



## مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)

سعید آیبی‌آغی اصفهانی<sup>۱</sup>، علی اکبر حسینی<sup>۲\*</sup> و سیدرضا حسینی‌نیا<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود

۲. استادیار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود

۳. استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۹/۲

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی بود.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از حیث هدف و شیوه گردآوری داده‌ها به ترتیب، کاربردی و توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جهت تعیین روابط علی و معلولی بین متغیرها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی بودند. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت منابع انسانی سبز (سخاوالکر و تادانی، ۲۰۱۳) و پایداری سازمانی (کارکولیان و همکاران، ۲۰۱۵) انجام شد که پس از تأیید روایی صوری و محتوایی و پایایی، بین نمونه‌ها توزیع شد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که فعالیت‌های انجام شده در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه مورد مطالعه، بیشترین همسویی را با استانداردهای مدیریت منابع انسانی سبز و به میزان ۶۳ درصد داشته‌است، اما آگاهی از استانداردهای منابع انسانی سبز در سطح کمتر از میانگین قرار داشت. براساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌توان اذعان نمود که استانداردهای منابع انسانی سبز به میزان ۰/۸۹ بر پایداری تأثیر داشته‌است؛ همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که وضعیت آگاهی از منابع انسانی سبز از دیگر ابعاد ضعیف‌تر بوده، این در حالی است که بیشترین تأثیر بر اساس نتایج مدل ساختاری روی پایداری سازمان به میزان ۰/۵۸ ملاحظه می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** پیشنهاد می‌شود که سازمان ورزش و جوانان خراسان شمالی با برگزاری دوره‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی مناسب در خصوص منابع انسانی سبز در تقویت این بعد تلاش نماید. از طرفی، وضعیت فعالیت‌های منابع انسانی سبز مناسب است، لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود تا در تداوم فعالیت‌های مربوطه کوشا باشند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی سبز، پایداری سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

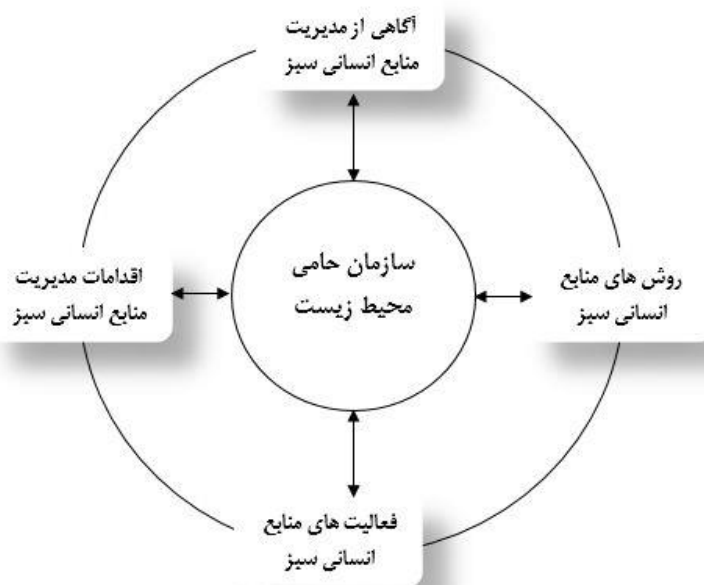
## مقدمه

امروزه تخریب روزافزون محیط‌زیست و منابع طبیعی، یک چالش اساسی در زندگی بشر محسوب می‌شود. این چالش‌ها، پیامدها و نتایجی را در ابعاد و عرصه‌های مختلف زندگی بشر به همراه داشته است. نابودی جنگل‌ها و مراتع، فرسایش شدید خاک، افت و کاهش سفره‌های آب زیرزمینی، افزایش درجه حرارت زمین، مسائل و چالش‌های لایه اوزن، وجود گازهای گلخانه‌ای، دفع مقادیر بسیار زیاد مواد زائد و خطرناک تولید شده در صنعت و به‌کارگیری سموم دفع آفات و نابودی برخی از گونه‌های جانوری و گیاهی، تنها برخی از مصادیق چالش‌های زیست‌محیطی بشر است (تقیه، ۱۳۸۹). افزایش نگرانی‌ها در مورد محیط‌زیست و به دنبال آن، پیدایش استانداردهای بین‌المللی زیست‌محیطی، سبب اجبار سازمان‌ها به پذیرش استراتژی‌های سبز و در ادامه اعمال مدیریت سبز در کلیه امور و موضوعات سازمانی شده است (خان، ۲۰۱۵). برای این منظور، در راستای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز، واحدهای مختلف سازمان از جمله واحد منابع انسانی می‌تواند نقش بسیار فعالی ایفا کند و با فعالیت‌های مناسب و اثربخش، کارکنان را در تحقق اهداف مدیریت سبز تشویق نماید (پالی‌آو همکاران، ۲۰۱۳، جنی‌آو همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی سبز، به معنای استفاده از نیروی انسانی برای ارتقای اقدامات زیست‌محیطی سازمان و افزایش آگاهی و تعهد کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی است و شامل چهار بعد اصلی آگاهی، اقدامات، فعالیت‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز است که این ابعاد در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.

مدیریت منابع انسانی سبز، مسئول ایجاد محیط کاری سبزی است که در آن کارکنان اهمیت اقدامات زیست‌محیطی را درک کنند (احمد، ۲۰۱۵). با توجه به اهمیت مقوله و موضوع مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان‌ها به سمت سبز سازی دستگاه‌های خود در حرکت هستند (رامسامی، ۲۰۱۷). برای نمونه، سبز سازی سبب ایجاد مشاغل و فرصت‌های شغلی جدید شده، فرصت‌های بروز نوآوری را فراهم کرده و در نهایت منجر به رفاه و آسایش بیشتر می‌شود (خان، ۲۰۱۵). جفری (۲۰۱۲) و گوسوامی و رانجان (۲۰۱۵) معتقدند، سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی سبز را اجرا کرده‌اند، از اجرای آن سود برده و کارکنان آن‌ها دارای روحیه بهتری شده‌اند. پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و در نتیجه تداوم رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان است (جیونگ و پارک، ۲۰۱۷). برای نمونه، حقدادی و همکاران (۱۳۹۴)، اقدام به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیئت‌های ورزشی استان مرکزی نموده‌اند. استاندارد ایزو ۹۰۰۴، پایداری یک سازمان را وابسته به ایجاد توازن بین منافع مالی-اقتصادی و اجتماعی-زیست‌محیطی سازمان دانسته و آن را به ذینفعان مستقیم یا غیرمستقیم سازمان مرتبط می‌کند. این استاندارد درجات پایداری سازمان را به پنج سطح مبتدی، پیش فعال، منعطف، نوآور و پایدار تقسیم نموده است و دستیابی به پایداری را درگروی قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی خود می‌داند (افرازه و همکاران، ۲۰۰۹). دامنه بحث پایداری در سطوح مختلفی از جمله، اقتصاد کلان، صنعت و سازمان گسترده است. منابع انسانی پایدار، یک عنوان جدید برای مدیریت منابع انسانی است و مطالعات پایداری برای ارزیابی و نشان دادن بهترین روش برای سازمان‌های پایدارتر بر مبنای نیازهای مدیریت منابع انسانی است و سازمان‌ها می‌توانند با توان‌افزایی نیروی انسانی خود، منابع انسانی پایدارتری را داشته باشند. آگاهی، بهبود روش‌ها، فعالیت‌ها، اقدامات یک سازمان در مقابل محیط‌زیست در مقوله مدیریت منابع انسانی جا می‌گیرد که این امر منجر به کارایی بالاتر و کاهش هزینه‌ها در سطوح فردی، سازمانی و محیطی

