



The Effect of Green Human Resource Management on Organizational Commitment: The Mediating Role of Environmentally Friendly Behaviors Among Employees of the Ministry of Sports and Youth

Leyla Ashori¹, Mohammad Nasiri^{2*}

1.M.Sc. in Sport Management, Department of Physical Education, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran.

2.Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran.

*Corresponding author, Email: Nasiri@iaukhoy.ac.ir

Keywords:

Green Human Resource Management, Organizational Commitment, Environmentally Friendly Behaviors, Ministry of Sports and Youth Staff, Path Analysis.

Introduction

Human resource management (HRM) plays a pivotal role in aligning organizational strategies with environmental sustainability efforts. This involvement is justified for several reasons: first, HRM specializes in effectively implementing organizational strategies, including those related to sustainability. Discussions on environmental sustainability often begin with the development of a sustainability strategy, which requires changes in work systems and employee behaviors through training and management. Second, internal and external social systems are central to environmental efforts, and HRM possesses effective tools to influence employee attitudes and foster coordination, thereby encouraging participation in environmental sustainability initiatives. Third, the centrality of HRM in designing roles and positions ensures its ability to impact other organizational units, promoting alignment with environmental goals. Organizational commitment extends beyond mere loyalty to an organization; it represents a continuous process where employees express interest in their jobs, organizations, and overall success. Job commitment encompasses dimensions or variables that significantly influence organizational commitment. Environmentally friendly behavior among employees refers to the willingness to engage in activities that support environmental protection, such as turning off lights when leaving offices, double-sided printing, reducing waste, and commuting via bicycles. Given the services provided by the Ministry of Sports and Youth, there is a pressing need to develop green HRM policies across departments to enhance environmentally friendly behaviors and improve environmental performance. The Ministry has the potential to lead environmental culture among professional and public athletes. However, one challenge lies in the lack of internalization of environmental awareness among employees and managers. Consequently, uncertainty persists regarding whether green HRM practices can alter employee attitudes and instill environmental consciousness. This research aims to address this gap by answering the following question: Does green human resource management influence organizational commitment through the mediating role of environmentally friendly behaviors among employees of the Ministry of Sports and Youth?

Methodology

This study is applied in nature, focusing on practical outcomes, and employs a descriptive-correlational approach for data collection. The statistical population comprises all employees of the Ministry of Sports and Youth. Using simple random sampling and Morgan's table, 265 participants were selected, with 261 valid questionnaires collected. Standardized questionnaires were utilized to measure the constructs: Sabzefarkhi et al.'s (2017) green HRM questionnaire, Allen and Meyer's (1990) organizational commitment scale, and Thompson and Burton's (1994) environmentally friendly behavior questionnaire. Data analysis was conducted at two levels: descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics (structural equation modeling) using SPSS and AMOS software at a significance level of 0.05.

Received:

03/Feb/2024

Revised:

18/Jun/2024

Accepted:

25/Dec /2024

Findings

The correlation matrix revealed that green HRM exhibits the strongest correlation with environmentally friendly behavior, with a coefficient of 0.437, significant at the 0.001 level. A significant correlation also exists between green HRM and organizational commitment. However, no significant relationship was observed between environmentally friendly behaviors and organizational commitment. The structural model's fit indices indicate acceptable values, confirming the model's adequacy. The path coefficient analysis demonstrates that a one-unit increase in green HRM leads to a 0.48-unit increase in environmentally friendly behavior, holding other variables constant. Similarly, a one-unit increase in green HRM results in a 0.32-unit increase in organizational commitment.

Discussion and Conclusion

The findings confirm a positive and significant relationship between green HRM and environmentally friendly behavior. In the context of the Ministry of Sports and Youth, employees interact directly and indirectly with urban environments while managing public and specialized sports activities. Their environmental behaviors can be influenced by organizational policies aimed at reducing environmental degradation, particularly through awareness campaigns, training programs, and evaluations of environmental performance. Green HRM serves as a catalyst for fostering socially responsible behaviors and guiding employees toward fulfilling their environmental duties. However, the study found no significant relationship between environmentally friendly behavior and organizational commitment. This may stem from conflicting priorities, such as situations where employees are committed to constructing sports facilities but face challenges like high fossil fuel consumption or traffic congestion due to facility locations. Such contradictions highlight the complexity of balancing organizational goals with environmental considerations. Finally, the results reveal a positive and significant relationship between green HRM and organizational commitment. Green HRM acts as a booster for environmental commitment, embedding green goals within organizational culture. By emphasizing sustainable practices and aligning them with job responsibilities, green HRM enhances employees' dedication to improving citizens' quality of life and garnering public support. In conclusion, green HRM holds substantial promise for promoting environmentally friendly behaviors and strengthening organizational commitment among employees of the Ministry of Sports and Youth. Future research could explore additional mediators or moderators to deepen understanding of these relationships and enhance the applicability of green HRM practices in diverse organizational contexts.

How to cite this article:

Ashori, L., & Nasiri, M. (2025) The Effect of Green Human Resource Management on Organizational Commitment: The Mediating Role of Environmentally Friendly Behaviors Among Employees of the Ministry of Sports and Youth. *Green Development Management Studies*, 4(1), 305-321. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7249.1073>





تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی رفتارهای دوستانه با محیط زیست

لیلا عاشوری^۱، محمد نصیری^{۲*}

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران

^۲ استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Nasiri@iaukhoy.ac.ir

چکیده

واژگان کلیدی:

پژوهش حاضر با هدف آزمون برازش مدل ساختاری ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی با میانجیگری رفتارهای دوستانه با محیط زیست انجام شد. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود و از طریق مدل سازی معادلات ساختاری به شیوه حداکثر درست نمایی انجام شد. جامعه آماری شامل همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود و ۲۶۱ نفر با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شد. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های مدیریت منابع انسانی سبز فرخی و همکاران، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر و پرسشنامه رفتارهای دوستانه با محیط زیست تامپسون و برتون استفاده شد. تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و سطح استنباطی شامل مدل سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزارهای SPSS و AMOS در سطح معناداری ۰/۰۵ صورت گرفت. نتایج نشان داد ضریب مسیر بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتارهای دوستانه با محیط زیست و بین مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی معنادار هست و ضریب مسیر بین رفتارهای دوستانه با محیط زیست و تعهد سازمانی معنادار نمی باشد. نتایج شاخص های نیکویی برازش نشان داد مدل مفروض پژوهش با داده های تحقیق برازش دارد. در نهایت براساس نتایج به دست آمده از روش بوت استراپ نقش میانجی رفتار دوستانه با محیط زیست در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی تایید نشد. برنامه های جبران خدمت می تواند موجب ایجاد انگیزه و تحقق برنامه ها مدیریت منابع انسانی سبز در کارکنان شده و میزان تعهد سازمانی و رفتارهای دوستانه با محیط زیست را افزایش دهد.

