

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

Manager's Competency, Axiomatic Instruments  
in Pursuit of Organizational Good Governance  
and Green Human Resources Management in  
Cooperative Agencies, Work and Social Welfare

مقدمه: این پژوهش با هدف ارتقاء سطح حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی سبز به واسطه شایستگی مدیران انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود (که برای تحلیل در سطح سازمان از میانگین نظرات مدیران چند اداره کل استفاده شده است). روش: نمونه‌ها به روش خوشه‌ای و از سه اداره کل شمال کشور به تعداد ۱۰۸ نفر از ۳۵۰ نفر جامعه آماری، انتخاب شدند. به‌گونه‌ای که از اداره کل تعاون گیلان (۳۱ نفر)، گلستان (۲۳ نفر) و مازندران (۵۴ نفر) انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد؛ شایستگی مدیران الریک (۲۰۰۰) (با آلفای کرونباخ ۰/۹۸)، حکمرانی خوب سازمانی امایت و میلرز (۲۰۰۹) با (با آلفای کرونباخ ۰/۸۴) و نهایتاً سرمایه انسانی سبز احمد (۲۰۱۵) (با آلفای کرونباخ ۰/۹۳) بوده است. برای تأیید اعتبار این سه پرسشنامه، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که تمامی گویه‌های پرسشنامه‌ها مقادیر بار عاملی بیش از ۰/۴ کسب کرده‌اند که نشان از روایی مناسب ابزارهای این تحقیق است. مدل ساختاری پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و از روش حداقل مربعات جزئی احصاء و تأیید شد.

یافته‌ها: بررسی مدل اندازه‌گیری سه متغیر حکمرانی خوب سازمانی، مدیریت منابع انسانی سبز و همچنین شایستگی مدیران نشان از برازش سازه‌ای مناسب این متغیرها و ارتباط مطلوب متغیرهای مکنون و آشکار داشته است. همچنین نتایج بررسی آزمونهای فرض در این پژوهش نشان داد شایستگی مدیران تأثیر مثبتی بر حکمرانی خوب سازمانی و ایجاد مدیریت سرمایه انسانی سبز دارد. همچنین حکمرانی خوب سازمانی تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی سبز داشته است.

بحث: بررسی مدل در حالت استاندارد و ضریب تعیین نشان داد، تقریباً ۵۶ درصد از تغییرات منابع انسانی سبز و ۳۱ درصد از تغییرات حکمرانی خوب سازمانی به تغییرات در متغیر شایستگی مدیران بستگی دارد.

واژه‌های کلیدی: حکمرانی خوب سازمانی، شایستگی مدیران، مدیریت سرمایه

انسانی سبز

تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۱/۲۰

۱- رحمان غفاری

دکتر مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران،  
(نویسنده مسئول)

[Rghaffari@ut.ac.ir](mailto:Rghaffari@ut.ac.ir)

## **Manager's Competency, Axiomatic Instruments in Pursuit of Organizational Good Governance and Green Human Resources Management in Cooperative Agencies, Work and Social Welfare**

▶ **1- Rahman Ghaffari**   
Ph. D, Management,  
Faculty of Humanities,  
Sari Branch, Islamic  
Azad University, Sari,  
Iran, (corresponding  
author)  
<Rghaffari@ut.ac.ir>

**Introduction:** Every two years, the World Bank along with some research institutes ranks the countries and governments based on the specific indexes, such as the degree of transparency, anti-corruption, and accountability and show their good governance realization. The current study adapted these indices to the organizational governance level in order to identify and evaluate the organizational governance fulfillment. besides, one of the newly coined terms in the social and human resources research studies is the "green" concept which is being used in environmental, marketing, welfare, and so many other fields. The study tries to evaluate the green human resource management realization in cooperatives, labor, and social welfare headquarters. Human resource management has certain responsibilities, such as recruitment, reward, performance management, promotion and appointment, succession planning ,etc. which are integrated with green concept. The main objective of green management is to make the employees be aware of the environmental management complexities. Environmental management concerns and values in applying human resource innovations entail higher productivity and improvement in environmental performance. In fact, the green viewpoint to human resources considers the organizational growth from two

perspectives, general quantitative growth and improvement and sustainable attention to the environment. When the green recruitment is discussed, managers have to recruit and retain staff and employees whose initiatives and values ease the complexities on the environment management. Organizational good governance and green human resource management cannot be achieved unless accountable and competent managers are available; the ones who are set to realize such objectives. The competencies of the managers must be consistent with main organizational merits and potencies, and they should be initiative, efficient, and accountable in terms of technical and behavioral issues.

