

## مطالعه کیفی مدیریت منابع انسانی سبز مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

علی علمی\* - شیوا آزادفدا\*\* - رضا شجیع\*\*\* - احد رضایان قیه بانسی\*\*\*\*

دانشجوی دکترا مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران - استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور البرز ایران، مدعو گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران - دانش آموخته دکتری و پسا دکتری گروه آینده پژوهش دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مدعو گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش مطالعه کیفی مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع اکتشافی است. جامعه آماری متخصصین، کارشناسان دارای سابقه تدریس دانشگاهی و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، کارشناسان فدارسیونها و هیئت های ورزشی، کارکنان و مسئولین ادارات ورزش و جوانان، سیاست گذاران و مشاوران ورزشی بودند. روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری غیر احتمالی، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۲۰ نفر بود. ابزار اندازه گیری مصاحبه باز بود و بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه های کیفی نشان داد که تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از ۱۰۲ کد باز تشکیل شده است و همچنین ۱۲ مقوله محوری تشکیل شده است. در نهایت می توان گفت توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان به مقوله مدیریت منابع انسانی سبز میتواند در بهبود سازمان و پایداری هرچه بیشتر آن کمک نماید.

**کلمات کلیدی:** منابع انسانی سبز، وزارت ورزش و جوانان، مدیریت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۲۴

\*Email: alielmi1358@gmail.com (نویسنده مسئول)

\*\*Email: azadfada@yahoo.com

\*\*\*Email: rezashajie@gmail.com

\*\*\*\*Email: rezayan@gmail.com

## مقدمه

بردارند؛ سیاست هایی از جمله مدیریت منابع انسانی سبز که در سالهای اخیر با بروز چالش های جدید پیش روی سازمانها به حوزه ای قابل توجه در مدیریت تبدیل شده است (پینزونه و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). امروز، مفهوم سبز اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمانهاست که به یک هنجار تبدیل شده است (مارگارتا و ساراگی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) و عمل سبز، به معنی فعالیت هایی 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<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹) سازمان سبز، سازمانی است که مأموریتها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می سازد تا هم افراد و سایر سازمانهای موجود و هم نیازهای آیندگان، از منابع محدود، مخدوش نشود (تانگو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). برای تبدیل شدن به سازمان سبز نیاز به مدیریت سبز است (میلر و همکاران<sup>۷</sup>، 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<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). در حوزه مباحث مدیریت سبز، اقدامات مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۹</sup> به وجود آمده است (بومبیکا و همکاران<sup>۱۰</sup>، 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 سرمایه گذاران، سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی را عامل تعیین کننده در رشد و توسعه اقتصادی می دانستند (سید جوادین، ۱۳۹۵) و در عصر جهانی شدن که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر

امروزه افزایش توسعه جوامع، سبب استفاده بی رویه از منابع طبیعی، تخریب محیط زیست، ایجاد آلودگی های گوناگون و ... شده است که این عامل خود تهدیدی برای توسعه پایدار این جوامع می باشد 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 اکوسیستم های طبیعی اقداماتی را اتخاذ کند (غفاری، ۱۳۹۷). با عنایت به اینکه اقتصاد جهانی، بقای سازمانها و بخصوص سازمان هایی که به دنبال یک حاشیه رقابتی در برابر سایرین هستند را به خطر انداخته است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵)، در قرن حاضر توجه زیادی به نگرانی های مربوط به محیط زیست در سراسر جهان شده است (احمد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) که این نگرانی ها، نه تنها مسئولیت های اقتصادی و قانونی، بلکه مسئولیت های اخلاقی نیز برای سازمانها دارد (ارول راجا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). با توجه به نرخ بالای تغییرات در فناوری، شکل گیری موج های جهانی و چرخه های کوتاه مدت حیات کالا، دیگر وجود دارایی های ملموس همچون، سرمایه، زمین، مواد اولیه و غیره ایجاد مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان رقم نخواهند زد. به این ترتیب در هزاره جدید بیش از هر چیز تمرکز بر سرمایه های انسانی، به عنوان عمده ترین دارایی های نامشهود به صورت یک باور مشترک در آمده است. وجود چنین سرمایه هایی قادرند، سازمان را صرف نظر از صنعت مربوطه، در قالب یک سازمان ایده ال مطرح و آن را در جهت پیشی گرفتن از رقبای خود یاری رسانند (ارول راجا و همکاران، ۲۰۰۷). از طرفی، نگرانی های زیست محیطی، سازمانها را وادار ساخته تا سیاست های 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 سیاست های سبز گام

