



## شناسایی و اعتباریابی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

حمیدرضا ابوطالبی جهرمی<sup>۱</sup>، علی پیرزاد<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: [a.sabet@atu.ac.ir](mailto:a.sabet@atu.ac.ir)

### واژگان کلیدی: چکیده

منابع انسانی سبز، وزارت ورزش و جوانان، مدیریت

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به صورت کیفی-کمی بود. جامعه آماری در بخش کیفی از متخصصین، کارشناسان دارای سابقه تدریس دانشگاهی و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، کارشناسان فدارسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، کارکنان و مسئولین ادارات ورزش و جوانان، سیاست‌گذاران و مشاوران ورزشی بودند. در بخش کمی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان، و ادارات ورزش و جوانان استان‌ها بودند، که تعداد آنان شامل ۳۶۰ نفر بود، بودند. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با توجه به کدهای استخراج شده در قسمت کیفی، طراحی گردید. تجزیه و تحلیل قسمت کیفی با نرم افزار Maxqda، همچنین تجزیه و تحلیل قسمت کمی با نرم افزار SPSS برای تحلیل عاملی اکتشافی و مدل معادلات ساختاری AMOS انجام گرفت. نتایج بخش کیفی نشان داد، ۹ مفهوم و ۵۳ کدهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد، ۹ عامل توانسته‌اند مقدار واریانس بیشتر از واریانس هر معرف را بدست آوردند که بر همین اساس با استفاده از خط مرجع همه عوامل با معنا و مفهوم هستند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأیید نشان داد بارهای عاملی بدست آمده بزرگتر از ۰/۴ بود که نشان دهنده تأیید شدن بارهای عاملی می‌باشد. در نهایت می‌توان گفت توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان به مقوله مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند در بهبود سازمان و پایداری هرچه بیشتر آن کمک نماید.

تاریخ دریافت: ۱۸ اسفند ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش: ۲۶ اردیبهشت ۱۴۰۲



## مقدمه

امروزه افزایش توسعه جوامع، سبب استفاده بی رویه از منابع طبیعی، تخریب محیط زیست، ایجاد آلودگی‌های گوناگون و... شده است که این عامل خود تهدیدی برای توسعه پایدار این جوامع می‌باشد و ضروری است تا سازمان‌ها به عنوان بزرگ‌ترین اعضای جوامع اثرات رفتارهای خود را بر محیط زیست شناخته و در جهت کاهش اثرات منفی این رفتارها بر اکوسیستم‌های طبیعی اقداماتی را اتخاذ کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). با عنایت به اینکه اقتصاد جهانی، بقای سازمان‌ها و بخصوص سازمان‌هایی که به دنبال یک حاشیه رقابتی در برابر سایرین هستند را به خطر انداخته است (سیدین، ۱۳۹۶)، در قرن حاضر توجه زیادی به نگرانی‌های مربوط به محیط زیست در سراسر جهان شده است (احمدی، ۲۰۱۵) که این نگرانی‌ها، نه تنها مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی، بلکه اخلاقی نیز برای سازمان‌ها دارد (ارول راجا و همکاران، ۲۰۱۶). از طرفی، نگرانی‌های زیست محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا سیاست‌های سنتی خود را کنار بگذارند و برای استفاده مؤثر و کارآمد از تمامی منابع خود به منظور نیل به اهداف زیست محیطی و سازمانی، به سمت شکل دهی عملیات پایدار و سیاست‌های سبز گام بردارند؛ سیاست‌هایی از جمله مدیریت منابع انسانی سبز که در سال‌های اخیر با بروز چالش‌های جدید پیش روی سازمان‌ها به حوزه‌ای قابل توجه در مدیریت تبدیل شده است (پینزونه و همکاران، ۲۰۱۶).

امروزه، مفهوم سبز اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمان‌هاست که به یک هنجار تبدیل شده است (مارگارتا و ساراگی، ۲۰۱۳) و عمل سبز، به معنی فعالیت‌هایی است که به محیط زیست آسیب نرساند و آن را بهبود بخشد (رنویک و همکاران، ۲۰۱۳). از سازمان‌ها و مدیران آنها انتظار می‌رود تا در راستای مسئولیت اجتماعی خود به سمت ایجاد سازمان سبز حرکت نمایند (جابور، ۲۰۱۱) سازمان سبز، سازمانی است که مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌سازد تا هم افراد و سایر سازمان‌های موجود و هم نیازهای آیندگان، از منابع محدود، مخدوش نشود (سنوبر و فرزند، ۲۰۱۶). برای تبدیل شدن به سازمان سبز نیاز به مدیریت سبز است (میلر و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت سبز، به کارگیری مؤثر و کارآمد همه امکانات منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان جهت نیل به اهداف زیست محیطی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست است (سودن، ۲۰۱۱). در حوزه مباحث مدیریت سبز، اقدامات مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز، به وجود آمده است (آرجا و همکاران، ۲۰۱۵) که نیاز رو به رشدی در یکپارچگی مدیریت زیست محیطی و منابع انسانی ایجاد شده است (مارگارتا و ساراگی، ۲۰۱۳). از دیر باز اقتصاددانان و سرمایه‌گذاران، سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی را عامل تعیین کننده در رشد و توسعه اقتصادی می‌دانستند (سیدین، ۱۳۹۶) و در عصر جهانی شدن که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است، به باور بسیاری از صاحب نظران، داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود. در حقیقت، آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی، نظام مدیریت منابع انسانی، در ایجاد مزیت رقابتی پایدار نقش اساسی دارد (هاج و دایر، ۲۰۰۴). بنابراین در دیدگاه‌ها و مطالعات جدید بر نقش سرمایه انسانی در رشد اقتصادی تأکید بیشتری می‌شود و توانمندسازی نیروی انسانی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در گسترش فناوری‌های تولید به عنوان محور اساسی رشد و توسعه اقتصادی محسوب می‌شود (سید جوادین، ۱۳۹۵). بسیاری از محققان اشاره کرده‌اند که

<sup>1</sup> Ahmad

<sup>2</sup> Arulrajah, Opatha, & Nawaratne

<sup>3</sup> Pinzone et al

<sup>4</sup> Jabour

<sup>5</sup> Sanober and Farzand

<sup>6</sup> Miler et al

<sup>7</sup> Sudin

<sup>8</sup> Green Human Resource Management (GHRM)



شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر بسزایی بر نتایج نظیر رضایت کارکنان، تعهد کارکنان، حفظ کارکنان، حضور کارمند، شرایط اجتماعی بین کارگران و مدیریت، مشارکت کارکنان، اعتماد کارکنان، وفاداری کارکنان، انصاف سازمانی داشته است (استوری، ۲۰۰۱). همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبب تسهیل اعتماد در مدیریت سازمان، از طرفی، نگرانی‌های زیست محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا سیاست‌های سنتی خود را کنار بگذارند و برای استفاده مؤثر و کارآمد از تمامی منابع خود به منظور نیل به اهداف زیست محیطی و سازمانی، به سمت شکل دهی عملیات پایدار و سیاست‌های سبز گام بردارند؛ سیاست‌هایی از جمله مدیریت منابع انسانی سبز که در سال‌های اخیر با بروز چالش‌های جدید پیش روی سازمان‌ها به حوزه‌ای قابل توجه در مدیریت تبدیل شده است (پینزونه و همکاران، ۱، ۲۰۱۶). امروز، مفهوم سبز اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمان‌هاست که به یک هنجار تبدیل شده است (مارگارتا و ساراگی، ۲، ۲۰۱۳) و عمل سبز، به معنی فعالیت‌هایی است که به محیط زیست آسیب نرساند و آن را بهبود بخشد (رنویک و همکاران، ۲۰۱۳). از سازمان‌ها و مدیران آنها انتظار می‌رود تا در راستای مسئولیت اجتماعی خود به سمت ایجاد سازمان سبز حرکت نمایند (جابور، ۳، ۲۰۱۹) سازمان سبز، سازمانی است که مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌سازد تا هم افراد و سایر سازمان‌های موجود و هم نیازهای آیندگان، از منابع محدود، مخدوش نشود (تانگو، ۴، ۲۰۱۶). برای تبدیل شدن به سازمان سبز نیاز به مدیریت سبز است (میلر و همکاران، ۵، ۲۰۱۶). مدیریت سبز، به کارگیری مؤثر و کارآمد همه امکانات منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان جهت نیل به اهداف زیست محیطی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست است (سودن، ۶، ۲۰۱۱). در حوزه مباحث مدیریت سبز، اقدامات مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز به وجود آمده است (بومیگا و همکاران، ۷، ۲۰۱۵) که نیاز رو به رشدی در یکپارچگی مدیریت زیست محیطی و منابع انسانی ایجاد شده است (مارگارتا و ساراگی، ۲۰۱۳). از دیر باز اقتصاددانان و سرمایه‌گذاران، سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی را عامل تعیین کننده در رشد و توسعه اقتصادی می‌دانستند (سید جوادین، ۱۳۹۵) و در عصر جهانی شدن که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است، به باور بسیاری از صاحب نظران، داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود. در حقیقت، آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی، نظام مدیریت منابع انسانی، در ایجاد مزیت رقابتی پایدار نقش اساسی دارد (هاچ و دایر، ۸، ۲۰۰۴). بنابراین در دیدگاه‌ها و مطالعات جدید بر نقش سرمایه انسانی در رشد اقتصادی تأکید بیشتری می‌شود و توانمندسازی نیروی انسانی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در گسترش فناوری‌های تولید به عنوان محور اساسی رشد و توسعه اقتصادی محسوب می‌شود (سید جوادین، ۱۳۹۵). بسیاری از محققان اشاره کرده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر بسزایی بر نتایج نظیر رضایت کارکنان، تعهد کارکنان، حفظ کارکنان، حضور کارمند، شرایط اجتماعی بین کارگران و مدیریت، مشارکت کارکنان، اعتماد کارکنان، وفاداری کارکنان، انصاف سازمانی داشته است (سودن، ۲۰۱۱). همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبب تسهیل اعتماد در مدیریت سازمان، ارتقاء ایمنی و در نتیجه جو سازمانی بهتر و حوادث کمتر خواهد شد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان‌ها، از طریق اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، می‌تواند فرصت‌های سبز را برای کارمندان فراهم کند، توانایی‌های سبز و انگیزه کارکنان را به طور فعال در طرح‌های سبز سازمان بهبود بخشد (ردویک و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Pinzone et al

<sup>2</sup> Margaretha & Saragih

<sup>3</sup> Jabour

<sup>4</sup> Tang et al

<sup>5</sup> Miler et al

<sup>6</sup> Sudin

<sup>7</sup> Bombiak et al

<sup>8</sup> Hach & Dair



در راستای حفظ محیط زیست از جمله توجه به موضوع مدیریت منابع انسانی سبز در راستای انجام مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌هاست (استفانو و فیرونتینو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مدیریت منابع انسانی سبز به تمام فعالیت‌های درگیر در توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری سیستم اشاره دارد که هدف آن ایجاد کارکنان یک سازمان سبز است. این بخش مدیریت منابع انسانی با تغییر کارکنان عادی به کارکنان سبز به منظور دستیابی به اهداف زیست محیطی سازمان و در نهایت کسب سهم قابل توجه در پایداری محیط زیست مرتبط است. این مدیریت به سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی اشاره می‌کند که کارکنان سازمان را به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و تجارت، سبز می‌کند. هدف از مدیریت منابع انسانی سبز؛ ایجاد، تقویت و حفظ سبز کردن هر کارمند سازمان در هر یک از چهار نقش، یعنی نگهدارنده، حفاظت‌کننده، غیر آلاینده و سازنده محیط زیست با حداکثر سهم خود است (آپاتا و ارول راجا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مدیریت منابع انسانی سبز از تجزیه و تحلیل دقیق شرکت‌ها، مناطق درگیر در فعالیت‌ها و برنامه‌های مربوط به حفاظت از محیط زیست و در نتیجه حفظ تعادل محیطی حاصل شده است (گولاتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی سبز به استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای تقویت شیوه‌های پایدار محیطی و افزایش تعهد کارکنان در مورد مسائل آن محیطی اشاره دارد (مسری و جارون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). نقش رو به رشد توسعه پایدار و به ویژه جنبه زیست محیطی آن در توسعه چارچوب رقابتی شرکت‌های مدرن موجب محبوبیت مشاغل در زمینه استفاده از محیط زیست می‌شود که در آن به منابع انسانی اشاره شده است (بومیاک و کلسکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

روسکو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به این نتیجه دسته یافتند که شیوه‌های مدیریت محیط زیست محیط زیست از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی و انگیزه از توسعه فعالان فرهنگ سازمانی سبز حمایت می‌کند و توضیح می‌دهند که فعالان فرهنگ سازمانی سبز، رابطه مثبت بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی دارند. بومیاک و کلسکا<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان ابزار برای توسعه پایدار شرکت‌ها؛ انجام دادند، آن‌ها به این نتیجه رسیدند که برای افزایش دامنه اجرای مفاهیم مدیریت منابع انسانی سبز در بنگاه‌های جوان لهستانی، لازم است آگاهی و دانش در مورد تأثیرات مدیریت منابع انسانی سبز در توسعه‌های پایدار در سازمان‌ها افزایش یابد. یوسف و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۵)، با انجام مطالعات اکتشافی در مالزی به شناخت و درک ماهیت مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های چند ملیتی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که برای بیشتر سازمان‌های مورد بررسی مدیریت منابع انسانی سبز، دارای اهمیت بسیار بالایی است و منعکس‌کننده پنج مفهوم مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک، تعادل کار و زندگی، سیاست‌های سبز و برنامه‌های حفظ و نگهداری است. آرولراج<sup>۹</sup> و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، با انجام پژوهش خود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را سبز شامل، طراحی شغل، تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، مدیریت پاداش، مدیریت انضباط، مدیریت سلامت و ایمنی و روابط کارکنان نشان دادند. نتایج پژوهش دامونت و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) در سازمان‌های ورزشی نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز کارکنان را در انجام صحیح وظایف ترغیب می‌کند؛ همچنین آنها اذعان می‌کنند که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با اجرای مؤثر سیاست‌های سبز، موجب افزایش آگاهی و انتقال ارزش‌های زیست محیطی به کارکنان خود شوند. آیبای و همکاران<sup>۱۰</sup> (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند، که فعالیت‌های انجام‌شده در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه موردی،