**Method:** The study aimed at increasing the organizational good governance and green human resource management status through appointing competent managers at cooperatives and labor and social welfare headquarters. The statistical population of the study comprised all managers, vice managers and senior experts working in these administration offices. One hundred and eight subjects were selected for the study sample through cluster sampling technique from three headquarters of the northern region of the country comprising 350 subjects. The samples were from Gilan (N = 31), Golestan (N = 23) and Mazandaran (N = 54) headquarters. The data collection instruments were Elric competent managers' questionnaire (2000) with the reliability of 0.98, organizational good governance questionnaire by Mite and Millers (2009) with the reliability of 0.84 and green human resource questionnaire by Ahmad (2015) with reliability of 0.93. The confirmatory factorial analysis test was used to confirm the validity of the questionnaires in which all the items in the questionnaire achieved a factorial load of more than 0.4 showing the appropriate validity of the questionnaires. Using the regression analysis like structural equation modelling (SEM), the research model was formulated. Since the data distribution followed a non-parametric model and the subjects for the study were under 200, the partial least square (PLS) approach was conducted. To analyze the data, the SPSS 22 and the Smart PLS software were used.

**Findings:** the results of confirmatory factorial analysis test showed the appropriate validity of the items included in the questionnaires. The results of three variables measurement model of organizational good governance as well as green human resource and managers' competency also showed the appropriate goodness of fit

index for the variables and appropriate latent and observable variables relation. Moreover, the analysis of the tests used in this study revealed that the managers' competency had a positive impact on the organizational good governance and green human resource management. The organizational good governance had a significant positive impact on the green human resource management as well. The evaluation of the standard model and R2 coefficient showed that 56% of the changes in green human resource management and 31% of the organizational good governance changes were dependent on the changes in the competent managers' variable.

**Discussion:** the study aimed at determining the impact of managers' competencies on green human resource management based on the organizational good governance role in different cooperatives together with labor and social welfare cooperatives. The results showed that the relationship among all variables were significant. Considering the literature on the managers' competencies, organizational good governance and the green human resource management, it can be concluded that the human resource management can lead to good governance establishment in the organization by cooperation, compromise, accountability, transparency, responsibility, effectiveness, efficiency, and general justice. It was also justified that establishing good governance in the organization may also be possible through the activities related to human resource management which supports the 8 given features of good management. Evaluating the good governance indicators at the organizational level and green human resource management in governmental offices can be regarded as the knowledge raising aspect of the current study. The functional recommendation of the current research is that the cooperatives and labor and social welfare headquarters should try to implement the competent managers' indices and consider the competency aspects when appointing managers by creating establishing assessment centers in order to realize the green human resource management and organizational good governance.

**Keywords:** Green human resource management, Manager's competency, Organizational good governance

## مقدمه

در حال حاضر، شایستگی رایج‌ترین روش برای تعریف کارکنان ایده‌آل است و به یک بخش اساسی سیستم مدیریت استعداد در سازمانها تبدیل شده است (گریفیتس و واشنگتن، ۲۰۱۵). اصطلاح «شایستگی» در این زمینه به عنوان توانایی نشان داده شده برای اعمال دانش و مهارت شناخته شده است. این تعریف شایستگی مطابق با تعریف ارائه شده توسط سازمان بین‌المللی استاندارد بوده است (روزسکی و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، داشتن یک سیستم مبتنی بر شایستگی برای پیوند این فرایندها، کلید مدیریت مؤثر و مداوم استعدادهاست (گریفیتس و واشنگتن، ۲۰۱۵). یکی از چالشهایی که دولتها با آن مواجه‌اند تأمین مدیران دولتی شایسته است (فیوسنیهارونا و ویاس-دورگاپرسد، ۲۰۱۵). در این راستا تعیین شاخصهای کلیدی شایستگی برای مدیران یک اقدامی حیاتی است (روزسکی و همکاران، ۲۰۱۶). یک مدیر باید یک شخصیت مدیریتی قوی داشته باشد که بتواند فرآیند الزام‌آور رویداد فوق‌العاده را هم به صورت ذهنی و هم فیزیکی مدیریت کند. بنابراین لازم است که او همیشه شایستگیهای مدیریتی خود را توسعه بخشد (توماستیکا و همکاران، ۲۰۱۵). کارتر (۲۰۱۷) در تحقیق خود یک چارچوب شایستگی را برای حکمرانی مدیران بیان کرد: از نظر او چارچوب شایستگی به طور منظم بررسی و به صورت ضروری به روز می‌شود. این چارچوب متشکل از ۱۶ شایستگی است که بر پایه اصول مهم و ویژگیهای شخصی استوار است (کارتر، ۲۰۱۵).