1. Khan
2. Paille
3. Jenny
4. Ahmad
5. Ramasamy
6. Jefri.
7. Goswami and Ranjan
8. Jeong and Park

می‌شود. افزایش فروش، معافیت‌های مالیاتی، کاهش ضایعات، بهبود محیط کاری، افزایش رضایت مشتری، پایداری و بهبود برند سازمانی نیز، از جمله مزایایی است که برای این سازمان‌ها ذکر شده است. در حال حاضر، نیاز روزافزونی برای ترکیب مدیریت سبز با مدیریت منابع انسانی وجود دارد و این چالش‌ها به‌عنوان ابتکارات مدیریت منابع انسانی سبز شناخته شده است (داتا، ۲۰۱۲). محققان بر این باورند که سیستم مدیریت سبز تنها در صورتی مؤثر است که سازمان، کارکنان و افراد مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب را در اختیار داشته باشد (سادین، ۲۰۱۱). اهمیت منابع انسانی سبز را از دیدگاه دیگری نیز می‌توان بررسی کرد، درجایی که افزایش زیست‌گرایی و قوانین جدید بین‌المللی، سازمان‌ها را به سمت توسعه شایستگی‌های کارکنان خود به‌منظور تولید محصولاتی هدایت می‌کند که با قوانین سخت‌گیرانه زیست‌محیطی انطباق داشته باشند (چن و همکاران، ۲۰۱۲). نتیجه این توسعه، سازمانی است که عملکرد زیست‌محیطی بهتری دارد و تصویر کلی آن ارتقاء یافته و توجه کارکنان بالقوه را به خود جلب می‌نماید. جابور<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ای با هدف ارائه کمک‌های مدیریت منابع انسانی، برای توسعه سازمان‌های پایدار دریافت که ارتباط بین منابع انسانی و پایداری سازمانی بر اساس عملکرد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی است. این ارتباط خود شامل، برخی از جنبه‌های مهم در مدیریت از قبیل نوآوری، تنوع فرهنگی و محیط‌زیست است و پایداری یک مسئله استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی است. وی همچنین معتقد است که پایداری یک مسئله ضروری برای زنده ماندن بلندمدت یک سازمان است، به‌ویژه برای سازمان‌هایی که مایل به حفظ مشروعیت اجتماعی عملیات تجاری خود هستند.



شکل ۱. سرفصل‌های منابع انسانی سبز (سخاوالکر و تادانی، ۲۰۱۳)

تاریخچه اندیشه پایداری از نظر زیست‌محیطی را می‌توان از دو بعد مورد اشاره قرارداد (گلکار، ۱۳۷۹):

الف: واکنش شخصیت‌ها و محافل علمی به مسائل زیست‌محیطی

ب: واکنش سازمان‌های رسمی در قبال این مسائل

1. Dutta
2. Sudin
3. Chen
4. Jabur
5. Sakhawalkar and Thadani

نخستین تلاش‌ها ناشی از نگرانی‌های تعدادی از متفکران بوده است که اعتقاد داشته‌اند که انسان در حال نابودی محیط‌زیست است؛ محیطی که از لحاظ تاریخی در آن به سر برده و از لحاظ بیولوژیکی به آن وابسته است (مهشوری، ۱۳۸۷). این اولین تحول در نگرش است که در اوایل ۱۹۷۰ میلادی رخ داد و ویژگی آن بحث درباره کیفیت محیط‌زیست در برابر رشد اقتصادی و حاکی از تغییر بینش و نگرش درباره الگوهای سنتی رشد اقتصادی بود (یانگ، ۲۰۱۱).

ابعاد پایداری یک سازمان شامل عوامل فردی نظیر، مؤلفه‌های مهارت، توانایی فردی، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی است؛ یعنی آنچه فرد می‌تواند انجام دهد، به مهارت و توانایی مرتبط با شغل و خلاقیت او بستگی دارد. عوامل فردی توجه به توانایی‌های خلاقانه، ایده پردازی و قدرت ارائه طرح افراد را خاطر نشان می‌کند. از نظر آمابیل<sup>۳</sup> آنچه فرد می‌تواند انجام دهد، به مهارت و توانایی مرتبط با خلقیات و شغل او بستگی دارد. به نظر لاولر<sup>۴</sup> عملکرد نوآورانه افراد به انگیزش، توانایی و مهارت آنان وابسته است. از دیگر مؤلفه‌های مؤثر عوامل فردی، ویژگی‌های شخصیتی است. شخصیت از نظر مورفی<sup>۵</sup> شامل، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و صفات فرد است که الگوهای نسبتاً پایدار پاسخ وی به موقعیت‌ها را تعیین می‌کند. طبق نظر<sup>۶</sup> کانتر<sup>۶</sup> قابلیت استخدام، امنیت جدیدی است که اگر افراد به دست آورند و آن را حفظ کنند، زمانی که شغل خود را از دست بدهند، جای دیگر قابلیت استخدام دارند. مفهوم قابلیت استخدام در زمینه‌های مختلف هم برای کسانی که شاغل هستند و هم برای کسانی که جویای کار هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. انگیزش توسط محققان به‌عنوان نیرویی تعریف شده است که رفتار را تقویت کرده و جهت می‌دهد. از این‌رو مشخص است که برای کسب اهداف، کارکنان می‌بایستی به‌اندازه کافی برانگیخته شده باشند. آگاهی از مدیریت منابع انسانی سبب و دخیل کردن فعالیت‌های آن در کنار فعالیت‌های افراد داخل سازمان، به‌عنوان یک عامل انگیزشی مهم می‌تواند تأثیرگذار باشد که در مقابل عدم همسویی در نگرش مدیران و کارکنان در مورد نیازها و انگیزه‌های کارکنان از عوامل مهم بروز مشکلات در سازمان‌ها است. سازمان‌ها همچنین به‌طور مستقیم مسئول پرورش نیروی کاری هستند که محیط‌زیست را درک کند و قدر آن را بداند. نوع فعالیت‌های انجام شده شامل، آموزش دادن به کارکنان درباره تغییرات آب‌وهوا و دیگر موضوعات زیست‌محیطی، آموزش درباره کاهش مصرف انرژی و استفاده از وسایل حمل‌ونقل سازگار با محیط‌زیست است (داتا، ۲۰۱۲). در شکل ۲ به‌طور کلی آثار اجرای مدیریت منابع انسانی سبب نمایش داده شده است.

دیگر بعد پایداری عبارت است از عوامل اجتماعی شامل، ارتباطات، کیفیت زندگی کاری و موارد مشابه دیگر که ترکیب آن‌ها شرط لازم برای عملکرد خلاق و موجب افزایش دانش و مهارت‌های گروه و ترکیب ایده‌ها است (امابیل، ۱۹۸۸). برای نمونه، کشاورز (۱۳۹۵) اقدام به تدوین مدل ارتباطی رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نموده است. عباسی (۱۳۸۸)، ارتباطات سازمانی را در کتاب خود با عنوان "مدیریت روابط عمومی" این‌گونه تعریف می‌کند: روابط انسانی در سازمان عبارت است از: فرآیند برقراری، حفظ و گسترش روابط هدف‌دار، پویا و دوجانبه در بین اعضای یک سیستم تا سازمان اجتماعی مانند، اداره، کارخانه، مدرسه و آموزشگاه با تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد سبب ایجاد تفاهم، خرسندی متقابل کارگران و کارکنان در جهت رسیدن و زمینه انگیزش و رشد یافتگی را برای رسیدن به اهداف سازمان از جمله پایداری را مهیا می‌کند. بدین منظور نیاز است تا مسئولان تلاش نمایند تا یک رابطه دوجانبه همراه با حس مثبت، احساس رضایت متقابل و تفاهم سازنده را به وجود آورند (عباسی، ۱۳۸۸). در یک تعریف جامع‌تر می‌توان

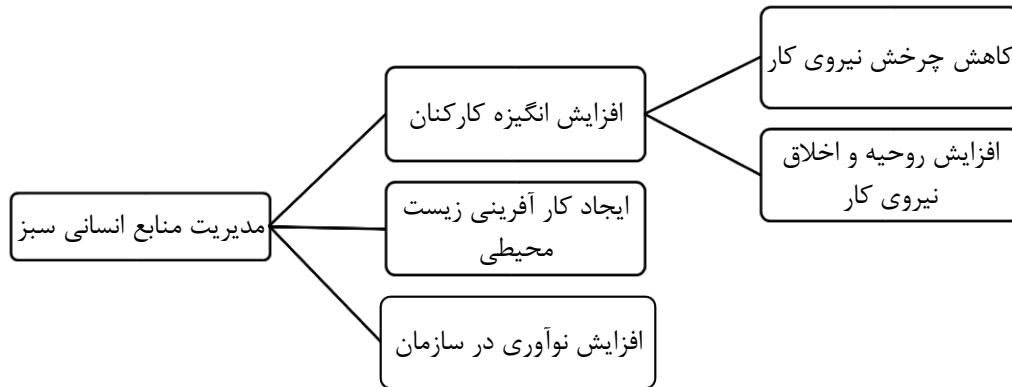
1. Mahshavari
2. Yung
3. Amabile
4. Lawler
5. Murphy
6. Canter

گفت: ارتباطات سازمانی بر فراگردی دلالت دارد که تبادل اطلاعات بامعنی با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان دارند (رضاییان، ۱۳۸۸).

