



Research Paper

## Relationship between Green Human Resource Management and Organizational Sustainability of Employees of Sports and Youth Departments in Sistan and Baluchestan Province with the Mediating Role of Green Organizational Culture

Behzad Azizi<sup>1</sup>, Mahmoud Fazel Bakhsheshi<sup>2</sup>, Marziyeh Khalifeh Soltani<sup>3</sup>

1. MA in Sports Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan.
2. Assistant Professor in Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan.
3. Assistant Professor in Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan.

Received: 30 January 2024

Accepted: 8 June 2024

### Abstract

**Objective:** The current research examined the relationship between green human resource management and organizational sustainability of employees of sports and youth departments in Sistan and Baluchestan province with the mediating role of green organizational culture.

**Methodology:** This research method was applied, and descriptive correlation was used for different purposes. The statistical population included all the employees of the sports and youth departments of Sistan and Baluchestan province, which were 255 people. The statistical sampling method was the total number, and the same number of questionnaires were distributed among the statistical sample. After the distribution of the questionnaires, 223 questionnaires were returned. To collect data, questionnaires on green organizational culture Wang (2019), green human resource management Zaid et al. (2018), and organizational sustainability Yong et al. (2019) were used. The amount of face and content validity was confirmed using the opinions of sports management specialists. The structural equation modeling method was used to analyze the data.

**Results:** The results confirmed the suitability of the proposed model. The results indicated the positive and direct effects of green human resource management and green organizational culture on organizational sustainability. Another research finding showed that green human resource management positively and significantly affects green organizational culture. Also, the positive and indirect effect of green human resource management through the mediation of green organizational culture on organizational sustainability was shown.

**Conclusion:** One way to ensure the sustainable development of sports organizations is to pay attention to green human resources and rely on green organizational culture.

**Keywords:** Green behavior, Green performance management, Green organizational culture, Environmental sustainability, Sustainable development.

### To cite this article:

Azizi B, Fazel Bakhsheshi M, Khalifeh Soltani M. Relationship between Green Human Resource Management and Organizational Sustainability of Employees of Sports and Youth Departments in Sistan and Baluchestan Province with the Mediating Role of Green Organizational Culture. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(2):231-251. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14132.2618>

Corresponding Author: **Marziyeh Khalifeh Soltani**

Email: mkh\_sport@ped.usb.ac.ir



## Extended Abstract

### Summary

The current research was conducted with the aim of the relationship between green human resource management and organizational sustainability of employees of sports and youth departments in Sistan and Baluchestan province with the mediating role of green organizational culture. This research method was applied, and descriptive correlation was used for different purposes. The results confirmed the suitability of the proposed model. The results indicated the positive and direct effects of green human resource management and green organizational culture on organizational sustainability. Another research finding showed that green human resource management positively and significantly affects green organizational culture. Also, the positive and indirect effect of green human resource management through the mediation of green organizational culture on organizational sustainability was shown.

### Introduction

In recent decades, climate change and environmental factors such as deforestation, loss of biodiversity, ozone layer destruction, global warming, climate change, and unsustainable use of natural resources are severe threats to the world (1). Therefore, environmental protection has been raised as one of the most urgent concerns worldwide, and preserving the natural ecosystem and its resources for future generations has been placed as an essential issue on the agenda of policymakers and managers. This issue has created additional pressure for organizations to develop and apply sustainable management by adopting environmentally friendly practices and procedures (2). Therefore, organizations use various strategies, potentials, and drivers for organizational sustainability and environmental protection (3). Achieving such a reality in sports organizations requires green human resource management procedures, policies, and organizational culture. Also, today, the issue of organizational sustainability is a developing trend in the field of management and has become a popular topic among researchers. Therefore, they consider it necessary to support these types of green practices and actions to achieve organizational sustainability (4).

### Methodology and Approach

This research method was applied, and descriptive correlation was used for different purposes. The statistical population included all the employees of the sports and youth departments of Sistan and Baluchestan province, which were 255 people. The statistical sampling method was the total number, and the same number of questionnaires were distributed among the statistical sample. After the distribution of the questionnaires, 223 questionnaires were returned. To collect data, questionnaires on green organizational culture Wang (2019), green human resource management Zaid et al. (2018), and organizational sustainability Yong et al. (2019) were used. The amount of face and content validity was confirmed using the opinions of sports management specialists. Moreover, the overall reliability of the questionnaires was checked using Cronbach's alpha coefficient, and values of 0.92, 0.91, and 0.93 were calculated for green human resource management, green organizational culture, and organizational sustainability, respectively. SPSS version 21 software was used to perform descriptive statistics, and in the inferential statistics section of structural equation modeling, Lisrel software version 8.8 was used.

### Result and Conclusion

The structural equation analysis test results on the proposed research model showed that the model has a good and acceptable fit (RMSEA=0.079), and all paths were confirmed with high confidence. The research findings showed that green human resources management directly and significantly affects the green organizational culture of the employees of sports and youth departments ( $t=7.04$ ). Also, the research findings showed that green human resources management directly and significantly affects the organizational stability of the employees of sports and youth departments ( $t=7.68$ ). Another research finding showed that the green organizational culture directly and significantly affects the organizational stability of the employees of sports and youth departments ( $t=5.33$ ). The research findings also showed that green human resources management with the mediating role of green organizational culture has a positive and significant indirect effect on



organizational sustainability (Z-value = 4.32). Considering the positive relationship with the increase of green human resources management, the organizational stability of the employees of sports and youth departments of Sistan and Baluchestan province increases indirectly, according to the green organizational culture. Therefore, the current research showed that green organizational culture is a suitable mediating variable for the causal relationship between green human resource management and organizational sustainability. According to the research results, it can be said that the mediating role of green organizational culture in the relationship between green human resource management and organizational sustainability in sports organizations means that green organizational culture facilitates and strengthens the relationship between the two critical factors of green human resource management and organizational sustainability. In other words, the relationship between organizational culture and green human resource management is a two-way interaction that complements each other.

On the one hand, green organizational culture encourages employees to promote environmental and social values and environmental responsibility. On the other hand, green human resource management may adopt the best strategies for managing and developing human resources, considering environmental effects. This interaction can lead to an increase in organizational sustainability.

**Ethical Considerations:** This article is taken from the master's thesis, and all ethical principles are considered. The participants were informed about the purpose of the research work and its implementation steps. They were also assured of the confidentiality of their information.

**Funding:** This study did not receive financial assistance from funding organizations in the public, commercial, or non-profit sectors.

**Authors' Contributions:** All authors contributed to the design, implementation, and writing of all parts of this study.

**Conflicts of interest:** This research work had no conflict of interest.

**Acknowledgement:** The authors would like to thank the managers and employees of the sports and youth departments of the Sistan and Baluchestan Province who participated in this research work.

## References

1. Emmanuel A A, Dato Mansor Z, Mohd Rasdi R B, Abdullah A R. Conceptual Viewpoint on the Needs for Creating Green Human Resource Management Practices Awareness of Hotel Industry in Nigeria; Issues and Challenges. *International Journal of Management*. 2020; 11 (4):295-304, <https://ssrn.com/abstract=3600896>
2. Rawashdeh A M. The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*. 2018; 8(10):1049-1058. DOI:10.5267/j.msl.2018.7.006
3. Millington R C, Darnell S. *Sport, Development and Environmental Sustainability*. by Routledge. 2020:1-214 DOI:10.4324/9781351128629
4. Ahmad S. Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*. 2015; 2(1), 1030817. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817





## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

### ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز با پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز

بهزاد عزیزی<sup>۱</sup>، محمود فاضل بخششی<sup>۲</sup>، مرضیه خلیفه سلطانی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۰

#### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز با پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز انجام شده است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۲۵۵ نفر بودند و روش نمونه‌گیری آماری به صورت کل شمار بود و به همین تعداد پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع گردید، که پس از توزیع پرسشنامه‌ها تعداد ۲۲۳ پرسشنامه عودت داده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی سبز وانگ (۲۰۱۹)، مدیریت منابع انسانی سبز زید و همکاران (۲۰۱۸) و پایداری سازمانی یانگ و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد. میزان روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظرات متخصصین مدیریت ورزشی تایید گردید و پایایی کلی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری، برازندگی الگوی پیشنهادی را تایید کرد. نتایج حاکی از اثرات مثبت و مستقیم مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز بر پایداری سازمانی بود. یافته دیگر پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر فرهنگ سازمانی سبز اثر مثبت و معنی‌دار دارد؛ همچنین اثر مثبت و غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی سبز از طریق نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی سبز بر پایداری سازمانی نشان داده شد.

**نتیجه‌گیری:** توجه به منابع انسانی سبز با تکیه بر فرهنگ سازمانی سبز یکی از روش‌های تضمین توسعه پایدار سازمان‌های ورزشی است.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار سبز، مدیریت عملکرد سبز، فرهنگ سازمانی سبز، پایداری محیط زیست، توسعه پایدار.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

عزیزی بهزاد، فاضل بخششی محمود، خلیفه سلطانی مرضیه. ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز با پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۱(۲): ۲۵۱-۲۳۱.