<sup>1</sup> Stefano and Firontino,

<sup>2</sup> H.H.D.N.P. Opatha & A. Anton Arulrajah

<sup>3</sup> MEHEK GULATI

<sup>4</sup> Hiba A. Masri, Ayham A.M. Jaaron

<sup>5</sup> Edyta BombiakD & Anna Marciniuk-Kluska

<sup>6</sup> Samuel Roscoe

<sup>7</sup> Edyta BombiakD & Anna Marciniuk-Kluska

<sup>8</sup> Yosef et al

<sup>9</sup> Arolrajeh et al

<sup>10</sup> Damont et al



بیشترین همسویی را با استانداردهای مدیریت منابع انسانی سبز به میزان ۶۳ درصد دارند. آگاهی از استانداردهای منابع انسانی سبز در سطح کمتر از میانگین قرار دارد. براساس نتایج معادلات ساختاری می‌توان مشاهده نمود که استانداردهای منابع انسانی سبز بر پایداری به میزان ۰/۸۹ در این سازمان مؤثر است. همچنین سپهوند و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیق خود بیان کردند مایت محیط پیرامون سازمان و حمایت مدیران و سهام داران همانند سنگ زیر بنای مدل عمل می‌کنند. این دو عامل به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر دیگر متغیرها بوده، عامل ظهور یا تشدید سایر متغیرها جهت مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان می‌باشند. نتایج تحقیقات (جابور، تگزیرا و صبحیا، ۲۰۱۳) نیز نشانگر این موضوع است که باید تحقیقات بیشتری در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز انجام شود که متأسفانه این نکته در تحقیقات و پژوهش‌های داخلی مشهودتر است. از این رو با عنایت به این که وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران یکی از وزارتخانه‌های تأثیرگذار بر جامعه بوده و نحوه فعالیت‌های این سازمان و کارکنان مربوط و مرتبط با آن از یک سو و نقش این سازمان در برگزاری رویدادهای ورزشی از اهمیت ویژه و خاصی در زندگی روزمره مردم یک جامعه برخوردار است و می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها قرار بگیرد، پژوهشگر به دنبال آن است تا نسبت به تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان جوانان و ورزش جمهوری اسلامی ایران اقدام نماید و اهمیت این پژوهش، در ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، می‌باشد. با عنایت به موارد اشاره شده و اهمیت مباحث مدیریت منابع انسانی سبز در جامعه، این پژوهش با تمرکز بر وزارت ورزش و جوانان به عنوان یکی از وزارتخانه‌های مرتبط با مباحث زیست محیطی و سلامت مردم جامعه و تأثیر گذار بر فرهنگ عمومی، به دنبال پاسخ به این سؤال است که شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

## مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نوع، تحقیقات کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گردید. روش تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به دو روش کیفی و کمی انجام گرفت، بصورتی که در بخش کیفی از صاحب نظران مصاحبه انجام گرفت و در روش کمی نیز کدهای استخراج شده بصورت پرسشنامه تنظیم گردید و بعد از تأیید، پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری پخش و گردآوری شد. جامعه آماری در بخش کیفی از متخصصین، کارشناسان دارای سابقه تدریس دانشگاهی و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، کارشناسان فدارسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، کارکنان و مسئولین ادارات ورزش و جوانان، سیاست گذاران و مشاوران ورزشی بودند. رشته تحصیلی و داشتن تالیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در مدیریت منابع انسانی و مدیریت سبز از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه صاحب نظران بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی<sup>۱</sup>، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۶ نفر بود، که با هریک از این افراد مصاحبه انجام شد و تک تک مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدهای مرتبط با پژوهش استخراج گردید. همچنین در بخش کمی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان، و ادارات ورزش و جوانان استان‌ها بودند که تعداد آنان شامل ۳۶۰ نفر بود، می‌باشند. با توجه به سوابق شغلی، تحصیلی و پژوهشی نمونه‌های آماری، از میان آنان افرادی که در مورد تحقیق حاضر آگاهی داشته باشند به عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس این افراد به عنوان نمونه مشخص گردیدند. در جهت پخش پرسشنامه‌ها از روش ارسال پرسشنامه به صورت حضوری، پست الکترونیک و فضای مجازی استفاده گردید.

ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش تحقیق، این پرسشنامه به دو شکل طراحی گردید. از این رو با توجه به راهبردهای شناسایی شده، در قالب پرسشنامه تنظیم گردید که روایی

<sup>1</sup> Non probability



محتوای آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید گردید، این افراد خارج از نمونه‌های بخش کیفی بودند. سپس به منظور اعتباریابی مدل ترسیم شده در غالب روش تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری، سؤالات به صورت طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده گردید. تجزیه و تحلیل قسمت کیفی با کمک نرم افزار Maxqda نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت، همچنین تجزیه و تحلیل قسمت کمی (تحلیل عاملی اکتشافی و اعتباریابی) با نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و مدل معادلات ساختاری AMOS انجام گرفت.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

#### جدول ۱- یافته‌های توصیفی پژوهش

درصد	فراوانی	گروه‌ها	ویژگی‌های جمعیت شناختی		
۵۷/۱۴	۹	مرد	جنسیت	بخش کیفی تحقیق	
۴۲/۸۶	۷	زن			
۸۵/۷۱	۱۳	دکتری	سطح تحصیلات		
۱۴/۲۹	۳	کارشناسی ارشد			
۶۲/۵	۲۲۵	مرد	جنسیت		بخش کمی تحقیق
۳۷/۵	۱۳۵	زن			
۱۵/۸	۵۷	زیر ۳۵ سال	رده سنی		
۵۱/۷	۱۸۶	۳۶-۴۵ سال			
۲۴/۲	۸۷	۴۶-۵۵ سال			
۳/۸	۳۰	بالای ۵۵ سال			

در بخش کیفی کدهای استخراج شده و مؤلفه‌های مربوط به هر یک از آن‌ها و در شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران خواهد شد. به گونه‌ای که پس از تجزیه و تحلیل صورت گرفته این امکان وجود دارد تا به سؤالات اصلی و فرعی مطرح شده پاسخ داده شود.

نخستین گام در ساخت نظریه زمینه‌ای انجام کدبندی باز است (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۹۸). کدبندی باز از نظر واحد تحلیل به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، یا پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌ی جداگانه انجام می‌شود. چنانچه واحد کدبندی، سطر باشد به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم یا کدی الصاق می‌شود. این کدها یا مفاهیم باید بتواند حداکثر فضای مفهومی و معنای آن را اشباع کنند (بهشتی، ۱۳۹۵). در این مرحله تمام اطلاعات کدبندی می‌شود. در کدبندی اولیه محقق براساس واحد کدبندی، به هر واحد مورد نظر یک کد (مفهوم، نام، برجسب) الصاق می‌کند. مفاهیم یا کدهای بدست آمده در این مرحله، سنگ بنای مقوله‌های عمده بعدی و نیز اجزای اصلی نظریه زمینه‌ای در حال ظهور را شکل می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۳). حال که کلیه داده‌ها کدبندی شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند، مرحله دوم کدبندی باز آغاز می‌شود. محقق در این مرحله با متون خام کار ندارد، بلکه با مفاهیمی که تولید کرده است، سروکار دارد. هدف این مرحله از کدبندی باز که به کدبندی "متمرکز" نیز مرسوم است، تولید و استخراج مقوله‌های عمده است. در جدول شماره ۳، نحوه کدبندی سطح اول (اولیه) و سطح دوم (متمرکز) با عنوان



درک معنای شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران آمده است.

