



Achieving Sustainable Development Goals in Sports Organizations Through Socially Responsible Human Resource Management

Karim Zohrehvandian* 

Associate Professor, Sports Management Dept, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran

Fereshteh Ebrahimi 

Master of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran

Abstract

The present study aimed to examine the role of socially responsible human resource management (SRHRM) in achieving sustainable development goals within sports organizations in Markazi Province. In terms of purpose, this was an applied research; in terms of data collection, it followed a descriptive–correlational design. The statistical population comprised all employees of sports organizations in Markazi Province (including the Department of Sports and Youth, municipalities, and sports federations). Using the accessible sampling method, 209 individuals were selected as the sample. Data were gathered through standardized questionnaires on socially responsible human resource management, person–organization fit, and sustainable development. The face and content validity of the questionnaires were verified by experts, and their reliability was confirmed using Cronbach’s alpha coefficients. Data analysis was conducted through descriptive statistics and inferential statistics, including structural equation modeling, using SPSS₁₆ and PLS₃. The results indicated that socially responsible human resource management had a significant positive effect on sustainable development ($\beta = 0.328$, $t = 4.769$, $p = 0.001$). Person–organization fit also showed a significant positive effect on sustainable development ($\beta = 0.166$, $t = 2.227$, $p = 0.026$). Moreover, person–organization fit significantly moderated the relationship between socially responsible human resource management and sustainable development ($\beta = 0.200$, $t = 3.579$, $p = 0.001$). Therefore, sports organizations can promote the attainment of sustainable development goals by adopting a socially responsible approach to human resource management in dealing with internal stakeholders and by considering person–organization fit in SRHRM practices.

* Corresponding Author: K-Zohrehvandian@Araku.ac.ir

How to Cite: Zohrehvandian, K. & Ebrahimi, F. (2026). Achieving Sustainable Development Goals in Sports Organizations Through Socially Responsible Human Resource Management. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 6(15), 235-260

The findings of this study provide valuable insights for HR management and planning—from recruitment to compensation—in supporting sustainable organizational development.

Extended Abstract

Introduction

The concept of Sustainable Development (SD), defined as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, has been globally accepted for five decades. However, despite decades of research, a deep gap persists between the general theory of SD and its actual implementation within the core business processes of organizations. A key area for achieving SD goals is the sports industry, as sports act as a “global village” due to their extensive influence on social, economic, and environmental dimensions. The United Nations recognizes the critical role of sport in achieving SDGs. Consequently, sports organizations must adopt a comprehensive view of sustainability indicators and integrate them into their core strategies; failing to do so invites institutional and public pressure. The successful execution of any organizational strategy, especially SD goals, critically depends on the active commitment of employees, as they are the driving force behind policy implementation. In this context, Human Resource Management (HRM) plays a vital role in empowering employees, who are considered the organization’s most crucial asset. Employees stand on the front line of translating sustainability theory into practice. This necessity has led to the emergence of Socially Responsible Human Resource Management (CSRHRM), which focuses on an organization’s responsibilities toward its employees (the internal dimension of CSR). This internal focus is the foundation for the successful execution of the organization’s external social commitments (to the environment and society). Evidence suggests that CSRHRM creates competitive advantages by addressing employee well-being, fair recruitment, compensation, and equity, thereby engaging employees in external environmental and social sustainability efforts. Research confirms that integrating HR and CSR strategies institutionalizes a culture of sustainability and ensures long-term organizational viability. Achieving sustainability goals is impossible without the active effort and commitment of human resources, necessitating a deep understanding of these concepts by employees. Furthermore, the effectiveness of CSRHRM is contingent upon individual factors. Person-Organization Fit (P-O Fit), which measures the alignment of individual values with organizational culture, acts as a crucial moderator. High value congruence enhances job commitment and motivation, leading to improved job performance. This alignment reinforces employee acceptance and commitment to CSRHRM concepts and, subsequently, their effective effort toward achieving the organization’s secondary goals—sustainability. In conclusion, the performance of sports organizations concerning SD goals is directly dependent on their human resource function, making this dimension a strategic imperative. Given current environmental and economic pressures,

sustainability is no longer optional. Achieving these goals is unattainable without active employee participation, highlighting the necessity of integrating internal responsibility with external strategies. This research specifically focuses on sports organizations to address the research gap concerning the psychological mechanisms—namely, the moderating role of P-O Fit—in translating CSRHRM policies into sustainability outcomes within this industry.

Methodology

This current study is applied in terms of objective, and descriptive and correlational in nature and methodology. The statistical population comprised all employees of sports organizations in Markazi Province (including the Departments of Sports and Youth, Municipalities, and Sports Federations), totaling 421 individuals. Following Barclay et al.'s (1996) guideline, the required sample size was determined to be 209, selected using convenience sampling (Davari & Rezazadeh, 2018). Data were collected using electronic questionnaires designed to measure Socially Responsible Human Resource Management (CSRHRM), Sustainable Development Goals (SDGs), and Value Person-Organization Fit (P-O Fit). The validity of the questionnaires was confirmed through expert review, and reliability was established using Cronbach's Alpha. Descriptive data analysis was performed using SPSS version 16 software. Testing the proposed model (hypothesis testing) was conducted through Structural Equation Modeling (SEM) using PLS-SEM software (specifically SmartPLS 3). This model testing involved three sequential steps: assessment of the measurement model, assessment of the structural model, and evaluation of the overall research model.

Results

The results of the measurement model fit indicated that all item factor loadings were above 0.40 (with $t > 1.96$), and both Cronbach's Alpha and Composite Reliability (CR) were above 0.70, confirming the reliability of the measurement model. The validity of the measurement model was established through convergent validity and discriminant validity. Convergent validity was achieved by satisfying three conditions: 1) Composite Reliability (CR) exceeded 0.70; 2) Composite Reliability was greater than the Average Variance Extracted ($CR > AVE$), and 3) the Average Variance Extracted was greater than 0.50. Discriminant validity was assessed using two methods: 1) Cross-loadings: which demonstrated that the cross-loading of an indicator on its latent construct was greater than its cross-loading on other constructs, and 2) the Fornell-Larcker criterion, which showed that the AVE for each construct was greater than the shared variance between that construct and other constructs (i.e., the square of the correlation coefficients between the constructs).

The results of the structural model fit (inner model) were examined using three criteria: 1) Path Coefficients and t-values: which indicated that all path coefficients were statistically significant at the 95% confidence level ($t > 1.96$); 2) R^2 values, which, when compared against Henseler et al. (2009)

benchmarks, showed a desirable fit; and 3) the Stone-Geisser Q^2 values, which yielded positive figures, indicating predictive power (Table 1).

Table 1. Structural Model Fit Indices

	R Squares	Communality	Redundancy (Q^2)
SR-HRM	-	0.489	-
P-O Fit	-	0.364	-
SD Goals	0.394	0.514	0.228

Source: Research Results

The results of the hypothesis testing are also presented in Table 2.