3. Pinzone et al  
4. Margaretha & Saragih  
5. Jabour  
6. Tang et al  
7. Miler et al  
8. Sudin  
9. Green Human Resource Managment (GHRM)  
10 Bombiak et al

1. Ahmad  
2. Arulrajah, Opatha, & Nawaratne

همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). محققان از طریق تحقیقات خود کشف کردند که نگرش محیطی کارمند یکی از عوامل مهم و مؤثر است که منجر به بهبود جهت‌گیری زیست محیطی سازمان می‌شود (کوشازاده و همکاران، ۱۳۹۵). 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. این "کارکنان سبز" احساس خوبی نسبت به استفاده و شناخت صحیح در کار دارند. ضمن آنکه اگر تصدیق استانداردهای زیست محیطی حداقل تأثیر مستقیمی بر دخالت شغلی نداشته باشد، به طور غیرمستقیم از طریق مشارکت شغلی، احساس سودمندی و شناخت عادلانه کارکنان در کار تأثیر می‌گذارد (اوور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). به علاوه، محققان بسیاری معتقد بودند که آموزش محیط زیست به کارکنان، نگرش محیطی کارکنان را بهبود می‌بخشد (احمد، ۲۰۱۵). در این زمینه، نیاز به تحقیق بیشتر در مورد ارتباط بین آموزش محیط زیست، نگرش محیطی کارمند و محیط زیست سازمان از لحاظ تئوری و تجربی وجود دارد. با وجود این که، آموزش محیط زیست و نگرش محیطی کارمند به عنوان عناصر حیاتی در جهت‌گیری زیست محیطی سازمان در نظر گرفته شده است، تنها تحقیقات کمی در این زمینه انجام شده است که روابط بین مفاهیم مطالعه را مورد توجه قرار داده است. در میان کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، آموزش از جمله فعالیت‌هایی است که یاری‌گر مدیران در انجام فعالیت‌های سبز است (احمد، ۲۰۱۵). به طوری که، دیلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، معتقد است که موفقیت مدیریت سبز و به دنبال آن مدیریت سبز منابع انسانی، وابسته به وجود آموزش‌های سبز است (گوسوامی و رانجان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). علیرغم اهمیت فزاینده مباحث زیست محیطی در فعالیت‌های منابع انسانی، پژوهش‌های اندکی تاکنون در این حوزه صورت گرفته است (فیاضی، ۱۳۹۴). روسکو<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به این نتیجه دسته

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<sup>۱</sup>، 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، می‌توانند فرصت‌های سبز را برای کارمندان فراهم کنند، توانایی‌های سبز و انگیزه کارکنان را به طور فعال در طرح‌های سبز سازمان بهبود بخشند (رانا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، آموزش محیطی به عنوان ابزار ضروری برای موفقیت طراحی و اجرای ابتکارات زیست محیطی سازمان در نظر گرفته شده است (جالبور، تیکسیرا، آلیویرا و سوبیهیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). در این زمینه، کارکنان سازمان به عنوان ذینفعان اصلی در تعیین جهت‌گیری زیست محیطی سازمان در نظر گرفته می‌شوند. شکل‌گیری و تغییر رفتار کارمندان، مدیریت دانش محیط زیست، توسعه مهارت‌ها و نگرش، ایجاد رفتار نوآورانه سازگار (دوستانه) با محیط زیست و نوآوری‌های اقتصادی مبتنی بر دانش از طریق افراد و مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر است (دلماز و

4. Delmas et al  
5. Owor  
6. Daily  
7. Goswami  
8. Samuel Roscoe

1. Hach & Dair  
2. Rana et al  
3. Jabbour, Teixeira, & Soubihia

زیست محیطی و سلامت مردم جامعه و تأثیر گذار بر فرهنگ عمومی، به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل مدیریت انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش کیفی است که با نظریه داده بنیاد و رویکرد گلیزر انجام گرفته است، به این صورت که عوامل از مصاحبه‌ها استخراج گردیده است. هدف استفاده از رهیافت تحقیق کیفی در مطالعه حاضر تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود، که از روش مصاحبه نیمه- ساختاریافته استفاده شد، در این رابطه برای مصاحبه، یک پروتکل با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش تهیه گردید که مورد تایید اساتید و خبرگان حوزه در ابتدا قرار گرفت و در نهایت در طی این فرایند مصاحبه از نظرات 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، بهره گرفته شد. رشته تحصیلی و داشتن تالیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در حوزه ورزش از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی<sup>۲</sup>، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۲۰ نفر بود. همچنین در این تحقیق جمع‌آوری اطلاعات به شکل کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی مورد بررسی قرار گرفت. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد (اسکینر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

علاوه بر این، در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران (۲۰۱۴) برابر جدول شماره ۱ استفاده شد.