### جدول ۲- یافته‌های بخش کیفی

کدبندی اصلی	کدبندی محوری	کد اولیه	نشانهگر
		درج اهداف محیط زیستی سازمان در آگهی‌های استخدامی	P2,p4,p8
		بررسی سلامت سلامت جسمانی داوطلبین در استخدام و بکارگیری آنان در مشاغل مد نظر	P4.p12
	آگهی‌های استخدامی	بررسی، سلامت روانی داوطلبین در استخدام و بکارگیری آنان در مشاغل مد نظر	P3.p13
		در اولویت استخدام افرادی که دارای گواهینامه‌ها محیط زیستی	P3,p16
		درج آگهی‌های استخدامی این سازمان در سایت‌ها، رسانه‌های الکترونیکی	P3,p8,p9
		برگزاری آزمون‌هایی استخدامی این سازمان بصورت مجازی	P8,p9,p11
		مراحل تشکیل پرونده داوطلبین استخدام بصورت الکترونیکی	P10,p1
		انجام مصاحبه از داوطلبین استخدامی این سازمان بصورت الکترونیکی، مجازی یا تلفنی	P2,p7,p9
	شرایط محیط زیستی آزمون استخدامی	ارزیابی سطح اطلاعات داوطلبین استخدامی این سازمان از موضوعات محیط زیستی، در مصاحبه از آنها، و پرسیده شدن پرسش‌های زیست محیطی	P13
مدیریت منابع انسانی سبز		اطلاع رسانی‌ها و اعلام قبولی‌های استخدامی از طریق سامانه‌های الکترونیکی	P5,p9
		از جمله شرایط احراز مشاغل این سازمان، داشتن مهارت هفت گانه کامپیوتر	P7, P9
		درج موضوعات محیط زیستی مانند صرفه جویی در برق، آب، گاز، کاغذ و ... در شرح وظایف کارکنان	P1,P20
	شرح وظایف	آگاه بودن کارکنان این سازمان از اهداف و مسئولیت‌های زیست محیطی خود	P3,p9
	آموزش موضوعات محیط زیستی	در اولویت بودن آموزش موضوعات زیست محیطی جزئی ارائه آموزش‌های تئوری و عملی حفظ زیست محیطی به کارکنان (مانند بهره‌وری انرژی- بهداشت- مدیریت پسماند و بازیافت-ایجاد، نگهداری، حفاظت و عدم آلاینده‌گی محیط زیست)	P8,p12
		ارائه آموزش‌هایی به منظور ارتقاء مهارت‌های رایانه‌ای کارکنان	P10,p14
		در دسترس قرار دادن کلیه مطالب آموزشی حفظ محیط زیست بصورت الکترونیکی برای کارکنان	P2, P20
			P13,p14



	تاکید مسئولین و مدیران این سازمان در گفتار و رفتار خود بر اقدامات محیط زیستی	P1, P4
	تشویق کارکنان این سازمان بری شرکت در دوره‌ها و همایش‌های محیط زیستی	P10, P13
	امکان حضور کارکنان در فعالیت‌های محیط زیستی (مانند همایش‌ها، راهپیمایی‌ها، پاکسازی محیط و ...) در ساعات اداری	P7, P10
	انجام اقدامات مناسب حفظ محیط زیست، تجهیزات و خدمات مناسب (مانند: رایانه-اسکتر، شبکه اتوماسیون و...) را در اختیار کارکنان	P1, p16
	در این سازمان، به منظور تشویق کارکنان به انجام اقدامات محیط زیستی، پاداش‌های مختلف به کارکنان داده می‌شود. (مانند: پاداش‌های نقدی-مادی-مرخصی تشویقی-درج در پرونده خدمتی-تشویق کلامی و ...)	P1, p9
فرهنگ سازی و تشویق اقدامات محیط زیست	دادن گواهی‌های شرکت کارکنان در دوره‌های محیط زیستی در ارتقاء شغلی کارکنان	P7, p16
	انجام، اصلاحات ساختمانی و مهندسی مناسب برای انجام اقدامات محیط زیست (مانند استفاده از نورگیر، پنجره‌های دو جداره، چراغ‌ها و شیر آلات هوشمند، سیستم سرمایشی و گرمایشی کم مصرف)	P4, p6, p12
	تشویق عمومی به منظور کاهش آلودگی هوا، کارکنان این سازمان برای استفاده از حمل و نقل	P10, P24
	تشویق کارکنان برای استفاده از حمل و نقل مناسب در جهت حفظ محیط زیست، وام خرید دوچرخه و خودروهایی با آلودگی کمتر و ...	P2, p9
	نماد سازی (مانند: روز درخت کاری-روز هوای پاک-روز خانواده و ...)	P2, p14
	برگزاری جلسات بصورت آنلاین و مجازی	P2, p14, p15
	تشکیل و فعالیت واحدی (دفتری) به عنوان محیط زیست و توسعه پایدار	P7, p15
	تقدیر از کارکنانی که ایده‌های محیط زیستی ارائه می‌دهند	P4, p9, p14
	بازخورد اقدامات زیست محیطی کارکنان توسط مدیران عالی	P6, p8, p13
ارتقاء آگاهی‌های زیست محیطی	آموزش و ارتقای آگاهی‌های کارکنان در خصوص موضوعات محیط زیستی، از تابلو اعلانات، اسکرین شات‌های رایانه‌ها و ...	P19, P17
	آگاهی کارکنان از فرآیندها و راه‌های صرفه جویی در اقلام اداری، برق، آب، گاز و ...	P14, p15
	انجام اقدامات مناسب برای ارتقای آگاهی کارکنان نسبت به برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌های زیست محیطی و ...	P3, p7, p13





	، آموزش‌های لازم در خصوص نحوه نگهداری از اقلام و تجهیزات و به کارکنان	P8,P12
اقدامات و پیشگیری‌های ورزشی	وجود واحد (قسمت) ورزش و سلامت کارکنان	P4,12,P16
	اختصاص، ساعاتی برای ورزش کارکنان	P2,P8,P16
	فراهم اماکن و تجهیزات و وسایل لازم برای ورزش کارکنان	P4,P7,P16
	تقدیر از کارکنانی که به طور مستمر ورزش می‌کنند، تقدیر تشویق، از کارکنان آزمون آمادگی جسمانی سالیانه اخذ می‌گردد و نفرات برتر	P7,P18
		P2,P15
اقدامات و پیشگیری‌های درمانی	انجام و پیگیری اقدامات لازم برای بیمه سلامت کارکنان	P1,P6,P13
	انجام پایش سلامت کارکنان بصورت سالانه	P11,P14
	فاهم کردن، امکانات و اقدامات لازم برای درمان کارکنان	P10,P16
	پیش بینی و اجرا، اقدامات لازم به منظور کار در شرایط کرونایی	P12
	تعیین و ابلاغ اهداف و استراتژی‌های محیط زیستی سازمان توسط مدیران ارشد	P19,P13
	تعیین و ابلاغ، دستورالعمل‌ها و استانداردهای محیط زیستی (مانند جدول توزیع تجهیزات مصرفی و غیر مصرفی، عمر قانونی اقلام و تجهیزات، نحوه استفاده از اماکن و تجهیزات و وسایل، چگونگی عودت اقلام و...)	P2,P7,P13
تدوین شاخص‌های محیط زیست	تدوین و در اختیار قرار دادن، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های لازم برای عدم تولید زباله-تفکیک زباله-مصرفه بهینه انرژی، صرفه جویی در وسایل مصرفی مانند کاغذ و ... کارکنان	P2,P7,P11
	اقدامات لازم به منظور مقاوم سازی اماکن در برابر زلزله، پیشگیری و مقابله با سیل، آتش سوزی و پایین آوردن سطح مصرف برق، گاز، آب	P1,P7,P10
	وجود مرجعی برای ارجاع و دریافت شکایات زیست محیطی و رسیدگی به آنها	P2,P4,P14
	چک لیست کردن وظایف محیط زیستی (مانند گواهی خاتمه وقت اداری در هنگام ترک خدمت) برای کارکنان وجود	P1,P8
ارزیابی عملکرد محیط زیست	اخذ و بررسی، بیان اقدامات محیط زیستی کارکنان در پایان هر ماه	P2,P11
	نظارت لازم بر اقدامات محیط زیستی کارکنان (مانند گواهی خاتمه وقت اداری در هنگام ترک خدمت)	P9,P13
	پیش بینی راه‌کارهایی برای جبران خسرات محیط زیستی برای کارکنان	P8,P12



نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های کیفی نشان داد که تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از ۵۳ کد باز تشکیل شده است و همچنین ۹ مقوله محوری تشکیل شده است. دار ادامه در بخش کمی تحلیل عملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه رابطه عامل یا عامل‌ها (متغیرهای پنهان) با گویه‌ها (متغیرهای مشاهده‌پذیر) مورد سنجش قرار می‌گیرد. در این روش هیچ‌گونه رابطه‌ای بین متغیرهای پنهان مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. این نوع مدل اندازه‌گیری صرفاً برای اطمینان از آن است که متغیرهای پنهان درست اندازه‌گیری شده‌اند. جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مولفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. همچنین در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول می‌توان رابطه یک عامل با چند گویه یا چندعامل با چند گویه را مورد بررسی قرار داد. جهت تأیید عوامل و فاکتورهای استخراج شده پرسش‌نامه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی (مرتبه اول) بر پایه نرم‌افزار آموس استفاده شد. یکی از روش‌های ارزیابی متغیرهای پنهان در مدل اندازه‌گیری سازنده یا ترکیبی استفاده از تحلیل آماری در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر است (اسکینر، ادواردز و کوربت، ۲۰۱۴). در اینجا سوالی که مطرح می‌شود این است که آیا هر کدام از مشاهده‌پذیرها سهمی در متغیر پنهان تشکیل شده داشته و معنای مفهوم مورد نظر را منتقل می‌کنند؟ در این روش دو رابطه وجود دارد:

معناداری وزن‌ها: در اینجا هدف بررسی این مورد است که آیا این متغیر مشاهده‌پذیر می‌تواند برای ایجاد متغیر پنهان تشکیل شونده مرتبط یا نا مرتبط باشد؟ برای پاسخ به این سؤال معناداری معرف‌های تشکیل دهنده در خور توجه قرار می‌گیرد (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹).

### شاخص KMO و آزمون کرویت بار تلت

جدول ۴-۹، نشان می‌دهد مقدار شاخص کایرز-مایر-اولکین (KMO) برابر با ۰/۸۵۶ و بزرگتر از ۰/۷۰ می‌باشد. این شاخص کافی بودن یا نبودن آیتم‌های که توسط هر عامل پیش‌بینی می‌شود را نشان می‌دهد. همچنین نتیجه آزمون کرویت بار تلت معنادار می‌باشد. این بدان معنا است که متغیرها به اندازه کافی همبستگی بالا دارند تا پایه منطقی برای تحلیل عاملی فراهم آورند. بنابراین بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت، که اجرای تحلیل عاملی در گروه نمونه مورد مطالعه قابل توجیه است.

### جدول ۳- شناخت امکان تحلیل عاملی بر روی داده‌ها

معناداری	کرویت	KMO
۰/۰۰۱	۸۴۵۳/۵۸۳	۰/۸۵۶

### ماتریس عاملی تحلیل مولفه‌های اصلی

همانگونه که در جدول (۳)، آمده است، تحلیل مولفه‌های اساسی با چرخش واریماکس انجام پذیرفت، تا ساختار زیربنایی برای ۹ عامل مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان جوانان و ورزش جمهوری اسلامی ایران بررسی شود. همان گونه که در جدول ماتریس عاملی (۴)، آمده است، عامل اول شامل ۶ سؤال می‌باشد، که همه سؤال‌های این عامل از بارهای معنادار برخوردار بودند که در دامنه ۰/۵۱۲ تا ۰/۶۹۰ قرار داشت، که عامل اول را می‌توان شاخص آگهی‌های استخدامی نامید. عامل دوم شامل ۴ سؤال بود، که تمامی این سؤالات این عامل نیز از بار معنایی برخوردار بودند که در دامنه ۰/۶۶۴ تا ۰/۶۷۰ قرار داشت. این عامل شاخص شرایط محیط زیستی آزمون استخدامی نامیده شد. عامل سوم شامل ۶ سؤال بود. که تمامی این سؤالات این عامل نیز از بار معنایی برخوردار بودند که در دامنه ۰/۵۷۶ تا ۰/۶۸۷ قرار داشت. این عامل شاخص شرح وظایف آموزش موضوعات محیط زیستی نامیده شد. عامل چهارم شامل ۱۲ سؤال بود، که تمامی این سؤالات این عامل نیز از بار معنایی برخوردار بودند که در دامنه ۰/۵۱۹ تا ۰/۶۹۸ قرار





۰/۱۶۵۶	سؤال ۱۵
۰/۱۶۸۷	سؤال ۱۶
۰/۱۶۲۳	سؤال ۱۷
۰/۱۶۵۲	سؤال ۱۸
۰/۱۶۹۸	سؤال ۱۹
۰/۱۶۰۱	سؤال ۲۰
۰/۱۵۱۹	سؤال ۲۱
۰/۱۵۴۸	سؤال ۲۲
۰/۱۴۷۹	سؤال ۲۳
۰/۱۴۸۹	سؤال ۲۴
۰/۱۶۵۹	سؤال ۲۵
۰/۱۶۳۷	سؤال ۲۶
۰/۱۵۸۹	سؤال ۲۷
۰/۱۶۷۱	سؤال ۲۸
۰/۱۶۹۰	سؤال ۲۹
۰/۱۶۳۳	سؤال ۳۰
۰/۱۸۹۷	سؤال ۳۱
۰/۱۸۹۱	سؤال ۳۲
۰/۹۰۲	سؤال ۳۳
۰/۱۸۶۷	سؤال ۳۴
۰/۱۸۴۶	سؤال ۳۵

اقدامات محیط زیست  
فرهنگ سازی و تشویق

ارتقاء آگاهی های زیست محیطی

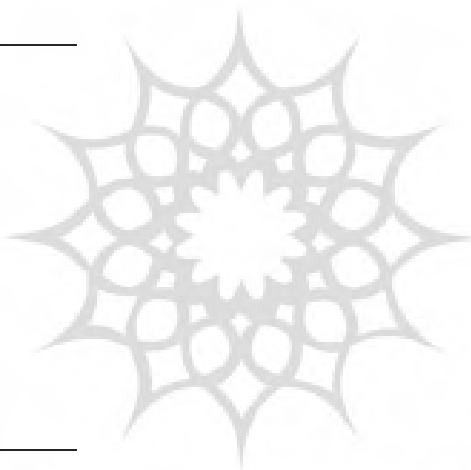


۰/۸۲۸	سؤال ۳۷
۰/۸۰۰	سؤال ۳۸
۰/۸۱۴	سؤال ۳۹
۰/۷۹۶	سؤال ۴۰
۰/۷۳۱	سؤال ۴۱
۰/۸۵۱	سؤال ۴۲
۰/۶۷۱	سؤال ۴۳
۰/۶۷۳	سؤال ۴۴
۰/۹۱۷	سؤال ۴۵
۰/۵۸۳	سؤال ۴۶
۰/۸۷۸	سؤال ۴۷
۰/۸۴۳	سؤال ۴۸
۰/۸۳۱	سؤال ۴۹
۰/۸۸۸	سؤال ۵۰
۰/۸۳۱	سؤال ۵۱
۰/۷۷۴	سؤال ۵۲
۰/۷۲۸	سؤال ۵۳