Table 2. Results of Hypothesis Testing

		Path Coefficient	t-values	Result	
SR-HRM	→	SD Goals	0.328	4.769	supported
P-O Fit	→	SD Goals	0.166	2.227	supported
The Moderating Role of P-O Fit			0.200	3.575	supported

Source: Research Results


Conclusion


Since sustainable development goals must ultimately be achieved through human resources, HR management should act in a socially responsible manner toward employees. When employees perceive that SRHRM practices are irresponsible—such as unfair recruitment, inadequate training, inequitable compensation, or biased performance evaluations—they lose motivation and become disengaged from both general organizational objectives and specific sustainability goals. Therefore, organizations striving for sustainable development must begin with internal responsibility—by treating their employees fairly and responsibly. This internal alignment encourages employees to contribute fully to the organization's external aims, including sustainable development objectives. Individuals are naturally more committed to values that correspond to their personal beliefs; hence, a greater value fit between employees and the organization strengthens the relationship between SRHRM and sustainable development. When this value fit is high, employees identify themselves as integral members of the organization and demonstrate strong commitment to its goals and mission. Conversely, when the fit is weak, this relationship tends to weaken or break down.

Keywords: sports organizations, social goals, economic goals, environmental goals, human resources



دستیابی به اهداف توسعه پایدار در سازمان‌های ورزشی از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

کریم زهره‌وندیان*  دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

فرشته ابراهیمی  کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در دستیابی به اهداف توسعه پایدار سازمان‌های ورزشی استان مرکزی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان سازمان‌های ورزشی استان مرکزی (ورزش و جوانان، شهرداری‌ها و هیئت‌های ورزشی) تشکیل می‌دادند. نمونه آماری به روش در دسترس و به تعداد ۲۰۹ نفر انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، تناسب فرد-سازمان و توسعه پایدار جمع‌آوری شدند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با نظرات صاحب‌نظران و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپ.اس.پی.اس و رزن ۱۶ و پی.ال.اس و رزن ۳ تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی روی توسعه پایدار اثر معناداری دارد ($t=4/769$, $\beta=0/328$, $P=0/001$). تناسب فرد-سازمان روی توسعه پایدار اثر معناداری دارد ($t=2/227$, $\beta=0/166$, $P=0/026$). تناسب فرد-سازمان نقش تعدیل‌گر معناداری در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و توسعه پایدار نشان داد ($t=3/579$, $\beta=0/20$, $P=0/001$). بنابراین، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی نسبت به ذی‌نفعان داخلی و با در نظر

گرفتن تناسب فرد- سازمان، کارکنان را برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار ترغیب نمایند. لذا نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی از استخدام تا جبران خدمات در راستای دستیابی به اهداف توسعه پایدار یاری‌رسان باشد.

کلمات کلیدی: سازمان‌های ورزشی، اهداف اجتماعی، اهداف اقتصادی، اهداف محیطی، منابع انسانی



مقدمه

مفهوم توسعه پایدار^۱ پنجاه سال است که در دستور کار جهانی قرار دارد و اکنون به‌طور گسترده در بین ملت‌ها، سازمان‌ها و افراد پذیرفته شده است (پورویس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). طبق تعریف کمیسیون برانتلند^۳، توسعه پایدار به‌عنوان توسعه‌ای تعریف می‌شود که نیازهای نسل حاضر را برآورده می‌کند بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده در برآوردن نیازهایشان را به خطر بیندازد (وستین^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع توسعه پایدار به توسعه‌ای اشاره دارد که با موفقیت اثرات عوامل منفی را حذف می‌کند یا کاهش می‌دهد درحالی‌که هم نیازهای فعلی را برآورده و هم فرصت‌هایی برای موفقیت آینده ایجاد می‌کند (راجا بووا^۵، ۲۰۲۵). در تحقیقات بسیاری به‌طور گسترده به الزامات توجه به توسعه پایدار در سازمان‌ها پرداخته شده است. با این حال، علیرغم دهه‌ها تحقیق، همچنان شکافی عمیق بین نظریه عمومی توسعه پایدار و اجرای واقعی آن در فرآیندهای اصلی کسب‌وکار سازمان‌ها احساس می‌شود (وستین و همکاران، ۲۰۲۲).

یکی از حوزه‌های اصلی جهت تحقق اهداف توسعه پایدار، صنعت ورزش است زیرا ورزش به دلیل قدرت اثرگذاری وسیع بر ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی، به‌مثابه یک دهکده جهانی عمل می‌کند (کوری^۶ و همکاران، ۲۰۲۳؛ مک کلو و مورفری^۷، ۲۰۲۳). سازمان ملل متحد نقش ورزش را به‌عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی به اهداف توسعه پایدار مهم می‌داند (مک کلو و مورفری، ۲۰۲۳). لذا سازمان‌های ورزشی، از سیاست‌گذاران گرفته تا مدیران عملیاتی، باید دیدگاهی جامع‌تر نسبت به شاخص‌های پایداری اتخاذ کرده و آن را در بطن استراتژی‌های اصلی خود بگنجانند (براوینگ و ریگولون^۸، ۲۰۱۹؛ پیلر و ناگل^۹، ۲۰۲۴). در واقع سازمان‌های ورزشی باید همگام با سایر سازمان‌ها، اقدامات لازم را در راستای توسعه پایدار و ارکان سه‌گانه آن انجام دهند و به آن به‌عنوان یکی از اهداف جانبی در عملکرد خود بنگرند. از سوی دیگر، عدم توجه به توسعه پایدار توسط سازمان‌های

-
1. Sustainable Development
 2. Purvis
 3. Brundtland Commission
 4. Westin
 5. Rajabova
 6. Cury
 7. McCullough & Murfree
 8. Browning & Rigolon
 9. Piller & Nagel

ورزشی باعث ایجاد فشارهای نهادی و عمومی می‌شود و سازمان‌های ورزشی را با چالش روبه‌رو می‌کند (عزیزی و همکاران، ۲۰۲۵).

تحقق موفقیت آمیز هر استراتژی سازمانی، به‌ویژه اهداف توسعه پایدار، مستلزم تعهد فعال کارکنان است زیرا افراد موتور محرک اجرای سیاست‌ها هستند. مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در توسعه تکنیک‌هایی دارد تا افراد بتوانند به‌طور مؤثر در انجام فعالیت‌های سازمانی برای دستیابی به اهداف خود و سازمان با یکدیگر همکاری کنند (اوتامی^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). از این رو، مدیریت منابع انسانی^۲ در توانمندسازی کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان نقشی حیاتی ایفا می‌کند (میردوزنده و همکاران، ۲۰۲۵). این توانمندسازی کارکنان، اکنون در کانون توجه مسئولیت‌های سازمان قرار گرفته و مستقیماً به حوزه مسئولیت‌های اجتماعی مرتبط است که امروزه جزئی از عملکرد بنیادین توسعه پایدار تلقی می‌شود. از آنجا که اجرای این مسئولیت‌ها نیازمند عمل است، کارکنان و منابع انسانی در صف مقدم تبدیل نظریه به عمل قرار گرفته‌اند. بنابراین، همکاری مؤثر کارکنان نیروی محرکه اصلی برای تحقق اهداف پایداری و تعهدات اجتماعی سازمان محسوب می‌شود (شن و ژانگ^۳، ۲۰۱۹). در همین راستا، مفهوم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی^۴ پدید آمده است که تمرکز آن بر مسئولیت‌های سازمان در قبال کارکنان (بعد درونی مسئولیت اجتماعی) است و زیربنای اجرای تعهدات اجتماعی بیرونی سازمان (محیط و جامعه) محسوب می‌شود (فاردال^۵ و همکاران، ۲۰۱۷؛ شن و بنسون^۶، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌ها در سازمان گفته می‌شود که تمرکز آن بر مسئولیت‌های شرکت در قبال کارکنان است. این رویکرد، زیربنای اصلی برای اجرای موفقیت‌آمیز سایر تعهدات اجتماعی شرکت محسوب می‌شود و می‌تواند ابزاری مهم جهت اجرای موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های اجتماعی از طریق منابع انسانی سازمان باشد (شن و بنسون، ۲۰۱۶).