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.

بومیباک و کلووسکا<sup>۱</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. آبیای و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند، که فعالیت‌های انجام‌شده در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه موردی، 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 در این پژوهش با تمرکز بر وزارت ورزش و جوانان به عنوان یکی از وزارتخانه‌های مرتبط با مباحث

2. Non probability  
3. Skinner et al

1. Edyta BombiakD & Anna Marciniuk-Kluska

### جدول ۱. روش‌های اطمینان از روایی

روش‌های اطمینان از روایی	نحوه اجرا در این پژوهش
درگیری طولانی مدت	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیرکسب اطلاعات	انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع مورد پژوهش
چک کردن با مشارکت‌کنندگان	بررسی اطلاعات به دست آمد به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه شونده‌گان در خصوص نتایج
مثلث سازی	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر	مقایسه داده‌های به دست آمده از منابع مورد بررسی با سایر منابع به صورت مستمر در تمام طول تحقیق

جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم

در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کدهای به ثبت رسیده معادل ۶۲ و تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۲۵ می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۰/۸۰ درصد است؛ لذا، با توجه به این که

### جدول ۲. محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی
۱	۴	۱۰	۴	۲	۰/۸۰
۲	۹	۱۵	۶	۳	۰/۸۰
۳	۱۲	۱۶	۶	۴	۰/۷۵
جمع		۴۱	۱۶	۹	۰/۷۸

کلیه تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار مکس-کیودای نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت.

سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از تحلیل تم استفاده شد. لازم به ذکر است

## یافته های تحقیق

جدول ۳. توصیف ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

ردیف	سن	جنسیت	شغل	مدرک تحصیلی
۱	۴۲	مرد	کارشناس وزارت ورزش	کارشناسی ارشد
۲	۵۶	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت (منابع انسانی سبز)
۳	۵۵	زن	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	مدیریت ورزشی
۴	۴۵	مرد	کارشناس وزارت ورزش	کارشناسی ارشد
۵	۵۵	زن	دبیر کل فدراسیون	دانشجوی دکترا تربیت بدنی
۶	۴۲	زن	مدیرکل اداره ورزش و جوانان	دانشجو دکترا تربیت بدنی
۷	۵۹	مرد	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	مدیریت ورزشی
۸	۶۲	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	مدیریت ورزشی
۹	۵۴	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	مدیریت ورزشی
۱۰	۴۹	زن	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت راهبردی
۱۱	۴۶	مرد	کارشناس فدراسیون	دانشجوی دکترا مدیریت ورزشی
۱۲	۶۴	زن	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای ورزشی
۱۳	۵۲	زن	رئیس فدراسیون	دانشجو دکترا تربیت بدنی
۱۴	۴۸	مرد	کارشناس وزارت ورزش	کارشناسی ارشد
۱۵	۵۶	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۱۶	۵۵	مرد	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۱۷	۴۹	مرد	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت (منابع انسانی سبز)
۱۸	۵۳	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت (منابع انسانی سبز)
۱۹	۴۶	زن	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت (منابع انسانی سبز)
۲۰	۵۱	مرد	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت (منابع انسانی سبز)

این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه های بیشتر نیست.

در این پژوهش از ۲۰ نفر از متخصصین و افراد خبره تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق

جدول ۴. یافته های ارائه شده

نشانگر	کد اولیه	کدبندی محوری	کدبندی اصلی
P2,p4,p8	داشتن سلامت جسمانی و روانی کارکنان در بکارگیری آنان		
P4.p12	در اولویت قرار گرفتن کارکنانی که دارای نگرش، آگاهی های، مهارت ها و گواهینامه ها زیست محیطی هستند		
P3.p13	در اولویت بودن کارکنانی که دارای تعهد به مسائل زیست محیطی هستند	احراز مشاغل	مدیریت منابع
P3,p16	در اولویت بودن بکارگیری افراد در مشاغل، مدرک تحصیلی مرتبط و سابقه ورزشی و زیست محیطی		انسانی سبز
P3,p8,p9	توانایی انجام آزمون ها بصورت مجازی برای کارکنان متقاضی		