از جنبه‌های دیگر پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. عامل سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد پایداری سازمان، جزو اساسی‌ترین متغیرهای مؤثر بر پایداری سازمانی است که شامل، مسئولیت‌پذیری، بهره‌وری، نوآوری، مزیت رقابتی، توانایی و حل مسئله است. امروزه در تمامی فعالیت‌ها به‌ویژه فعالیت‌های آموزشی، صاحبان امر به‌سوی مهارت‌های تفکر و حل مسئله چه در حیطه عمومی و محیط‌زیست، چه در حیطه فناوری، خواه در فعالیت‌های طبیعی و خواه در فعالیت‌های مسئله مدار حرکت می‌کنند. در اغلب جوامع همه بر این عقیده‌اند که باید بر افزایش مهارت‌های حل مسئله تأکید کرد (خیرالدین باباپور و همکاران، ۱۳۸۲). حل مسئله به‌عنوان یک فرآیند رفتاری- عاطفی و شناختی است که در طی آن، یک فرد یا گروه تلاش می‌کند، ابزارهای سازگار یا مؤثر مقابله‌ای با مسائلی را که در زندگی روزمره با آن‌ها مواجه است، کشف کند یا به وجود آورد (دابسن، ۲۰۰۱). امروزه که سازمان‌ها و جوامع با تحولات شگرف محیطی و فناوری و به‌تبع آن تجارت جهانی و جهانی‌شدن روبه‌رو هستند، توان دستیابی به سطح مطلوب و مورد انتظاری از عملکرد در هاله‌ای از ابهام فرورفته است. در این رهگذر، آنچه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است که بتواند چارچوب آگاهی و انگیزشی افراد سازمان را مهیا کند. در صورت اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان در زمینه اهتمام به این چارچوب‌ها است که می‌توان حسن عملکرد سازمان‌ها را در شرایط فعلی انتظار داشت (فرهی، ۱۳۸۴) و پایداری سازمان را تأمین شده دانست. در حال حاضر، مدیریت منابع انسانی از طریق فعالیت‌هایی که عملکرد دستداران زیست‌محیطی را ارتقا می‌دهند، نقش حیاتی در ایجاد و توسعه سازمان سبز ایفا می‌کند (دائو و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت منابع انسانی سبز، رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون واردکردن آسیب به جامعه برآورده می‌کند (سادین، ۲۰۱۱). اجرای مدیریت سبز منجر به مزایای اقتصادی، تمایز و به‌خصوص مزایای مرتبط با منابع انسانی می‌شود (خسروی و همکاران، ۱۳۸۵) و در نهایت اجرای مدیریت منابع انسانی سبز مزایایی را به همراه خواهد داشت که در شکل ۲ نمایش داده شده است. احمد<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف بررسی مدیریت منابع انسانی سبز، به عنوان یک ابزاری برای پایداری سازمانی به این نتیجه دست یافته است که درک کارکنان از مدیریت منابع انسانی سبز، یک گام مهم در جهت سبز سازی سازمان است. در این پژوهش به تشویق کارکنان در به‌کاربردن ابتکارات و نوآوری در جهت سبز سازی تأکید شده و پیشنهاد شده است، پاداش‌های مرتبط با آن نیز در روال کار قرار گیرد؛ همچنین ضرورت استفاده از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز در امر آموزش و توسعه مورد تأکید قرار گرفته است. حامد غلامی و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی دیگر نشان دادند که عملکرد مدیریت و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سیستم سبز ارتباط مستقیم دارند و نتیجه آنکه سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان را قادر می‌سازد در فعالیت‌های خود، سیستم پرداخت پاداش و سیستم جذب و انتخاب را در مسیر استراتژی‌های پایداری پیش ببرد. پینزون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "نقش مدیریت منابع انسانی سبز در مسیر رسیدن به پایداری سازمانی در حوزه سلامت" به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون، رضایت شغلی جمعی و اثربخشی جمعی و تعهد سازمانی که همکاری سازمانی را تضمین می‌کنند، مهم‌ترین عناصر در مسیر رسیدن به اهداف مورد نظر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی است. شواهد نشان می‌دهد، تاکنون تحقیقات کمی در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی

1. Dubsan  
2. Farahi  
3. Ahmed  
4. Pinzone

در سازمان‌های مرتبط با ورزش و سلامت انجام شده است که با توجه به اهمیت مسئله، لزوم پژوهش بیشتر در این زمینه را آشکار می‌سازد.

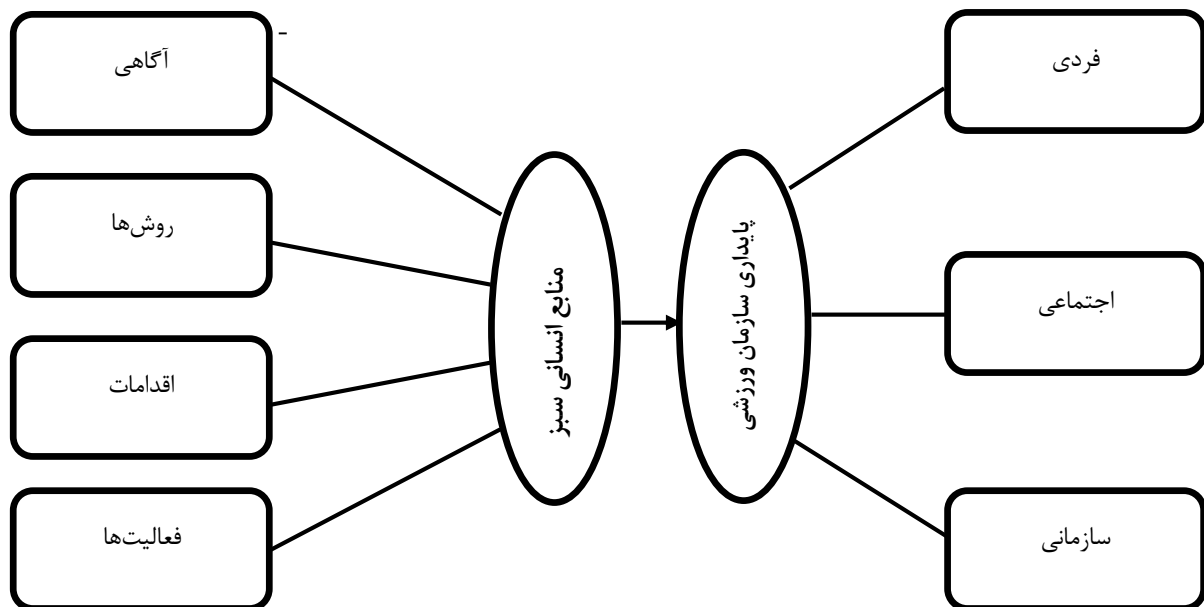


شکل ۲. آثار اجرای مدیریت منابع انسانی سبز (داتا، ۲۰۱۲)