مدیریت منابع انسانی سبز، تعهد سازمانی، رفتارهای دوستانه با محیط زیست، کارکنان وزارت ورزش و جوانان، تحلیل مسیر

تاریخ دریافت:

۱۴ بهمن ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری:

۲۹ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۵ دی ۱۴۰۳



مقدمه

جوامع انسانی با داشتن فعالیت‌های اجتماعی و ویژگی‌های فرهنگی مختلف، ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوتی نسبت به طبیعت و محیط‌زیست دارند. با این حال، بسیاری بر این باورند که مشکلات زیست - محیطی در ارزش‌ها، رفتارها و عملکردهای زیست‌محیطی ریشه دارد و به همین علت باید دانست افراد اجتماع نسبت به محیط‌زیست چگونه فکر می‌کنند، چه شناختی نسبت به آن دارند و تا چه اندازه، طبیعت و محیط‌زیست برایشان دغدغه است (رنگریز و کریم، ۱۴۰۳: ۴). در این خصوص، پارادایم‌های زیست - محیطی هم در جامعه شناسی محیط‌زیست و هم در روان شناسی محیط‌زیست مطرح هستند. این پارادایم‌ها منبع شناخت نسبت به ارزش‌ها، باورها و تصورات اشخاص درباره طبیعت و جایگاه انسان در آن است (رجائی و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۱۰). در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز یعنی، استفاده مناسب و صحیح از منابع انسانی برای بهبود و ارتقای اقدامات زیست‌محیطی سازمان و ایجاد تعهد و آگاهی بیشتر در کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی (لوید، هاریس و آندرو^۱، ۲۰۱۶: ۲۲۷). این فعالیت‌ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد همکاری بین کارکنان و پایداری می‌شود، موجب ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان بین آحاد جامعه و کسب پذیرش و مشروعیت اجتماعی می‌شود (آبیغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۲۲). مدیریت منابع انسانی با افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه و ایجاد ارزش، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. ارتباط معناداری بین سیستم مدیریت منابع انسانی یک شرکت و عملکرد سازمانی آن وجود دارد (پایله و میژا مورالس^۲، ۲۰۱۴: ۴۵۳). برای مثال، فعالیتهای منابع انسانی مانند انتخاب و جبران، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها دارد. مدیریت منابع انسانی اثر مثبت مستقیم و غیرمستقیم بر نتایج مالی از طریق نتایج عملیاتی (بهره‌وری، خدمات و نوآوری) دارد (اکبری و شایق، ۱۴۰۲: ۴۴). کیم، کیم، وی و فتوارون^۳ (۲۰۱۹) عملکرد زیست‌محیطی شرکت را به‌عنوان اثربخشی یک سازمان در برآورد ساختن و پیشبرد انتظارات جامعه با توجه به نگرانی‌های زیست‌محیطی تعریف می‌کنند.

از این رو، کارکردهای مدیریت منابع انسانی باید به چند دلیل در تلاش‌های زیست‌محیطی سازمان مشارکت داشته‌باشد؛ نخست اینکه منابع انسانی در پیاده سازی مؤثر استراتژی‌های سازمان تخصص دارند. بحث‌های پایداری زیست‌محیطی از تدوین استراتژی و چشم‌انداز پایداری شروع می‌شود و در پیاده سازی آن مستعد تغییر سیستم کاری و رفتاری، از طریق آموزش‌ها و مدیریت است. دوم، سیستم اجتماعی داخلی و خارجی از جمله اهداف کلیدی تلاش‌های زیست‌محیطی هستند. مدیریت منابع انسانی ابزارهای مدیریت اجتماعی مؤثری برای تغییر انرژی کارکنان و هماهنگی‌های لازم برای ایجاد مشارکت در جهت پایداری زیست‌محیطی دارند. سوم، مرکزیت کارکردهای منابع انسانی و جایگاهش برای طراحی نقش‌ها و پست‌ها در راستای پایداری زیست‌محیطی، باعث می‌شود که یک کارکرد منابع انسانی روی کارکرد دیگر واحدها اثر گذارد. بنابراین کارکردهای منابع انسانی در استراتژی‌های زیست‌محیطی نقش کلیدی دارند (ابراهیمی و نصیری، ۱۴۰۳: ۶۴). در نهایت اینکه مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده سازی اهداف زیست‌محیطی، اهمیت به سزایی دارد (می‌لار، سانیا و مولرکامن^۴، ۲۰۱۶: ۱۹۴).

از سویی باید در نظر داشت که تعهد سازمانی صرفاً به معنای وفاداری به یک سازمان نیست، بلکه فرایندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه‌مندی خود نسبت به شغل و سازمان و نیز موفقیت و خوشبختی خود را ابراز می‌دارند. تعهد شغلی دارای ابعاد یا متغیرهایی است که به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده و مؤثر در تعهد سازمانی محسوب می‌شوند. وابستگی حرفه‌ای (علاقه و رضایت شاغل از شغل) وابستگی سازمانی (ارتباط روحی و عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت‌های سازمان) پایبندی به ارزش‌های کار (میل و اشتیاق بیشتر فرد نسبت به شغل خود و انتظاراتی که دیگران از شغل او دارند) مشارکت شغلی (درگیری و اشتیاق افراد

1- Lloyd, Harris & Andrew

2- Paillé & Meija-Morelos

3- Kim, Kim, Choi & Phetvaroon

4- Millar, Sanyal & Müller-Camen



برای پاسخ‌گویی به خواسته‌هایی که از شغل آنان انتظار می‌رود) از جمله ابعادی است که در پژوهش‌های راجع به تعهد سازمانی به آن‌ها اشاره شده‌است (بهرامی، رجایی پور، کیوان آرا، رئیسی و کاظمی، ۱۳۹۱: ۹۸). یکی از عواملی که در تحقیق حاضر در خصوص عوامل تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، مدیریت منابع انسانی سبز می‌باشد. هنگامی که ارزش‌های فرهنگی در سازمان از فعالیتهای زیست‌محیطی حمایت می‌کند، کارکنانی که دارای تعهدات زیست‌محیطی هستند، ممکن است احساس یکپارچگی بیشتری با سازمان و مأموریت سبز خود داشته‌باشند که به نوبه خود باعث افزایش رضایت آنها برای شرکت در اهداف سبز سازمان می‌شود (لوو، پترس و کوک^۱، ۲۰۱۲: ۲۹۳۵). از دیدگاه لوو، گورسای و دلچیپا^۲ (۲۰۱۶) مدیریت منابع انسانی سبز خدمت می‌تواند به‌عنوان یک تقویت‌کننده بر شیوه‌های منابع انسانی و تعهد محیط‌زیست گرایانه کارکنان تأثیر داشته‌باشد. هنگامی که کارکنان آنچه که توسط یک فرهنگ خدمت به چشم می‌خورد را درک کنند، انجام مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز مؤثرتر می‌شود و ممکن است تأثیرات بیشتری بر تعهدات محیطی کارکنان ایجاد کند.

رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست در میان کارکنان به‌عنوان تمایل به شرکت در فعالیتهای محیطی تعریف شده‌است. تعدادی از این فعالیت‌ها عبارتند از: خاموش کردن نور هنگام خارج شدن از دفتر، چاپ دوطرفه، جلوگیری از استفاده از فنجان‌های یکبار مصرف، کمک به سازمان‌ها برای اجرای استراتژی‌های سبزسازی، استفاده از دوچرخه برای رفت و آمد، کاهش زباله‌ها و ایجاد طرح‌های جدید برای محافظت از محیط‌زیست است. رفتار دوستانه محیطی کارکنان اساساً به ارتقای عملکرد محیطی کمک می‌کند (ویسنته مولینا، فرناندز ساینز و ایزاگیرا-ولایزولا^۳، ۲۰۱۳: ۱۳۲). رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست در میان کارکنان برای رسیدگی به مسائل زیست‌محیطی و مشارکت در رفتارهای محیطی، به‌عنوان یک استراتژی مؤثر برای تبدیل شدن به سازمان طرفدار محیط‌زیست و افزایش عملکرد زیست‌محیطی محسوب می‌شود (دیجلل و گالوج^۴، ۲۰۱۶: ۱۹۱).