	داشتن سن مناسب افراد برای کارکنان	P8,p9,p11
	داشتن مهارت ACDL	P10,p1
	داشتن سابقه مناسب و طی کردن مراحل تحصیلی	P2,p7,p9
<b>شرح وظایف</b>	قرار گرفتن موضوعات محیط زیستی مانند صرفه جویی و ... در شرح وظایف کارکنان	P13
	درج بیان اقدامات زیست محیطی کارکنان در پایان هر ماه	P5,p9
	نظارت لازم بر اقدامات زیست محیطی کارکنان	P7, P9
	بررسی چک لیست گواهی خاتمه وقت اداری در هنگام ترک خدمت توسط کارکنان	P1,P20
	چک لیست وظایف زیست محیطی برای کارکنان	P3,p9
<b>آگهی های استخدامی</b>	درج اهداف زیست محیطی سازمان در آگهی های استخدامی	P8,p12
	استفاده از سایت ها، رسانه های الکترونیکی برای درج آگهی های استخدامی	P10,p14
	در دسترس بودن دستورالعمل های زیست محیطی از طریق سامانه های الکترونیکی	P2, P20
<b>دریافت مدارک داوطلبین شغل</b>	درج حق تقدم جذب و استخدام افراد دارای شایستگی های زیست محیطی	P13,p14
	اخذ مدارک داوطلبین شغل بصورت بارگذاری در سامانه الکترونیکی	P1, P4
<b>شرایط زیست محیطی آزمون استخدامی</b>	اطلاع رسانی ها و اعلام قبولی های استخدامی از طریق سامانه های الکترونیکی	P10, P13
	تشکیل پرونده داوطلبین استخدام بصورت الکترونیکی	P7,P10
<b>ارتقاء آگاهی های کارکنان از اهداف و دغدغه های زیست محیطی</b>	مصاحبه از داوطلبین استخدامی بصورت الکترونیکی، مجازی یا تلفنی	P1,p16
	پرسش های زیست محیطی در مصاحبه از داوطلبین استخدامی	P1,p9
	ارتقاء آگاهی های کارکنان از اهداف و دغدغه های زیست محیطی	P7,p16
	وزارتخانه اقدامات لازم برای ارتقاء آگاهی های فزاینده کارکنان	P4,p6,p12
<b>ارتقاء آگاهی های زیست محیطی</b>	اقدامات وزارتخانه لازم برای ارتقاء آگاهی های تأسیساتی و مهندسی، بهداشتی و درمانی کارکنان	P10, P24
	بازخورد اقدامات زیست محیطی کارکنان از سوی وزارتخانه	P2,p9
	ارتقاء آگاهی های کارکنان از طریق اسکرین شات های رایانه ها و تابلوها	P2,p14
	آگاهی کارکنان از مشکلات زیست محیطی شغل خود	P2,p14.p15
	آگاهی کارکنان از فرآیندهای و راه های صرفه جویی در اقالام اداری و حامل های انرژی	P7,p15
	آگاهی و اطلاع کارکنان از میزان پسماند سازمان و بازیافت و هزینه دفع	P4,p9.p14
	آگاهی کارکنان از نحوه نگهداری اقالام و تجهیزات و وسایل	P6,p8,p13
	آگاهی و اطلاع کارکنان از میزان تأمین انرژی و هزینه های مرتبط با آنها	P19 ,P17
	آگاهی و اطلاع کارکنان از نحوه پایش مصرف انرژی	P14,p15
	تقدیر از کارکنانی که ایده های زیست محیطی ارائه می دهند	P3,p7,p13
<b>اقدامات ترغیبی و تشویقی برای انجام فعالیت های زیست محیطی</b>	اقدامات زیست محیطی کارکنان مورد تشویق کلامی و ...	P8.P12
	تشویق کارکنان برای شرکت در دوره های زیست محیطی	P4,12,P16
	ارائه گواهی به کارکنانی که در دوره های زیست محیط شرکت می کنند	P2,P8,P16
	ارائه گواهی های شرکت در دوره های زیست محیطی کارکنان	P4,P7,P16
	تقدیر اقدامات زیست محیطی کارکنان توسط مدیران و مسئولین	P7,P18
	تشویق کارکنان برای استفاده از سیستم حمل و نقل عمومی	P2,P15
	تشویق کارکنان به انجام اقدامات زیست محیطی پاداش های مختلف (نقدی-مرخصی تشویقی-مشروط-درج در پرونده خدمتی) به کارکنان	P1,P6,P13
	تشویق کارکنان برای شرکت در دوره ها و اقدامات زیست محیطی مرخصی	P11,P14
	تقدیر از نفرات برتر محیط زیست در هر سال معرفی شده	P10,P16
	مشوق های مالی (واج خزید دوچرخه و خودروهایی با آلودگی کمتر و ...) در وزارتخانه	P12
<b>انجام اقدامات زیست محیطی مناسب وزارتخانه در گفتار و رفتار بر اقدامات زیست محیطی</b>	تاکید مسئولین و مدیران وزارتخانه در گفتار و رفتار بر اقدامات زیست محیطی	P19,P13
	استفاده از مسئولین و مدیران وزارتخانه از ادبیات زیست محیطی در مکالمات خود	P2,P7,P13
	اقدامات وزارتخانه نسبت به تغییر نگرش و رفتار کارکنان به موضوعات زیست محیطی	P2,P7,P11
	انجام اقدامات زیست محیطی وزارتخانه اصلاحات ساختمانی و مهندسی مناسب (مانند استفاده از نورگیر، پنجره های دو جداره و مناسب، چراغ های و شیر آلات هوشمند، سیستم سرمایشی و گرمایشی مناسب	P1,P7,P10
	انجام اقدامات زیست محیطی مناسب وزارتخانه تجهیزات و خدمات مناسب (مانند: رایانه-	P2,P4,P14