<https://doi.org/10.22044/shm.2024.14132.2618>

نویسنده مسئول: مرضیه خلیفه سلطانی

Email: mkh\_sport@ped.usb.ac.ir



## مقدمه

در دهه‌های اخیر تغییرات اقلیمی و عوامل محیطی مانند جنگل‌زدایی، از بین رفتن تنوع زیستی، تخریب لایه اوزون، گرم شدن کره زمین و تغییرات آب و هوایی و استفاده ناپایدار از منابع طبیعی تهدید جدی برای کل جهان به شمار می‌رود (۱)، لذا حفاظت از محیط زیست به‌عنوان یکی از جدی‌ترین نگرانی‌ها در سراسر جهان مطرح شده است و حفظ اکوسیستم طبیعی و منابع آن برای نسل‌های آینده به‌عنوان یک موضوع مهم در دستور کار سیاست‌گذاران و مدیران قرار گرفته است. این موضوع فشار مضاعفی را برای سازمان‌ها برای توسعه و اعمال مدیریت پایدار با اتخاذ شیوه‌ها و رویه‌های دوستدار محیط زیست ایجاد کرده است (۲). پایداری سازمانی اشاره به توانایی سازمان در ایجاد تعادل و توازن و توسعه بلندمدت در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی دارد. پایداری اقتصادی به توانایی یک جامعه یا سازمان برای حفظ و افزایش سطح اقتصادی خود به صورت مستمر اشاره دارد. این بعد شامل ایجاد اشتغال، کنترل تورم، بهره‌وری منابع و حفظ توازن در توسعه اقتصادی است. پایداری اجتماعی به توانایی سازمان برای حفظ توازن اجتماعی و حقوق انسانی اشاره دارد. این بعد شامل تعادل در توزیع ثروت، انصاف اجتماعی، حقوق انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. پایداری محیط زیستی به توانایی حفظ طولانی مدت عوامل و اقداماتی که به کیفیت محیطی کمک می‌کند، اشاره دارد. این بعد شامل مدیریت و استفاده منطقی از منابع طبیعی، حفظ تنوع زیستی، کاهش آلودگی آب و هوا، مدیریت پسماندها و غیره است (۳). آداماکو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پایداری سازمانی را به‌عنوان اتخاذ استراتژی‌ها و فعالیت‌های سازمانی که نیازهای امروز سازمان و ذینفعان را برآورده کند و در عین حال از منابع انسانی و محیط زیست در آینده محافظت کند، تعریف می‌کنند (۴)؛ لذا به گفته رشید<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) یک سازمان پایدار، سازمانی است که ویژگی‌ها و رفتارهایش را متناسب با شرایط و وضعیت آینده سازمان به منظور حفظ پایداری و رشد آینده سازمان طراحی کند. این تعریف نشان می‌دهد که سازمان پایدار سازمانی است که نه تنها به مسائل و نیازهای فعلی توجه دارد، بلکه به برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌ها برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های آینده نیز توجه می‌کند. (۵). از این‌رو، سازمان‌ها از استراتژی‌ها، پتانسیل‌ها و محرک‌های متنوعی برای پایداری سازمانی و حفاظت از محیط زیست استفاده می‌کنند، در این ارتباط سازمان ملل به صراحت در دستور کار ۲۰۳۰ در قطعنامه شماره ۷۰/۱ با عنوان "تغییر جهان ما" پتانسیل ورزش را به‌عنوان ابزاری برای کمک به توسعه پایدار معرفی نموده است (۶)؛ بنابراین می‌توان گفت ورزش می‌تواند افراد و جامعه را به سمتی سوق دهد که استراتژی‌های توسعه پایدار کارآمد و مؤثر را به واقعیت تبدیل کند. این حرکت می‌تواند توسط گروه‌های مختلف، از جمله افراد، جوامع، کسب و کارهای محلی و سازمان‌های ورزشی برای دستیابی به آینده‌ای پایدار مهیا شود (۶،۷). تلاش برای رسیدن به چنین واقعیتی در سازمان‌های ورزشی نیازمند اتخاذ رویه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز است (۶). همچنین امروزه مساله پایداری سازمانی یک روند در حال توسعه در حوزه مدیریت است و در بین محققان به یک موضوع محبوبی تبدیل شده است، بر این اساس آن‌ها حمایت از این نوع شیوه‌ها و اقدامات سبز را برای دستیابی به پایداری سازمانی ضروری می‌دانند (۸). علاوه بر این مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری به دلیل واقعیت جهانی شدن در حال گذار از مدیریت سنتی به مدرن توجه خود را به سمت مدیریت منابع انسانی سبز و ترویج فرهنگ سازمانی سبز معطوف نموده‌اند و آن‌ها را با اهداف و استراتژی‌های خود همسو می‌کنند؛ چرا که از یک سو منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی در سازمان محسوب می‌شود و می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به اهداف محیط زیستی ایفا کند (۲،۹) و از سوی دیگر در سال‌های اخیر، سازمان‌ها تحت فشارهای محیط درون و بیرون سازمانی ناشی از مصرف‌کنندگان، افزایش حساسیت عمومی در مورد چالش‌های محیط زیستی، بازار، سهامداران و قوانین و مقررات سختگیرانه از سوی برخی دولت‌ها مجبور به اتخاذ اقدامات محیط زیستی و افزایش آگاهی محیطی کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی سبز شده‌اند. در ادبیات مشاهده شده است که مطالعات در مورد سیاست‌های سبز در سازمان‌ها از دهه ۱۹۹۰ تشدید شده است و توجه مدیران و مسئولان را به لزوم حمایت منابع انسانی برای اجرای اقدامات محیط زیستی در سازمان جلب نموده‌اند و تاکید می‌کنند که شیوه‌های مدیریت منابع

1. Adomako

2. Rashid



انسانی سبز برای پیاده‌سازی و نگهداری سیستم‌های مدیریت محیط زیستی و پایداری سازمان حیاتی هستند (۱۰). چرا که به گفته نجاتی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت منابع انسانی سبز، نقش مهمی در دستیابی به اهداف محیط زیستی ایفا می‌کند، همچنین سازمان‌ها را با کارکنانی آگاه، متعهد نسبت به محیط زیست توانمند می‌کند که با استفاده از رفتارهای کارآمد و موثر می‌توانند ردپای خود را به حداقل برسانند (۱۱)؛ لذا می‌توان گفت که محرک‌های داخلی و عوامل خارجی، مدیریت سازمان را تحت فشار قرار داده‌اند تا عوامل محیطی را به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در نظر بگیرند. این امر منجر به گنجاندن عوامل محیطی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها شده است (۱۲). در این راستا پورحسن و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود گزارش می‌کنند که مدیریت سبز در بسیاری از کشورها به خصوص در کشورهای در حال توسعه همچون ایران، نه تنها به واسطه قوانین، بلکه به واسطه تمهیدات اداری نظیر دستورات اداری، استانداردهای فنی و غیره به وجود آمده است. در این راستا وزارت ورزش و جوانان نیز در سال ۱۳۹۶ طی بخشنامه‌ای خطاب به مدیران کل ستادی و استانی، از آن‌ها خواسته است تا به اجرایی کردن بخشنامه مدیریت سبز ساختمان‌ها و اماکن ورزشی وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و مجموعه‌ها و اماکن ورزشی زیر نظارت وزارت اقدام کنند. بر اساس این بخشنامه که به همت دفتر محیط زیست و توسعه پایدار وزارت تدوین شده است، این دفتر باید به ایجاد درگاه مدیریت سبز وزارت ورزش و جوانان به منظور جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با اجرای شاخص‌های مدیریت سبز و ارزیابی عملکرد سالانه مدیریت سبز ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و مدیران مجموعه‌های ورزشی اقدام کند (۱۳). لذا برای ترویج فرهنگ سبز و پایدار ماندن، سازمان‌ها بر اتخاذ شیوه‌های حفاظت از محیط زیست تمرکز می‌کنند. مدیران چنین سازمانی با به تصویر کشیدن نگرانی سازمان نسبت به فعالیت‌های مدیریت محیط زیستی، اطمینان حاصل می‌کنند که همه کارکنان به سیاست‌های محیط زیستی و پایداری اهمیت زیادی می‌دهند (۱۴). بخش منابع انسانی یک سازمان نقش مهمی در توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی سبز ایفا می‌کند. ارزش‌ها، باورها و رفتار کارکنان از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، عواملی مانند معرفی سیستم‌های پاداش و مشوق‌ها، افزایش انگیزه، ارائه فعالیت‌های آموزشی، ارزیابی مشارکت‌های کارکنان و غیره، نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سبز در سازمان ایفا می‌کنند (۱۵). اوسلو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۳</sup> را به عنوان استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> برای تقویت شیوه‌های زیست‌محیطی پایدار و افزایش تعهد کارکنان به مسائل پایداری محیط زیستی و کاهش اثرات منفی فعالیت‌های سازمانی بر محیط زیست تعریف می‌کنند (۱۰). مدیریت منابع انسانی سبز شامل طیف گسترده‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های معطوف به حفاظت از محیط زیست، مانند استخدام و گزینش سبز، آموزش سبز، پرداخت و پاداش سبز، مدیریت عملکرد سبز و مشارکت سبز است. استخدام سبز به منظور جذب کارکنانی است که به ارزش‌ها و باورهای زیست‌محیطی پایبند باشند و بتوانند نقش مؤثری در ارائه رفتارهای سبز ایفا نمایند. هدف آموزش سبز نیز افزایش آگاهی و دانش کارکنان درباره مسائل محیط‌زیستی، ایجاد نگرش مثبت، ارتقا رفتارهای فعال در زمینه حفاظت از محیط زیست و توسعه مهارت‌های لازم برای کاهش مصرف انرژی و صرفه‌جویی است. ابعاد عملکرد سبز و پاداش سبز شامل ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد محیطی و اختصاص پاداش به آن‌ها جهت دستیابی به عملکرد هدفمند است. مشارکت سبز نیز اشاره به میزان مشارکت فعال کارکنان در اقدامات محیط زیستی دارد (۲۰۱۶). آبدین و احمد<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) عنوان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی سبز مستقیماً مسئول ایجاد کارکنان سبز است که ابتکارات سبز را در سازمان ایجاد و اجرا می‌کند و اصطلاح کارمند سبز را محصول مدیریت منابع انسانی سبز می‌دانند (۱۷)؛ اما این نکته را نیز نباید از نظر دور داشت که علیرغم این واقعیت که مشاغل به‌طور قابل توجهی در تخریب محیط زیست نقش دارند، می‌توانند حفاظت از محیط زیست را از طریق عملیات و استراتژی خود افزایش دهند. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع طبیعی، منابع سازمانی می‌توانند نقش مهمی در توسعه استراتژی‌های محیطی موفق داشته باشند. یکی از منابع سازمانی که ممکن است از عملکرد محیطی شرکت و مزیت رقابتی حمایت کند،