اقدامات و پیشگیری‌های  
درمانی

تدوین شاخص‌های محیط زیست

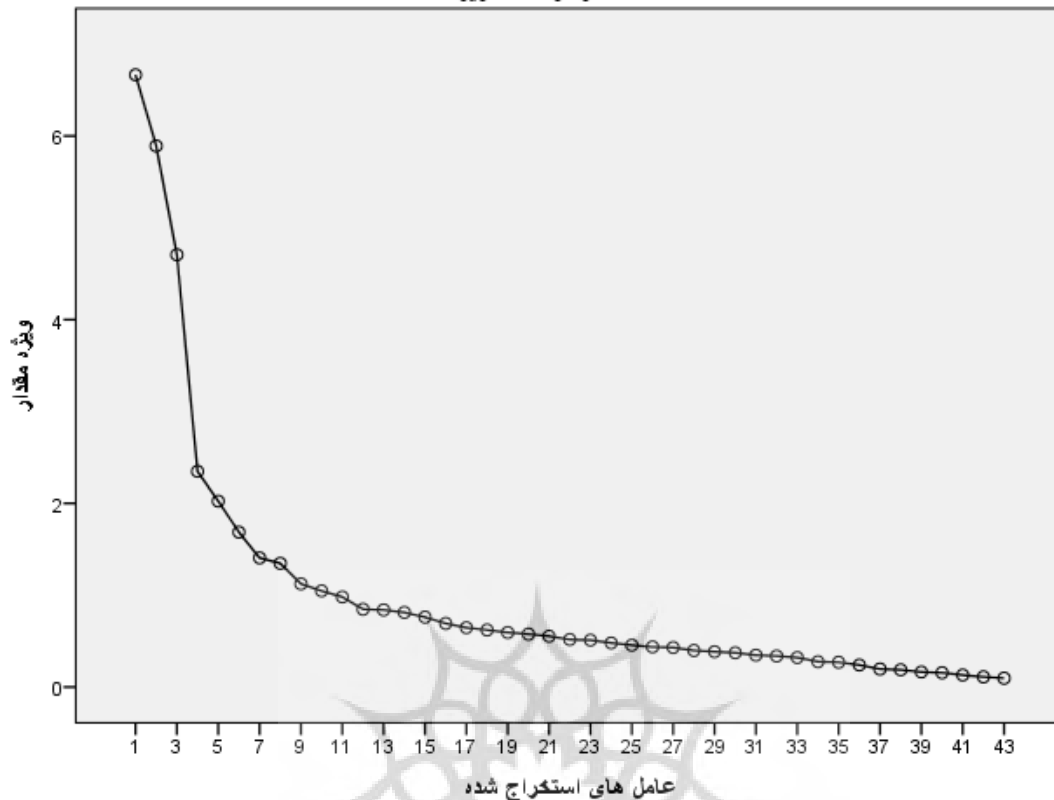
ارزیابی عملکرد محیط زیست



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار سنگ ریزه

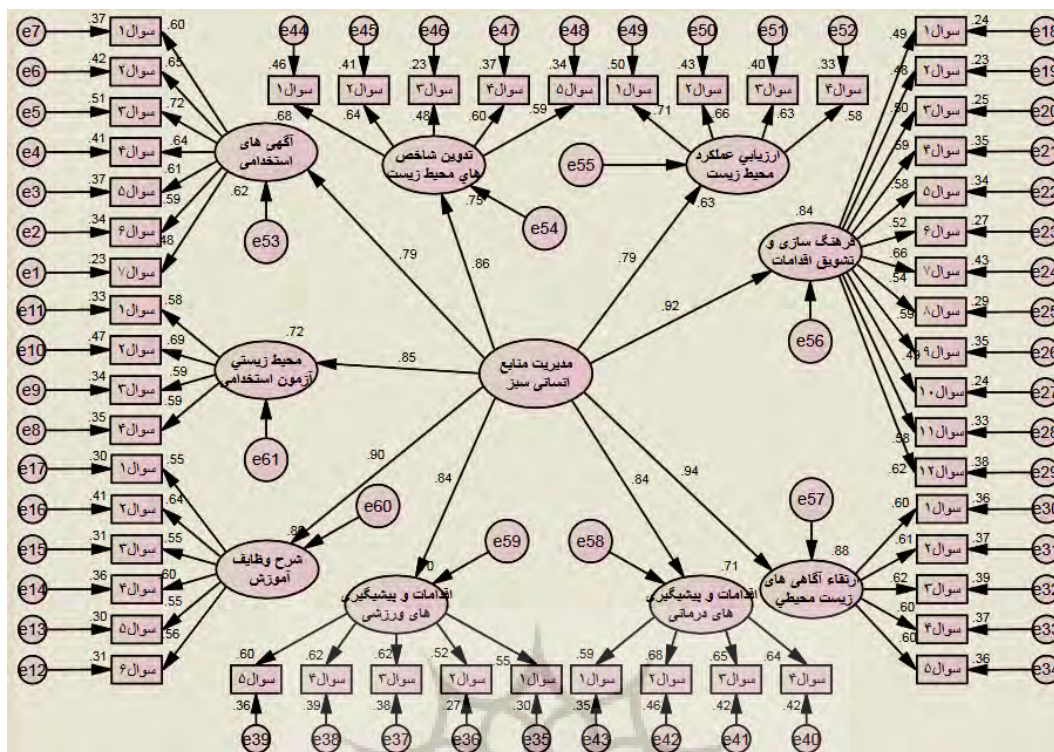


### نمودار ۱- عامل های استخراج شده با استفاده از نمودار سنگ ریزه

براساس نتایج حاصل شده در نمودار سنگ ریزه که در محور X آن عامل های استخراج شده قرار دارند، ۹ عامل توانسته اند مقدار واریانس بیشتر از واریانس هر معرف را بدست آورند که بر همین اساس با استفاده از خط مرجع همه عوامل با معنا و مفهوم هستند.

### تحلیل عاملی تاییدی

بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می کند (داوری و همکاران، ۱۳۹۷). اگر بار عاملی کمتر  $0/3$  باشد ضعیف است و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگ تر از  $0/6$  باشد بسیار مطلوب است (کلینی و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۵۲). همان گونه که در مدل ارائه شده مشاهده می شود، در مدل پژوهش، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش ها بیشتر از  $(0/4)$  می باشد.



شکل ۱- مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان جوانان و ورزش جمهوری اسلامی ایران

جدول ۵- شاخص های ارزیابی کلیت مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان جوانان و ورزش جمهوری اسلامی ایران

شاخص ها	نام شاخص	اختصار	مدل نهایی	برازش قابل قبول
شاخص های برازش	نیکویی برازش	GFI	۰/۹۴۹	بزرگ تر از ۰/۹۰
	نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۱۷	بزرگ تر از ۰/۹۰
	برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۲۰	بزرگ تر از ۰/۹۰
	برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۶۴	بزرگ تر از ۰/۹۰
شاخص های برازش مطلق	برازش نسبی	RFI	۰/۹۰۴	بزرگ تر از ۰/۹۰
	برازش افزایشی	IFI	۰/۹۶۵	بزرگ تر از ۰/۹۰
	برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۶۳۷	بزرگ تر از ۰/۵۰
شاخص های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۴۵	کمتر از ۰/۱۰
	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	CMIN/df	۱/۷۱۴	مقدار بین ۱ تا ۳

شاخص های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده های پژوهش حمایت می شوند، به عبارت دیگر برازش داده ها به مدل برقرار است و همگی شاخص ها جزء شاخص نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی دلالت بر مطلوبیت مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان جوانان و ورزش جمهوری اسلامی ایران دارند.