شواهد نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به‌طور مستقیم بر رفتار کارکنان، تعهد سازمانی و توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد. برای مثال، مسئولیت اجتماعی

-
1. Utami
 2. Human Resources Management (HRM)
 3. Shen & Zhang
 4. Socially Responsible Human Resources Management (SR-HRM)
 5. Farndale
 6. Shen Benson

در قبال کارکنان مانند توجه به رفاه و شرایط کاری کارکنان (اوبراد و قره‌س^۱، ۲۰۱۸)، استخدام، آموزش و ارزیابی متناسب عملکرد (دوپونت^۲ و همکاران، ۲۰۱۳؛ جمالی^۳ و همکاران، ۲۰۱۵)، جبران خدمات (بارنا-مارتینز^۴ و همکاران، ۲۰۱۷) و برابری جنسیت و سن کارکنان (لی و دی‌ناتیول^۵، ۲۰۱۵)، نه تنها مزایای رقابتی ایجاد می‌کند (الدیمی، ۲۰۲۵) بلکه کارکنان را نیز برای اجرای اقدامات بیرونی سازمان در زمینه پایداری محیطی و اجتماعی متعهد می‌سازد (شن و ژانگ^۶، ۲۰۱۹؛ سورینو-گونزالس^۶ و همکاران، ۲۰۲۵؛ عزیزی و همکاران، ۱۴۰۳؛ انگوین و انگوین^۷، ۲۰۲۵). در همین راستا آلکاراز^۸ و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان داشتند استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولانه و تعامل با ذینفعان می‌تواند تعهد به مسئولیت اجتماعی و پایداری محیطی را افزایش دهد. خان^۹ و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌دارند که مسئولیت‌پذیری سازمان نسبت به کارکنان خود باعث حفظ بقای بلندمدت و بهره‌وری پایدار سازمان می‌شود. عزیزی و همکاران (۲۰۲۵) بیان داشتند که ادغام استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نه تنها انتقال موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های اجتماعی سازمان به جامعه هدف و ارتقای شهرت سازمانی را در پی دارد بلکه به‌طور مستقیم به ایجاد و نهادینه‌سازی فرهنگ توسعه پایدار به‌عنوان یک هدف راهبردی در جامعه کمک می‌کند. همچنین، تحقیقات نشان می‌دهند که برای تضمین تعهد کارکنان به اهداف محوری سازمان که شامل اهداف پایداری نیز می‌شود، ضروری است که کارکنان تعهد مدیریت را نسبت به خود و محیط کاری‌شان احساس کنند تا در راستای تحقق این اهداف گام بردارند. در تأیید این موضوع می‌توان به تحقیقات آرول راجا^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۶)، ژائو و ژنگ^{۱۱} (۲۰۲۴) و ژائو^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اهمیت مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر اهداف پایداری سازمان‌ها اشاره نمودند.

-
1. Obrad & Gherheş
 2. Dupont
 3. Jamali
 4. Barrena-Martínez
 5. Lê & De Nanteuil
 6. Severino-González
 7. Nguyen & Nguyen
 8. Alcaraz
 9. Khan
 10. Arulrajah
 11. Zhou & Zheng
 12. Zhao

انتظار تلاش از کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، نیازمند تأمین انگیزه‌های روانی و احساس تعهد مدیریت نسبت به محیط کار و نیروی انسانی است زیرا صرف پرداخت حقوق کافی نیست. از این رو، تحقق پایداری در محیط بیرون سازمان منوط به نهادینه شدن مفهوم پایداری و مسئولیت‌پذیری در درون سازمان است تا کارکنان درک عمیقی از آن داشته باشند. با توجه به اینکه کارکنان منبع اصلی اجرای استراتژی‌ها هستند، توجه به توسعه پایدار محیطی، اجتماعی و اقتصادی از یک انتخاب به یک الزام اساسی تبدیل شده و اهداف پایداری به عنوان اهداف جانبی کلیدی برای نیل به اهداف اصلی سازمان عمل می‌کنند. با وجود فشارهای بیرونی که توجه به پایداری را تحمیل می‌کند، دستیابی به تمامی این اهداف اصلی و فرعی بدون تلاش و مشارکت فعال منابع انسانی غیرقابل انجام است و این امر بر اهمیت ادغام مسئولیت‌پذیری درونی با استراتژی‌های بیرونی تأکید دارد.

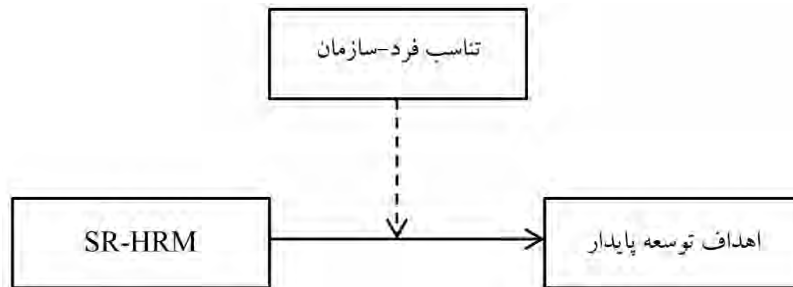
با وجود اهمیت مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، اثربخشی آن به عوامل فردی نیز وابسته است. نظریه خودمختاری تأکید می‌کند که ارزش‌های فردی بر انگیزه کارکنان در مواجهه با موقعیت‌های خاص سازمان اثرگذارند (ژائو و همکاران، ۲۰۲۳؛ گریوز و سارکیس^۱، ۲۰۱۸). در اینجا، تناسب فرد-سازمان^۲ اهمیت محوری می‌یابد که ریشه در نظریه‌های فرد-محیط دارد (مارتینز^۳ و همکاران، ۲۰۲۲)، به همخوانی ارزش‌های فردی با فرهنگ سازمانی (ریدهوان و نوگروهوا^۴، ۲۰۲۵) اشاره دارد و هدف آن دستیابی به همسویی افراد با سازمان است (احمد و جاسم‌الدین^۵، ۲۰۲۱). هنگامی که کارکنان سازگاری ارزشی بالایی را تجربه کنند، درک و شناخت آن‌ها از موقعیت‌های سازمانی بهبود یافته (ال-هالبوسی^۶ و همکاران، ۲۰۲۱)، تعهد کاری (سانگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۰) و انگیزه‌های کاریشان افزایش (میلر و یانگز^۸، ۲۰۲۱) می‌یابد و به دنبال آن عملکرد شغلی بهبود پیدا می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند که تناسب فرد-سازمان از طریق استخدام و انتخاب صحیح، با عملکرد شغلی مرتبط است (روئیز پالامینو^۹ و همکاران، ۲۰۱۳؛ آمارنها و موتوولو^{۱۰}،

-
1. Graves & Sarkis
 2. Person-Organization Fit (P-O Fit)
 3. Martinez
 4. Ridhovan & Nugroho
 5. Ahmad & Jasimuddin
 6. Al Halbusi
 7. Sung
 8. Miller & Youngs
 9. Ruiz-Palomino
 10. Amarnah & Muthuveloo

۲۰۲۰). این بدان معناست که کارکنان زمانی که سطح بالایی از سازگاری ارزشی با سازمان دارند، احتمال بیشتری دارد که انگیزه کاری بالاتری داشته باشند (ساتر، ۲۰۱۹). بنابراین، تناسب فرد- سازمان به عنوان یک تعدیل‌گر بالقوه عمل می‌کند زیرا همسویی ارزشی، پذیرش و تعهد کارکنان نسبت به مفاهیم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و به تبع آن، تلاش مؤثر برای دستیابی به اهداف جانبی سازمان، یعنی توسعه پایدار را تقویت می‌نماید.