در سطح کسب‌وکار، حکمرانی خوب برای عملکرد خوب سازمان ضروری است و یکی از دیدگاههای عملکرد خوب شرکتها این است که نظارت و بدین‌سان مدیریت یک سازمان با نظارت منابع مالی و زیست‌محیطی سازمان مرتبط باشد (کرودر و سیف، ۲۰۱۷). تا سال ۲۰۱۳، کدهای حکمرانی در بیش از ۹۰ کشور در سراسر جهان ایجاد شده بود. این مفهوم صرفاً

به این معناست که سازمانها چگونه خودشان را اداره می‌کنند؟ (انجمن حکمرانی شرکتهای اروپایی، ۲۰۱۳؛ کرودر و سیف، ۲۰۱۷). مهم‌ترین نکته این است که حکمرانی سازمانها تنها وسیله‌ای است که سازمانها برای دستیابی به اهداف و استراتژیهای خود بکار می‌گیرند (کرودر و سیف، ۲۰۱۷). حکمرانی خوب به سه عرصه سازمانهای دولتی، سازمانهای خصوصی و جامعه مدنی مرتبط است و می‌توان الزامات ساختاری آن را به این سه عرصه تسری داد (آرایی و همکاران، ۱۳۹۶). حکمرانی خوب شرکتی قائل به انطباق شاخصهای حکمرانی خوب در سطح شرکتهای بخش خصوصی است (نیسکانن، ۲۰۰۹). حکمرانی خوب سازمانی اصطلاحی است که نویسنده در انطباق شرایط حاکمیت ملی در سطح سازمان، با بداعتی نسبی، اولین بار در یک کار پژوهشی در سال ۲۰۱۵ به‌کار برده و اعتقاد بر این است که می‌توان همان شاخصهای حکمرانی در سطح ملی را برای سازمانها نیز انطباق داد. مدیریت سرمایه انسانی از طریق همکاری اقتصادی، اجتماعی و عملکرد زیست‌محیطی سازمانها نقش مهمی را در پایداری سازمانی ایفا می‌کند (رحمان و کارپانو، ۲۰۱۷). به‌طورکلی، شیوع حکمرانی خوب برای پایداری سازمانی نیز مهم است. اگر مدیریت منابع انسانی ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی بتوانند نقش اصلی را در پایداری سازمانی ایفا کنند، این امر جستجو و بررسی در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند در ایجاد حکمرانی خوب در سازمانها مشارکت کند را ممکن می‌سازد (آرولراج، ۲۰۱۶).

اصطلاح «مدیریت سرمایه انسانی سبز» که به مدیریت پایدار استفاده از سرمایه انسانی در جهت مشارکت و توجه به حفظ محیط‌زیست سالم معطوف است، در حال حاضر در حوزه کسب‌وکار در حال تغییر است و اهمیت آن با گذشت زمان، چند برابر شده است. این اصطلاح همچنین به‌عنوان یک موضوع داغ در کارهای تحقیقاتی اخیر شناخته شده است؛ زیرا آگاهی از مدیریت زیست‌محیطی و توسعه پایدار در سراسر جهان به‌طور فزاینده‌ای روزبه‌روز بالا رفته است (احمد، ۲۰۱۵). سازمانهای دولتی در چند حوزه عملکردی نیاز

به تقویت و بازآفرینی ساختاری دارند؛ ابتدا در پایبندی به شاخصهای حکمرانی خوب در سازمان، در وهله بعد، دید سرمایه‌ای و سبز به منابع انسانی و در نهایت استخدام مدیران شایسته در مناصب اجرایی. هدف اصلی این پژوهش این است که تا با دیدی جامع، نقش شایستگی مدیران را در حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی سبز در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سه استان مازندران، گیلان و گلستان را بررسی و یک مدل ساختاری از اثرگذاری این مؤلفه‌ها را ارائه و برازش کند.