### بحث و نتیجه گیری



مدیریت منابع انسانی سبز رویکردی است که با هدف افزایش آگاهی کارکنان، تعهد و تعلق آنها نسبت به مسائل زیست محیطی و نیز با بکارگیری شیوه‌ها و سیاست‌های سبز می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و همچنین ایجاد فضای بهتری برای مشارکت کارکنان در سازمان شود (آگروال و شارما؛ ۲۰۱۵). بدیهی است که مدیریت منابع انسانی سبز، به عنوان ابزار قدرتمند می‌تواند سازمان‌ها را در پیشبرد و کسب اهداف خود یاری رساند. در واقع مدیریت منابع انسانی سبز، استفاده صحیح و مناسب از سرمایه انسانی را برای بهبود و ارتقاء اقدامات و فعالیتهای سازمان نسبت به مسائل زیست محیطی، درست مصرف کردن منابع، اسراف نکردن منابع و غیره سبب می‌شود؛ بنابراین، سبز شدن منابع انسانی با ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان روز به روز پذیرش و مشروعیت اجتماعی آن را افزایش می‌دهد. همان‌طور که مشاهده شد، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. یکی از مواردی که در رابطه منابع انسانی سبز شناسایی شد، احراز مشاغل است. شرح شغل شامل فهرستی از وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها برای یک عنوان شغلی است. وجود این فهرست از وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها، امکان ارزیابی عملکرد فرد در شغل را فراهم می‌کند. شرح شغل شامل عنوان شغل، شرح مختصری از وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها و شرایط احراز شغل می‌باشد. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج و توضیح داده می‌شود که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام دهد. بهتر است که فرمت کلی شرح شغل در سازمان یکسان باشد و زمینه را برای تصمیم‌گیری عادلانه‌تر فراهم کند. احراز مشاغل در مدیریت منابع انسانی سبز دارای ویژگی‌های مشخصی است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد داشتن سلامت جسمانی و روانی کارکنان یکی از این مشخصات می‌باشد، از این رو در زمان انتخاب کارمندان و افراد باید به این مورد توجه کامل شود که از سلامت جسمانی و روانی لازم برخوردار باشند. همچنین داشتن مدارک تحصیلی مرتبط با علوم ورزشی نیز دیگر موردی است که باید به آن توجه شود و یکی از شرایط استخدام و به کارگیری منابع انسانی باشد. همچنین داشتن مهارت ACDL و سن مناسب از دیگر مواردی است باید مورد توجه باشد و در این رابطه پیشنهاد می‌شود که دوره‌های توانمندی در حوزه آشنایی با مهارت‌های ACDL برای کارمندان و منابع انسانی وزارت برگزار کنند. شرح وظایف دیگر عاملی بود که شناسایی شد. در مدیریت منابع انسانی سبز شرح وظایف با توجه به درج بیان اقدامات زیست محیطی کارکنان مشخص شده است که در این بیان کاری موضوعات زیست محیطی مانند صرفه جویی، استفاده از منابع بازیافتی، جدا کردن موارد بازیافتی از غیره بازیافتی و غیره وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد و مدیران بتوانند این دستورالعمل‌ها را اجرایی کنند و نظارت کافی بر اقدامات زیست محیطی کارکنان داشته باشند. همچنین آگاهی استخدام عامل دیگری بود که شناسایی گردید که این مرحله با توجه به معیارهای مدیریت سبزی که در دنیا وجود دارد بهتر است بصورت الکترونیک و از طریق سایت وزارت باشد تا منابع زیادی صرف نشود و بصورت الکترونیکی صورت گیرد. در این رابطه درج حق تقدم جذب و استخدام افراد دارای شایستگی‌های زیست محیطی باشد، به این گونه که افرادی که استخدام گردد که نگرش مثبتی به مدیریت سبز داشته و همچنین مهمتر از آن توانایی اجرایی پروتکل‌های مدیریت سبز را داشته باشند و الویت بر جذب افرادی باشد که آموزش‌های لازم را دیده باشند و یا توانایی اجرای آن را داشته باشند. در این رابطه چن و چانگ (۲۰۱۲)، بیان کردند که استراتژی سازمان باید بر این پایه استوار باشد که افراد زیر مجموعه توانایی انجام فرآیندی که بتواند مدیریت سبز را از قالب شعار به عمل دریاورد داشته باشند و یکی از اصول استخدام و بکارگیری کارمندان توانایی اجرای مدیریت سبز باشد، از این رو این مطالب با مطالعه چن و چانگ (۲۰۱۲)، همسو بوده است. جنبه دیگری که در بحث استخدام افراد وجود دارد فراخوان و دریافت مدارک از دوطلبینی است که می‌توانند هدف‌های زیست محیطی سازمان را اجرایی نمایند. در این رابطه مدیران سازمان باید مدارک و توانایی افراد داوطلب را بررسی کنند و افراد واجد شرایط را استخدام نمایند، البته این موارد هم در راستای تحقق مدیریت سبز باید از طریق سامانه‌های الکترونیکی انجام گیرد و از کاغذ بازی و هدر رفتن آنها جلوگیری شود. در نهایت ذکر این مورد ضروری است که شرایط زیست محیطی بر آزمون استخدامی حاکم باشد. ارتقاء آگاهی‌های زیست محیطی عمل