1. Nejati
2. Uslu
3. Green Human Resource Management (GHRM)
4. Human Resource Management (HRM)
5. Abdeen and Ahmed



فرهنگ سازمانی سبز است (۱۸). لیو و لین<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) فرهنگ سازمانی سبز<sup>۲</sup> را به عنوان یک باور جمعی مشترک اعضای سازمان به یک سبک اکولوژیکی و دوستدار محیط زیست تعریف نموده‌اند (۱۹). در تعریف دیگری فرهنگ سازمانی سبز مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نمادها، مفروضات و مصنوعات سازمانی و مدیریت محیط زیستی سازمان است که منعکس کننده تعهد یا تمایل افراد برای دوستدار محیط زیست بودن است (۲۰)؛ لذا برای توسعه فرهنگ سازمانی سبز به نهادینه‌سازی باورها و فرآیندهای محیط زیستی در سیاست‌ها و رویه‌های سازمان نیازمند است (۲۱)؛ همچنین به منظور پاسخگویی کامل به چالش‌های محیطی، سازمان‌ها باید دستخوش تغییرات و دگرگونی‌های فرهنگی قابل توجهی شوند (۲۰). به‌منظور ایجاد پایداری بیشتر، سازمان‌های امروزی باید فرهنگ‌های سازمانی سبزتر یا مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتری ایجاد کنند. چرا که سازمان‌ها نمی‌توانند صرفاً برای کاهش آلودگی یا تولید محصولات سبزتر سبز باشند، بلکه باید سبز فکر کنند و در اصل سبز باشند. مدیریت موثر پایدار به ادغام موفقیت‌آمیز ارزش‌های سبزتر در سراسر سازمان بستگی دارد و به فرهنگ سازمانی سبزتر نیاز دارد (۲۲).

تحقیقات قبلی نشان داده است که سازمان‌هایی که دارای مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز هستند، تمایل به جذب کارکنان حامی محیط زیست، شایسته و با انگیزه دارند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی سبز زمانی فراگیر و پایدار است که تیمی از کارکنان آگاه نسبت به محیط زیست در سازمان وجود داشته باشد (۸،۱۴،۱۶). در این راستا افوم<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) اظهار می‌کنند که اجرای ارزش‌های سبز منوط به حمایت مدیران ارشد سازمانی است. در عین حال، چشم‌انداز و بیانیه‌های مأموریت سازمان‌ها باید سبز بودن را در بر بگیرد، علاوه بر این توسعه فرهنگ سازمانی سبز مستلزم مشارکت حداکثری مدیران و کارکنان در انجام مسئولیت‌های محیط زیستی است (۲۳)؛ همچنین سینگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی دریافتند که سازمان‌ها به‌طور مستمر به دنبال یافتن راه‌هایی برای پاسخگویی به جامعه و کسب مزیت رقابتی هستند؛ لذا سبز شدن راه مهمی برای تشخیص سازمان از رقبای خود است (۱۲). در این راستا پیل<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) عنوان می‌کنند که برای توسعه و اجرای استراتژی‌های پایداری در سازمان‌ها، متخصصان منابع انسانی نقش کلیدی دارند. پایداری یک چشم‌انداز استراتژیک و یک فلسفه راهنما برای سازمان محسوب می‌شود که مشارکت، تعهد و دانش سرمایه انسانی موفقیت اجرای پایداری را تعیین می‌کند؛ لذا عملکرد مطلوب منابع انسانی با طراحی سیستم‌های مناسب می‌تواند توسعه فرهنگ سازمانی سبز را در سازمان تسهیل کند (۲۴)؛ همچنین اوسلو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی بیان می‌کنند که اتخاذ رویه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سبز کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و به طور مثبت به پایداری محیطی یک سازمان کمک کند؛ چرا که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز منجر به کارایی بیشتر، کاهش هزینه‌ها، حفظ کارکنان واجد شرایط و مشارکت بهتر کارکنان جهت اقدامات محیط زیستی می‌شود (۱۰). لذا در این راستا آبدین و احمد (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که ایجاد کارکنان سبز که ابتکارات سبز را درک و اجرا کنند و اهداف سبز را از طریق مدیریت منابع انسانی سبز دنبال کنند، باید در سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمانی گنجانده شود (۱۷). طهیر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی گزارش می‌کنند که اگر به اصول پایداری سازمانی به‌ویژه پایداری زیست‌محیطی ساده‌لوحانه نگریسته شود و به آن توجه نشود سازمان‌ها را با چالش‌های جدی روبرو خواهد نمود چرا که امروزه از یک سو در این عصر اطلاعاتی کنترل اطلاعات غیر ممکن است و از سوی دیگر آگاهی محیط زیستی عموم مردم به واسطه رسانه‌های اجتماعی در حال افزایش است. لذا رسوایی‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها و افشای اطلاعات در مورد آلودگی محیطی، اعتراضات اجتماعی و جنبش‌های اجتماعی گسترده‌ای را در بر خواهد داشت که رسیدگی به آن را بسیار با مشکل مواجه خواهد نمود، چرا که امروزه اگرچه در بسیاری از کشورها گزارش‌های محیط زیستی یک الزام قانونی به شمار نمی‌آید، اما در جوامع مختلف یک الزام اجتماعی محسوب می‌شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی باید به طراحی اقدامات

1. Liu and Lin
2. Green organizational culture
3. Afum
4. Singh
5. Paille
6. Tahir

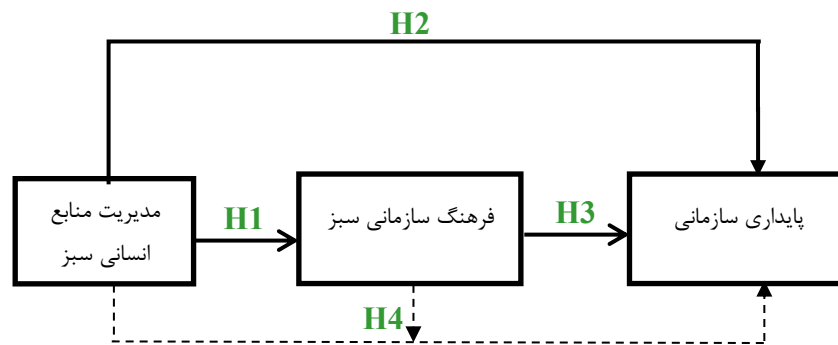


مناسب برای ترویج فرهنگ سازمانی سبز در سازمان بپردازند، چرا که مدیران و کارکنان منابع انسانی نقش به‌سزایی در توسعه و اجرای فرهنگ سازمانی سبز دارند (۲۵). خامادی و نینرون<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری در مدیریت منابع انسانی سبز برای تقویت فرهنگ سازمانی سبز مهم است؛ لذا سازمان‌ها باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز مانند استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش را در سازمان ارائه دهند تا بتوانند فرهنگ سازمانی سبز را تقویت کنند؛ چرا که فرهنگ سازمانی سبز دربرگیرنده نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است که می‌تواند مدیریت سبز سازمانی را هدایت کند (۲۶)؛ همچنین امیر حسینی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی دریافته‌اند که فرهنگ طرفدار محیط زیست باعث می‌شود که جامعه و مسئولان در هر صنعت و هر جایگاهی در تصمیم‌گیری‌های خود به حفظ محیط زیست اهمیت بدهند. این امر باعث می‌شود که برای انرژی سبز به دلیل اینکه به محیط زیست آسیب نمی‌رساند، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند و سعی در ترویج آن در همه صنایع از جمله صنعت ورزش و اماکن ورزشی کنند (۲۷). در این راستا سپهوند و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی توصیه می‌کنند که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با ارتقاء قابلیت‌ها و توان مدیریتی خود در هدایت منابع انسانی و ایجاد مدیریت تغییرات درون‌سازمانی ضمن ایجاد حس علاقه و نشاط در کارکنان زمینه را برای انجام فعالیت‌های دوستدار محیط‌زیست و کاهش آلودگی‌های محیط زیستی فراهم آورند (۲۸). پورحسن و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نیز بیان می‌کنند که امروزه از سازمان‌ها و مدیران آنها انتظار می‌رود تا در راستای مسئولیت اجتماعی خود، با پیاده‌سازی مدیریت سبز، به سمت ایجاد سازمان سبز حرکت نمایند (۱۳).