نتیجه‌گیری از مطالب فوق نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌های ورزشی در قبال اهداف توسعه پایدار مستقیماً به عملکرد منابع انسانی وابسته است و توجه به این بعد، یک الزام راهبردی است (آلکاراز و همکاران، ۲۰۱۹؛ خان و همکاران، ۲۰۰۹؛ عزیزی و همکاران، ۲۰۲۵؛ آرول راجا و همکاران، ۲۰۱۶؛ ژائو و ژنگ، ۲۰۲۴؛ ژائو و همکاران، ۲۰۲۱). از سویی دیگر، توجه به عوامل توسعه پایدار مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی موجود در شرایط خطیر امروزی در سطح کشور نظیر آلودگی هوا و کمبودهای منابع آبی و... و همچنین هنجارهای اجتماعی مانند کاهش احترام‌های متقابل در جامعه و نیز شرایط اقتصادی تحمیل شده به کشور ضروری است که سازمان‌ها در کنار سایر نهادهای موجود به اهداف توسعه پایدار پایبند باشند و در این راستا باید از تمام پتانسیل‌های خود بهره ببرند. لذا، ضرورت پژوهش برای تقویت اجرای اهداف پایداری در سازمان‌های ورزشی و لزوم درک مکانیسم‌های روان‌شناختی مؤثر بر کارکنان (تناسب ارزش‌های فرد- سازمان) نمایان می‌گردد. به همین دلیل این پژوهش روی دستیابی به اهداف توسعه پایدار از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی با نقش تعدیل‌گر تناسب ارزش فرد- سازمان در سازمان‌های ورزشی تمرکز دارد تا بدین وسیله شکاف موجود در ارتباط با نقش عوامل روان‌شناختی در تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به نتایج اهداف پایداری در این صنعت خاص پر شود.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



مأخذ: یافته‌های پژوهش

روش

پژوهش حاضر از منظر هدف در مسیر پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش انجام، در دسته تحقیقات توصیفی و طبقه همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان‌های ورزشی استان مرکزی (ادارات ورزش و جوانان، شهرداری و هیئت‌های ورزشی) به تعداد ۴۲۱ نفر بود. نمونه مورد نیاز با توجه دو اصل قاعده بارکلای^۱ و همکاران (۱۹۹۶) (تعداد شاخص‌های بزرگ‌ترین مدل اندازه‌گیری ضریب ۱۰ به‌عنوان تعداد نمونه یا تعداد بیشترین روابط وارد شده به یک متغیر در مدل ساختاری ضریب ۱۰) به صورت در دسترس انتخاب شد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۷). مطابق با این قاعده و با نگاهی به تعداد شاخص‌های متغیر توسعه پایدار (با تعداد ۱۶ شاخص) تعداد نمونه باید حداقل ۱۶۰ نفر در نظر گرفته شود. البته محققین تعداد نمونه را حداقل ۲۰۰ نفر در نظر گرفتند. بعد از توزیع پرسشنامه به صورت الکترونیکی تعداد ۲۰۹ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت جمع‌آوری اطلاعات و مبانی نظری و پیشینه تحقیق از منابع دست‌دوم جمع‌آوری گردید و سپس منابع دست‌اول با استفاده از پیمایش در بین جامعه به وسیله ابزار پرسشنامه الکترونیکی به شرح جدول ۱ جمع‌آوری شد. قابل ذکر است که پرسشنامه‌های استاندارد توسط یک متخصص ابتدا ترجمه شد و با نظر دو متخصص زبان انگلیسی بازبینی شد و سپس ۸ نفر از اساتید رشته مدیریت و مدیریت ورزشی خواسته شد نظر خود در ارتباط با گویه‌های پرسشنامه ارائه دهند. در نهایت ۳ گویه از پرسشنامه اولیه توسعه پایدار (۲۱ شاخص) که مربوط به انتشار انواع گازهای گلخانه‌ای بود با توجه به اهداف

1. Barclay

سازمان‌های ورزشی با نظرات نخبگان حذف شد و پایایی با آلفای کرونباخ (درج شده در جدول ۱) به دست آمد. در مرحله پایایی نیز ۲ گویه از پرسشنامه توسعه پایدار با ضریب آلفای کرونباخ کمتر از ۰/۷ از مجموعه پرسشنامه حذف شد. در نهایت پرسشنامه نهایی به شرح جدول ۱ آماده شد. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها (میانگین و انحراف استاندارد) با نرم‌افزار اس.پی.اس.اس^۱ و ورژن ۱۶ و آزمون مدل پیشنهادی در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری (آزمون فرضیه‌ها) توسط نرم‌افزار پی.ال.اس^۲ و ورژن ۳ به صورت آزمون مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی تحقیق انجام شد.

جدول ۱. پرسشنامه‌های پژوهش و اعتبار آن‌ها

مقیاس‌ها	آلفای کرونباخ	تعداد	منبع
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر	۰/۹۲۷	۶	ژائو و همکاران (۲۰۲۳)
توسعه پایدار	۰/۹۳۷	۱۶	
توسعه اجتماعی	۰/۸۶۷	۶	
توسعه اقتصادی	۰/۷۸۹	۵	چو و چن (۲۰۱۲)
توسعه محیطی	۰/۸۳۸	۵	
تناسب ارزش فرد- سازمان	۰/۸۸۶	۳	ژائو و همکاران (۲۰۲۳)

مأخذ: یافته‌های پژوهش

یافته‌ها

ویژگی‌های فردی نمونه‌ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. ویژگی‌های فردی نمونه‌های تحقیق

متغیرها	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۵۷	۷۵/۱
	زن	۵۲	۲۴/۹
تأهل	متأهل	۱۶۵	۷۸/۹
	مجرد	۴۴	۲۱/۱
سن	۲۰-۳۰ سال	۲۴	۱۱/۵
	۳۱-۴۰ سال	۵۳	۲۵/۴
	۴۱-۵۰ سال	۸۵	۴۰/۷

1. SPSS16
2. PLS3

متغیرها	وضعیت	تعداد	درصد
محل خدمت	بالای ۵۰ سال	۴۷	۲۲/۵
	ورزش و جوانان	۱۳۸	۶۶/۰
	هیئت‌های ورزشی	۵۴	۲۵/۸
	شهرداری	۱۷	۸/۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۳. نتایج آزمون تی تک نمونه

میانگین	آماره تی	سطح معناداری	اختلاف از میانگین		بازه اطمینان ۹۵ درصد
			حد پایین	حد بالا	
۳/۱۱۵	۲/۰۶۲	۰/۰۴۰	۰/۱۱۵	۰/۰۰۵	۰/۲۲۶
۳/۴۱۸	۶/۳۴۷	۰/۰۰۱	۰/۴۱۸	۰/۲۸۸	۰/۵۴۸
۲/۸۹۲	-۱/۵۵۰	۰/۱۲۳	-۰/۱۰۷	-۰/۲۴۴	۰/۰۲۹

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، مطابق با آزمون تی تک گروهی در سطح ۹۵٪ اطمینان، میانگین دو متغیر دستیابی به اهداف توسعه پایدار و تناسب فرد- سازمان به‌طور معناداری با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری داشت اما در مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی.