دیگری بود که شناسایی شد و باید مورد توجه قرار گیرد. ارتقاء آگاهی‌های کارکنان از اهداف و دغدغه‌های زیست محیطی می‌باشد که در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. در این راستا برگزاری کلاس‌های آموزشی در جهت بالابردن آگاهی‌های کارکنان یکی از مواردی است می‌تواند ثمربخش باشد. همچنین کلاس‌های آموزشی عملی در جهت بالا بردن آگاهی‌های فناوری نیز یکی دیگر از راهکارهای بهبود و ارتقاء آگاهی‌های زیست محیطی کارکنان مفید واقع خواهد شد. همچنین در پایان سال نیز از این افراد تقدیر به عمل آورند و حتی به عنوان کارمندان نمونه از آنها یاد شود. فرهنگ سازی در هر زمینه‌ی یکی از عوامل مهم و اثر بخش است که در اجرای مدیریت سبز در وزارت ورزش و جوانان نیز یکی از عوامل مهم به شمار می‌رود. در این راستا مسئولین بسترهای را فراهم کنند که کارکنان امکان حضور در فعالیت‌های زیست محیطی مانند همایش‌ها، راهپیمایی‌ها، پاکسازی محیط و ... در ساعات اداری داشته باشند که از این طرق هم بتوانند در جهت اجرایی کردن آن تبلیغات موثری انجام دهند. همچنین نماد سازی (مانند: روز درخت کاری- روز هوای پاک- روز خانواده و ...) در وزارتخانه یکی دیگر از مواردی است که در راستای فرهنگ سازی می‌تواند صورت بگیرد. در سازمان‌ها تدوین ابعاد و شاخص‌های زیست محیطی صورت گیرد تا مدیریت سبز در سازمان اجرایی شود. در این راستا تدوین آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های لازم برای کارکنان در سامانه و سایت وزارت ورزش یکی از مواردی است که باید صورت گیرد تا کارکنان طبق این آیین‌نامه‌ها عمل کنند. همچنین تدوین آیین‌نامه در مورد مقاوم سازی اماکن در برابر زلزله، سیل، آتش سوزی و یا تدوین آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های لازم برای استفاده مناسب و صحیح از وسایل و تجهیزات و در اختیار کارکنان ضروری است و باید تدوین و تصویب گردد. ارزیابی عملکرد کارکنان در مسائل زیست محیطی مانند عدم تولید زباله- صرفه جویی- درخت کاری- مدیریت پسماند- اقدامات زیست محیطی یکی دیگر از مواردی است که بصورت جد از سوی مسئولین پیگیری شود چون این موارد بسترهای لازم برای مدیریت سبز را اجرایی خواهد کرد. امکانات و تسهیلات برای ورزش و سلامت از دیگر عوامل شناسایی شده برای اجرای مدل مدیریت سبز در وزارت ورزش و جوانان بود. از جمله این موارد می‌توان به تعیین ساعاتی در صبح و بعدازظهر برای ورزش کارکنان در وزارتخانه اشاره کرد که باید انجام گیرد. همچنین در نظر گرفتن حداقل یک نوبت برنامه کویپمایی در هر ماه، برای کارکنان نیز دیگر موردی بود که باید در تقویم کاری وزارتخانه قرار گیرد. فراهم کردن امکانات و تجهیزات لازم برای درمان کارکنان از جمله موارد ضروری است که باید به آن توجه شود، چون تعداد بالای کارکنان وزارت ورزش این الزام را فراهم می‌آورد که امکانات درمانی مناسبی در وزارت ورزش و جوان موجود باشد که در صورت لزوم کارکنان از این امکانات بهره لازم را بگیرند. آخرین عاملی که در پژوهش حاضر شناسایی گردید قوانین اعمال (نظم و انضباط) زیست محیطی بود. در این رابطه نظارت و کنترل‌های مربوط به مسائل و اقدامات زیست محیطی (چاپ-خاموشی چراغ‌ها و تلویزیون‌ها، رایانه‌ها و تجهیزات مرتبط با آن، سیستم سرمایشی و گرمایشی و ...) از جمله موارد مهمی است که باید توجه ویژه به آن شود و بصورت منظم پیگیری شود. برخورد با افرادی که مسائل زیست محیطی و اقدامات مرتبط با آن را انجام نمی‌دهند باید انجام گیرد تا کارکنان وظایف خود را بصورت منظم انجام دهند و جلو سهل انگاری‌ها گرفته شود، که در این رابطه وجود مرجعی برای ارجاع دریافت شکایات زیست محیطی و رسیدگی به آنها می‌تواند به عنوان یک عامل مهم عمل کند. توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان به مقوله مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند در بهبود سازمان و پایداری هرچه بیشتر آن کمک نماید. در نهایت می‌توان گفت پیاده‌سازی استانداردهای زیست محیطی می‌تواند با انگیزه دادن کارگران با ترجیحات حرفه‌ای اجتماعی تسهیل شود. کارکنانی که برای شرکت‌هایی که به دنبال دستیابی به استانداردهای مربوط به محیط زیست هستند، کار می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که نگرش مثبت نسبت به شغل خود داشته باشند و به طور فعال در مشاغل خود و حفظ سرمایه شرکت تلاش کنند.



## منابع

- آبیای اصفهانی، سعید، حسنی، علی اکبر، حسینی‌نیا، سیدرضا. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). مدیریت منابع انسانی در ورزش ۳۰۹-۳۲۸، ۵ (۲).  
<https://doi.org/10.22044/shm.2018.6422.1714>
- سپهوند، رضا، ساعدی، عبدالله، مؤمنی مفرد، معصومه. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مدیریت منابع انسانی در ورزش ۱۷-۳۴، ۶ (۱).  
<https://doi.org/10.22044/shm.2019.6722.1696>
- غفاری، رحمان (۱۳۹۷). شایستگی مدیران، سازه‌ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در شمال کشور، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی. ۱۸ (۷۰).  
<http://dx.doi.org/10.29252/refahj.18.70.241>
- فیاضی، مرجان (۱۳۹۴). مقاله آموزش سبز منابع انسانی در صنعت نفت، فصلنامه علمی آموزشی در علوم انتظامی، ۲۲ (۱۰).  
[magiran.com/p1496627](http://magiran.com/p1496627)
- محمیدنژاد شورکایی، مجتبی؛ سیدجوادی‌ن، سید رضا؛ شاه حسینی، محمید علی و حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. مدیریت دولتی، ۸ (۴)، ۶۹۱-۷۱۰.  
<https://doi.org/10.22059/jipa.2017.62183>
- سیدین، شادی و مصباحی، مریم (۱۳۹۶). مقاله چالش‌های مدیریت منابع انسانی سبز: یک رویکرد کیفی، دانشگاه تهران، دومین کنفرانس سالانه مدیریت بر مبنای هوشمندی، پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی.  
<https://civilica.com/doc/637384>
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات اشراقی، صفار. ISBN 9643880524
- بهشتی، صمد. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار maxqda. انتشارات متفرقه، چاپ سوم. تهران. ISBN 978-6226288132
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. Cogent Business & Management, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Arulrajah, Anton, Opatha, H.H.D.N.P(2016), article Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, International Business Research; Vol. 7, No. 8; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Arulrajah, Anton. A, Thevanes. N (2017), article The Mediating Effect of Environmental Attitude of Employee in the Relationship between Environmental Training and Environmental Orientation of Organization, urnal of Human Resources Management and Labor Studies June 2017, Vol. 5, No. 1, pp. 1-16 ISSN: 2333-6390(Print), 2333-6404(Online). 10.15640/jhrmls.v5n1a1
- Bombiak Edyta, ID and Anna Marciniuk-Kluska(2018), article Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience, Faculty of Economic and Legal Sciences, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Konarskiego 2, 08-110 Siedlce, Poland; anna.marciniuk-kluska@uph.edu.pl Correspondence: edyta.bombiak@uph.edu.pl; Tel.: +48-025-643-17-09. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- 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. DOI:10.1108/00251741211216250
- 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. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1827>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su13137037>



- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jabbour, Charbel J.C, Samuel Roscoe, Nachiappan Subramanian, Tao Chong (2019), article Green human resource management and the enablers of greenorganisational culture: Enhancing a firm's environmentalperformance for sustainable development, WILEY Digital Archives. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*, 1-10. <http://repository.maranatha.edu/id/eprint/4061>
- Owor, J. (2016). Human Resource Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviors (OCB) in Selected Firms in Uganda. *African Journal of Business Management*, 10(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM2015.7954>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
- Rana, V., & Jain, S. (2014). Green HR Practices: An Empirical Study of Cargill Jalgaon. *International Journal of Science, Spatiality, Business and Technology*, 3(1), 14-17. [https://journals.sndu.ac.ir/article\\_1820.html?lang=en](https://journals.sndu.ac.ir/article_1820.html?lang=en)
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School.
- Robertson, Mandy (2008), article Green HRM: A review, process model, and research agenda, *International Journal of Management Reviews*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.30801.07520>
- Rosku, V., & Shanker, R. (2019). Analysis of Interactions Among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Changes*, 72(8), 1011-1029. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.07.002>
- Sudin, Suhaimi (2011), article Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship, *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol.10 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore*. DOI 10.1088/2515-7620/acda81
- Tang, Guiyao -Yang Chen -Yuan Jiang -Pascal Paill\_-Jin Jia (2017), article Green human resource management practices: scale developmentand validity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi:10.1111/1744-7941.12147. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Russo, T., Parisi, A., Garofalo, G., Gristina, M., Cataudella, S., & Fiorentino, F. (2014). SMART: a spatially explicit bio-economic model for assessing and managing demersal fisheries, with an application to Italian trawlers in the strait of Sicily. *PloS one*, 9(1), e86222. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0086222>.
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). *Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator*. Pearson/Allyn and Bacon. ISBN 0205470114, 9780205470112.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge. ISBN 9780415572569.