The role of employees' engagement in the adoption of green supply chain practices as moderated by environment attitude: An empirical study of the Indian automobile industry". *Global Business Review*, 15(4\_suppl), 25S-38S.

Sheehan, M., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). "Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies". *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 118-135.

Sok, P., O'Cass, A., & Sok, K. M. (2013). "Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities". *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(3), 161-167.

Sood, A., & Tellis, G. J. (2009). Do innovations really pay off? Total stock market returns to innovation. *Marketing Science*, 28(3), 442-456.

Strom, J., & Wallace, M. (2002). "Organizational change in a regional, local council". *Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, 1(2), 1-14.

Sweeney, E. (2013). *The people dimension in logistics and supply chain management—its role and importance*. Dublin: Dublin Institute of Technology.

Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). "Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management". *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.

Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & de Oliveira, J. H. C. (2016). "Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms". *Journal of Cleaner Production*, 116, 170-176.

Tinoco, J. K. (2010). "Marketing innovation: The unheralded innovation vehicle to sustained competitive advantage". *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 168-183.

employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). "Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas". *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.

Jafri, S. (2012). "Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India". *Human Resource Management*, 42, 6193-6198.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Levitt, T. (1960). "Growth and profits through planned marketing innovation". *Journal of Marketing*, 24(4), 1-8.

Lin, C. J., & Wu, W. W. (2008). "A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment". *Expert Systems with Applications*, 34(1), 205-213.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.

Morgan, K. (2010). "Local and green, global and fair: the ethical foodscape and the politics of care". *Environment and Planning A*, 42(8), 1852-1867.

Nejati, M., & Ahmad, N. H. (2015). *Job Seekers' perception Of Green Hrm*. Conference on Green Human Resource Management (CGHRM). 92-101.

Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). "Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change". *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172.

Santos, F. C. (2000). "Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5): 610-628.

Sarkis, J. (2012). "A boundaries and flows perspective of green supply chain management". *Supply chain management: an international journal*, 17(2), 202-216.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., &

Zoogah, D. B. (2011). "The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach". *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.

Trent, R. J. (2004). "What everyone needs to know about SCM". *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW*, V. 8, NO. 2 (MAR. 2004), P. 52-59: ILL, 8(2).

Wagner, M. (2013). "Green human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?". *Journal of Business Ethics*, 114(3): 443-456.