جهت تعیین برآزش مدل پیشنهادی ارتباط بین متغیرها برآزش در سه سطح (۱) برآزش مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)، (۲) برآزش مدل درونی (مدل ساختاری) و (۳) برآزش مدل کلی با شاخص‌های مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای برآزش مدل اندازه‌گیری از دو معیار (۱) پایایی مدل اندازه‌گیری (ارزیابی با شاخص‌های پایایی معرف یا همان بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب) و (۲) روایی مدل اندازه‌گیری (با ارزیابی روایی همگرا و واگرا) استفاده شد.

مطابق با نتایج قابل مشاهده در جدول ۴، تمامی بار عاملی سؤالات بالای ۰/۴ (با $t > 1/96$)، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ هستند که نشان از پایایی مدل اندازه‌گیری دارد. روایی مدل اندازه‌گیری از طریق روایی همگرا و روایی واگرا به‌دست می‌آید. روایی همگرا زمانی اثبات می‌شود که پایایی ترکیبی (CR) از ۰/۷ بیشتر باشد و پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از

میانگین واریانس استخراج شده ($CR > AVE$) باشد و همچنین میانگین واریانس استخراج شده نیز بیشتر از ۰/۵ به دست آمده باشد (حییبی و کلاهی، ۱۴۰۱). مطابق با جدول ۴، هر سه شرط برقرار است. روایی واگرا با دو روش بارهای عرضی و آزمون فورنل-لارکر^۱ ارزیابی شد. در روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی همگرایی هر سازه اندازه‌گیری (متغیر) از طریق مقایسه میزان همبستگی آن سازه با گویه‌های خود در مقایسه با همبستگی آن سازه با گویه‌های سازه‌های دیگر ارزیابی می‌شود. در این روش روایی واگرا وقتی برقرار است که مقدار AVE هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرها) باشد. همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص می‌باشد این شرط برقرار است.

جدول ۴. معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری

متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب t	CR	AVE	آلفای کرونباخ
SR-HRM	M1	۰/۸۳۴	۳۲/۶۸۵	۰/۹۵۵	۰/۷۷۸	۰/۹۴۳
	M2	۰/۸۸۹	۴۳/۴۱۰			
	M3	۰/۸۸۳	۵۲/۰۵۸			
	M4	۰/۸۴۹	۳۵/۶۱۶			
	M5	۰/۹۱۴	۶۹/۸۷۲			
	M6	۰/۹۲۰	۸۰/۲۱۴			
تناسب فرد- سازمان	T1	۰/۹۴۱	۹۵/۳۰۱	۰/۹۵۷	۰/۸۸۰	۰/۹۳۲
	T2	۰/۹۲۸	۶۹/۳۱۳			
	T3	۰/۹۴۵	۷۵/۹۷۴			
اهداف توسعه پایدار	Social	۰/۹۲۸	۹۵/۳۸۴	۰/۹۴۲	۰/۸۴۳	۰/۹۰۷
	Economical	۰/۸۹۹	۵۶/۵۹۸			
	Environmental	۰/۹۲۷	۹۳/۴۰۴			

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در معیار بارهای عرضی، یک شاخص در صورتی معتبر اعلام می‌شود که مقدار بار متقاطع آن روی متغیر پنهانش از مقدار بار متقاطع آن روی سایر سازه‌ها بیشتر باشد (وتزل^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود این شرط برقرار می‌باشد.

جدول ۵. ماتریس روایی و اگر مدل اندازه‌گیری

متغیر	SR-HRM	تناسب فرد- سازمان	توسعه پایدار
SR-HRM	۰/۸۸۲	-	-
تناسب فرد- سازمان	۰/۴۵۸	۰/۹۳۸	-
اهداف توسعه پایدار	۰/۴۷۴	۰/۳۴۴	۰/۹۱۸

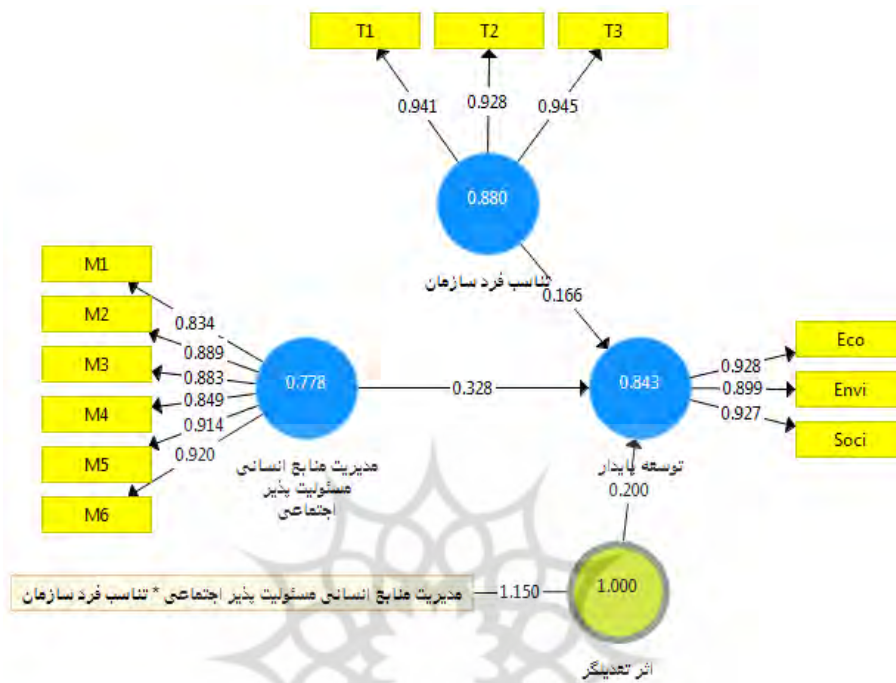
مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۶. بارهای عرضی متغیرهای مشاهده‌پذیر

متغیر مشاهده	SR-HRM	تناسب فرد- سازمان	اهداف توسعه پایدار
M1	۰/۸۳۴	۰/۴۲۳	۰/۳۸۴
M2	۰/۸۸۹	۰/۴۷۰	۰/۴۲۶
M3	۰/۸۸۳	۰/۳۹۵	۰/۴۱۱
M4	۰/۸۴۹	۰/۳۲۸	۰/۳۸۶
M5	۰/۹۱۴	۰/۳۸۲	۰/۴۲۷
M6	۰/۹۲۰	۰/۴۲۱	۰/۴۶۷
T1	۰/۴۰۹	۰/۹۴۱	۰/۳۳۱
T2	۰/۴۱۸	۰/۹۲۸	۰/۳۱۳
T3	۰/۴۶۲	۰/۹۴۵	۰/۳۲۴
Social	۰/۴۸۵	۰/۳۱۸	۰/۹۲۷
Economical	۰/۴۲۵	۰/۳۰۵	۰/۹۲۸
Environmental	۰/۳۸۹	۰/۳۲۶	۰/۸۹۹