فرهنگ سازی زیست محیطی	اسکتر، شبکه اتوماسیون و...	
	تبلیغات مناسب برای اقدامات زیست محیطی وزارتخانه	P1,P8
	کارکنان امکان حضور در فعالیت‌های زیست محیطی مانند همایش‌ها، راهپیمایی‌ها، پاکسازی محیط و ... در ساعات اداری	P2,P11
	نماد سازی (مانند: روز درخت کاری-روز هوای پاک-روز خانواده و ...) در وزارتخانه	P9,P13
	نام گذاری روزهایی در سال به عناوین محیط زیستی	P8,P12
	اقدامات ممیزی میدانی زیست محیطی	P4,12,P16
	اعلام عملکرد زیست محیطی وزارتخانه و افراد به کارکنان و قسمت‌ها	P2,P8,P18
	برگزاری جلسات بصورت آنلاین و مجازی	P4,P7,P16
	ستایش عملکرد زیست محیطی وزارتخانه و افراد	P7,P19
	برگزاری جلسات بصورت آنلاین و مجازی	P10
	درج و اجرا مسابقات تفریحی ورزشی به نام محیط زیست در تقویم وزارتخانه	P1,P9,P16
	تشکیل و فعالیت واحدی به عنوان محیط زیست در وزارتخانه	P7,P12
	حمایت و تقدیر از کارکنانی که مقالات زیست محیطی ارائه می‌کنند،	P16
	حمایت لازم از اقدامات زیست محیطی گروهی	P4,P14
	تشکیل دفتر محیط زیست و توسعه پایدار در وزارتخانه	P1,P12,P17
	آگاهی کارکنان از اهداف و مسئولیت‌های زیست محیطی خود	P4,P9,P13
	آموزش مسایل زیست محیطی در وزارتخانه	P7,P16
آموزش مسائل زیست محیطی	آموزش‌های تئوری و عملی موضوعات زیست محیطی (مانند بهره‌وری انرژی- بهداشت- مدیریت پسماند و بازیافت-ایجاد، نگهداری، حفاظت و عدم آلاینده گی) محیط زیست) به کارکنان	P5,P13
	آموزش در وزارت ورزش و جوانان، به منظور افزایش مهارت‌های فنی و فناوری کارکنان	P7, P14, P15
	تهیه کتابچه راهنمایی وزارت و رزش و جوانان برای اقدامات زیست محیطی	P3,P7
	حمایت وزارت ورزش و جوانان از ارتقاء سطح تحصیلات کارکنان	P3, P12
	اعزام کارکنان به همایش‌هایی زیست محیطی	P2, P4, P12
	برگزاری جلسات توجیهی زیست محیطی برای کارکنان	P7, P9, P11, P14
	در دسترس بودن کلیه مطالب آموزشی زیست محیطی بصورت آنلاین برای کارکنان	P8,p9,p11
	تعیین و ابلاغ اهداف و استراتژی‌های زیست محیطی وزارتخانه توسط مدیران ارشد	P10,p1
	تعیین و ابلاغ استانداردهای زیست محیطی در سطح وزارتخانه	P2,p7,p9
	تدوین آیین نامه ها و بخشنامه های لازم برای عدم تولید زباله و در اختیار کارکنان	P13
	تدوین آیین نامه ها و بخشنامه های لازم برای عدم تفکیک زباله ها و در اختیار کارکنان	P5,p9
	تدوین آیین نامه ها و بخشنامه های لازم برای کارکنان قرار دادن برای عدم تولید آلودگی‌های صوتی و در اختیار کارکنان	P7, P19
	تدوین و در اختیار کارکنان قرار دادن آیین نامه ها و بخشنامه های لازم برای مصرفه بهینه حامل‌های انرژی	P1,P2
تدوین آیین نامه ها و بخشنامه های لازم برای مقاوم سازی اماکن در برابر زلزله، سیل، آتش سوزی و .... و در اختیار کارکنان	P3,p9	
تدوین آیین نامه ها و بخشنامه های لازم برای استفاده مناسب و صحیح از وسایل و تجهیزات و در اختیار کارکنان	P8,p12	
ارزیابی عملکرد کارکنان در مسائل زیست محیطی مانند عدم تولید زباله-صرفه جویی- درخت کاری-مدیریت پسماند-اقدامات زیست محیطی	P10,p14	
اطلاع رسانی میزان کاهش هزینه حامل‌های انرژی و اقلام مصرفی و صرفه جویی در آنها	P2, P20	
مدیریت کنترل موجودی و تعیین تکلیف اقلام	P13,p14	
اهداء کارت تخفیف باشگاه‌ها و اماکن ورزشی به کارکنان	P1, P4	
تعیین ساعاتی در صبح و بعدازظهر برای ورزش کارکنان در وزارتخانه	P10, P13	
فراهم کردن اماکن و تجهیزات لازم در صبح و بعدازظهر برای ورزش کارکنان در وزارتخانه	P7,P10	