تحقیقات متعددی درباره مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. برخی از محققین معتقدند انتخاب و گزینش سبز کارکنان، آموزش و توانمندسازی آنان و ارزیابی و نظارت بر عملکرد سبز کارکنان می‌تواند بیشترین تأثیر را بر توسعه و بهبود عملکرد محیطی سازمان داشته‌باشد. (واحدی و همکاران، ۱۴۰۲: ۴) و برخی معتقدند که مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر مسئولیت زیست‌محیطی سازمان داشته‌باشد و منجر به تحقق توسعه پایدار سازمان می‌شوند (عزیزی و همکاران ۱۴۰۳: ۲۴۵). برخی از محققین ارتباط مثبت و معنادار بین مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی را نشان دادند (رستگار، سبک‌رو، ملکی و باقری، ۱۳۹۸: ۱۲۹) و برخی از محققین با ارزیابی و رتبه بندی موانع و محرک‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها نشان دادند که مزیت رقابتی و فشار جامعه به‌ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در مدیریت منابع انسانی سبز دارند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۹). همچنین فرقانی و صالحی (۱۴۰۳) نشان دادند که عوامل آموزش زیست‌محیطی کارکنان و تعهد مدیریت ارشد بر مدیریت محیط‌زیست بیشترین تأثیر را دارد و توکلی، هاشمی، ثابت و رازقی (۱۳۹۷) نشان دادند که مهم‌ترین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها نگهداری، جبران خدمت، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی می‌باشد.

برخی از محققین معتقدند نشان دادند که توجه منابع انسانی به تولیدات سبز باعث به وجود آمدن عملکرد نوآورانه در سازمان خواهد شد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی کارکنان می‌شود (یونگ، یوسلیزا، را مایا و فاونمی^۵، ۲۰۱۹: ۳۶۷). اوجو و رامان^۶ (۲۰۱۹) و چریل و لویز^۷ (۲۰۱۶) نیز نشان دادند که آموزش و توسعه سبز تأثیر قابل توجهی بر توانمندسازی و مشارکت کارکنان دارد.

1- Lo, Peters & Kok

2- Lu, Gursoy & Del Chiappa

3- Vicente-Molina, Fernández-Sáinz & Izagirre-Olaizola

4- Djellal & Gallouj

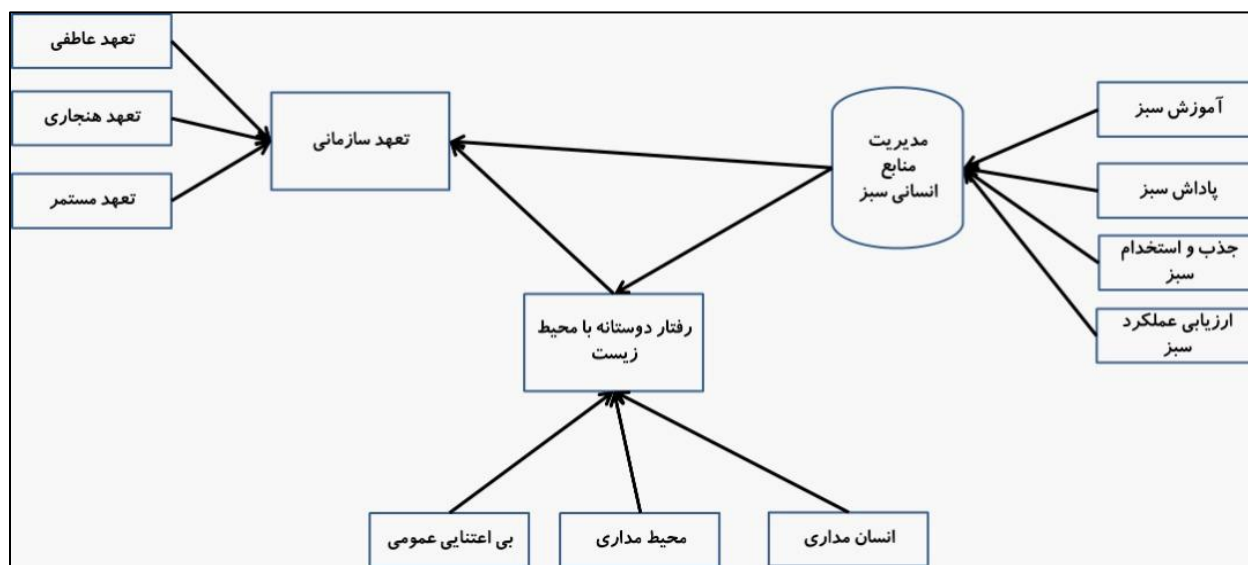
5- Yong, Yusliza, Ramayah & Fawehinmi

6- Ojo & Raman

7- Charbel & Lopes

همچنین برخی محققین نشان دادند که استفاده از استراتژی منابع انسانی سبز به کاهش هزینه‌های سازمان کمک می‌کند (سیامبالاپیتیا، ژانگ و لیو^۱، ۲۰۱۸: ۴۹ و سیرام و سوبا^۲، ۲۰۱۷: ۳۸۸). می‌لار و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود در یک شرکت چندملیتی نشان دادند که انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز در حوزه‌های پاداش و ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها به ایجاد تعهد سبز در کارکنان منجر می‌شود.

از سویی، باید اشاره داشت که با توجه به خدماتی که وزارت ورزش و جوانان به مردم ارائه می‌دهد، باید سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز را در بخش‌های مختلف سازمان ایجاد کند، تا باعث بهبود رفتار سازگار با محیط‌زیست کارکنان و عملکرد محیطی در این سازمان از طریق منابع انسانی سبز شود و بینش‌هایی را برای مدیران و سیاست‌گذاران برای ایجاد سازمانی پایدار ایجاد نمایند. از سویی، مشکلات زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های انسانی مختلف یک مطالبه عمومی برای کاهش آلودگی ایجاد نموده و فشار عمومی به سازمان‌ها، افزایش یافته است و از آن‌ها انتظار می‌رود که در جهت انجام مسئولیت اجتماعی خود برای کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی تلاش نمایند. در راستای پاسخ‌گویی به مطالبات زیست‌محیطی از وزارت ورزش و جوانان که می‌تواند پیش‌تاز رعایت فرهنگ زیست‌محیطی در بین ورزش‌کاران حرفه‌ای و همگانی شود، پیش‌بینی می‌شود این موضوع را سازمان خود نهادینه نماید، با این حال، یکی از مشکلات فعلی در سازمان مربوطه، عدم درونی شدن توجه به محیط‌زیست بین کارکنان و مدیران است. لذا ابهام موجود در این است که آیا مدیران وزارت با استقرار مدیریت منابع انسانی سبز می‌توانند موجبات تغییر نگرش کارکنان و درونی کردن حفاظت از محیط‌زیست بین کارکنان باشند؟ لذا تحقیق حاضر در راستای پاسخ به این سؤال تدوین شده است که آیا مدیریت منابع انسانی سبز بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست در کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد؟



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر با توجه به موضوع تحقیق و هدف آن از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع میدانی و از نوع توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در تحقیق حاضر، کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. با استفاده از روش نمونه

¹-Siyambalapitiya, Zhang & Liu

² - Sriram & Suba



گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان ۲۶۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد و ۲۶۱ پرسشنامه ارجاع داده شد. در تحقیق حاضر از سه پرسشنامه استاندارد استفاده به عمل آمد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها با استفاده از نظرات ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه ها توسط آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت و چون مقدار به دست آمده بیشتر از ۰/۷۰ بود، پایایی هر سه پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

۱- پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز

برای اندازه گیری مدیریت منابع انسانی سبز کارکنان از پرسشنامه مدیریت منابع انسانی سبز فرخی و همکاران (۱۳۹۶) استفاده به عمل آمد. ابزار مذکور دارای ۲۰ گویه و چهار مولفه می باشد، گویه های تشکیل دهنده شامل: آموزش سبز، پاداش سبز، جذب و استخدام سبز و ارزیابی عملکرد سبز می باشد. نمره گذاری به صورت لیکرت ۵ گزینه ای می باشد به این نحو که گزینه خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، نظری ندارم (نمره ۳)، کم (نمره ۲)، خیلی کم (نمره ۱) که کارکنان به یک گزینه در هر گویه باید پاسخ دهند، همچنین گویه ها به صورت مثبت نمره گذاری می شوند. پایایی آزمون مذکور بر حسب آلفا کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد (منبع: یافته های پژوهش).