با توجه به پیشینه تحقیقات می‌توان گفت که از یک سو در دهه‌های اخیر تغییرات اقلیمی و آلودگی هوا چالش‌های محیط زیستی جدی برای بشریت ایجاد نموده است، در این راستا نقش سازمان‌های ورزشی یک کشور نیز مانند سایر سازمان‌ها در پاسخگویی به مسائل محیط زیستی و تغییرات اقلیمی بسیار حیاتی است و باید با انواع سازوکارها و شیوه‌های علمی علاوه بر ارتقای توان پاسخگویی خود، سهم‌شان را در حفاظت از محیط زیست ارتقا دهند و از سوی دیگر برای سپردن دنیای سبز به نسل‌های بعدی، توسعه پایدار تنها راه قابل دوام است. در حمایت جهانی کنونی از توسعه پایدار و جنبش سبز، هر کشوری با چالش محیط زیستی برای حفظ و اقدامات محیط زیستی مواجه است. در این زمینه مدیریت منابع انسانی سبز و ترویج فرهنگ سازمانی سبز در تمام سطوح سازمانی به طور گسترده به عنوان ابزار ضروری برای رسیدن به پایداری سازمانی در نظر گرفته می‌شود؛ چرا که تعهد به توسعه پایدار از جمله اصول اصلی سازمان‌های ورزشی مدرن است. کارکنان در سازمان‌هایی که فرهنگ آنها با جنبش سبز همسو است، احتمالاً در تلاش‌های پایداری شرکت می‌کنند که منجر به بهبود عملکرد سازمانی و تأثیرات محیط زیستی مثبت می‌شود (۲۵، ۶). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی سبز می‌تواند تأثیرات مثبت و چشمگیری در زندگی جامعه ایجاد کند و به حفظ محیط زیست و منابع کمک کند. در این راستا، سازمان‌های ورزشی به ویژه ادارات ورزش و جوانان استان‌ها با توجه به ماهیت شغلی خود از آنجایی که با تنوع گروه‌های انسانی (از ورزشکاران گرفته تا مربیان، داوران، هیات‌های ورزشی، جوانان، عامه مردم و غیره) در تعامل هستند، توانایی بالقوه‌ای در تأثیرگذاری بر افکار و عملکرد جامعه دارند؛ بنابراین می‌توان گفت که هرگونه اقدامات و رفتارهای سبز از سوی کارکنان سازمان‌های ورزشی نه تنها به بهبود پایداری سازمانی منجر می‌شوند، بلکه می‌تواند به ایجاد آگاهی بیشتر در جامعه در مورد مسائل محیط زیست و سلامت کمک کند و به دیگران الهام‌بخش باشد و آنها را به ادامه این الگوها و مشارکت اجتماعی در فعالیت‌ها و پروژه‌های محیط زیستی ترغیب کند و به همگان نشان دهند که آنها در راستای توسعه پایدار و سازگار با محیط زیست تلاش می‌کنند و علاوه بر این اعتبار، شهرت و تصویر خود را در جامعه بهبود دهند (۱۵، ۱۰)، چرا که امروزه، مشتریان و عموم جامعه اهمیت زیادی به مسائل محیط زیستی می‌دهند؛ لذا از یک سو می‌توان گفت که تقاضای مشتریان و از سوی دیگر استانداردهای بین‌المللی مانند استانداردهای تدوین شده توسط سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان ملل، سازمان‌ها را به سمت تولید محصولات سازگار با محیط زیست و ارائه خدمات سبز سوق می‌دهد. بنابراین سازمان‌های ورزشی با به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و با ایجاد فرهنگ سازمانی سبز، می‌توانند نقش مثبتی در افزایش تأیید عمومی و جذب بازارهای هدف ایفا



کنند و مزیت رقابتی ایجاد نمایند (۲)؛ لذا به منظور توسعه مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز و به‌کارگیری شیوه‌ها و ارزش‌های سبز در جهت ارتقا پایداری سازمان‌های ورزشی، همواره نیازمند تحولات و تغییرات نظامند و ساختاری از سوی این سازمان‌ها و زیر مجموعه‌های تحت امر است. علاوه بر این در دنیای امروز، حفاظت از محیط زیست و تدابیر سبز در سازمان‌ها به‌عنوان یک اولویت اساسی مطرح شده‌است. در این راستا، مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و سیاست‌های سبز سازمانی ایفا می‌کند؛ اما بررسی نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی سبز در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی کارکنان یک زمینه تازه و اساسی به‌نظر می‌رسد، لذا با توجه به اهمیت موضوعاتی همچون مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز و اثرات مثبتی که این عوامل بر بهبود رفتار سبز کارکنان دارد و به توسعه پایدار کشورها و حفظ و حراست از محیط زیست جهانی کمک می‌کند و همچنین با توجه به کمبود پژوهش‌های داخلی انجام شده در این زمینه، می‌توان گفت که تحقیق حاضر با اهمیت بوده و در نوع خود بدیع و نو محسوب می‌شود؛ لذا پژوهشگر بر آن است تا ضمن انجام این پژوهش، توجه مدیران و سازمان‌های ورزشی ذیربط را به اهمیت این موضوع معطوف کند. چرا که به‌نظر می‌رسد این پژوهش می‌تواند ضمن توسعه دانش نظری و افزودن به غنای ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز، راهکارهایی را برای بهبود مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز ارائه دهد و به دیگر سازمان‌های ورزشی کمک کند که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود، عوامل مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در نظر بگیرند؛ چرا که این نوع تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند سازمان را به سمت مسیرهای پایدارتر هدایت کند؛ لذا پژوهش حاضر به بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز با پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز پرداخته است. در شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش ارائه شده‌است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual model of research

## روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان در سال ۱۴۰۲ که بر اساس آخرین استعلام از اداره کل ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان ۲۵۵ نفر بودند و به علت محدود بودن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری آماری به صورت کل شمار بود و به همین تعداد پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع گردید که پس از توزیع پرسشنامه‌ها در بین جامعه آماری تعداد ۲۲۳ نفر از پاسخگویان پرسشنامه را عودت دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی سبز وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، با ۶ گویه در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم= ۱ تا کاملاً موافقم=۵)، مدیریت منابع انسانی سبز زید<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) دارای ۱۰ گویه و سه بعد شامل (استخدام سبز،

1. Wang  
2. Zaid

آموزش و نگهداشت سبز و مدیریت عملکرد و پاداش سبز) در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) و پایداری سازمانی یانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با ۱۵ گویه در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به تایید ۱۰ نفر از متخصصین رشته مدیریت ورزشی رسید و پایایی کلی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، بررسی گردید و مقادیر ۰/۹۲، ۰/۹۱، ۰/۹۳ به ترتیب برای مدیریت منابع انسانی سبز، فرهنگ سازمانی سبز، پایداری سازمانی محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. جهت انجام آمار توصیفی از نرم‌افزار اسپاس نسخه ۲۱ استفاده گردید و در بخش آمار استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ استفاده گردید.

## یافته‌ها

نتایج بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که از ۲۲۳ پاسخ‌دهنده، ۱۲۴ نفر مرد (۵۵/۶ درصد) و ۹۹ نفر زن (۴۴/۴) بودند و تعداد ۱ نفر (۰/۴۴ درصد) دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم، ۹ نفر (۴/۰۳ درصد) دارای تحصیلات کاردانی، ۱۴۱ نفر (۶۳/۲۲ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، ۶۹ نفر (۳۰/۹ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۳ نفر (۱/۳۴ درصد) دارای تحصیلات دکتری بودند. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری گزارش گردیده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

Table 1. Demographic characteristics of the statistical sample

متغیرها	تعداد	درصد
جنسیت	۱۲۴	۵۵/۶
مرد		
زن	۹۹	۴۴/۴
سن	۳۶	۱۶/۱
کمتر از ۳۰ سال		
۳۰ تا ۴۰ سال	۹۷	۴۳/۵
۴۱ تا ۵۰ سال	۷۹	۳۵/۴
بالتر از ۵۰ سال	۱۱	۴/۹
سطح تحصیلات	۱	۰/۴۴
دیپلم و زیر دیپلم		
کاردانی	۹	۴/۰۳
کارشناسی	۱۴۱	۶۳/۲۲
کارشناسی ارشد	۶۹	۳۰/۹
دکتر	۳	۱/۳۴
سابقه کار	۵۴	۲۴/۲
زیر ۵ سال		
۵ تا ۱۰ سال	۳۰	۱۳/۵
۱۱ تا ۱۵ سال	۴۵	۲۰/۲
۱۶ تا ۲۰ سال	۴۳	۱۹/۳
بالتر از ۲۱ سال	۵۱	۲۲/۹

به منظور استفاده از روش تحلیل مسیر، ابتدا مفروضه‌های استفاده از آن بررسی گردید. قبل از بحث در مورد تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از مدل ساختاری، ابتدا چگونگی توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت که در جدول ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲. کجی و کشیدگی برای متغیرهای پژوهش

Table 2. Skewness and kurtosis for research variabl

متغیر	کجی	خطای استاندارد کجی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۹۸۸	۰/۱۶۳	- ۰/۴۳۲	۰/۳۲۴
فرهنگ سازمانی سبز	۰/۹۴۷	۰/۱۶۳	۰/۰۷۱	۰/۳۲۴
پایداری سازمانی	۰/۸۲۲	۰/۱۶۳	۰/۲۹۱	۰/۳۲۴

همان گونه که در جدول ۲ دیده می‌شود، همه متغیرها در پژوهش حاضر از کجی و کشیدگی کمتر از ۱۲۱ برخوردار هستند؛ این نشان از آن دارد که توزیع نرمات دارای توزیع طبیعی است.

همان گونه که در جدول ۳ دیده می‌شود، در پژوهش حاضر مقادیر به دست آمده از محاسبه عامل تورم واریانس و ضریب تحمل نشان داد که هم خطی چندگانه در متغیرهای پژوهش رخ نداده است. ضریب تحمل بالاتر از ۰/۱ و تورم واریانس کمتر از ۱۰ است.

## جدول ۳. بررسی هم خطی چندگانه متغیرها با استفاده از آزمون ضریب تحمل و تورم واریانس

Table 3. Examining the multicollinearity of variables using tolerance coefficient and variance inflation test

متغیر	مدیریت منابع انسانی سبز	فرهنگ سازمانی سبز
ضریب تحمل (Tolerance)	۰/۵۰۴	۰/۶۶۰
تورم واریانس (VIF)	۱/۵۱۵	۱/۹۸۳

در جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به اینکه مقدار  $(RMSEA=0/079)$  است، می‌توان برازش مدل را مطلوب دانست؛ همچنین در سایر شاخص‌ها از جمله  $(GFI, NFI, IFI, NNFI, CFI)$  نتایج، عدد بالاتر از ۰/۹۰ را نشان می‌دهد که حاکی از برازش مطلوب مدل است. ضمن اینکه شاخص SRMR نیز کوچکتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است.