مدیریت منابع انسانی سبز، سبب افزایش عملکرد سازمانی (جکسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)، همکاری سازمانی (جابور و همکاران، ۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی (جابور و همکاران، ۲۰۱۲) و کاهش هزینه‌ها (هارت، ۱۹۹۷) می‌شود. به دلیل اهمیت بخش محیط زیست سازمان‌ها، محققان بر اهمیت اتخاذ رویکردهای زیست محیطی، به عنوان یکی از اهداف کلیدی سازمانی تأکید کرده‌اند (جابور، ۲۰۱۱؛ دیلی و هانگ، ۲۰۰۱؛ سارکیس، ۲۰۱۰). دلیل این تأکید آن است که مدیریت منابع انسانی سبز کمک می‌کند تا فرآیند مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های پایداری سازمانی ادغام شود که شامل، استراتژی‌های استخدام (گرولیا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)، سیستم‌های ارزیابی و پاداش مرتبط با آگاهی‌های زیست محیطی و پیاده‌سازی در فرآیند ارزیابی کارکنان (جابور و همکاران، ۲۰۱۲)، برنامه‌های آموزش و توسعه (نینیکریشام و هدج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) می‌شود. این افزایش قابلیت توسعه مهارت‌ها و آگاهی کارکنان به شکل‌گیری سازمان سبز و پایدار منجر می‌شود (چریان و جاکوب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). در این پژوهش با استفاده از تحقیقات و پژوهش‌های گذشته، توسعه فرضیات و نوآوری در فرضیات مدنظر قرار داده شده است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤالاتی از قبیل «آیا ابعاد منابع انسانی سبز بر پایداری سازمان ورزشی تأثیرگذار است؟» و «کدام بعد از بین ابعاد آگاهی، اقدامات، فعالیت‌ها و روش‌ها بیشترین تأثیر را بر پایداری سازمانی خواهد داشت؟» است. با توجه به نقش اداره کل ورزش و جوانان در خراسان شمالی در راستای اهداف (۱) پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد، (۲) توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگ ساختن فعالیت‌های تربیت بدنی و تفریحات سالم، (۳) ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه و ترویج ورزش قهرمانی به منظور تحقق اهداف نظام، (۴) حل مسائل جوانان اعتلا و رشد نسل جوان استان (۵) استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان، پایداری سازمانی مقوله بسیار مهمی خواهد بود. علاوه بر آن، مراکز ورزشی به عنوان مجموعه‌های تحت مدیریت ادارات ورزش و جوانان به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر محیط اطراف خود اثرات مثبت و منفی می‌گذارند. مراکز ورزشی علاوه بر پیامدهای مثبت خود مانند، افزایش سطح رفاه، اشتغال، ارتباطات، حمل و نقل، برخورداری از امکانات و خدمات و غیره، احتمالاً آثار نامطلوبی چون مشکلات و مسائل زیست محیطی، معضلات فرهنگی، اجتماعی و مانند آن دارند (طالب پور و همکاران، ۱۳۹۰، سلطان حسینی

1. Jackson  
2. Grolleau  
3. Unnikrishnan and Hedge  
4. Cherian and Jacob

و همکاران، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، همان‌طور که پیش از این نیز بیان گردید، تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز، به‌عنوان یک راهبرد مدیریتی بر عملکرد سازمان در ادبیات موضوع مورد توجه واقع شده است. از این‌رو بررسی این مسئله در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی با هدف اعتلای نظام مدیریت منابع انسانی آن و پرهیز از اعمال نگرش‌های سنتی و سلیقه‌ای که خود از جمله دلایل توسعه ناهمگون و نامناسب مجموعه در طی سال‌های گذشته بوده است (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۳، فخرانی و همکاران، ۱۳۹۶)، مدنظر قرار خواهد گرفت. علاوه بر آن، اداره کل ورزش و جوانان اقدام به عقد قرارداد با سازمان محیط‌زیست در راستای ارتقای شاخص‌های صیانت از محیط‌زیست، برگزاری همایش و نمایشگاه با محوریت محیط‌زیست و جوانان، معرفی رابط محیط‌زیست در ادارات استانی، ایجاد دفتر محیط‌زیست و توسعه پایدار، تدوین و ابلاغ آیین‌نامه کمیته‌های محیط‌زیست فدراسیون‌ها نموده است (گزارش عملکرد وزارت ورزش و جوانان، ۱۳۹۶). از این‌رو، هدف کلی تحقیق عبارت است از: بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان با بررسی اداره کل استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه موردی است. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. چارچوب مفهومی پژوهش (سخاوالکر و تادانی، ۲۰۱۳، کارکولیان و همکاران، ۲۰۱۵)

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، یک پژوهشی میدانی است که در چارچوب آن از ابزار پیمایشی استفاده شده است؛ همچنین از نظر تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز، یک پژوهش توصیفی است؛ چراکه به تشریح وضعیت جاری و شکاف آن با وضعیت مطلوب اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی به‌عنوان مورد مطالعه می‌پردازد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران، صاحب‌نظران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی با جامعه ۱۰۵ نفر است. با توجه به محدود بودن تعداد نفرات جامعه، از روش سرشماری استفاده شده که در نهایت تعداد ۹۸ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. طی دو مرحله و در طول یک دوره زمانی یک‌ماهه، پرسشنامه استاندارد برای متغیر مدیریت منابع انسانی سبز با تعداد ۱۷ سؤال (سخاوالکر و تادانی، ۲۰۱۳) و پرسشنامه استاندارد دوم مربوط به متغیر پایداری سازمانی در سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی

1. Sakhawalkar
2. The Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ) for K-12.

با تعداد ۷ سؤال (کارکولیان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) در بین کل کارکنان توزیع شده است (دریافت پاسخ در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت). جهت تأیید روایی صوری دو پرسشنامه از نظرات خبرگان شامل، اساتید دانشگاهی آشنا به حوزه منابع انسانی و مدیریت ورزشی استفاده شد؛ همچنین، جهت سنجش پایایی ابزارها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع گردید و روایی سازه آنها نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاکی از تأیید روایی و پایایی در حد مطلوب بوده است (جدول ۱ تا ۵). داده‌های گردآوری شده با استفاده از دو نرم‌افزار آماری اسپاس و پی‌اس، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز

پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز	آگاهی	سؤالات	آلفای کرونباخ	بعد	سؤالات	آلفای کرونباخ
پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز	۱	۰/۷۴۹	اقدامات	۸-۱۱	۰/۷۵۰	
پرسشنامه پایداری منابع انسانی	۲-۶	۰/۷۲۲	فعالیت‌ها	۱۲-۱۷	۰/۸۰۲	
پرسشنامه پایداری منابع انسانی	۱-۲	۰/۷۸۹	سازمانی	۶-۷	۰/۷۳۵	
پرسشنامه پایداری منابع انسانی	۳-۵	۰/۸۵۶	اجتماعی		۰/۸۷۰	

نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی نیز، در جداول ۲ الی ۵ ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد، با توجه به میانگین و مقادیر آماره تی محاسبه شده، تمامی سؤالات و ابعاد آن‌ها در پرسشنامه‌ها در دامنه مناسب قرار دارند. با توجه به مقادیر بارهای عاملی ملاحظه می‌شود که مقادیر واریانس استخراج شده برای تمامی ابعاد متغیرها، بزرگ‌تر از ۰/۵ است که حاکی از تأیید روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی است. روایی افتراقی با مقایسه جذر واریانس استخراج شده با همبستگی میان متغیرهای مکنون ارزیابی می‌شود. برای هر یک از سازه‌های انعکاسی می‌بایست جذر واریانس استخراج شده، بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. جدول ۶ نشان‌دهنده ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای مدل است. عناصر روی قطر اصلی، نشان‌دهنده جذر ضرایب واریانس استخراج شده برای هر سازه است. در ماتریس همبستگی مدنظر، مقدار جذر واریانس استخراج شده مربوط به هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها بیشتر است که حاکی از قابل قبول بودن روایی افتراقی سازه‌ها است.



جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز

گویه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی	گویه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی
۱	۳/۵	۰/۸۵	۴/۴۲	۱۰	۳	۱	۴/۴۳
۲	۴/۲	۰/۷۹	۴/۳۷	۱۱	۳/۴	۰/۹۰	۴/۴۷
۳	۳/۶	۰/۹۱	۴/۵۵	۱۲	۳/۵	۰/۹۷	۴/۸۷
۴	۲/۹	۱	۴/۲۶	۱۳	۳/۵	۰/۹۳	۵/۳۳
۵	۳/۶	۰/۸۴	۴/۴۲	۱۴	۳/۴	۰/۹۵	۶/۷۸
۶	۳/۵	۰/۷۸	۴/۵۲	۱۵	۳/۹	۰/۸۶	۳/۸۸
۷	۳/۴	۰/۹۶	۵/۱۶	۱۶	۳/۶	۰/۷۶	۲/۹۸
۸	۳/۵	۰/۸۶	۳/۲۶	۱۷	۳/۹	۰/۸۱	۵/۴۹
۹	۳/۹	۰/۹۱	۰/۹۴				

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پایداری سازمانی

گویه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی	گویه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی
۱	۳/۷	۰/۸۶	۶/۵۲	۷	۳/۴	۰/۹۳	۳/۸۸
۲	۳/۲	۰/۹۷	۵/۳۹	۸	۳/۴	۰/۹۰	۴/۴۷
۳	۳	۱	۴/۸۲	۹	۳/۴	۰/۸۸	۷/۱۴
۴	۳/۹	۰/۸۵	۵/۲۹	۱۰	۳/۵	۰/۹۷	۴/۸۷