امکانات و تسهیلات برای ورزش و سلامت	ایجاد و فعالیت مدیریت تربیت بدنی در وزارتخانه	P1,p16
	استفاده از مربیان مجرب برای ورزش کارکنان	P1,p9
	در نظر گرفتن حداقل یک نوبت برنامه کویپمایی در هر ماه، برای کارکنان	P7,p16
	برگزاری مسابقات ورزشی در قالب کارکنان(بانوان و آقایان )	P4,p6,p12
	واگذاری اقلام و وسایل ورزشی به کارکنان	P10, P24
	تقدیر از کارکنان ورزشکار	P2,p9
	برگزاری همایش‌های ورزشی خانوادگی برای کارکنان	P2,p14
	تشویق نفرات برتر در برگزاری آزمون های آمادگی جسمانی	P2,p14.p18
	امکانات و تسهیلات لازم برای بیمه کارکنان	P7,p15
	پایش سلامت کارکنان بصورت سالانه	P3,p8,p19
	فراهم کردن امکانات و تجهیزات لازم برای درمان کارکنان	P8,p9,p11
	اقدامات لازم به منظور پیشگیری از بیماری‌ها مانند اقدامات بهداشتی و اصلاحی	P10,p17
قوانین اعمال ( نظم و انضباط ) زیست محیطی	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 ...)	P2,p7,p9
	برخورد با افرادی که مسائل زیست محیطی و اقدامات مرتبط با آن را انجام نمی‌دهند	P13, P17
	وجود مرجعی برای ارجاع دریافت شکایات زیست محیطی و رسیدگی به آنها	P5,p9
	پیش بینی راه‌هایی برای جبران خسرات زیست محیطی برای کارکنان خا طی	P7, P19
	اقدامات انضباطی(مانند اخطار-مجازات-تعلیق-اخراج) برای کارکنانی که مقررات و قوانین زیست محیطی را نقض می‌کنند	P1,P20

ایران از ۱۰۲ کد باز تشکیل شده است و همچنین ۱۲ مقوله محوری تشکیل شده است که در جدول شماره ۴ گزارش شده است.

نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه های کیفی نشان داد که تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی

#### جدول ۵. کدگذاری نظری (گزینشی) عوامل موثر مدیریت منابع انسانی سبز در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مقوله محوری	اصلی مقوله
احراز مشاغل	مدیریت منابع انسانی سبز
شرح وظایف	
آگهی‌های استخدامی	
دریافت مدارک داوطلبین شغل	
شرایط زیست محیطی آزمون استخدامی	
ارتقاء آگاهی‌های زیست محیطی	
اقدامات ترغیبی و تشویقی برای انجام فعالیت‌های زیست محیطی	
فرهنگ سازی زیست محیطی	
آموزش مسائل زیست محیطی	
تدوین شاخص‌ها و ابعاد زیست محیطی	
امکانات و تسهیلات برای ورزش و سلامت	
قوانین اعمال( نظم و انضباط ) زیست محیطی	

براساس ترکیب لایه‌های ارائه شده در جداول قبل، مدل نهایی تحقیق به شرح زیر است:



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

کلی شرح شغل در سازمان یکسان باشد و زمینه را برای تصمیم گیری عادلانه تر فراهم کند.