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۲. ضرایب مسیر مدل ساختاری



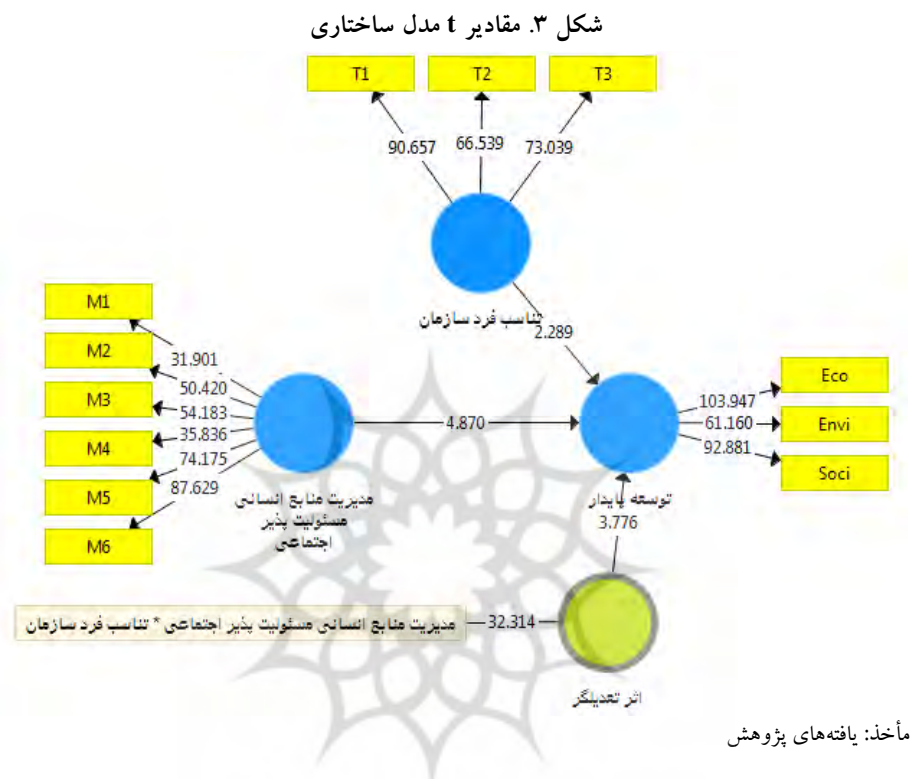
مأخذ: یافته‌های پژوهش

برآزش مدل ساختاری (مدل درونی): قسمت دوم برآزش مدل پیشنهادی برآزش ساختاری است که فقط بعد از حصول برآزش مدل اندازه‌گیری قابل بررسی است. برای این منظور، از ضرایب مسیر (شکل ۲) و اعداد معناداری t (شکل ۳)، شاخص R^2 ، شاخص $Q2$ (جدول ۷) استفاده شد که نتایج به شکل ۳ است.

ارزیابی مدل ساختاری نشان داد که تمامی ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ (با $t > 1/96$) معنادار هستند که گویای برآزش مناسب مدل است. برای سنجش قدرت تبیین، شاخص R^2 مورد استفاده قرار گرفت و مقادیر آن با معیارهای هنسeler^۴ و همکاران (۲۰۰۹) مقایسه شدند. همچنین، شاخص $Q2$ استون-گیسر^۵ برای ارزیابی توانایی پیش‌بینی مدل به کار

1. t-values
2. R Squares
3. Stone-Geisser criterion
4. Henseler
5. Stone & Geisser

رفت که مقادیر مثبت آن حاکی از قدرت پیش‌بینی است. نتایج جزئی هر دو شاخص R2 و Q2 در جدول ۷ آمده است.



جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

متغیر	R Squares	CV-Com	CV-Red (Q2)
SR-HRM	-	۰/۴۸۹	-
تناسب فرد- سازمان	-	۰/۳۶۴	-
اهداف توسعه پایدار	۰/۳۹۴	۰/۵۱۴	۰/۲۲۸

مأخذ: یافته‌های پژوهش

برازش مدل کلی: برازش مدل کلی (ترکیب دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری به صورت یک مدل واحد) توسط شاخص نیکویی برازش (GOF) ارزیابی شد. وتزل و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF پیشنهاد داده‌اند. این شاخص به صورت میانگین R2 و متوسط مقادیر اشتراکی به صورت

دستی و مطابق با فرمول زیر محاسبه می‌شود که مقدار ۰/۴۲۳ به دست آمد که در مقایسه با مقادیر پیشنهادی مطلوب است.

$$GOF = \sqrt{(\text{communality}) \times (\text{R-square})} = \sqrt{0.445 \times 0.394} = 0.423$$

جدول ۸. بررسی فرضیه‌های تحقیق

روابط متغیرها	ضریب مسیر	مقادیر t	نتیجه
SR-HRM ← اهداف توسعه پایدار	۰/۳۲۸	۴/۷۶۹	تأیید
تناسب فرد- سازمان ← اهداف توسعه پایدار	۰/۱۶۶	۲/۲۲۷	تأیید
نقش تعدیل‌گر تناسب فرد- سازمان در رابطه بین دو متغیر	۰/۲۰۰	۳/۵۷۹	تأیید

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول پیداست مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و تناسب فرد و سازمان روی توسعه پایدار اثرگذار هستند. و همچنین قابل ملاحظه است که تناسب فرد- سازمان روی رابطه مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و توسعه پایدار نقش تعدیل‌گر دارد. این بدان معناست که هر چه تناسب ارزشی فرد و سازمان بیشتر باشد رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و توسعه پایدار قوی‌تر می‌گردد. در واقع این موضوع بیان می‌کند که رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و توسعه پایدار در افرادی که از نظر ارزشی تناسب بیشتری با سازمان دارند قوی‌تر است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی دستیابی به اهداف توسعه پایدار در سازمان‌های ورزشی از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر تناسب ارزشی فرد- سازمان بود. نتایج پژوهش مؤید آن بود که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر دستیابی به اهداف توسعه پایدار در این سازمان‌ها دارد. این یافته، هسته اصلی استدلال پژوهش مبنی بر لزوم شروع تعهدات بیرونی (اهداف توسعه پایدار) از درون سازمان را تقویت می‌کند. دستیابی به اهداف توسعه پایدار (اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی) توسط منابع انسانی انجام می‌شود، بنابراین مدیریت منابع انسانی در باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی باید اطمینان حاصل کند که در قبال کارکنان خود مسئولیت‌پذیر است. اگر کارکنان در ابعاد مختلف استخدام، آموزش، جبران خدمات،