۲- پرسشنامه تعهد سازمانی

برای اندازه گیری تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد حرفه ای آلن و مییر (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال با طیف پنج گزینه ای می باشد. این پرسشنامه شامل سه مولفه آن یعنی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می باشد. پایایی آزمون مذکور بر حسب آلفا کرونباخ ۰/۹۷ به دست آمد (منبع: یافته های پژوهش).

۳- پرسشنامه رفتارهای دوستانه با محیط زیست

به منظور اندازه گیری رفتارهای دوستانه با محیط زیست، از پرسشنامه رفتار با محیط زیست تامپسون و برتون (۱۹۹۴) استفاده خواهد شد. این پرسشنامه دارای ۲۱ گویه و سه مولفه انسان مداری، محیط مداری و بی اعتنائی عموم می باشد که برای ارزیابی نگرش به محیط استفاده شد. پایایی آزمون مذکور بر حسب آلفا کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد (منبع: یافته های پژوهش).

تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و سطح استنباطی شامل مدل سازی معادلات

ساختاری از طریق نرم افزارهای SPSS²⁷ و AMOS²⁴ در سطح معناداری ۰/۰۵ صورت گرفت.

یافته های تحقیق

در جدول ۱ ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها ارائه شده است. در این پژوهش، ویژگی های جمعیتی شرکت کنندگان بر اساس چند متغیر اصلی شامل جنسیت، سن و سمت شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. از نظر جنسیت، ۵۶ درصد از پاسخ دهندگان زن (معادل ۱۴۸ نفر) و ۴۴ درصد مرد (معادل ۱۱۳ نفر) بودند که نشان می دهد زنان در میان شرکت کنندگان غالبیت دارند. از حیث سطح تحصیلات، بیشترین سهم مربوط به افراد با مدرک کارشناسی (۴۶٪ یا ۱۲۱ نفر) و کارشناسی ارشد (۳۹٪ یا ۱۰۲ نفر) است؛ در حالی که حدود ۹ درصد (۲۳ نفر) فقط دارای مدرک دیپلم یا کاردانی و تنها ۶ درصد (۱۵ نفر) دارای مدرک دکتری هستند. این توزیع نشان دهنده آموزش و سطح نسبتاً بالایی دانش فردی در میان شرکت کنندگان است. در رابطه با سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۳۵٪ یا ۹۱ نفر) و سپس گروه ۴۰ تا ۵۰ سال (۲۵٪ یا ۶۴ نفر) است؛ همچنین ۳۲ درصد (۸۳ نفر) از شرکت کنندگان کمتر از ۳۰ سال سن داشتند و تنها ۸ درصد (۲۳ نفر) بالای ۵۰ سال بودند، که نشان از حضور عمده افراد جوان و میان سال در میان پاسخ دهندگان دارد. در نهایت، از نظر سمت شغلی، بیشترین سهم مربوط به پست "کارشناس" با ۵۸ درصد (۱۵۳ نفر)، سپس "امور دفتری" با ۲۹ درصد (۷۴ نفر) و در نهایت "رئیس" با ۱۳ درصد (۳۴ نفر) است. این توزیع نشان می دهد که اکثریت



شرکت‌کنندگان در موقعیت‌های اجرایی و کارشناسی مشغول به کار هستند و سطح مدیریتی بالایی در این مجموعه کمتر مورد نمایندگی قرار گرفته است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۴۸	۵۶	مرد	۱۱۳
	مرد	۱۱۳	۴۴		
مدرک تحصیلی	مجموع	۲۶۱	۱۰۰		
	دیپلم و کاردانی	۲۳	۹		
	کارشناسی	۱۲۱	۴۶		
	کارشناسی‌ارشد	۱۰۲	۳۹		
	دکتر	۱۵	۶		
سن	کمتر از ۳۰ سال	۸۳	۳۲		
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۹۱	۳۵		
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۶۴	۲۵		
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۳	۸		
سمت شغلی	مجموع	۲۶۱	۱۰۰		
	رئیس	۳۴	۱۳		
	کارشناس	۱۵۳	۵۸		
	امور دفتری	۷۴	۲۹		
	مجموع	۲۶۱	۱۰۰		

در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش و مولفه‌های تشکیل‌دهنده آنها ارائه شده است. در بخش مدیریت منابع انسانی سبز، متغیرهای "آموزش سبز"، "پاداش سبز"، "استخدام سبز" و "ارزیابی سبز" هر کدام دارای ۵ سؤال بوده و نمره کل این بخش ۲۰ سؤالی است. میانگین نمرات این زیرشاخص‌ها از ۱۲/۱۲ تا ۴۸/۱۲ متغیر است، که نشان از تقارن نسبی در پاسخ‌ها دارد. تمامی این زیرشاخص‌ها دارای چولگی مثبت (به غیر از "آموزش سبز") و کشیدگی منفی یا بسیار کم هستند که نشان از نزدیک به نرمال دارد. انحراف استاندارد نیز در این بخش بین ۱۳/۵ تا ۲۲/۵ قرار دارد. در بخش رفتار دوستانه با محیط‌زیست، شامل زیرشاخص‌های "انسان‌مداری"، "محیط‌مداری" و "بی‌اعتنایی عمومی" با ۷ سؤال در هر مورد و نمره کل ۲۱ سؤالی است. میانگین نمرات این بخش بین ۱۷/۲۶ تا ۷۸/۲۶ متغیر است. تمامی این زیرشاخص‌ها دارای چولگی منفی و کشیدگی منفی هستند، که نشان از توزیع دم بلند به سمت چپ دارد. انحراف استاندارد این متغیرها نیز در محدوده ۵۹/۷ تا ۷۸/۷ قرار گرفته است. در بخش تعهد سازمانی، متغیرهای "تعهد عاطفی"، "تعهد مستمر" و "تعهد هنجاری" هر کدام ۸ سؤال داشته و نمره کل ۲۴ سؤالی است. میانگین نمرات این زیرشاخص‌ها از ۶۹/۲۵ تا ۵۴/۲۶ متغیر است. تمامی این موارد دارای چولگی منفی و کشیدگی منفی یا بسیار کم هستند که این موضوع نیز حاکی از توزیع متقارن و نزدیک به نرمال است. انحراف استاندارد در این بخش بین ۱۹/۸ تا ۰۳/۹ مشاهده شده است. در کل، تمامی متغیرها دارای حداقل ۵ تا ۷ نمره و حداکثر ۲۵ تا ۴۰ نمره هستند، و نمره کل هر بخش نیز به تناسب تعداد سؤال‌ها محاسبه شده است. نتایج کلی نشان می‌دهند که داده‌ها دارای توزیعی نسبتاً منظم و بدون انحرافات شدید نسبت به توزیع نرمال هستند، بنابراین می‌توان از روش‌های آمار استنباطی پارامتری برای تحلیل بیشتر استفاده کرد.