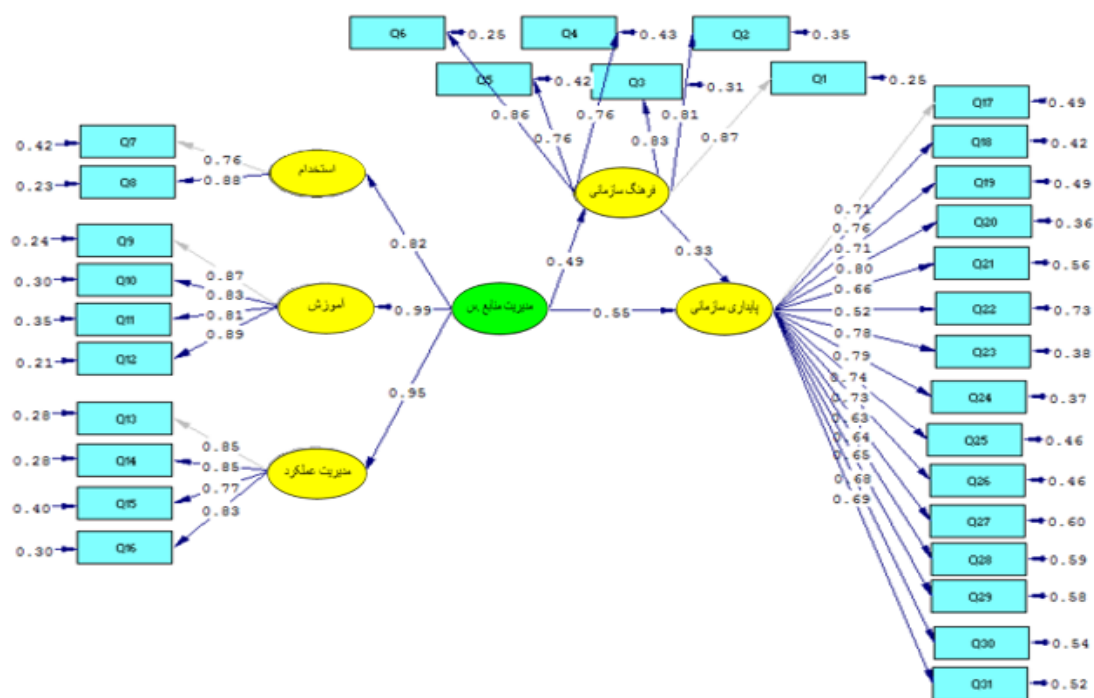
## جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

Table 4. Model Fit Indicators

شاخص	$\chi^2$	$\chi^2/df$	Df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI	IFI	SRMR
مقدار محاسبه	۱۳۴۷/۶۷	۰/۲۴	۵۶۴	۰/۰۷۹	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۸۴	۰/۹۴	۰/۰۳۸

در ادامه، نمودار مسیر مدل ساختاری پایداری سازمانی همراه با پارامترهای برآورد شده (ضرایب استاندارد) و اعداد معناداری (t) ارائه شده است.

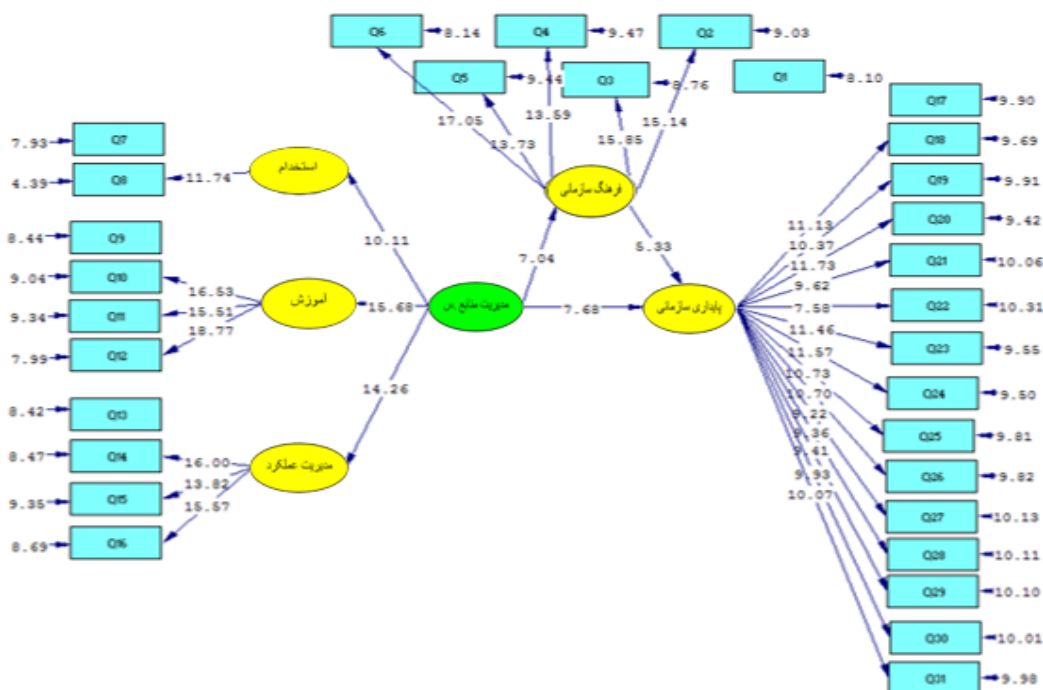




Chi-Square=1347.67 , df=564 , P-value=0.00000 , RMSEA=0.079

شکل ۲. مدل در حالت ضرایب استاندارد

Figure 2. Model in standard coefficient mode



Chi-Square=1347.67 , df=564 , P-value=0.00000 , RMSEA=0.079

شکل ۳. مدل در حالت ضرایب معناداری (t)

Figure 3. The model in significant coefficients mode (t)

به منظور بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش بر پایداری سازمانی، یک مدل فرضی براساس پیشینه نظری و تجربی طراحی شد. برای ارزیابی مدل فرضی، با استفاده از روش پیشینه احتمال به برآورد پارامترها پرداخته شد. در ادامه، طبق جدول ۵ و شکل ۲ و ۳ اثرات مستقیم و غیرمستقیم ارائه شده است.

#### جدول ۵. برآوردهای ضرایب اثر مستقیم و غیرمستقیم

Table 5. Estimates of direct and indirect effect coefficients

مسیرهای الگو	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	مقدار تی	آزمون سوبل
مدیریت منابع انسانی سبز ← فرهنگ سازمانی سبز	۰/۴۹	۰/۰۷	۷/۰۴	-
مدیریت منابع انسانی سبز ← پایداری سازمانی	۰/۵۵	۰/۰۷	۷/۶۸	-
فرهنگ سازمانی سبز ← پایداری سازمانی	۰/۳۳	۰/۰۶	۵/۳۳	-
مدیریت منابع انسانی سبز ← فرهنگ سازمانی سبز ← پایداری سازمانی	۰/۱۶	-	-	۴/۳۲

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵، اثر مستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر فرهنگ سازمانی سبز برابر با ۰/۴۹ و با توجه به مقدار (t= ۷/۰۴) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. اثر مستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی برابر با ۰/۵۵ و با توجه به مقدار (t= ۷/۶۸) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. اثر مستقیم فرهنگ سازمانی سبز بر پایداری سازمانی برابر با ۰/۳۳ و با توجه به مقدار (t= ۵/۳۳) در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

همچنین از آزمون سوبل جهت بررسی معنی داری (T) متغیر میانجی در رابطه میان متغیر مستقل و وابسته استفاده شد. آماره آزمون سوبل با رابطه (۱) محاسبه شد (۲۹).

$$Z - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

رابطه (۱)

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

با توجه به اطلاعات جدول ۵ اثر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی برابر با ۰/۱۶ است که با توجه به مقدار (۴/۳۲ = Z-value) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. به عبارتی دیگر در این بخش، قدر مطلق عدد حاصل از آزمون سوبل با عدد ۱/۹۶ مقایسه می‌شود. با توجه به اینکه Z-value بزرگتر از ۱/۹۶ است، معنی داری تاثیر واسطه‌ای متغیر فرهنگ سازمانی سبز تایید می‌گردد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز با پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز انجام شده است. نتایج آزمون تحلیل معادلات ساختاری بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازش مطلوب و قابل قبولی برخوردار است و تمامی مسیرها با اطمینان بالا تأیید شدند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد، مدیریت منابع انسانی سبز بر فرهنگ سازمانی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مستقیم و معنی دار دارد. با توجه به مثبت بودن رابطه، با افزایش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، فرهنگ سازمانی سبز نیز افزایش می‌یابد. در این راستا چاین مولگاندها (۲۰۲۱)