ارزیابی منصفانه و برابری سازمانی شاهد عدم مسئولیت‌پذیری مدیریت منابع انسانی باشند، انگیزه‌های خود را از دست داده و برای اهداف کلی سازمان و به‌ویژه اهداف توسعه پایدار تلاشی نخواهند نمود. درواقع، منابع انسانی موتور محرک هر سازمان ورزشی است که سایر منابع را در مسیر اهداف سازمانی به کار می‌گیرد. در این راستا، اوتامی و همکاران (۲۰۲۵) بیان می‌دارند که مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در هدایت کارکنان دارد تا ایشان به‌طور مؤثر در انجام فعالیت‌های سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان و خود با یکدیگر همکاری کنند. شن و ژانگ (۲۰۱۹) نیز تأکید کردند که برای احراز اقدامات بیرونی سازمان در بعد مسئولیت‌های اجتماعی به‌عنوان بخشی از اهداف پایداری، ناگزیر مدیریت منابع انسانی باید به حمایت از کارکنان بپردازد تا انگیزه لازم برای اقدامات بیرونی فراهم شود. این نتایج با تحقیقات خان و همکاران (۲۰۰۹)، آرول راجا و همکاران (۲۰۱۶)، آلکاراز و همکاران (۲۰۱۹)، شن و ژانگ (۲۰۱۹)، ژائو و همکاران (۲۰۲۱)، ژائو و ژانگ (۲۰۲۴)، سورینو-گونزالس و همکاران (۲۰۲۵) و عزیزی و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که همگی بر رفتارهای مسئولانه و حمایتی سازمان و مدیریت منابع انسانی در قبال کارکنان و نقش آن بر پایداری‌های محیطی اشاره داشتند. این پژوهش‌ها به‌طور مشترک ضرورت ادغام استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی و پایداری را مورد تأکید قرار داده‌اند. لذا مدیریت منابع انسانی در نهادهای ورزشی باید با برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه‌های استخدام (جذب استعدادهایی که به اهداف پایداری علاقه دارند)، آموزش (محتوای آموزشی مبتنی بر اهداف پایداری)، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و رفاه کارکنان، یک سیستم پاسخ‌دهی و مسئولیت‌پذیری ایجاد کند. این سیستم باید عملکرد اصلی سازمان و عملکردهای جانبی (مانند توسعه پایدار) را هم‌زمان بهبود بخشد. برای مثال، اگر کارکنان در راستای رفتارهای توسعه پایدار (مانند کاهش مصرف انرژی در تأسیسات ورزشی یا ترویج سلامت جامعه) از خود تلاش و خلاقیت نشان دادند، مدیران باید این تلاش‌ها را به رسمیت شناخته و برای آنها پاداش‌ها و اقدامات انگیزشی دیگر در نظر بگیرند. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که تناسب ارزشی فرد-سازمان به‌طور مستقیم بر دستیابی به اهداف توسعه پایدار اثرگذار است. هرچه ارزش‌های بنیادی کارکنان با ارزش‌های سازمان (از جمله تعهد به توسعه پایدار در امور ورزشی) هماهنگ‌تر باشد، تلاش و تعهد بیشتری برای تحقق اهداف سه‌گانه پایداری (اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی) از خود نشان خواهند

داد. در واقع افراد برای آن ارزش‌هایی بیشتر احترام قائل هستند که با ارزش‌های اعتقادی خودشان همسو باشد و نسبت به دستیابی به آن ارزش‌ها بیشتر تلاش خواهد کرد. اگر ارزش‌های سازمان ورزشی با ارزش‌های کارکنان همسو باشد، کارکنان ارزش‌های سازمان ورزشی را ارزش‌های خود تلقی کرده و برای تحقق آن‌ها می‌جنگند. این امر به‌ویژه در محیط‌های ورزشی که غالباً بر تعهد و هویت تیمی تأکید دارند، اهمیت بیشتری می‌یابد. این یافته مؤید ریدهوان و نوگروهو (۲۰۲۵)، سانگ و همکاران (۲۰۲۰) و مارتینز و همکاران (۲۰۲۲) است. مدیران منابع انسانی سازمان‌های ورزشی باید هنگام استخدام و به‌کارگیری، بر سنجش تناسب ارزش‌های پایداری فرد و سازمان تمرکز کنند تا اطمینان حاصل شود افراد، ارزش‌های سازمان را ارزش‌های خود تلقی کرده و برای تحقق آن تلاش کنند (سانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

مهم‌تر آنکه، پژوهش نقش تعدیل‌گر تناسب ارزشی فرد-سازمان بر رابطه مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و دستیابی به اهداف توسعه پایدار را تأیید کرد. اثربخشی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی برای دستیابی به پایداری در سازمان‌های ورزشی، زمانی حداکثر نتیجه را می‌دهد که کارکنان، فلسفه وجودی و ارزش‌های سازمان را از آن خود بدانند. این امر با مطالعاتی که تناسب ارزشی فرد-سازمان را به‌عنوان مکانیسمی برای اتصال محیط سازمانی و عملکرد کارکنان می‌دانند (مانند روئیز پالامینو و همکاران، ۲۰۱۳) هم‌راستا است زیرا این نقش تعدیل‌گر تناسب ارزشی فرد-سازمان، همسویی ارزش‌ها و دستیابی به اهداف توسعه پایدار را از یک الزام سازمانی به یک هدف شخصی برای کارکنان تبدیل می‌کند. این تطابق ارزشی مستقیماً منجر به افزایش تعهد، رضایت و عملکرد شغلی می‌شود (سانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ مارتینز و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید در تمامی مراحل (جذب، نگهداری و رشد) به‌طور فعال در جهت هماهنگ‌سازی ارزش‌ها تلاش کند تا کارکنان تعهد بیشتری برای تحقق اهداف بیرونی سازمان (توسعه پایدار) ابراز نمایند (ال-هالبوسی و همکاران، ۲۰۲۱؛ آمارنها و موتوولو، ۲۰۲۰). اگرچه این پژوهش دیدگاه مهمی در ارتباط با اهداف توسعه پایدار سازمانی از درون به بیرون سازمان را فراهم ساخت اما با محدودیت‌هایی نظیر اتکا به خوداظهاری کارکنان در محیط‌های اداری ورزش بود که می‌تواند برای تحقیقات آینده روش‌هایی مانند مصاحبه با کارکنان در اماکن ورزشی در نظر گرفته شود. در مجموع،

پژوهش حاضر نشان داد که سازمان‌های ورزشی برای دستیابی مؤثر به اهداف توسعه پایدار، نیازمند یک استراتژی مدیریت منابع انسانی هستند که دو رکن اساسی را در نظر بگیرد: اول، ایفای مسئولیت اجتماعی در قبال کارکنان (عدالت، رفاه، آموزش و جبران خدمات) برای ایجاد انگیزه و تعهد درونی و دوم، تلاش مستمر برای ارتقای تناسب ارزشی فرد-سازمان در کلیه مراحل جذب، نگهداری و رشد نیروی انسانی.