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی ابعاد (خرده مقیاس) پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی
آگاهی	۳/۵	۰/۵۰	۷/۷۵
روشها	۳/۵	۰/۵۸	۸/۰۴
اقدامات	۳/۶	۰/۴۸	۶/۲۲
فعالیتها	۳/۸	۰/۴۹	۸/۰۷

جدول ۵. تحلیل عاملی تأییدی ابعاد (خرده مقیاس) پرسشنامه پایداری سازمانی

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی
فردی	۳/۵	۰/۵۷	۱۰/۲۸
اجتماعی	۳/۵	۰/۵۱	۸/۲۳
سازمانی	۳/۵	۰/۴۹	۶/۲۰

جدول ۶. ماتریس مقایسه جذر واریانس استخراج شده و ضرایب همبستگی سازه‌ها

متغیرهای مکنون	مدیریت منابع انسانی سبز	پایداری سازمانی
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۷۳	-
پایداری سازمانی	۰/۶۷	۰/۷۶

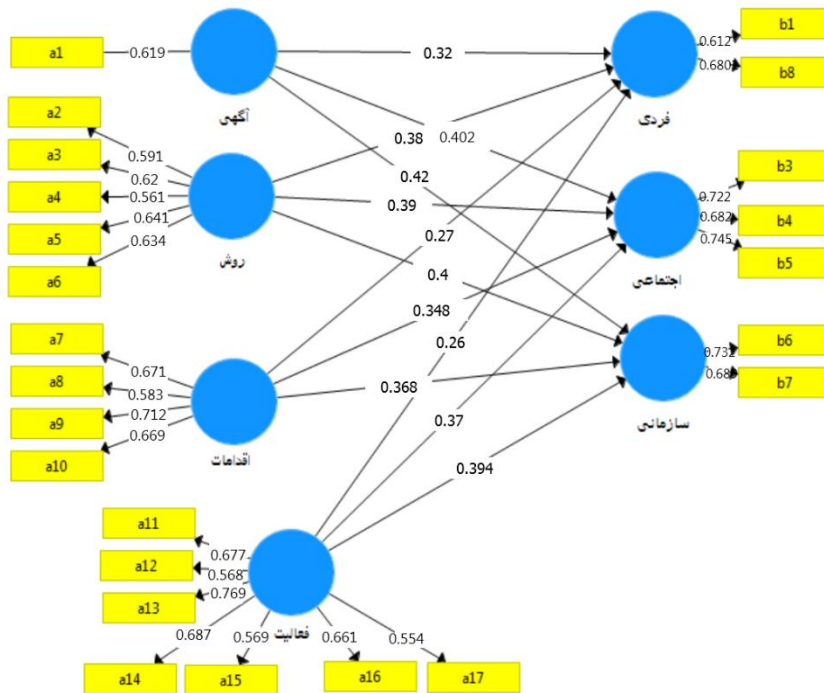
## یافته‌ها

توزیع فراوانی مربوط به ویژگی‌های فردی نمونه‌های تحقیق نشان داد که از ۹۸ نفر، تعداد ۶۸ نفر (۷۰ درصد) را مردان و ۳۰ نفر (۳۰ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند که در مجموع ۶۵ درصد از آن‌ها بیش از ۳۵ سال سن داشته‌اند. از نظر مدرک تحصیلی، ۷ درصد دارای مدرک دیپلم، ۵۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴ درصد دارای مدرک دکتری بودند؛ همچنین، ۷ درصد از نمونه‌ها را مدیران ارشد، ۶ درصد را مدیران میانی و ۸۷ درصد را کارکنان تشکیل داده‌اند. وضعیت سابقه کاری نمونه‌های تحقیق نشان می‌دهد که ۷ درصد کمتر از ۱۰ سال سابقه کاری، ۳۳ درصد بین ۱۰ الی ۲۰ سال و ۶۰ درصد نیز، سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال داشته‌اند. نتایج جداول ۲ الی ۵ نیز، نتایج تحلیل عاملی تاییدی به ترتیب برای پرسشنامه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی و ابعاد هر یک را نمایش می‌دهد.

بعد اول مدیریت منابع انسانی سبز، به مسئله آگاهی کارکنان می‌پردازد که در قالب سؤال ۱ بررسی شده است. مقدار میانگین ۲/۳۱ محاسبه شده از مقدار ۵، نشان‌دهنده سطح آگاهی کمتر از مقدار متوسط آگاهی در میان کارکنان در نمونه تحت بررسی است. بعد دوم مدیریت منابع انسانی سبز به روش‌ها می‌پردازد. در این بعد منظور روش‌هایی است که برای رسیدن به مدیریت منابع انسانی سبز لازم است و در نهایت شامل ۵ سؤال است. مقدار میانگین ۲/۰۴ محاسبه شده از ۱۰۰، نشان‌دهنده آن است که روش‌های مورد استفاده توسط سازمان تحت بررسی، به میزان کمتر از میانگین با روش‌های منابع انسانی سبز همخوانی دارد. بعد سوم مدیریت منابع انسانی سبز، دربرگیرنده مجموعه اقدامات مربوط به منابع انسانی سبز است. این بعد شامل ۴ سؤال است. مقدار میانگین ۳/۰۱ کسب شده نیز نشان می‌دهد که اقدامات صورت گرفته توسط اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی با اقدامات منابع انسانی سبز، تنها به میزان ۳/۰۱ هم‌راستا هستند. بعد چهارم مدیریت منابع سبز نیز، بر فعالیت‌های اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه تحت بررسی جهت حمایت و توسعه پایدار از مدیریت منابع انسانی سبز تأکید دارد. این بعد شامل ۷ سؤال است. مقدار میانگین ۳/۱۶ محاسبه شده حاکی از آن است که فعالیت‌های این سازمان بیشترین همخوانی را با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز دارد. تمامی یافته‌های مذکور پیرامون وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز را می‌توان در جدول ۷ مشاهده نمود. با توجه به اطلاعات دریافت شده از پرسشنامه‌های توزیع شده در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه تحت بررسی، نتایج کلیدی ذیل حاصل شد. در این پژوهش به‌منظور تحلیل مدل پژوهش (شکل ۴) از مدل‌سازی معادلات ساختاری و به‌تبع آن از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. به ترتیب نمادهای  $a1$ ،  $a2$ ،  $a3$ ،  $a4$ ،  $a5$ ،  $a6$  و  $a7$  نشان‌دهنده عناوین آگاهی، روش‌ها، اقدامات، فعالیت‌ها، فردی، اجتماعی و سازمانی برای ابعاد متغیرهای تحقیق است. در شکل ۴، مقادیر ضریب مسیر استاندارد و ضریب تأثیرگذاری نمایش داده شده است که حاکی از اثرگذاری معنادار تمامی ابعاد تحت بررسی بر متغیرهای در نظر گرفته شده است. نتایج شکل ۵ نیز، نشان‌دهنده ضریب مسیر استاندارد در حالت فرضیات فرعی است که مقادیر آن بیانگر عدم یافتن دلیل برای رد فرض‌های صفر و به‌عبارتی دیگر، پذیرش تمامی فرض‌های مسئله تحقیق است.