در پژوهشی دریافت که مدیریت منابع انسانی سبز به طور مثبت بر فرهنگ سازمانی سبز تأثیر می‌گذارد. لذا مدیران سازمان‌ها باید به ترویج و توسعه فرهنگ سازمانی سبز و مدیریت منابع انسانی سبز توجه نمایند، چرا که این عوامل به عنوان کلید توسعه سازمان‌های موفق محسوب می‌شوند (۳۰). گورک و تونا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز دریافتند که پذیرش شیوه‌های سبز در سطح سازمان منجر به تبدیل فرهنگ سازمانی به فرهنگ سازمانی سبز می‌شود که کاربرد این نوع استراتژی در سازمان باعث افزایش بهره‌وری سازمانی، ایجاد تصویر مثبت از نام سازمان، افزایش نوآوری و خلاقیت و پایداری سازمانی می‌شود (۱۴)؛ همچنین در این راستا آگاروال و آگاروالا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) استدلال می‌کنند که فرهنگ الگوی تفکر کارکنان را تغییر می‌دهد و منجر به دگرگونی کامل سازمان می‌شود که این یک معیار مهم در مسیر پایداری سازمان در نظر گرفته می‌شود، چرا که فرهنگ سازمانی سبز به سازمان کمک می‌کند تا خود را از رقبای خود متمایز کند و از این طریق مزیت رقابتی استراتژیک به دست آورد (۱۵). از سوی دیگر، جابور و دوسوا جابور<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) معتقد بودند که اجرای فرهنگ سبز به توانمندسازی کارکنان توسط سازمان در هنگام تصمیم‌گیری در مورد مسائل محیط زیستی بستگی دارد (۳۱). چن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) پیشنهاد کرد که فرهنگ سازمانی سبز یک مفهوم نمادین است که در خدمت ارائه نقشه راه برای هدایت رفتار کارکنان و فرآیندهای سازمانی از دیدگاه مدیریت محیطی است، سازمان‌هایی که فرهنگ سبز را اتخاذ می‌کنند، تمایل دارند مشکلات را حل کنند و اقدامات و استراتژی‌های خود را با ارزش‌های محیطی هماهنگ کنند (۳۲). سپهوند و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود دریافتند که هدف از اقدامات عملی مدیریت منابع انسانی سبز، آموزش کارکنان برای توسعه سطح توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش سبز و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای استفاده از این مهارت‌ها و توانایی‌ها با اهداف سازمانی است. این آموزش‌ها و کنترل انگیزه‌ها توسط مدیران ارشد سازمان در نهایت به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل می‌شود (۳۳). نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های احمد<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، راولشده<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، لیو و لین (۲۰۲۰) و امانوئل<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد (۱،۲،۸،۱۹). در تفسیر این یافته چنین می‌توان گفت که توسعه فرهنگ سازمانی سبز و مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها امری بسیار حیاتی است که به ایجاد یک محیط کاری پایدار، مسئولیت‌پذیر و هماهنگ با مسائل محیط زیست کمک می‌کند؛ چرا که اتخاذ سیاست‌های سبز باعث می‌شود که سازمان‌ها در انجام فعالیت‌های خود به حداقل رساندن تأثیرات منفی بر محیط زیست توجه بیشتری داشته باشند که این اقدامات می‌توانند به حفاظت از منابع طبیعی، کاهش گازهای گلخانه‌ای و کاهش آلودگی هوا کمک کند، لذا ادارات ورزش و جوانان استان‌ها با اتخاذ سیاست‌های سبز در مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، می‌توانند تغییراتی در فرآیندها، فناوری‌ها و سیاست‌های خود ایجاد نمایند تا به حفظ محیط زیست کمک کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مستقیم و معنی‌دار دارد. با توجه به مثبت بودن رابطه، با افزایش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، پایداری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. چنانچه در این راستا راولشده (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافت که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز از جمله استخدام و انتخاب سبز، آموزش و توسعه سبز و پاداش‌های سبز، با عملکرد زیست‌محیطی و پایداری در سازمان رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد؛ لذا برای دستیابی به اهداف محیط زیستی و پایداری سازمانی، مدیریت منابع انسانی سبز یک ابزار استراتژیک بسیار مهم است که این امر می‌تواند با جذب و حفظ افراد با استعداد سبز که مهارت و دانش خاصی از منابع انسانی سبز دارند، محقق شود (۲). همچنین فایز<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافتند که پایداری محیطی در سطح سازمانی تا حد زیادی به رفتار اکولوژیکی در سطح فردی کارکنان بستگی دارد؛ بنابراین، برای به حداقل رساندن اثرات منفی محیطی فعالیت‌های درون‌سازمانی، نیاز آشکاری به درک و شکل دادن به رفتارهای کارکنان وجود دارد. بر این

1. Gurlek and Tuna
2. Aggarwal and Agarwala
3. Jabbour and De Sousa Jabbour
4. Chen
5. Ahmad
6. Rawashdeh
7. Emmanuel
8. Faezah



اساس مدیریت منابع انسانی سبز نقش حیاتی بر رفتار سبز کارکنان دارد و به طور مثبت به پایداری محیطی یک سازمان کمک کند (۳۴)؛ همچنین موسی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که علل تخریب محیط زیست، مانند کمبود منابع، افزایش آلودگی و از بین رفتن تنوع زیستی، ریشه‌های عمیقی در رفتار انسان دارد. بدین منظور شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز جهت ارتقا رفتار سبز کارکنان و پایداری سازمانی باید توسط سازمان‌ها در برنامه‌های استراتژیک به کار برده شود (۳۵). در تحقیقات دیگر محققان معتقدند که شیوه‌های منابع انسانی سبز ابزار بسیار موثری برای توسعه سرمایه انسانی سبز است که می‌تواند عملکرد پایدار سبز و مزیت رقابتی سبز را ارائه دهد. برای مثال آموزش و توسعه سبز به عنوان یکی از مهمترین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای موفقیت مدیریت سبز در شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود (۳۱،۳۶). در این راستا سرکیس و همکاران (۲۰۱۰) نیز تاکید کردند که آموزش محیط زیستی در حمایت از عملکرد سیستم مدیریت محیط زیستی بسیار موثر است. علاوه بر این، آموزش محیطی یک جنبه کلیدی برای اجرای موفق سیستم مدیریت محیطی و ایجاد فرهنگ سازمانی سبز است که به ارتقا پایداری سازمانی کمک می‌کند (۳۷)؛ همچنین جکسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) تاکید کردند که سیستم پاداش سبز به طور گسترده برای ایجاد انگیزه در رفتار سبز کارکنان موثر است. بر این اساس مدیران سازمان‌ها باید معیارهای پاداش مؤثری را طراحی کنند تا با گسترش و توسعه انگیزه، کارکنان با استعداد سبز را جذب و حفظ کنند (۳۸). نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های تانگ و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، سینگ و همکاران (۲۰۲۰) و رحمان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد (۳،۱۲،۱۶). در تفسیر این یافته چنین می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک رویکرد نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی، تلاش می‌کند تا از منابع انسانی و محیط زیستی به صورت هماهنگ و متوازن استفاده کند تا به پایداری سازمانی منجر شود؛ لذا در این راستا مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به‌ویژه در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها با توسعه ارزش‌های محیط زیستی و اجتماعی، ترویج مشارکت و تعامل، توسعه مهارت‌های پایدار و استقرار ارزش‌های اجتماعی، می‌تواند به پایداری سازمانی و ایجاد یک سازمان پویا و هماهنگ کمک کند؛ لذا با افزایش نیاز به پایداری در سازمان‌ها، توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان در زمینه‌های حفاظت از محیط زیست ضروری است. در این راستا مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌های آموزشی و ارتقاء مهارت‌های پایدار، به تسهیل فرآیند تطبیق سازمان با چالش‌های جدید محیط زیستی کمک کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی سبز بر پایداری سازمانی اثر مستقیم و معنی‌دار دارد. با توجه به مثبت بودن رابطه، با افزایش فرهنگ سازمانی سبز، پایداری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. در این راستا گارسیاماچادو و مارتینز آویلا<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که تغییر فرهنگی که بر محیط زیست متمرکز است، ایده‌ها و دیدگاه‌های جدیدی را در سازمان فراهم می‌کند که در نهایت پایداری سازمان را تضمین می‌کند. چرا که فرهنگ سبز باعث همسویی در اقدامات کارکنان می‌شود و همچنین سازمان را به سمت فعالیت‌های محیطی سوق می‌دهد (۳۹)؛ همچنین سابرامانیان<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که فرهنگ سبز زمانی در سازمان توسعه می‌یابد که همه اعضای سازمان در مدیریت محیطی مشارکت داشته باشند و فراتر از هدف سودآوری فکر و عمل کنند (۴۰). ال سودیا<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز استدلال می‌کنند که فرهنگ بر افراد فشار وارد می‌کند و آنها را وادار می‌کند که مطابق با ارزش‌های فرهنگی رفتار کنند. به اشتراک گذاری ارزش‌ها و باورهای سبز در درون سازمان می‌تواند روش‌های کسب و کار را تغییر دهد و شیوه‌های مدیریت سازگار با محیط زیست را ترویج کند، این بدان معنا است که فرهنگ سازمانی سبز رفتارها و ادراکات اعضا سازمان را شکل می‌دهد (۴۱). در این راستا چن و همکاران (۲۰۲۰) استدلال کردند که ارزش‌های مشترک سبز و فرهنگ سازمانی سبز می‌تواند قابلیت‌های سازمانی را افزایش دهد که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را به عملکرد فردی و سازمانی سازگار با محیط زیست تبدیل کنند (۴۲). طهیر و همکاران

1. Mousa
2. Jackson
3. Tang and Chen
4. Rahman
5. Garcia Machado and Martinez Avila
6. Subramanian
7. Al Swidia



(۲۰۱۹) دریافتند که فرهنگ سازمانی سبز راهی به‌سوی توسعه پایدار است که تنها با گنجاندن ارزش‌های طرفدار محیط زیست در فرهنگ سازمانی قابل دستیابی است. این را می‌توان توسط مدیریت منابع انسانی انجام داد، زیرا مدیریت منابع انسانی حافظ فرهنگ است و دارای مهارت‌ها و دانش ضروری برای تقویت فرهنگ سازمانی ارزش‌محور است که باید در چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی پیش‌بینی شود (۲۵). نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های اسپچلر و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، راواشده (۲۰۱۸)، فاتوکی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، آداماکو و همکاران (۲۰۲۱) و رحمان (۲۰۲۲) مطابقت دارد (۲،۳،۴،۹،۱۸). در تفسیر این یافته‌ها چنین می‌توان گفت که اگرچه دنیا در زمینه محیط زیست با چالش‌های زیادی روبه‌رو شده است، اما تأثیرات منفی فعالیت‌های انسانی بر محیط زیست همچنان به وضوح قابل مشاهده است. برای مقابله با این چالش‌ها، توجه به ابعاد محیط زیستی در سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. یکی از راهکارهای مؤثر در این زمینه، ایجاد فرهنگ سازمانی سبز است که می‌تواند تأثیر مثبتی بر پایداری سازمانی داشته باشد. چرا که فرهنگ سازمانی سبز نه تنها به تدابیر محیط زیستی توجه دارد، بلکه به ارتقاء آگاهی و مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به محیط‌زیست نیز توجه دارد. که این آگاهی می‌تواند به بهبود رویکردهای پایدار و مسئولانه نسبت به محیط زیست کمک کند.