جدول ۲- شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی و مولفه‌های تشکیل‌دهنده

متغیر	مولفه	تعداد سؤال	میانگین	معیار انحراف	کجی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
مدیریت منابع انسانی	آموزش سبز	۵	۱۳/۱۲	۵/۱۳	۰/۱۷۸	-۰/۶۴۱	۵	۲۵
	پاداش سبز	۵	۱۲/۴۸	۵/۲۲	۰/۲۴۸	-۰/۶۶۵	۵	۲۵
	استخدام سبز	۵	۱۲/۳۱	۵/۱۱	۰/۳۸۹	-۰/۵۰۶	۵	۲۵
	ارزیابی سبز	۵	۱۲/۲۵	۵/۰۶	۰/۵۱۸	۰/۰۰۲	۵	۲۵
	نمره کل	۲۰	۵۰/۱۶	۲۰/۵۲	۰/۳۶۶	۰/۳۱۷	۲۰	۱۰۰
رفتار دوستانه با زیست محیط	مداری‌انسان	۷	۲۶/۱۷	۷/۷۸	-۰/۲۱۸	-۱/۲۴۴	۷	۳۵
	محیط مداری	۷	۲۶/۷۸	۷/۵۹	-۰/۳۳۳	-۱/۲۵۳	۷	۳۵
	بی‌اعتنایی عموم	۷	۲۶/۰۱	۷/۲۵	-۰/۳۳۵	-۱/۱۲۴	۷	۳۵
تعهد سازمانی	نمره کل	۲۱	۷۸/۹۶	۲۲/۶۲	-۰/۲۴۸	-۱/۳۱۷	۲۱	۱۰۵
	تعهد عاطفی	۸	۲۵/۶۹	۸/۱۹	-۰/۴۲۸	-۰/۵۹۹	۸	۴۰
	تعهد مستمر	۸	۲۶/۳۶	۸/۸۹	-۰/۴۷۹	-۰/۶۶۳	۸	۴۰
	تعهد هنجاری	۸	۲۶/۵۴	۹/۰۳	-۰/۵۲۵	-۰/۵۸۱	۸	۴۰
	نمره کل	۲۴	۷۸/۵۹	۲۶/۱۱	-۰/۶۱۳	-۰/۴۶۵	۲۴	۱۲۰

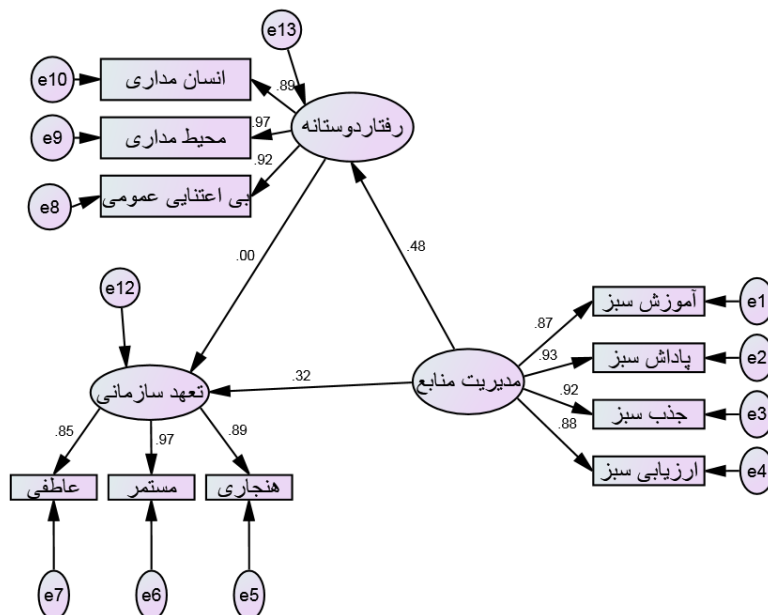
در جدول ۳ ماتریس ضرایب همبستگی پرسون بین متغیرهای اصلی پژوهش و معناداری ضرایب مذکور ارائه شده است. براساس ضرایب همبستگی گزارش شده در ماتریس زیر، مدیریت منابع انسانی سبز با رفتار دوستانه با محیط‌زیست بیشترین ضریب همبستگی را دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۴۳۷ و در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. همچنین ضریب همبستگی معنی‌داری بین مدیریت منابع انسانی سبز با تعهد سازمانی مشاهده می‌شود و مقدار این ضریب همبستگی ۰/۲۹۱ در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. نتایج ماتریس ضریب همبستگی نشان داد که بین رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۳- ماتریس ضرایب همبستگی پرسون بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	مدیریت منابع انسانی سبز	رفتارهای دوستانه با محیط سبز	تعهد سازمانی
مدیریت منابع انسانی سبز	۱		
	۰/۰۰۰	sig	
رفتارهای دوستانه با محیط سبز	۰/۴۳۷	۱	
	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	sig
تعهد سازمانی	۰/۲۹۱	۰/۱۴۱	۱
	۰/۰۰۱	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰



جهت پاسخ گویی به فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر برآزش مدل ساختاری ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی با میانجی گری رفتارهای دوستانه با محیط زیست، از روش مدل یابی معادلات ساختاری با روش بیشینه درست نمایی^۱ استفاده شد. قبل از به کارگیری این روش آماری، پیش فرض های آن نرمال بودن تک متغیری با استفاده از شاخص های کجی و کشیدگی، خطی بودن رابطه به کمک نمودار پراکنش و عدم هم خطی بودن با ماتریس ضرایب بررسی و تایید شدند. همچنین پیش آزمون مدل ساختاری، مدل اندازه گیری سازه ها بررسی شد و مقدار عاملی همه متغیرهای نشانگر با سازه بیشتر از ۰/۴۰ بوده و همه ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنادار بودند. پس از تایید وجود مفروضه ها و همچنین تایید مدل اندازه گیری سازه های مکنون، مدل ساختاری پژوهش حاضر (یا مدل میانجی) مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۲- مدل مفروض پژوهش (مدل میانجی) در حالت بتای استاندارد

در جدول ۴ شاخص های برآزش مدل ارائه شده است. بر این اساس شاخص های برآزندگی مدل ساختاری پژوهش نشان می دهد که همه شاخص های برآزش از مقادیر قابل قبولی برخوردارند و میزان برآزش مدل در سطح مطلوب قرار دارد.

جدول ۴- شاخص های برآزندگی مدل ساختاری پژوهش

CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	df	(χ^2)	شاخص های برآزندگی
۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۰۸	۲/۷۰	۳۲	۸۶/۶۲	مدل ساختاری
>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۸۰	>۰/۹۰	<۰/۰۸	زیر ۳	-	نزدیک به صفر	مقدار قابل قبول

در جدول ۵ معناداری ضرایب مسیر غیراستاندارد بین سازه های برونزا و درون زای موجود در مدل ارائه شده است. طبق داده های جدول فوق، ضریب مسیر بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار دوستانه با محیط زیست در مدل در سطح ۰/۰۰۱ معنادار هست ($\beta=۰/۴۸$). بدین صورت که با ثابت نگه داشتن سایر متغیرها زمانی که مدیریت منابع انسانی یک واحد افزایش پیدا می کند رفتار دوستانه با محیط زیست افراد ۰/۴۸ واحد افزایش پیدا می کند. در نهایت ضریب مسیر بین مدیریت منابع انسانی سبز با تعهد سازمانی

^۱ - maximum likelihood



در مدل در سطح ۰/۰۱ معنادار است ($\beta=0/32$). بدین صورت که با ثابت نگه داشتن سایر متغیرها زمانی که مدیریت منابع انسانی یک واحد افزایش پیدا می کند تعهد سازمانی ۰/۳۲ واحد افزایش پیدا می کند. ضریب مسیر بین رفتار دوستانه با محیط زیست و تعهد سازمانی در مدل در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. برای بررسی نقش میانجی سازه رفتار دوستانه با محیط زیست در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی از روش بوت استرپ^۱ (خودگردان سازی) استفاده شد.

جدول ۵- معناداری ضرایب غیر استاندارد مستقیم بین متغیرهای سازه های مدل

از متغیر	به	متغیر	بتای استاندارد β	برای غیر استاندارد b	خطا (S.E)	نسبت بحرانی (C.R)	سطح معناداری p
مدیریت منابع...	←	رفتار دوستانه	۰/۴۸	۰/۷۱۱	۰/۰۹۱	۷/۸۲۷	۰/۰۰۱
مدیریت منابع	←	تعهد سازمانی	۰/۳۲	۰/۵۴۶	۰/۱۲۷	۴/۳۰۳	۰/۰۰۱
رفتار دوستانه	<--	تعهد سازمانی	۰/۰۰۴	۰/۰۰۴	۰/۰۸۳	۰/۰۵۲	۰/۹۵۹

در جدول ۶ ضرایب استاندارد مستقیم، غیرمستقیم و کل بین سازه ها ارائه شده است. بر اساس داده های جدول ضرایب مستقیم مدیریت منابع انسانی به تعهد سازمانی در مدل مستقیم (C) برابر ۰/۳۱ و مدل میانجی (C') برابر ۰/۳۱۵ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند. بنابراین امکان بررسی نقش میانجی سازه رفتار دوستانه با محیط زیست در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی وجود دارد. اما همان گونه که مشاهده می شود چون ضریب مسیر غیرمستقیم بین این دو سازه از طریق رفتار دوستانه با محیط زیست معنادار نیست بنابراین نقش میانجی رفتار دوستانه با محیط زیست در ارتباط این دو سازه تایید نمی شود.