شکل ۴. مدل پژوهش با ضریب مسیر استاندارد و ضریب تأثیرگذاری



شکل ۵. مدل پژوهش با ضریب مسیر استاندارد در حالت فرضیات فرعی

جدول ۷. بررسی ابعاد تحقق مدیریت منابع انسانی سبز

سطح	آماره	انحراف از	میانگین	
معنی داری	آزمون	میانگین	پاسخ‌ها	
۰/۳۸	۱/۲۶	۰/۸۳۰	۲/۸۵	سطح تحصیلات
۰/۲۶	۱/۰۰	۱/۰۰۸	۲/۰۳	میزان سابقه کار
<b>مدیریت منابع انسانی سبز</b>				
۰/۴۹	۱/۵۵	۰/۶۶	۲/۳۱	۱. آگاهی
۰/۴۹	۱/۵۵	۰/۶۶	۲/۳۱	۱-۱. آگاهی از وجود منابع انسانی سبز
۰/۵۰	۱/۶۸	۰/۴۳۴۹	۲/۰۴	۲. روش‌ها
۰/۴۹	۱/۶۷	۰/۲۱	۲/۰۸	۱-۲. خرید اقلام سبز
۰/۵۱	۱/۷۱	۰/۳۲	۲/۰۱	۲-۲. بازیافت استفاده مجدد از اقلام مصرفی
۰/۵۰	۱/۷۰	۰/۳۸	۲/۱۲	۳-۲. استفاده از کاغذهای بازیافتی
۰/۵۰	۱/۶۹	۰/۴۳	۲/۰۳	۴-۲. الکترونیکی نمودن فعالیت‌ها (فعالیت‌های بی‌نیاز از کاغذ)
۰/۴۹	۱/۶۷	۰/۴۵	۱/۹۲	۵-۲. خرید محصولات الکترونیک کم‌مصرف
۰/۵۳	۱/۷۰	۰/۳۵	۳/۰۱	۳. اقدامات
۰/۳۸	۱/۲۶	۰/۰۴	۲/۹۹	۱-۳. حمایت از خرید خودروهای کم‌مصرف و دوگانه‌سوز توسط کارکنان
۰/۴۹	۱/۵۵	۰/۰۳	۲/۹۲	۲-۳. استفاده از خودرو مشترک
۰/۵۰	۱/۶۸	۰/۴۳	۲/۹۵	۳-۳. کاشت درخت در مناطق بیابانی
۰/۵۹	۱/۸۰	۰/۳۸	۳/۰۱	۴-۳. مدیریت پسماند
۰/۵۹	۱/۷۸	۰/۳۳	۳/۱۶	۴. فعالیت
۰/۵۹	۱/۸۰	۰/۳۳	۳/۱۹	۱-۴. استفاده از کودهای دوستدار محیط‌زیست
۰/۵۹	۱/۸۱	۰/۳۳	۳/۳۰	۲-۴. مالکیت درختان برای کارکنان
۰/۵۶	۱/۷۶	۰/۳۳	۳/۲۵	۳-۴. توجه ویژه به مقوله توسعه فضای سبز و درختکاری
۰/۵۵	۱/۷۲	۰/۳۳	۳/۱۳	۴-۴. ایجاد انگیزه برای توسعه فضای سبز و درختکاری
۰/۶۰	۱/۹۱	۰/۳۳	۳/۰۵	۵-۴. تلاش برای کاهش تولید پسماند
۰/۶۰	۱/۹۲	۰/۳۳	۳/۱۱	۶-۴. استفاده از انرژی‌های پاک
<b>پایداری سازمان</b>				
۰/۵۴	۱/۷۱	۰/۴۶	۲/۳۱	۱. فردی
۰/۵۲	۱/۸۰	۰/۴۸	۲/۳۵	۱-۱. اعتقاد به مهم بودن مقوله پایداری برای سازمان
۰/۵۳	۱/۷۰	۰/۴۵	۲/۳۰	۲-۱. اعتقاد به برخورد عادلانه سازمان با کارکنان
۰/۵۹	۱/۸۰	۰/۳۸	۲/۵۵	۲. اجتماعی
۰/۳۸	۱/۲۶	۰/۰۴	۲/۵۰	۱-۲. تلاش برای توسعه اجتماعی محیط پیرامونی
۰/۲۶	۱/۰۱	۰/۰۵	۲/۶۸	۲-۲. کمک به آگاهی بخشی و رشد فرهنگی محیط پیرامونی
۰/۲۶	۱/۰۰	۰/۰۵	۲/۵۱	۳-۲. مشارکت سازمان در تعالی جامعه با اهداف غیرتجاری
۰/۵۴	۱/۷۱	۰/۴۱	۳/۰۵	۳. سازمانی
۰/۴۹	۱/۵۵	۰/۰۳	۳/۵۱	۱-۳. وجود برنامه پایداری برای سازمان
۰/۳۸	۱/۲۶	۰/۰۴	۲/۵۱	۲-۳. اعتقاد به مهم بودن حضور مدیریت پایداری در سازمان

در جدول ۸ نیز می‌توان به صورت خلاصه، وضعیت پذیرش فرضیه‌های تحقیق را به همراه سطح معناداری مشخص برای هر یک و ضریب مسیر محاسبه شده مشاهده نمود.

جدول ۸. نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش به همراه ضرایب مسیر، اعداد معناداری و نتایج آزمون فرضیات

متغیر ۱	متغیر ۲	ضرایب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون فرضیات
GHRM	پایداری	۰/۸۶	۳/۱۲	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
آگاهی در GHRM	پایداری فردی	۰/۳۲	۲/۵۳	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری اجتماعی	۰/۴۰	۳/۲۱	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
روش‌ها در GHRM	پایداری سازمانی	۰/۴۲	۳/۱۴	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری فردی	۰/۳۸	۲/۶۵	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری اجتماعی	۰/۳۹	۲/۳۵	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
اقدامات در GHRM	پایداری سازمانی	۰/۴۰	۳/۲۱	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری فردی	۰/۲۷	۳/۲۳	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری اجتماعی	۰/۳۴	۲/۵۴	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
فعالیت‌ها در GHRM	پایداری سازمانی	۰/۳۶	۲/۶۸	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری فردی	۰/۲۶	۳/۲۵	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری اجتماعی	۰/۳۷	۲/۵۴	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید
	پایداری سازمانی	۰/۳۹	۲/۶۰	با اطمینان ۰/۹۵ تأیید

در نهایت، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و اعتبار تشخیصی سازه‌های مدل به کار گرفته شده در تحقیق در جداول ۹ و ۱۰ ارائه شده است. عناصر قطر اصلی در جدول ۹، نشان‌دهنده مجذور مقادیر واریانس شرح داده شده در هر سازه و عناصر قطر غیر اصلی، مقادیر همبستگی میان سازه‌ها است. برای اعتبار تشخیصی، عناصر قطری باید از عناصر غیر قطری ذیل آن بزرگ‌تر باشند. مقادیر محاسبه شده برای شاخص‌های ارزیابی برازش مدل عبارت است از:  $NFI= ۱۰/۹$ ،  $CFI=۰/۹۳$ ،  $AGFI= ۰/۹۲$ ،  $RMSEA= ۰/۶۱$  و  $\frac{\chi^2}{df}= ۱/۴۴$  که همگی در محدوده مجاز قرار می‌گیرند. در جدول ۱۰ نیز، مقادیر آماره  $t$  به همراه سطح معناداری وابسته برای تمامی زیرمتغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی ارائه شده است.

جدول ۹. اعتبار تشخیصی سازه‌ها

منابع انسانی سبز	پایداری سازمان
منابع انسانی سبز	۰/۷۷
پایداری سازمان	۰/۷۸
متوسط واریانس استخراج شده	۰/۶۰
میانگین	۳/۵۳
انحراف معیار	۱/۲۱