### مبانی نظری و پیشینه تجربی

#### شایستگی مدیران

انتخاب کارکنان با استعداد (پتانسیل و عملکرد بالا) که می‌توانند چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان را برآورده سازند، برای سازمان حیاتی بوده است. این کیفیت انسانی شایستگی نامیده می‌شود (اسکرکوا، ۲۰۱۶؛ لیکاما، ۲۰۱۵). درک کنونی مفهوم صلاحیت و شایستگی بسیار گسترده است. این مفاهیم شامل مفاهیمی مانند توانایی، رفتار، فعالیت یا حتی پیچیدگی عملیات است (اسکرکوا، ۲۰۱۶). پایه توسعه شایستگیها، پتانسیل شخصی مدیر است. از طریق توسعه این پتانسیل، الزامات عملکرد موفق حاصل می‌شود. شایستگی مدیریتی، مجموعه‌ای از مهارتهای پیچیده و الزامات از پیش تعیین‌شده، به‌خصوص انگیزه، برای عملکرد مدیر است (توماستیکا و همکاران، ۲۰۱۵). شایستگی می‌تواند از طریق آموزش و توسعه تقویت شود (دزینسکی، ۲۰۱۷). اصل ارزیابی شایستگی این است که شایستگیها باید متناسب با ویژگیهای موردنیاز و کار باشد (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳). بویاتزیرس (۱۹۸۲) و مک‌لگان (۱۹۸۹) اولین افرادی بودند که مدیریت منابع انسانی را در سازمانها اعمال کردند. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به‌عنوان یک الگوی رهبری موفق برای توسعه بخش خصوصی در نظر گرفته شده و یکی از موضوعات اصلی در توسعه خدمات دولتی

مدرن به شمار می‌آید. پاسخگویی، حرفه‌ای بودن، یکپارچگی، بلوغ و نیاز به نوآوری الزامات شایستگی است که در کار مدیران بخش دولتی مورد نیاز است (اسکرکوا، ۲۰۱۶).

مطالعاتی وجود دارد که مربوط به پشتیبانی از ویژگیهای شایستگی مدیران در اداره بهتر سازمان می‌باشند از جمله دزینسکی (۲۰۱۷)، به بررسی یک مدل شایستگی مدیران پروژه پرداخت. این مدل مرتبط با ویژگیهای مدیر پروژه بوده و می‌تواند به عنوان مرجع در توسعه یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت پروژه‌های ساختمانی کمک کند. اسکرکوا (۲۰۱۶)، در تحقیقی به بررسی مدلی برای شایستگی در بخش دولتی پرداخت و بر این باور است که مدل‌های شایستگی یک ابزار کلیدی در سیستم‌های منابع انسانی است. مدل او از سه بعد اصلی بلوغ اجتماعی، مهارتهای کاربردی و توانایی دانش تشکیل می‌شد. توماستیکا و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی شایستگیهای مدیریتی مدیران بحران پرداختند؛ از نظر آنان شایستگی مدیریتی شامل مهارتها و تواناییهایی می‌شود که به عملکرد عالی مدیران بحران کمک کند.

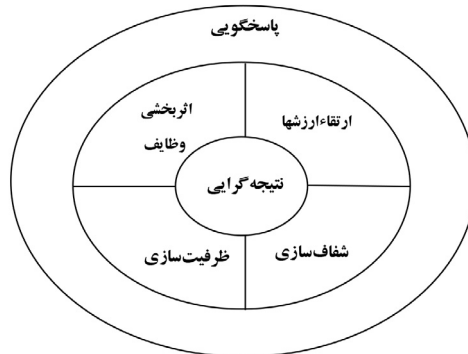
### حکمرانی خوب سازمانی

تعریف حکمرانی خوب سازمانی اغلب مبهم و متنوع است (مکنداور، ۲۰۱۵؛ اوچین و بلکیوگلو، ۲۰۱۷). در خصوص این مؤلفه باید گفت؛ حکمرانی خوب سازمانی در کنار شایستگی مدیران با شاخصهای مهمی از قبیل میزان جذب بیشتر سرمایه‌گذاری، کنترل فساد در دستگاههای اجرایی، استفاده بهینه از منابع و امکانات، بالا بودن درآمد سرانه، کاهش مقررات دست و پاگیر بوروکراسی اداری، ایجاد پنجره ارتباطی مناسب با کارکنان، سهولت فضای کسب و کار و ایجاد جو رقابتی سروکار دارد (گروه بانک جهانی، ۲۰۱۶). در عمل، چهار اصل حکمرانی خوب وجود دارد که عبارتند از: شفافیت؛ پاسخگویی؛ مسئولیت؛ ارتقاء (کرودر و سیف، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، حکمرانی خوب نشانه یک تغییر به دور از فساد، ناکارآمدی، سوء مدیریت و پنهان‌کاری است تا نگرانیهای حکومت برای پاسخگویی،



شفافیت، اثربخشی، فراگیری، تساوی حقوق را ادغام کند (دوانی، ۲۰۱۶؛ یوسف، احسان و الهی، ۲۰۱۵). پنج اصل اساسی حکمرانی خوب ارائه شده توسط کمیته جوامع اروپایی (۲۰۰۱) و فاو (۲۰۰۷) عبارتند از: بازبودن، مشارکت، پاسخگویی، اثربخشی و انسجام (گراس و زرووبک، ۲۰۱۵).