جدول ۶- اثرات استاندارد مستقیم و غیر مستقیم و کلی متغیرهای اصلی پژوهش در مدل اثرات مستقیم و میانجی

از سازه	به سازه	اثر مستقیم C	اثر مستقیم C'	اثر غیر مستقیم b	اثر کل
		(مقدار sig)	(مقدار sig)	(مقدار sig)	(مقدار sig)
مدیریت منابع انسانی	تعهد سازمانی	۰/۳۱ (۰/۰۰۹)	۰/۳۱۵ (۰/۰۰۹)	۰/۰۰۲ (۰/۹۳۳)	۰/۳۱۳ (۰/۰۰۹)

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف آزمون برازش مدل ساختاری ارتباط مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی با میانجی گری رفتارهای دوستانه با محیط زیست انجام شد. با توجه به نتایج حاصل از نمونه های به دست آمده، مدیریت منابع انسانی سبز می تواند باعث افزایش تعهد سازمانی و رفتارهای دوستانه با محیط زیست در کارکنان وزارت ورزش و جوانان شود. نتایج نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار دوستانه با محیط زیست ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که در وزارت ورزش و جوانان، کارکنان به صورت مستقیم و غیرمستقیم با محیط زیست شهری به جهت مدیریت فعالیتهای ورزشی همگانی و تخصصی سروکار دارند و رفتارهای زیست محیطی آنها می تواند از سیاست های کاهش تخریب محیط زیست، توسط وزارت ورزش و جوانان تأثیر پذیرد. این تأثیر از طریق آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان درباره محیط و عوامل محیطی صورت می گیرد. با این حال مؤثرترین روش ممکن

¹ . bootstrapping



مدیریت منابع انسانی سبز و به‌دست آوردن اطلاعات ضروری درباره محیط‌زیست از طریق کارکنان اشاره داشت، به این معنی که حمایت مدیریت منابع انسانی از طریق آموزش و ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی کارکنان می‌تواند رفتار دوستانه با محیط‌زیست را بهبود ببخشد و موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین کارکنان شده و به‌گونه‌ای آنها را هدایت نماید که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. در تایید نتیجه به‌دست‌آمده، داودی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر مسئولیت زیست‌محیطی کارکنان داشته‌باشد. همچنین، عزیزی و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین، رابل، کی و ریمی^۱ (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که تأثیر مستقیم مثبت منابع انسانی سبز بر شیوه‌های خدمات سبز مثبت و معنی‌دار است. به‌علاوه، یافته‌های کیم و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار سازگار با محیط‌زیست آنها و عملکرد زیست‌محیطی را تقویت می‌کند. از لحاظ نظری، نظام‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان و نگرش منابع انسانی در راستای حفظ محیط‌زیست تأثیر مستقیم دارد (پورسل و هاتچینسون^۲، ۲۰۱۵: ۶). نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه باید انجام شود و تغییری که باید اعمال شود، تمرکز دارد. هدف نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی برای تدوین و اجرای برنامه هاست و افزون بر آن، وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان درمورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند (مایکل^۳، ۲۰۱۱). فعالیت‌های مدیران منابع انسانی متأثر از درک آنها از نظام‌ها و فرایندهای موجود منابع انسانی است (ابراهیمی و نصیری، ۱۴۰۳: ۷۲).

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین رفتار دوستانه با محیط‌زیست و تعهد سازمانی ارتباط معنی داری وجود ندارد. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که رفتار دوستانه با محیط‌زیست شامل شرکت در فعالیتهای زیست‌محیطی در راستای بهبود محیط زندگی، کاری و سازمانی می‌باشد که این امر می‌تواند در مواردی مغایر با سیاست‌ها و تعهد سازمانی باشد، به‌عنوان مثلاً زمانی که کارکنان وزارت ورزش و جوانان تلاش دارند تا سیاست‌های ساخت و ساز امکانات ورزشی را در پیش بگیرند و برای این امر تعهد سازمانی لازم را دارند، با این حال، مواردی پیش می‌آید که موقعیت اماکن ورزشی دور از دسترس (نیازمند مصرف انرژی فسیلی برای دسترسی) باشد یا در محل‌های پرتراфик بوده، یا به ایجاد تراфик حمل و نقل منجر شده‌است که همه این موارد با رفتار دوستانه با محیط‌زیست مغایر است. پایله و میژامورالس (۲۰۱۹) نشان دادند هنگامی که کارکنان احساس کنند از طرف کارفرمای خود حمایت می‌شوند برای ارائه تلاش بیشتر در جهت رفتار دوستانه با محیط و کمک به سازمان خود در جهت نیل به هدف آماده‌تر خواهند بود.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بدین گونه اظهار داشت که مدیریت منابع انسانی سبز این مشخصه را دارد که به‌عنوان یک تقویت‌کننده بر تعهد محیط‌زیست گرایانه کارکنان تأثیر داشته‌باشد به این طریق که تأکید و مدیریت سازمان بر اینکه چگونه کارکنان سازمان، اهداف سبز و زیست‌محیطی وزارت ورزش و جوانان را (در راستای بهبود محیط زندگی ورزشی شهروندان و کسب حمایت آنها) تحقق ببخشند این امر به‌عنوان فرهنگ سازمانی در میان کارکنان رشد نموده و رفتارهای خدمات سبز ایشان را در انجام وظایف شغلی رشد می‌دهد. واحدی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز بهینه در استانداری ایلام می‌تواند الگویی برای سایر سازمان‌ها و ادارات زیرمجموعه استانداری قرار گیرد. همچنین روسکو، سابرامانیان، جبور و چونگ^۴ (۲۰۱۹) نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل استخدام، آموزش، ارزیابی و انگیزشی از توسعه توانمندسازی فرهنگ سازمانی پشتیبانی می‌کند. به‌علاوه، زاید، جارون و بن^۵ (۲۰۱۸) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار زیست‌محیطی و عملکرد زیست‌محیطی سازمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد و اقدامات

1 - Rubel, Kee, Rimi

2 Purcell and Hutchinson

3 - Michael

4 - Roscoe, Subramanian, Jabbour & Chong

5 - Zaid, Jaaron & Bon



مدیریت منابع انسانی سبز تلاش‌های داوطلبانه سبز کارکنان را افزایش می‌دهد. تحقیقات نشان داده که در سازمان‌های سبز یکی از مهم‌ترین نقش‌ها برای ایجاد تفکر سبز بین کارکنان سازمان، نقش مدیران و کارشناسان منابع انسانی است که می‌باید کارکنان را به افرادی متعهد به مسائل زیست‌محیطی تبدیل کند. برای کسب اهداف زیست‌محیطی باید مسائل زیست‌محیطی در سیاست‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش تعریف و اجرایی شود (نوترون، استیسی، هانس و نیل^۱، ۲۰۱۵: ۱۰۵). این فعالیت‌ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد همکاری بین کارکنان و پایداری می‌شود، موجب ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان بین آحاد جامعه و کسب پذیرش و مشروعیت اجتماعی می‌شود (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۳: ۲۲۷).