دستاورد ویژه این پژوهش، ارائه چارچوبی است که نشان می‌دهد تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی (که یک رویکرد عملیاتی است) صرفاً با همسویی ارزش‌های عمیق کارکنان با ارزش‌های سازمانی تقویت می‌شود. این پژوهش شکاف نظری را با اثبات نقش تعدیل‌گر تناسب ارزشی فرد سازمان در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و پایداری در بافت خاص سازمان‌های ورزشی پر می‌کند. از نظر عملی، این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری صرفاً در فرآیندهای منابع انسانی کافی نیست بلکه سازمان‌های ورزشی باید در فرآیندهای جذب و توسعه فرهنگ سازمانی - که تناسب ارزشی فرد-سازمان را هدف قرار می‌دهند- سرمایه‌گذاری کنند تا حداکثر بازدهی را در تحقق اهداف پایداری خود (به‌عنوان اهداف بیرونی) به‌دست آورند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Karim Zohrehvandian



<https://orcid.org/0000-0002-5914-8734>

Fereshteh Ebrahimi



<https://orcid.org/0009-0002-0026-4340>

References

- Ahmad, K.Z.B. & Jasimuddin, S.M. (2021). The linkage between communication satisfaction, human resources management practices, person-organization fit, and commitment: evidence from Malaysia. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(1), 23-37. <https://doi.org/10.1109/TPC.2020.3047428>
- Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colon, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., ... & Pin, J.R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350732?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

- Al Dolaimi, S.S. (2025). Investigating the role of socially responsible human resource management through the institutional environment on the entrepreneurial orientation of sports organizations in Markazi Province. Master's thesis, Faculty of Sport Sciences, Arak University [In Persian] https://rd.araku.ac.ir/_Pages/Research.aspx?Id=51214
- Al Halbusi, H., Williams, K.A., Ramayah, T., Aldieri, L. & Vinci, C.P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Amarneh, S. & Muthuveloo, R. (2020). Human resource management practices and person-organization fit towards nurses' job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3197-3206. doi:10.5267/j.msl.2020.6.019.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P. & Nawaratne, N.N.J. (2016). Employee green performance of job: a systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1). 37-62. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v6i1.5631>
- Azizi, N.U., Khan, A., Hussain, A.K. & Javed, K. (2025). Human resource management (HRM) and corporate social responsibility (CSR): integrating social goals with employee engagement. *Journal for Social Science Archives*, 3(1), 142-158. <https://doi.org/10.59075/jssa.v3i1.105> [In Persian]
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
- Browning, M. & Rigolon, A. (2019). School green space and its impact on academic performance: A systematic literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 429. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030429>
- Chen, J., Zhang, W., Song, L. & Wang, Y. (2022). Coordination between port industry and urban environment. *Science of The Total Environment*, 156734. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156734>
- Cury, R., Kennelly, M. & Howes, M. (2023). Environmental sustainability policy within Australian Olympic sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(1), 125-145. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2166975>
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2018). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. 4Th Edition ed, Jahad Daneshgahi, Tehran <https://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/3231323> [In Persian]
- Dupont, C., Ferauge, P. & Giuliano, R. (2013). The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case. *International Business Research*, 6(12), 145. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>
- Farndale, E., Raghuram, S., Gully, S., Liu, X., Phillips, J.M. & Vidović, M. (2017). A vision of international HRM research. *The International*

- Journal of Human Resource Management, 28(12), 1625-1639. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308416?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Graves, L.M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' pro environmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M. & Harwood, I.A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Habibi, A. & Kolahi, B. (1401). *Structural Equation Modeling Book*. Jahad Daneshgahi Publications, Second Edition, Tehran. <https://www.isba.ir/Default/BookDetail/15994/>
- Khan, H.U.Z., Halabi, A.K. & Samy, M. (2009). Corporate social responsibility (CSR) reporting: a study of selected banking companies in Bangladesh. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 344-357. <https://doi.org/10.1108/17471110910977276>
- Lê, T.T.T. & De Nanteuil, M. (2015). Employees' vocational training and corporate social responsibility (CSR): beyond "primary responsibilities". *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(2), 18. <https://doi.org/10.7603/s40706-015-0018-1>
- Martinez, P., McGrath, C., Rojas, J. & Llanos, L.A. (2022). Person-organization fit & employee hiring practices in sustainable organizations. *Journal of Management for Global Sustainability*, 10(1), 67-86. <https://doi.org/10.13185/2244-6893.1154>
- McCullough, B.P. & Murfree, J.R. (2023). Sport ecology and the environmental sport movement. In *The Palgrave Handbook of Global Sustainability* (pp. 2079-2089). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-01949-4_132
- Miller, J.M. & Youngs, P. (2021). Person-organization fit and first-year teacher retention in the United States. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103226. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103226>
- Mirdozandeh, S.H., Bagheriyan Farahabadi, M., Honari, H. & Emadi, M. (2025). Human resources development model of sports organizations according to the capacities of Metaverse. *Human Resource Management in Sports*, 12(1), 215-229. doi: 10.22044/shm.2024.14547.2644 [In Persian]
- Nguyen, T.L.P. & Nguyen, T.T.H. (2025). The link between socially responsible human resource management and eco-helping behavior in aviation industry—a moderated mediation model. *International Journal of Law and Management*, 67(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLMA-09-2023-0220>
- Obrad, C. & Gherheș, V. (2018). A human resources perspective on responsible corporate behavior. Case study: The multinational companies in western Romania. *Sustainability*, 10(3), 726. <https://doi.org/10.3390/SU10030726>

- Piller, S. & Nagel, S. (2024). Environmental sustainability in sport federations: a Swiss case study of environmental policy genesis. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 54(1), 97-106. <https://doi.org/10.1007/s12662-023-00906-6>
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rajabova, D. (2025). Specific features and factors of sustainable development of the innovative environment in industrial enterprises. *Journal of Applied Science and Social Science*, 1(2), 474-479. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/600/596>
- Ridhovan, A. & Nugroho, S.H. (2025). Influence of person-organization fit, compensation, and work-life balance on employee performance. *Research Horizon*, 5(2), 225-236. <https://doi.org/10.54518/rh.5.2.2025.534>
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R. & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173-188. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1453-9>
- Saether, E.A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>
- Severino-González, P., Navarrete-Robles, C., Caqueo-Quenaya, B., Sarmiento-Peralta, G., Dote-Pardo, J. & Rebolledo-Aburto, G. (2025). Social responsibility and sustainable development goals: the case of teachers in Christian-Protestant schools. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e02855-e02855. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe02855>
- Shen, J. & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 875-888. <https://philpapers.org/rec/SHESRH#:~:text=Reprint%20years-,DOI,10.1007/s10551%2D017%2D3544%2D0,-Other%20Versions>
- Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Sung, S.H. Seong, J.Y. & Kim, Y.G. (2020). Seeking sustainable development in teams: Towards improving team commitment through person-group fit. *Sustainability*, 12(15), 6033.
- United Nations. (2022). 2030 agenda for sustainable development. UNHCR Hong Kong. <https://www.unhcr.org/hk/en/what-we-do/2030-agendafor-sustainable-development?gclid=CjwKCAjw1ICZBhAzEiwAFfvFhA>

- k_xu069REL2umPMzn8CHBt_ZMGFgic-
WIV0cnHisU9E2mYXaL8Hh oCq-gQAvD_BwE Usrey, B.,
Palihawadan
- Utami, A., Ashari, D.R.W., Muchsin, S., Afiffudin, A. & Hidayat, M.S. (2025). The role of leadership in human resources management in the digital government era. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 1342-1352. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5233>
- Westin, L., Hallencreutz, J. & Parmler, J. (2022). Sustainable development as a driver for customer experience. *Sustainability*, 14(6), 3505.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Zhao, H., Chen, Y. & Liu, W. (2023). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 929-946. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05082-5>
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P. & Jiang, C. (2021). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *Journal of Business Ethics*, 169(2), 371-385. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>
- Zhou, Q. & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2192358>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

استناد به این مقاله: زهره‌وندیان، کریم و ابراهیمی، فرشته. (۱۴۰۴). دستیابی به اهداف توسعه پایدار در سازمان‌های ورزشی از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی. *مدیریت توسعه پایدار در ورزش*، ۶(۱۵)، ۲۳۵-۲۶۰



Sustainable Development Sport Management Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.