یافته‌های پژوهش نیز نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز با نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی سبز بر پایداری سازمانی اثر غیرمستقیم مثبت و معنی‌داری دارد. با توجه به مثبت بودن رابطه، با افزایش مدیریت منابع انسانی سبز، به‌طور غیرمستقیم، پایداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان، برحسب فرهنگ سازمانی سبز، افزایش می‌یابد؛ بنابراین پژوهش حاضر به روشی نشان داد که فرهنگ سازمانی سبز یک متغیر واسطه‌ای بسیار مناسبی برای رابطه علی بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی است. در این راستا یانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود اثر مستقیم و غیر مستقیم فرهنگ سبز بر عملکرد محیطی را تایید کردند و فرهنگ سبز را به عنوان یک منبع حیاتی برای دستیابی به پایداری سازمانی ضروری می‌دانند، چرا که فرهنگ سازمانی شامل جنبه‌های مختلفی است که نقش‌های متفاوتی در مدیریت محیط زیستی و پایداری ایفا می‌کند، لذا سازمان‌ها باید فرهنگ سبز را برای هدایت رفتار کارکنان در جنبه‌های مختلف تلاش جمعی خود پرورش دهند (۴۳)؛ همچنین وانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که بین فرهنگ سازمانی سبز و عملکرد محیطی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، نوآوری سبز رابطه بین فرهنگ سازمانی سبز و عملکرد محیطی را واسطه می‌کند و بیان می‌کنند که سازمان‌هایی که دارای یک فرهنگ سازمانی سبز مناسب هستند به طور پویا می‌توانند نوآوری سبز خود را ارتقا دهند. به عبارت دیگر سازمان‌هایی که مدیران و کارکنان آن‌ها همسو با فرهنگ حفاظت از محیط زیست هستند، به احتمال زیاد نوآوری سبز را به عنوان بخشی از سیاست‌های حفاظت از محیط زیست در نظر گرفته و آن را توسعه و اجرا می‌کنند، لذا سازمان‌ها باید بر اقداماتی نظیر حفظ انرژی، بازیافت زباله، پیشگیری از آلودگی، کاهش ضایعات، طراحی محصول سبز و سیستم مدیریت محیط زیستی تمرکز کنند تا عملکرد محیط زیستی و پایداری سازمانی را بهبود بخشند (۴۴). در تحقیقات دیگر محققان دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز از فرهنگ سازمانی سبز حمایت می‌کند و فرهنگ سازمانی سبز به طور مثبت رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی را واسطه می‌کند؛ بنابراین، اگر سازمانی انتظار دارد در اقدامات محیط زیستی خود موفق باشد، باید فرهنگ سازمانی سبز را توسعه دهد، چرا که فرهنگ سازمانی سبز یک نیاز اساسی برای افزایش مداوم و بهبود عملکرد محیطی کارکنان است؛ لذا سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی تمایل بیشتری به اتخاذ مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز به عنوان یک استراتژی حیاتی برای اجرای شیوه‌های سبز دارند که عملکرد محیط زیستی را بهبود بخشند و به توسعه پایدار دست یابند (۳۳،۴۰،۴۱). چرا که به گفته آگاروال و آگاروال (۲۰۲۱) فرهنگ سبز به تغییر تفکر و باورهای کارکنان به سمت حفظ محیط زیست کمک می‌کند و تضمین می‌کند که کارکنان ارزش‌های سبز را به اشتراک می‌گذارند و شیوه‌های سازگار با محیط زیست را در رفتار روزمره خود به کار

1. Schuler and Jackson

2. Fatoki

3. Yang

4. Wang





می‌برند. این شیوه‌های سبز کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که فرآیندهای سازمانی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تأثیر مضر آنها بر محیط را به حداقل برساند. بنابراین، فرهنگ سبز، همراه با شیوه‌های منابع انسانی دوستدار محیط زیست، به سازمان کمک می‌کند تا مزیت استراتژیک به دست آورد و خود را از رقبا متمایز کند (۱۵). در تفسیر این یافته چنین می‌توان گفت که نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی سبز در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی در سازمان‌های ورزشی بدین معنا است که فرهنگ سازمانی سبز، ارتباط بین دو عامل مهم یعنی مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی را تسهیل و تقویت می‌کند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز یک تعامل دو سویه است که یکدیگر را هم افزایش می‌کنند؛ چرا که از یک سو فرهنگ سازمانی سبز کارکنان را به ترویج ارزش‌های محیطی و اجتماعی در سازمان و مسئولیت‌پذیری محیطی تشویق می‌کند و از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی سبز ممکن است، بهترین راهکارها را برای مدیریت و توسعه منابع انسانی با در نظر گرفتن اثرات محیطی اتخاذ کند. این تعامل می‌تواند منجر به افزایش پایداری سازمانی شود.

در نهایت بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که محققان در دهه‌های اخیر، با توجه به تغییرات زیست‌محیطی و نگرش جمعیت جهان به حفاظت از محیط زیست، مفهوم سازمان‌های سبز و مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان یک اولویت اساسی در مسیر توسعه و پایداری سازمانی در جوامع مطرح نموده‌اند؛ لذا با توجه به چالش‌های زیست‌محیطی و تغییرات اقلیمی، سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی هستند که نه تنها اثرات منفی زیست‌محیطی خود را کاهش دهند، بلکه خود را به عنوان یک الگو برای حفاظت از محیط زیست به دیگر سازمان‌ها و جامعه معرفی نمایند. یکی از این راهکارهای بسیار مهم، اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و ایجاد فرهنگ سازمانی سبز است که نه تنها به بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی از نظر زیست‌محیطی کمک می‌کند بلکه تأثیرات مثبتی بر روی پایداری سازمانی دارد؛ لذا سازمان‌های ورزشی به ویژه ادارات ورزش و جوانان استان‌ها با اتخاذ شیوه‌ها و سیاست‌های سبز در مدیریت منابع انسانی می‌توانند اثرات منفی فعالیت‌ها بر محیط زیست را کاهش دهند؛ همچنین با توسعه فرهنگ سازمانی سبز می‌توانند افراد را ترغیب به مشارکت در فعالیت‌های حاکم در سازمان کنند؛ چرا که فرهنگ سازمانی سبز می‌تواند با افزایش آگاهی کارکنان نسبت به اهمیت مسائل محیط زیستی و اجتماعی، تعهد آن‌ها به اقدامات پایدار را تقویت کند. به طور خاص، توجه به اصول اخلاقی و پویایی‌های محیطی در فرهنگ سازمانی، می‌تواند ارتقاء اراده کارکنان برای مشارکت فعال در فرآیندها و پروژه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را به همراه داشته باشد. علاوه بر این فرهنگ سازمانی سبز به عنوان نقش واسطه‌ای در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری سازمانی در سازمان‌های ورزشی نقش مهمی ایفا می‌کند. چرا که فرهنگ سازمانی با توسعه اعتقادات، ارزش‌ها و عملکردهای محیطی متناسب با مفهوم پایداری، مدیریت منابع انسانی را به شکلی هماهنگ با اهداف اکولوژیک و اجتماعی سازمان‌ها تنظیم می‌کند و می‌تواند همسویی بین کارکنان و مدیران را در خصوص اهداف پایداری و حفاظت از محیط‌زیست تقویت کرده و افزایش مشارکت اعضا در فعالیت‌های محیطی و پروژه‌های سازمانی پایدار را تقویت نماید. این ویژگی‌ها می‌تواند به بهبود کارایی مدیریت منابع انسانی سبز و در نهایت پایداری سازمانی در حوزه ورزشی کمک کند؛ همچنین شایان ذکر است که این پژوهش می‌تواند بینش‌های مفیدی را به مدیران و مسئولان در مورد نحوه اعمال مدیریت منابع انسانی سبز برای ایجاد پایداری بیشتر در سازمان‌های ورزشی ارائه دهد؛ همچنین به نظر می‌رسد، نتایج برگرفته شده از این پژوهش می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد انگیزش کارکنان ادارات ورزش و جوانان نسبت به مسائل دوستدار محیط زیست داشته باشد؛ لذا در راستای مدیران و مسئولین ورزشی باید فرهنگ سازمانی که برگرفته از رفتار و بینش سبز است را برای مدیریت منابع انسانی خود و در نهایت دسترسی به پایداری سازمانی مدنظر قرار دهند و این مفاهیم اصلی را برای دسترسی به اهداف سازمان با یکدیگر ادغام کنند. با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادات ذیل جهت توسعه پایداری سازمانی و ترویج مدیریت منابع انسانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها پیشنهاد می‌گردد.

مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان استان‌ها به تدوین سیاست‌ها و راهکارهایی انگیزشی کارکنان از جمله کاهش مصرف انرژی، مدیریت پسماند، استفاده از فناوری‌های پایدار، کاهش مصرف کاغذ، تشویق کارکنان به استفاده از وسایل حمل و نقل سبز و عمومی، ترویج افکار و سیاست‌های حاکمیتی سبز و مدیریت منابع با محوریت پایدار بپردازند تا به حفاظت از محیط‌زیست کمک کنند.

برگزاری رویدادها، پویش‌های اجتماعی و دوره‌های آموزشی در خصوص اهمیت حفاظت از محیط‌زیست و کاهش اثرات منفی فعالیت‌های سازمانی بر محیط زیست جهت ارتقا آگاهی و ترویج مشارکت کارکنان در زمینه حفاظت از محیط زیست.