در راستای نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد و شاغلین در بخش منابع انسانی باید در نظر بگیرند که چگونه می‌توانند کارکنانی را که از محیط‌زیست محافظت می‌کنند، استخدام و انتخاب کنند. علاوه بر این، متخصصان منابع انسانی باید کارکنان خود را با برنامه‌های آموزشی و در ارتباط با محیط‌زیست آگاه سازند که این امر به کارکنان کمک می‌کند تا به‌طور کامل نه تنها سیاست‌های رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست را درک کنند، بلکه آگاهی آنها از اهمیت حفظ محیط‌زیست افزایش می‌یابد. برای بهبود عملکرد رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی را جهت تشویق کارکنان به کار گیرند. این آموزش‌ها، کارکنان را قادر می‌سازد تا رفتارهای سازگار با محیط‌زیست، از خود بروز دهند. زیرا هر قدر کارکنان اطلاعات بیشتری درباره مباحث زیست‌محیطی داشته‌باشند، به همان میزان رفتارهای دوستانه با محیط‌زیست افزایش خواهد یافت. از سوی دیگر، منابع انسانی را به‌گونه‌ای باز طراحی یا مهندسی مجدد نمود که نسبت به قوانین، سیاست‌ها، منابع، درست مصرف کردن، اسراف نکردن و... حساس شوند و بدین طریق موجب مصرف بهینه و هدفمند منابع و کاهش آلودگی محیط‌زیست شوند. پیشنهاد می‌شود که با اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در بعد فردی پیامدهایی همچون سلامت جسمی و روانی کارکنان، کاهش استرس، افزایش نشاط کاری و بهبود روحیه کارکنان ایجاد خواهد شد. با توجه به اینکه نگهداری پویای منابع انسانی سبز حاصل بسترسازی سازمان و مدیریت است، عواملی همچون کیفیت و شیوه‌های جبران خدمت، آموزش و توسعه، روابط کارکنان و فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور می‌توانند نقش تأثیرگذاری در نگهداری منابع انسانی ایفا نمایند. مدیریت منابع انسانی سبز برای تحقق اهداف، باید بیشترین تمرکز را بر این نظام داشته‌باشد در این راستا اقدامات ضروری در وزارت ورزش و جوانان درباره، اجرای بهتر، تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات با توجه به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر فعالیت‌های خدمات ورزشی صورت گیرد. همچنین بایستی، راهبردهای منابع انسانی سبز به‌خصوص تشویق برای اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان مورد بررسی و بازبینی ماهانه قرار گرفته و تلاش در تقویت آنها انجام گردد. همچنین، مجموعه متنوعی از برنامه‌های جبران خدمت شامل انواع مالی و غیرمالی آن، که می‌تواند موجب ایجاد انگیزه و تحقق برنامه‌ها و ارزش‌های سبز مدیریت منابع انسانی شود در وزارت ورزش و جوانان اجرایی گردد. حداقل تا زمانی که رفتارهای دوستانه سبز نهادینه شود، مؤلفه‌های جبران خدمت مالی تأثیر بیشتری در رفتار و انگیزش کارکنان دارند؛ بنابراین باید نظام جبران خدمت با مدیریت منابع سبز هماهنگ و همسو شود. به‌علاوه، مدیران وزارت ورزش و جوانان، بستری را برای ترغیب کارکنان به انجام کارگروهی سبز و عضویت افراد در گروه‌های کاری سبز فراهم نمایند. انجام کار تیمی علاوه بر افزایش روحیه همکاری و ارتباطات سازمانی در اشتراک‌گذاری دانش سبز نیز مؤثر خواهد بود. همچنین، مدیران وزارت ورزش و جوانان، با استفاده از برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند در سازمان، دانش و مهارت سبز را در کارکنان در راستای اهداف سازمان افزایش دهند. با افزایش دانش و سطح مهارت سبز کارکنان، مدیران می‌توانند مسئولیت‌های سبز را به آنان تفویض کنند. تفویض اختیارات در افزایش رفتارهای دوستانه سبز کارکنان مؤثر است.

¹ - Norton, Stacey, Hannes & Neal



منابع

- آبیایی 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، ۵(۲)، ۳۰۹-۳۲۸. doi: 10.22044/shm.2018.6422.1714
- ابراهیمی، مهرانگیز، نصیری، محمد. (۱۴۰۳). بررسی عوامل و موانع مؤثر بر توسعه رفتار سبز کارکنان در سازمان‌های ورزشی در ایران (یک مطالعه فراتحلیلی). مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۳(۱)، ۶۰-۷۸. doi: 10.22077/jgdms.2024.7149.1066
- اکبری، پیمان، شایق، مصطفی. (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار با نقش میانجی رفتار شهروندی محیط‌زیست محور. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۲(۲)، ۴۱-۶۶. doi: 10.22077/jgmd.2023.6079.1017
- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ کیوان آراء، محمود؛ رئیسی، احمدرضا؛ کاظمی، ایرج (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران و سلامت سازمانی در گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». نشریه سلامت کار ایران، ۳(۵): ۹۶-۱۰۴. URL: http://ioh.iums.ac.ir/article-1-873-fa.html
- توکل، عبدالله؛ هاشمی، علیرضا؛ ثابت، عباس؛ رازقی، سعید (۱۳۹۷). «ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، ۱۰(۱): ۷۷-۱۰۳. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_31364_40fc7375946cf8b411807a64972b53b3.pdf
- داودی، بابک، زارعی، علی، اشرف گنجوی، فریده. (۱۳۹۹). بررسی بهبود نظام اطلاعاتی سبز در اماکن و سازمان‌های ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۰)، ۱۹۳-۲۱۶. doi: 10.22089/smrj.2019.6398.2308
- رجائی، زهرا، پور، سمیرا، سلطانی، مریم. (۱۴۰۲). تأثیرات سرمایه فکری سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت منابع انسانی الکترونیک در مدارس شهرستان در میان. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۲(۲)، ۲۰۷-۲۲۴. doi: 10.22077/jgdms.2024.6746.1042
- رستگار، عباسعلی؛ سبک‌رو، مهدی؛ ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۸). «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی کارکنان هتل». دو فصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، ۷(۱۴): ۱۴۸-۱۲۷. http://journalitor.ir/Article/35740.
- رنگریز، حسن، کریم، محمدحسین. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان امور مالیاتی کشور. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۳(۲)، ۲۲-۱. doi: 10.22077/jgdms.2024.7449.1109
- 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، ۶(۱)، ۱۷-۳۴. doi: 10.22044/shm.2019.6722.1696
- عزیزی، بهزاد، فاضل بخشش‌ی، محمود، خلیفه سلطانی، مرضیه. (۱۴۰۳). 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، ۱۱(۲)، ۲۳۱-۲۵۱. doi: 10.22044/shm.2024.14132.2618
- فرخی، مجتبی؛ نصر اصفهانی، علی؛ صفری، علی (۱۳۹۶). «ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، ۹(۴): ۱۵۳-۱۷۹. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_30342.html
- فرقانی، محسن، صالحی، ساسان. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سرمایه فکری سبز بر راهبردهای کسب‌وکار سبز: نقش کلیدی ظرفیت جذب و اخلاق زیست‌محیطی. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۳(۲)، ۲۴۷-۲۶۹. doi: 10.22077/jgdms.2024.7331.1087
- قائد امینی هارونی، عباس، صالحی فارسانی، مریم، جعفری فارسانی، علی‌رضا، مشرف قهفرخی، الهه، شاه بندری قوچانی، سمیه. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری بر رفتار کارکنان از طریق نگرش و مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۳(۲)، ۲۲۵-۲۴۶. doi: 10.22077/jgdms.2024.7384.1097
- واحدی، مرجان، مراد نژادی، همایون، شریف‌زاده، محمد شریف. (۱۴۰۲). تبیین کاربست مدیریت سبز در استانداری و واحدهای تابعه در استان ایلام. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۲(۲)، ۱-۱۵. doi: 10.22077/jgdms.2024.7100.1056
- Allen Natalie & Meuer John (1990). "The measurement and antecedents' effective continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506. x.