جدول ۱۰. سطح معناداری زیر مقیاس‌ها

متغیرها	زیر متغیرها	شاخص ضریب تعیین	آماره تی	سطح معناداری
مدیریت منابع انسانی سبز	آگاهی	۰/۱۹۲	۲/۶۳	۰/۰۰۱
	روش‌ها		۲/۵۳	۰/۰۰۹
	اقدامات		۲/۴۵	۰/۰۰۱
پایداری سازمان	فعالیت‌ها	۰/۱۹۲	۲/۷۸	۰/۰۱۸
	فردی		۷/۳۶	۰/۰۰۱
	اجتماعی		۸/۴۲	۰/۰۰۱
	سازمانی		۲/۸۵	۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه موردی انجام شده است. نتایج کلی تحقیق نشان می‌دهند که فعالیت‌های انجام شده توسط سازمان نمونه موردی، بیشترین همسویی با استانداردهای مدیریت منابع انسانی سبز را برخوردار است. از سویی دیگر، آگاهی از استانداردهای منابع انسانی سبز در سطح کمتر از میانگین قرار گرفته است. براساس نتایج تحلیل‌های آماری مبتنی بر تکنیک معادلات ساختاری نیز می‌توان مشاهده نمود که استانداردهای منابع انسانی سبز بر پایداری به میزان قابل توجهی در سازمان تحت بررسی مؤثر است. با توجه به جدول ۷، از بین تمام کارمندان با سطح تحصیلات و سابقه کار متفاوت، آگاهی نسبت به مدیریت منابع انسانی سبز کمتر از متوسط است. این نتایج نشان می‌دهند که اداره کل ورزش و جوانان در مرحله آگاهی نسبت به موضوع نو و مهم مدیریت منابع انسانی سبز دچار ضعف است و باید نسبت به بدین امر آشنایی کارکنان سازمان با این مقوله اهتمام کامل شود. میانگین پاسخ‌ها در جدول ۷ نشان می‌دهد، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در حد کمتر از متوسط از این روش‌ها، حمایت از محیط‌زیست انجام می‌دهند. روش‌های مذکور شامل، وظیفه‌ها و کارهای محول شده به افراد در جهت حفظ منابع زیست‌محیطی و استفاده بهینه از لوازم اداری همچون، کاغذ و ظروف پلاستیکی یک‌بارمصرف و موارد مشابه دیگر است. نتیجه اینکه کارکنان این سازمان باید خود ابتدا در عمل از این روش‌ها استفاده کنند تا بتوانند خود به‌عنوان الگو برای سایر افراد و حتی سازمان‌های دیگر باشند. میانگین ۶۰ درصد به بالا در جدول ۷ نشان می‌دهد که اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی اقدامات خاص و معین جهت حمایت از محیط‌زیست پیش‌بینی کرده است که بخشی از آن اجرایی شده است؛ یعنی اگرچه آگاهی نسبت به مقوله مدیریت منابع انسانی سبز کم است، اما برخی اقدامات سازمان و بخشی از بودجه تخصیصی این سازمان با اقدامات حمایتی از محیط‌زیست و مدیریت سبز همخوانی دارد. ضریب ۶۰ درصدی فعالیت‌های سبز در جدول ۸ نشان می‌دهد که اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی، فعالیت‌های بالاتر از میانگین لازم و مثبت داشته است. این فعالیت‌ها شامل، استفاده از انرژی‌های نو همچون انرژی‌های خورشیدی در سازمان برای تهیه انرژی، استفاده از ساختمان‌ها با ساختار متناسب جهت استفاده از نور خورشید و موارد مشابه دیگر است. در جدول ۸ ضرایب مسیر کمتر از ۰/۳ نشان‌دهنده ضعف ارتباط مابین دو متغیر با دو زیر متغیر هست و در دایره نتیجه‌گیری قرار نمی‌گیرند؛ اما با توجه به جدول ۸ مقدار ضریب مسیر متغیر منابع انسانی سبز و پایداری برابر با ۰/۸۶ است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد، بیشترین تأثیر را بر متغیر پایداری دارد و دارای ضریب تأثیرگذاری ۰/۱۹۱ است. این کیفیت از رابطه مابین دو متغیر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز به میزان ۱۹ درصد روی پایداری اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی تأثیر می‌گذارد. یافته‌های بررسی زیرمتغیرها نشان می‌دهد که آگاهی از منابع انسانی سبز، بیشترین تأثیر را روی بعد سازمانی پایداری به میزان ۰/۴۲ دارد و کمترین تأثیر را روی بعد فردی پایداری به میزان ۰/۳۲ دارد. مفهوم این است که آگاهی از منابع انسانی سبز بر رده اصلی مدیریت سازمان تأثیر دارد و توسط مدیران سازمانی در دستور

کار قرار گرفته است. کل مجموعه در بعد سازمانی بیشتر از بعد فردی نسبت به موضوع منابع انسانی سبز آگاهی دارند. به همین ترتیب زیر، متغیر روش‌ها در منابع انسانی سبز، بیشترین تأثیر را بر بعد سازمانی به مقدار ۰/۴ و کمترین تأثیر را بر بعد فردی به مقدار ۰/۳۸ داشته است که بر بعد اجتماعی پایداری نیز، تأثیر نزدیکی به مقدار ۰/۳۸ داشته است. روش‌ها در مدیریت منابع انسانی، سلسله کارهایی است که سازمان برای حمایت از محیط‌زیست پیرامون خود به اعضای خود واگذار می‌کند که اعداد نشان می‌دهند که اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی توانسته آن را به اعضای خود القا کند و بر بعد سازمانی پایداری تأثیر بیشتری داشته است. زیر متغیر اقدامات و فعالیت‌ها، بیشترین تأثیر را روی بعد سازمانی پایداری با ضریب مسیر ۰/۳۶۷ و ۰/۳۹۴ و کمترین تأثیر را بر بعد فردی با ضریب مسیر کمتر از ۰/۳ داشته است. این اعداد نشان‌گر آن هستند که کلیه اقدامات و فعالیت‌های کنونی و آتی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در مسیر پایداری سازمان پیش می‌رود و بخشی از اقدامات و فعالیت‌هایی که از سوی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی به‌عنوان اقدامات و فعالیت‌های حمایتی مدیریت منابع انسانی سبز انجام می‌شود، داخل سازمان و توسط اعضای سازمان دیده و درک شده است. اعضای سازمان نیز به این امر واقفاند، اما برای تضمین هرچه بیشتر باید اقدامات و فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی سبز در دل رویه‌ها و خط‌مشی‌های اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی دیده شود؛ همچنین برای حمایت از منابع انسانی سبز در سازمان اجرا شوند. سازمان ورزش و جوانان خراسان شمالی، به دلیل قرار گرفتن در یکی از کلان‌شهرهای کشور، جمعیت بالایی را در خود جای داده است. لازم است، به‌منظور رشد و توسعه و پایداری سازمان در حوزه منابع انسانی، زیرساخت‌ها، حمایت‌ها و مبانی دانش نظری و عملی بسیار دقیق عمل نمایند. به دنبال تحقق این امر، باید در زمینه برنامه‌ریزی در جهت جذب نیرو و تأمین نیروی انسانی متعهد و متخصص گام برداشت تا زمینه‌های استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان ایجاد شوند. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که بهره‌گیری از اصول جدید منابع انسانی، می‌تواند تأثیر بسزایی در پایداری اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی داشته باشد. نتایج این تحقیق با تحقیقات انجام شده توسط جفری (۲۰۱۲) و دوتا (۲۰۱۲) مشابهت دارد. در این پژوهش‌ها مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها به‌عنوان عاملی مهم در رشد و پایداری سازمان در شرایط رقابتی سازمان‌ها تلقی شده است. سازمان می‌تواند در جهت مراقبت، نگهداشت، آموزش و تشویق نیروها مطابق با استانداردهای منابع انسانی پیش رود تا افزایش آگاهی کارکنان در سطح فردی، اجتماعی و سازمانی محقق شود که تأثیر مستقیم بر پایداری سازمان دارد. عوامل پایداری سازمانی نشان می‌دهد که اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی که یک سازمان دولتی است، برای رسیدن به پایداری سازمانی باید سه مرحله از عوامل اجتماعی، سازمانی و فردی را پشت سر بگذارد که در این مسیر تأثیر منابع انسانی سبز قابل تأمل است. خبرگان بر این باور هستند که برای اجرای مدیریت منابع انسانی سبز بستر مناسب لازم است و این امر نیازمند حمایت مدیران است (واگنر، ۲۰۱۲). لذا توجه به مدیریت سبز، منابع انسانی می‌بایست در چشم‌انداز و برنامه استراتژیک سازمان دیده شوند و در سیاست‌گذاری‌های سازمان گنجانده شوند. از نظر چن و چانگ (۲۰۱۲)، ایجاد تفکر استراتژیک و نداشتن دیدگاه هزینه‌ای به مدیریت منابع انسانی سبز، ایجاد کمیته‌های سبز و ارائه مدلی برای اجرای آن می‌تواند به پایداری سازمان کمک نماید. نمونه به‌کارگیری مدیریت سبز در ورزش جهان را می‌توان در المپیک ۲۰۱۶ به‌عنوان بزرگ‌ترین رویداد ورزشی در سال مذکور مشاهده نمود که به‌عنوان پیامی تبلیغاتی برای گسترش مدیریت سبز در دل این رویداد استفاده گردید؛ بنابراین توجه مدیران سازمان ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به مقوله مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند در بهبود سازمان و پایداری هرچه بیشتر آن کمک نماید. در نهایت با توجه به نتایج تحقیق، مجموعه راهبردهای اجرایی ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- برگزاری دوره‌های آموزشی و هم‌اندیشی متناسب با مقولات مدیریت سبز برای کارکنان به جهت افزایش آگاهی و حساسیت آنان در خصوص مدیریت منابع انسانی سبز
- بهینه‌سازی مصرف اقلام مربوط به مکاتبات اداری