احراز مشاغل در مدیریت منابع انسانی سبز دارای ویژگی-های مشخصی است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد داشتن سلامت جسمانی و روانی کارکنان یکی از این مشخص‌ها 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 برابر شرح وظایف می‌بایست چگونگی و میزان عملکرد خود را در قالب بیان اقدامات زیست محیطی مشخص نمایند. 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 آگهی 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

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. به منظور تعیین احراز مشاغل می‌بایست ابتدا شرح شغل را تدوین نمود. 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

راستا بهتر است وزارتخانه از تاسیسات مدرن که انرژی کمتری مصرف می‌کنند استفاده کنند و همچنین از وسایل گرمایشی و سرمایشی استاندارد که هم انرژی کمتری مصرف می‌کنند و همچنین بر روی سلامتی افراد اثرات بهتری دارند بهره‌گیرند. شاید در نگاه اول هزینه این وسایل و تاسیسات بالا باشد اما در دراز مدت بدون شک بازگشت سرمایه و هزینه صورت خواهد گرفت و مهم‌تر از آن بحث سلامت افراد است که در این شرایط محقق خواهد شد.

مسئولین برای برقراری مدیریت سبز در وزارت ورزش و جوانان باید نگاهی به اقدامات ترغیبی و تشویقی برای انجام فعالیت‌های زیست محیطی داشته باشند. مثلاً برای کارمندانی که هر ساله در دوره‌های مربوطه شرکت می‌کنند تشویق‌های مناسبی در نظر بگیرند و به عنوان مثال مزایایی مانند اضافه کار یا مرخصی به آنها اختصاص دهند. 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 آیین نامه‌ها عمل کنند.

همچنین تدوین آیین نامه 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

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<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، بیان کردند که استراتژی سازمان باید بر این پایه استوار باشد که افراد زیر مجموعه توانایی تبدیل اهداف مدیریت سبز از قالب شعار به عمل را 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 در یافت مدارک از داوطلبینی 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 راستایی 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 بالا بردن 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. برای ارتقاء آگاهی‌های تأسیساتی و مهندسی، بهداشتی و درمانی کارکنان وزارتخانه نیز باید اقدامات مناسبی انجام دهد و در این

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.

### پیشنهادات

پیشنهاد می‌گردد در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار و موارد مربوط به مسائل محیط زیستی به طور خلاصه درج و توضیح داده شود و مشخص گردد متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام دهد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، داشتن سلامت جسمانی و روانی کارکنان، داشتن مدارک تحصیلی مرتبط، داشتن مهارت‌های هفت گانه رایانه یا برگزاری این دوره برای کارکنان، سن مناسب از شرایط احراز مشاغل در مدیریت منابع انسانی سبز می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد آگهی استخدام بصورت الکترونیک و از طریق سایت وزارتخانه باشد تا منابع زیادی صرف نشود و در این رابطه درج حق تقدم جذب و استخدام افراد دارای شایستگی‌های زیست محیطی باشد، به گونه‌ای که افرادی که نگرش مثبتی به مدیریت سبز داشته و مهمتر از آن الویت جذب برای افرادی باشد که آموزش‌های لازم محیط زیستی را دیده و 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 فرامینی که بتواند مدیریت سبز را از قالب شعار به عمل در بیاورد 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 داوطلبینی 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 راستایی تحقق مدیریت سبز باید از طریق سامانه‌های الکترونیکی انجام

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 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 کوپیمایی 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،

سازی اماکن و تجهیزات و نحوه استفاده مطلوب از آنها، تدوین و در سامانه و سایت وزارت ورزش جهت مشاهده عموم بارگزاری شود. در مسائل زیست محیطی مانند عدم تولید زباله-صرفه جویی- درخت کاری-مدیریت پسماند- اقدامات زیست محیطی و ... کارکنان سنجش و در ارزیابی عملکرد کارکنان درج گردد. امکانات و تسهیلات لازم برای ورزش و سلامتکارکنان تدارک دیده شود که در این باره می‌توان به تعیین ساعاتی در صبح و بعدازظهر برای ورزش کارکنان در وزارتخانه و در نظر گرفتن حداقل یک نوبت برنامه کوپیمایی در هر ماه، برای کارکنان اقدام نمود. فراهم کردن امکانات و تجهیزات لازم برای درمان کارکنان از جمله موارد ضروری است که باید به آن توجه شود. در اعمال قوانین (نظم و انضباط) زیست محیطی می‌بایست 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 ...) صورت گیرد و برخورد با افرادی که مسائل زیست محیطی و اقدامات مرتبط با آن را انجام نمی‌دهند باید انجام گیرد که در این رابطه وجود مرجعی برای ارجاع دریافت شکایات زیست محیطی و رسیدگی به آنها می‌تواند به عنوان یک عامل مهم عمل کند. در نهایت توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان به مقوله مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند در بهبود سازمان و پایداری هرچه بیشتر آن کمک نماید.