ایجاد استانداردهای اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست و تعیین شاخص‌ها و معیارهای دقیق برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی کارکنان در زمینه حفاظت از محیط‌زیست و در نظر گرفتن سیستم پاداش سبز بر اساس ارزیابی دوره‌ای عملکرد سبز کارکنان جهت توسعه انگیزه کارکنانی که در حفاظت از محیط‌زیست و اجرای اقدامات پایدار تلاش می‌کنند.

برقراری ارتباط با جوانان، ورزشکاران و اعضای جوامع محلی از سوی ادارات ورزش و جوانان استان‌ها برای افزایش آگاهی آن‌ها نسبت به مسائل محیط‌زیست تا زمینه فرصت برای مشارکت مردم جامعه در پروژه‌ها و برنامه‌های محیط زیستی فراهم گردد.

**ملاحظات اخلاقی:** این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد است و تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده‌است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

**حامی مالی:** این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

**مشارکت نویسندگان:** تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

**تعارض منافع:** تعارض منافی در این پژوهش وجود نداشته است.

**تشکر و قدردانی:** از مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان که در انجام این پژوهش مشارکت و همکاری داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

1. Emmanuel A A, Dato Mansor Z, Mohd Rasdi R B, Abdullah A R. Conceptual Viewpoint on the Needs for Creating Green Human Resource Management Practices Awareness of Hotel Industry in Nigeria; Issues and Challenges. *International Journal of Management*. 2020; 11 (4):295-304, <https://ssrn.com/abstract=3600896>
2. Rawashdeh AM. The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*. 2018; 8(10):1049-1058. DOI:10.5267/j.msl.2018.7.006
3. Rahman M, Wahab SA, Latiff A S A. Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society & Sustainability*. 2022;4 (2): 21-32. DOI:10.38157/ss.v4i2.496
4. Adomako S, Amankwah-Amoah J, Danso A, Dankwah GO. Chief executive officers' sustainability orientation and firm environmental performance: Networking and resource contingencies. *Business Strategy and the Environment*. 2021; 30(4) :2184–2193. DOI:10.1002/bse.2742
5. Rashid S A. Investigating The role of green psychological empowerment of employees in Strengthen organizational sustainability. *Journal for Administrative and Economic Sciences*. 2022; 24(4) :2312-9883
6. Millington RC, Darnell S. *Sport, Development and Environmental Sustainability*. by Routledge. 2020:1-214 DOI:10.4324/9781351128629
7. Triantafyllidis S, Mallen C. *Sport and Sustainable Development*. Routledge. 2022;1-259 ISBN: 978-0-367-65334-7 (hbk), DOI: 10.4324/9781003128953
8. Ahmad S. Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*. 2015; 2(1), 1030817. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817



9. Schuler R, E Jackson S. Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2014; 1(1): 35-55. DOI:10.1108/JOEPP-01-2014-0003
10. Uslu F, Keles A, Aytekin A, Yayla O, Keles H, Ergun GS, Tarinc A. Effect of Green Human Resource Management on Green Psychological Climate and Environmental Green Behavior of Hotel Employees: The Moderator Roles of Environmental Sensitivity and Altruism. *Journal of Sustainability*. 2023; 15(7):1-22. <https://doi.org/10.3390/su15076017>
11. Nejati M, Rabiei S, Jabbour CJC. 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*. 2017; 1(1): 163–172. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213.
12. Singh SK, Giudice MD, Chierici R, Graziano D. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020; 150(2):1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
13. Pourhasan S, Safania A M, Amirtash A M, Nik Bakhsh R. Designing a green management model for sports facilities in Iran. *Sports Management Studies*. 2022; 14(74):163-188. **[In Persian]**
14. Gurlek M, Tuna M. Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*. 2018; 38(7):467–491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>
15. Aggarwal P, Agarwala T. Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*. 2021; 15(7): 1–24, DOI: 10.1177/09721509211049890
16. Tang G, Chen Y, Jiang Y, Paille P, Jiang J. Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal Human Resources*. 2018; 56(1) :31–55. DOI:10.1111/1744-7941.12147
17. Abdeen TH, Ahmed NH. Perceived Financial Sustainability of Tourism Enterprises: Do Green Human Resource Management Practices Matter. *J Tour Hosp Manag*. 2019; 7(1) :173–185.
18. Fatoki O. Green organizational culture And Environmental Performance: The role of green innovation. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2021; 24(6):1-9.
19. Liu X, Lin K. Green organizational culture, corporate social responsibility implementation, and food safety. *Frontiers in Psychology*. 2020; 11(21) :1-7. doi: 10.3389/fpsyg.2020.585435
20. Harris LC, Crane A. The greening of organizational culture: management views on the depth, degree, and diffusion change. *Journal of Organizational Change Management*. 2002; 15(3): 214-34. DOI:10.1108/09534810210429273
21. Norton TA, Zacher H, Ashkanasy N M. Environmental organizational culture and climate. In book: *The psychology of green organizations*. Publisher: Oxford University Press. 2015; 322-348. DOI:10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0014
22. Kucukoglu M T, Pinar R I. Go Green at Work: Environmental Organizational Culture. *Modern Environmental Science and Engineering*. 2015; 1(2) :79-88. DOI:10.15341/mese (2333-2581)/02.01.2015/004
23. Afum E, Agyabeng-Mensah Y, Owusu J A. Translating environmental management practices into improved environmental performance via green organizational culture: Insights from Ghanaian manufacturing SMEs. *Journal of Supply Chain Management System*. 2020; 9(1): 31–49. <http://publishingindia.com/jscms/>
24. Paille p, valeau p, Renwick DW. Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2020; 260(2) :1-22. DOI:10.1016/j.jclepro.2020.121137
25. Tahir R, Razzaq Athar M, Faisal F, Nissa Shahani N, Solangi B, Green Organizational Culture: A Review of Literature and Future Research Agenda. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*. 2019; 1(1) :23-38. DOI: 10.33166/ACDMHR.2019.01.004



26. Khammadee P, Ninaroon P. The effects of green human resource management, green organizational culture, and green service innovation on environmental performance. *Journal of Positive School Psychology*. 2022; 6(3): 9741–9747. <https://www.researchgate.net/publication/361108247>
27. Amir Hosseini S E, Godarzi S, Kiyani M, Asgari R. Analyzing the role of social and cultural issues in the development of the use of green energy in sports venues (a mixed exploratory study with a meta-composite method), *Sports Management Studies*. 2021; 13(68):301-334. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8941.3040>. **[In Persian]**
28. Sephvand R, Saedi A, Momeni Fard M. Designing a green human resource management model in sports organizations using an interpretive structural modeling approach. *Journal of Human Resource Management in Sports*. 2018; 6(1):17-34. <https://doi.org/10.22044/shm.2019.6722.1696>. **[In Persian]**
29. Habibi A, Kolahi B. (2016). *Structural Equation Modeling*, Jihad University Publications. **[In Persian]**
30. Chinmulgund A, Tapas P. Study of HRM practices and organizational culture. *International journal of modern agriculture*. 2021; 10(2) :707-714. <https://www.modern-journals.com/index.php/ijma/article/view/785>
31. Jabbour C J C, De Sousa Jabbour A B L. Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*. 2016; 24(3) :34–65. DOI:10.1016/j.jclepro.2015.01.052.
32. Chen Y S. Green organizational identity: Sources and consequences. *Management Decision*. 2011; 49(3) :384– 404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
33. Sepahvand R, Nazarpouri A H, Sepahvand M, Arefnezhad M. The Effect of Green Human Resource Management Measures on Green Innovation Through the Mediating Role of Green Organizational Culture: A Case Study of Managers and Experts of Small Waste Processing Companies. *Organizational Culture Management*. 2022; 20(1):71–100. [Persian]. 10.22059/JOMC.2020.292975.1007939
34. Faezah J N, Yusliza M Y, Azlina Y N, Saputra J, Zulkifli W K W. Developing a Conceptual Model to Implement the Employee Ecological Behavior in Organisations. *Journal Environmental Management Tourism*. 2022; 13(3) :746–755. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3\(59\).14](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3(59).14)
35. Mousa S K, Othman M. The Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Performance in Healthcare Organisations: A Conceptual Framework. *Journal of Cleaner Production*. 2020; 24(3) :74–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
36. Jabbour J C C. How green are HRM practices, organizational culture, learning, and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*. 2011; 43(2):98-105. DOI:10.1108/00197851111108926
37. Sarkis J, Gonzalez Torre P, Adenso Diaz B. Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*. 2010; 28(2):163-176. DOI:10.1016/j.jom.2009.10.001
38. Jackson S E, Renwick D W, Jabbour C J, Muller Camen M. State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*. 2011; 25(2):99-116. DOI:10.2307/23279428
39. Garcia-Machado J J, Martinez-Avila M. Environmental performance and green culture: The mediating effect of green innovation. An application to the automotive industry. *Journal of Sustainability*. 2019; 11(18) :24-64. <https://doi.org/10.3390/su11184874>
40. Subramanian N, Roscoe S, Jabbour C J, Chong T. Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*. 2019; 28(5) :737–749. DOI:10.1002/bse.2277
41. Al Swidia A K, Gelaidana H M, Saleh R M. The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*. 2021; 27(1); 222–231.128112, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>



42. Chen S., Lin Sh, Lin C. Y, Hung S. T., Chang C. W, Huang C. W. Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibel Environtal Management*. 2020; 27(1); 222–231. DOI:10.1002/csr.1794
43. Yang Z, Sun J, Zhang Y, Wang Y. Green, Green, it is Green: A Triad Model of Technology, Culture, and Innovation for Corporate. *Journal of Sustainability*. 2017; 9(1); 1-23. <https://doi.org/10.3390/su9081369>
44. Wang, C.H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683. DOI:10.1108/JMTM-09-2018-0314