- اجرای سیستم اتوماسیون اداری و به حداقل رسانی مکاتبات چاپی
- استفاده از پرینترها با قابلیت شارژ چندین باره برای کارتریج
- مدیریت استفاده از کاغذهای باطله و قابل بازیافت
- جایگزین نمودن سیستم روشنایی معمولی با لامپ‌های کم‌مصرف
- نصب تایمر، حس گر تنظیم‌کننده و کنترل‌کننده‌های نوری، حرارتی در موقعیت‌های ویژه
- نصب ترموستات کنترل‌کننده دمای محیط
- ممیزی ساختمان براساس راهنمای رهبری، طراحی، انرژی و محیط‌زیست ساختمان سبز
- تهیه طرح جامع مدیریت پسماند و اجرای آن در اداره کل و اماکن ورزشی بزرگ و متوسط با تفاهم و همکاری شهرداری‌ها
- استفاده از محصولات قابل تعویض، قابل بازیافت استفاده مجدد سازگار با محیط‌زیست
- فراهم نمودن بستر لازم برای تفکیک پسماند از مبدأ
- فروش زباله‌های تفکیک‌شده به مراکز بازیافتی
- ممنوعیت استفاده از ظروف یک‌بار مصرف و جایگزینی این ظروف با ظروف گیاهی در صورت ضرورت
- جایگزین کردن خودروهای فرسوده اداره کل با خودروهای کم‌مصرف و حتی‌الامکان سوخت پاک
- حمایت از پویش سه‌شنبه‌های بدون خودرو با هدف ترویج فرهنگ دوچرخه‌سواری و ورزش‌های طبیعت‌محور
- حمایت از خرید خودروهای کم‌مصرف و دوگانه‌سوز توسط کارکنان
- جداسازی آب شرب مصرفی و غیر شرب
- ترویج الگوی صرفه‌جویی در مصرف آب و انرژی در میان کارکنان

## منابع

- تقیه، نرجس خاتون. (۱۳۸۹). جایگاه آموزش محیط‌زیست در برنامه‌های دوره کارشناسی ارشد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- حقدادی، عابد؛ شاه منصوری، عزت‌اله و خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۹۶). رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیئت‌های ورزشی استان مرکزی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۲)، ۲۶۵-۲۷۶.
- سلطان حسینی، محمد؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۳). راهکارهای بررسی اثرات زیست‌محیطی و ترافیکی اماکن ورزشی شهر یزد بر محیط شهری آن. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۴، ۱۵-۳۰.
- شیرازی، علی؛ لگزبان، محمد و خراسانی طرقي، حامد. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت فرهنگی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی و تعیین رابطه آن با هویت سازمانی کارکنان. مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، ۴، ۲۴-۲۹.
- طالب‌پور، مهدی؛ تجاری، فرشاد؛ جباری نوقابی، هادی و طیبی، مصطفی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه وضعیت زیست‌محیطی فضاهای ورزشی با میزان مشارکت در فعالیت بدنی. اولین همایش ملی مدیریت و توسعه گردشگری ورزشی، شاهرود، ایران.
- فخرانی، عباس؛ غرایاق زندی، حسن و عباسی، محسن. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴، ۸۹-۹۹.



کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و اعظمیان بیدگلی، اعظم. (۱۳۹۵). تدوین مدل ارتباطی رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۱)، ۸۷-۹۹.

گزارش عملکرد وزارت ورزش و جوانان. (۱۳۹۶). دبیرخانه شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان، مردادماه ۱۳۹۶، تهران، ایران. گلکار، کوروش. (۱۳۷۹). مؤلفه‌های سازنده کیفیت طراحی شهری. نشریه علمی پژوهشی صفا، ۳۲، ۸۷-۹۹. مهشواری، شیرام. (۱۳۷۲). توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۳، ۴۴-۵۵. یانگ، تی و برتون، ام. پی. (۱۹۷۷). پایداری کشاورزی با تعریف و دلالت‌های آن در سیاست تجاری و کشاورزی. ترجمه محسن تشکری (۱۳۷۷)، چاپ اول، تهران: انتشارات مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی وزارت کشاورزی.

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Amabile, T. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance Green Purchase Intentions: The Roles of Green Perceived Value, Green Perceived Risk, and Green Trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520.
- Daily, F. B., & Huang, C. S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
- Delmas, A. M., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230-252.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 23(3), 231-238.
- Fadhilah, Z., & Ramayah, T. (2012). Linking Green Product Innovation, Technological and Human Resource capabilities: A conceptual model. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012)*, Malacca, Malaysia: 21-22.
- Gholami, H., Rezaei, G., Mat Saman, M. Z., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163.
- Goswami, G. T., & Ranjan, K. S. (2015). Green HRM: Approach to Sustainability in Current Scenario. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(4), 250-259.
- Jabbour C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Souza Freitas, W. R. (2012). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to

- companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management *Zeitschrift für Personal for schung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99-116.
- Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Human Resource Management*, 42, 6193-6198.
- Jenny, D., Jie, S., & Xin, D. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Jeong, J., & Park, N. (2017). Core Elements for Organizational Sustainability in Global Markets: Korean Public Relations Practitioners' Perceptions of Their Job Roles. *Sustainability*, 9(9), 3-15.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*, 1-10.
- McGuire, D., & Cross, C. (2003). Examining the Matching Process–Human Resource Management and Competitive Strategies: A Study of the Irish Retail Sector. Presented at the 7th Conference on International Human Resource Management, University of Limerick, June 4-6 2003.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, O. (1991). *Psychological Testing Principle and Application*. 2nd edition, Newyork, Pearson.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2013). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing In The Change Journey Towards Sustainability In Healthcare: The Role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211,
- Pooja, P. (2014). A Study Of Green Hr Practices, Its Awareness And Implementation In The Industries In Nasik. *Global Journal Of Commerce & Management perspective*, 3(1), 23-36.
- Ramasamy, A., Inore, I., & Sauna, R. (2017). A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 117-129.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School.
- Sakhawalkar, A., & Thadani, A. (2013). To Study the Current Green HR Practices and There Responsiveness among the Employees of IT Sector in Pune Region. *International Journal of Science and Research*, 4(4), 324-328.

Wagner, M. (2011). Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms—Incidence, Determinants, and Outcomes. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 157-177.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

آیباغی اصفهانی، سعید؛ حسنی، علی اکبر و حسینی نیا، سید رضا. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگوی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)،

۳۲۸-۳۰۹.



## Effect of Green HRM on Firm Sustainability at General Administration of Youth and Sport in North Khorasan Province

Saeid Aibaghi Esfehani<sup>1</sup>, Ali Akbar Hasani<sup>2</sup>, and Seyed Reza Hosseini Nia<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology

2. Assistant Professor, Faculty of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology

3. Assistant Professor in Sport Management, Shahrood University of Technology

Received: 23 November 2017

Accepted: 14 May 2018

### Abstract

**Objectives:** The main purpose of this study was to investigate the effect of green human resource management on the organizational sustainability in the General Administration of Youth and Sports of the North Khorasan Province.

**Methodology:** This study was practical in terms of purpose, descriptive in terms of nature, and survey in terms of method. The structural equation modeling technique was applied to assess the causal relationships among the considered variables. The statistical society of this study was all the employees of the General Administration of Youth and Sports of the North Khorasan Province. The research data was gathered using standard questionnaires after confirming their validity and reliability of the content, and distribution between the research samples. The statistical data analysis was done using the statistical analysis softwares including SPSS (version 23) and Smart PLS.

**Results:** The results obtained indicated that the conducted activities of the organization were well-aligned with the standards of green human resource management by 63%, while the return awareness of green human resource standards was less than the obtained average number. According to the results of the structural equation, the green human resource standards had a significant impact on the sustainability by 0.89 in the case study. According to the findings obtained, awareness of green human resources is weaker than the rest of the considered dimensions, while this item has the greatest impact on the sustainability according to the results of the structural model by 0.58.

**Conclusion:** It is suggested that the considered organization consider the training courses and a proper notification regarding green human resources, trying to promote awareness. The condition of green human resource activities is appropriate, thus it is suggested to be diligent in continuing activities.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Organizational Sustainability, Structural Equation Modeling.

### To cite this article:

Aibaghi Esfehani, S., Hasani, A. A., & Hosseini Nia, S. R. (2018). Effect of Green HRM on Firm Sustainability at General Administration of Youth and Sport in North Khorasan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 309-328.

Corresponding Author: **Ali Akbar Hasani**

E - mail: aa.hasani@shahroodut.ac.ir