- Aibaghi Esfehiani Saeed, Hasani Ali Akbar, Hosseini Nia Seyed Reza. (2018). Effect of Green HRM on Firm Sustainability at General Administration of Youth and Sport in North Khorasan Province. *Human Resource Management in Sports*, 5(2), 309-328. doi: 10.22044/shm.2018.6422.1714 (In Persian)
- Akbari, P., & Shayegh, M. (2023). Analysis of the effect of green human resource management and corporate social responsibility on sustainable performance with an emphasis on the mediating role of organizational citizenship behavior in an environment-oriented approach towards the dev. *Green Development Management Studies*, 2(2), 41-66. doi: 10.22077/jgmd.2023.6079.1017 (In Persian)
- Azizi, B., Fazel Bakhsheshi, M., & KHALIFEH SOLTANI, M. (2024). 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 Sports*, 11(2), 231-251. doi: 10.22044/shm.2024.14132.2618. (In Persian)
- Bahrani S, Rajaeepour S, Keyvanara M, Raesei A, Kazemi I. (2012). Title: A study of the relationship between managers' decision making styles and organizational health in Isfahan University of Medical Sciences. *ioh*; 9 (3) :96-104. URL: <http://ioh.iums.ac.ir/article-1-873-fa.html> (In Persian)
- Charbel, J & Lopes, H. (2015), "Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management, linking two emerging agendas". *Journal of Cleaner Production*, 12(3): 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>.
- Davodi, B., Zarei, A., & Ashraf Ganjavi, F. (2020). Study on Improvement of Green Information System in Sport Facility and Organizations of Islamic Azad University. *Sport Management Studies*, 12(60), 193-216. doi: 10.22089/smrj.2019.6398.2308. (In Persian)
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2016). "Service innovation for sustainability: Paths for greening through service innovation". In *Service innovation* (pp. 187–215). Tokyo: *Springer*. DOI:10.1007/978-4-431-54922-2_9.
- Ebrahimi, M., & Nasiri, M. (2024). Investigating factors and barriers affecting the development of green behavior among employees in sports organizations in Iran (a meta-analytic study). *Green Development Management Studies*, 3(1), 60-78. doi: 10.22077/jgdms.2024.7149.1066. (In Persian)
- Farokhi, M., nasrisfahani, A., & safari, A. (2018). Proposing a Green Human Resource Management Framework for Steel Industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 153-179. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_30342.html?lang=en. (In Persian)
- Forghani, M., & Salehi, S. (2024). Examining the Impact of Green Intellectual Capital on Green Business Strategies: The Key Role of Absorptive Capacity and Environmental Ethics. *Green Development Management Studies*, 3(2), 247-269. doi: 10.22077/jgdms.2024.7331.1087. (In Persian)
- Ghaedamini Harouni, A., Salehi Farsani, M., Jafari Farsani, A., Musharraf ghahfarakhi, E., & Shah Bandari Guchani, S. (2024). The Impact of Leadership on Employee Behavior Through Green Attitudes and Human Resource Management. *Green Development Management Studies*, 3(2), 225-246. doi: 10.22077/jgdms.2024.7384.1097. (In Persian)
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance". *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Lloyd, C, Harris, M & Andrew, C. (2016). "The greening of organizational culture, Management views on the depth, degree and diffusion of change". *Journal of Organizational Change Management*, 15(3): 214 – 234. DOI:10.1108/09534810210429273



- Lo, S. H., Peters, G. J. Y., & Kok, G. (2012). "A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), pp. 2933-2967. DOI:10.1111/j.1559-1816.2012.00969.x
- Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Del Chiappa, G. (2016). "The influence of materialism on ecotourism attitudes and behaviors", *Journal of Travel Research*, 55(2), pp. 176-189. [2.https://doi.org/10.1177/0047287514541005](https://doi.org/10.1177/0047287514541005).
- Michael, A., (2011). *Strategic human resource management: a guide to action*, 4 ed. London, Kogan Page.
- Millar, J., Sanyal, C. & Müller-Camen, M. (2016). "Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation". *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 192-211. DOI:10.1080/09585192.2015.1052087
- Norton, T, Stacey, L.P, Hannes, Z & Neal, M.A. (2016). "Employee Green Behavior, A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda". *Organization & Environment*, 28(1):103-125. DOI:10.1177/1086026615575773
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). "Role of Green HRM Practices in Employees' Proenvironmental IT Practices. In World Conference on Information Systems and Technologies". *Springer, Cham*. DOI:10.1007/978-3-030-16181-1_64
- Paillé, P. & Meija-Morelos, J. H. (2019). "Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology", *Journal of Cleaner Production*, 220: 1061 -1070. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.192>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). "The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study". *Journal of Business Ethics*, 121 (3), 451 - 466. DOI:10.1007/s10551-013-1732-0
- Purcell, J., and Hutchinson, S., (2015). "Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: Theory, analysis and evidence". *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. DOI:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x.
- Rangriz, H., & Karim, M. H. (2024). Designing a Model of Green Human Resources Management in the Country's Tax Affairs Organization. *Green Development Management Studies*, 3(2), 1-22. doi: 10.22077/jgdms.2024.7449.1109. (In Persian)
- Rastegar, Abbas Ali, Sabokro, Mehdi, Maleki Minbash Razgah, Morteza, Bagheri Garbollah, Hooshmand. (2022). The Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance of Hotel Employees. *Social Studies in Tourism*, 7(14):17-148. <http://journalitor.ir/en/Article/35740> (In Persian)
- Rajaei, Z., Pour, S., & Soltani, M. (2023). The Impact of Green Intellectual Capital on Green Human Resource Management and Electronic Human Resource Management in Schools in Darmiyan County. *Green Development Management Studies*, 2(2), 207-224. doi: 10.22077/jgdms.2024.6746.1042 (In Persian)
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). "Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development". *Business Strategy and the Environment*, 12(3):34-49. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher; Kee, Daisy Mui Hung ; Rimi, Nadia Newaz(2020). "The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing, Employee Relations". *The International Journal of Emerald*. DOI:10.1108/ER-04-2020-0163.
- Sepahvand Reza, Saedi Abdollah, Momenimofrad Masoome. (2018). Designing Green Human Resource Management Modeling Sports Organizations using Interpretative-Structural Modeling Approach.



- Human Resource Management in Sports*, 6(1), 17-34. doi: 10.22044/shm.2019.6722.1696. (In Persian)
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). "Green human resource management: a proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry". *Journal of cleaner production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305>
- Sriram, V.P and Suba, M. (2017). "Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness". *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 14(5): 386-394. DOI:10.4108/eai.28-6-2020.2298157.
- Tavakoli, A., hashmi, A., sabet, A., & razeghi, S. (2018). Proposing a Green Human Resource Management Model on the Basis of Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 77-104. (In Persian)
- Vahedi, M., Moradnezehadi, H., & Sharifzadeh, M. S. (2023). Explaining the Application of Green Management in the Governorate and Subordinate Uunits in Ilam Province. *Green Development Management Studies*, 2(2), 1-15. doi: 10.22077/jgdms.2024.7100.1056 (In Persian)
- Vicente-Molina, M.A.; Fernández-Sáinz, A. & Izagirre-Olaizola, J. (2013). "Environmental knowledge and other variables affecting pro-environmental behaviour: comparison of university students from emerging and advanced countries". *Journal of Cleaner Production*, 61: 130-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.05.015>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). "Nexus between green intellectual capital and green human resource management". *Journal of cleaner production*, 215, 364-374 DOI:10.1016/j.jclepro.2018.12.306.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). "The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study". *Journal of cleaner production*, 204, pp. 965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>.