گیرد و همچنین شرایط زیست محیطی بر آزمون استخدامی نیز حاکم باشد. برای ارتقاء آگاهی‌های زیست محیطی کارکنان، با برگزاری کلاس‌های آموزشی تئوری و عملی بخصوص در حوزه فناوری و آشنایی با حوزه تأسیسات و مهندسی، بهداشتی و درمانی و ... بسیار مهم و می‌تواند ثمربخش باشد. مسئولین برای برقراری مدیریت سبز در وزارت ورزش و جوانان باید نگاهی به اقدامات ترغیبی و تشویقی برای انجام فعالیت‌های زیست محیطی داشته باشند. مثلاً برای کارمندی که هر ساله در دوره‌های مربوطه شرکت می‌کنند تشویق‌های مناسبی در نظر بگیرند و به عنوان مثال مزایایی مانند اضافه کار یا مرخصی به آنها اختصاص دهند. همچنین در پایان سال نیز از این افراد تقدیر به عمل آورند و حتی به عنوان کارمندان نمونه از آنها یاد شود. در راستای فرهنگ سازی، پیشنهاد می‌گردد 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. 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. پیشنهاد دیگر تدوین ابعاد و شاخص‌های زیست محیطی است. در این راستا آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های لازم برای کارکنان و ایمن

## منابع

دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات اشراقی، صفار

سپهوند، رضا، سعدی، عبدالله، مومنی 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).

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.

آبیغی 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).

بهشتی، صمد. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار maxqda. انتشارات متفرقه، چاپ سوم، تهران.

حسنی، علی اکبر؛ آبیغی اصفهانی، سعید و حسینی‌نیا، سید رضا (۱۳۹۷)، مقاله مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)، دانشگاه شاهرود، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال پنجم، شماره دو.

- to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
- Delmas, A. M., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230-252
- Goswami, G. T., & Ranjan, K. S. (2015). Green HRM: Approach to Sustainability in Current Scenario. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(4), 250-259.
- Jabbour, C. J. C., 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.
- 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, WILLEY Digital Archives.
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). *Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator*. Pearson/Allyn and Bacon.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*, 1-10.
- Owor, J. (2016). Human Resource Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviors(OCB) in Selected Firms in
- 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 سال هجدهم شماره هفتاد.
- فیاضی، مرجان (۱۳۹۴)، مقاله آموزش سبز منابع انسانی در صنعت نفت، فصلنامه علمی آموزشی در علوم انتظامی، دوره بیست و دو شماره ده.
- مچیدنژاد شورکایی، مجتبی؛ سیدجوادین، سید رضا؛ شاه حسینی، محید علی و حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. *مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۶۹۱-۷۱۰.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- 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
- 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, *ournal of Human Resources Management and Labor Studies* June 2017, Vol. 5, No. 1, pp. 1-16 ISSN: 2333-6390(Print), 2333-6404(Online).
- 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.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance Green Purchase Intentions: The Roles of Green Perceived Value, Green Perceived Risk, and Green Trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520.
- Daily, F. B., & Huang, C. S. (2001). Achieving sustainability through attention

- managing demersal fisheries, with an application to italian trawlers in the strait of sicily. *PloS one*, 9(1), e86222.
- 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
- Tang , Guiyao -Yang Chen -Yuan Jiang - Pascal Pail -Jin Jia (2017), article Green human resource management practices: scale developmentand validity, Asia Pacific Journal of Human Resources, doi:10.1111/1744-7941.12147.
- Uganda. African Journal of Business Management, 10(1), 1-12.
- 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.
- 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.
- 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*.
- Rosku, V., & Shanker, R. (2019). Analysis of Interactions Among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Changes*, 72(8), 1011-1029.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.
- Russo, T., Parisi, A., Garofalo, G., Gristina, M., Cataudella, S., & Fiorentino, F. (2014). SMART: a spatially explicit bio-economic model for assessing and

## **Qualitative study of green human resource management Case study: Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran**

### **Abstract**

The purpose of this study is to identify the effective factors of green human resource management in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. The method of the present research is qualitative and exploratory. The statistical population included university professors in the field of sports marketing and managers of domestic sports brands. The statistical population consisted of experts, experts with university teaching experience and activists in the field of green human resource management, experts of sports federations and boards, staff and officials of sports and youth departments, policy makers and sports consultants. Sampling method was used as non-probability sampling, with purposeful selection and with maximum variability or heterogeneity. The sample size in this study was equal to 20 people based on the theoretical saturation index. The interview measurement tool was open and was analyzed based on three stages of open, axial and selective coding. The results obtained from the analysis of qualitative interviews showed that the development of a green human resource management model in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran consists of 102 open codes and also consists of 12 core categories. Finally, it can be said that the attention of the managers of the Ministry of Sports and Youth to the issue of green human resource management can help improve the organization and its sustainability as much as possible.

**Keywords:** Green Human Resources, Ministry of Sports and Youth, Management.