کمیسیون مستقل حکمرانی خوب با همکاری مشترک نهاد صاحب‌امتیاز مالیه و حسابداری دولتی و سازمان مدیریت دولتی در لندن در سال ۲۰۰۴، اصول، شاخصها و استانداردهای حکمرانی خوب را در سازمانهای دولتی و خدماتی، در بیانیه‌ای منتشر کردند که جهت سنجش حکمرانی خوب در سازمانها از شاخصهایی نظیر نتیجه‌گرایی، ارتقاء ارزشها، اثربخشی نقشها و وظایف، شفاف‌سازی و درنهایت ظرفیت‌سازی استفاده شده است. هرکدام از این شاخصها و استانداردهای حکمرانی خوب در سازمانهای دولتی و خدماتی دارای مؤلفه‌هایی هستند که درنهایت مشخص‌کننده میزان دستیابی به اهداف حکمرانی سالم و متعالی خواهند بود (نگاره ۱) (کمیسیون مستقل حکمرانی خوب، ۲۰۰۴).



نگاره ۱: شاخصها و استانداردهای حکمرانی خوب در سازمانهای محلی

منبع: امایت و میلز، ۲۰۰۹

مطالعاتی وجود دارد که مربوط به پشتیبانی از حکمرانی خوب برای مدیریت خوب سازمانی هستند از جمله کارتر (۲۰۱۷)، یگانگی، الوانی و معمارزاده (۲۰۱۵) و آرای و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقات به معرفی دانش، مهارتها و رفتارهای موردنیاز برای حکمرانی مؤثر در مدارس، آکادمیهای انگلستان، شعب بانک، شهرداریها و سازمانهای دولتی و محلی پرداختند. تراکولماتوتا و چیجرنواتانا (۲۰۱۳)، در تحقیقی دیگر به مقایسه ابعاد حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی محلی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که این ابعاد در سازمانهای مختلف متفاوت عمل می‌کند. مولانا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، در تحقیق خود با عنوان مدیریت منابع انسانی و حکمرانی خوب به این نتیجه رسید که تمام ابتکارات برنامه‌ریزی شده در زمینه‌های توسعه مهارتهای رهبری برای دستیابی به اهداف مربوط به حکمرانی خوب مؤثر است.

وارث (۱۳۸۰) معتقد است حکمرانی خوب سازمانی برای اجرایی شدن در سازمانها و نهادهای دولتی و محلی باید به پنج مؤلفه اصلی توجه کند که عبارتند از: (۱) رابطه با ذی‌نفعان، (۲) مدیریت ریسک، (۳) پاسخگویی درونی، (۴) پاسخگویی بیرونی و (۵) برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد.

### مدیریت سرمایه انسانی سبز

با وجود مطالعات اخیر روی مدیریت سرمایه انسانی سبز (دومانت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ گورکی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ هادوک میلر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ ادانهو و تروگسا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ پینزون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) نه تنها هنوز حجم کمی از کار تحقیقاتی متمرکز بر این حوزه باقی مانده بلکه هنوز شکاف تحقیق مستمر در ادبیات وجود دارد (جبور<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). ضمن اینکه هنوز هم عدم اطمینان در مورد اینکه چه نوع عملیات منابع انسانی برای اجرای مؤثر مدیریت منابع انسانی سبز در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه موردنیاز است و

1. Trakulmututa and Chaijareonwattana  
3. Dumont  
6. O'Donohue and Torugsa

2. Mowlana  
5. Haddock-Millar  
8. Jabbour

چگونگی پیوستن و تطبیق این شیوه‌ها در محل کار برای کمک به سازمان در دستیابی به فرهنگ مشارکت سبز و به حداکثر رساندن عملکرد زیست‌محیطی وجود دارد (چریان و جیکوب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ ساتپیریا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ جبار و ابید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ احمد، ۲۰۱۵؛ هادوک میلر و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند به مشارکت بیشتر کارکنان در مدیریت پایدار کمک کند (تکسیرا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی سبز استفاده از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای ترویج استفاده پایدار از منابع در سازمانها است و به‌طور کلی سبب پایداری محیط‌زیست می‌شود (دشوال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ مارتاتا و آدیکاری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت سرمایه انسانی سبز مستقیماً مسئول ایجاد نیروی سبز است که ابتکار سبز را می‌فهمد، درک و تمرین می‌کند و اهداف سبز خود را حفظ می‌کند، تمام فرایند مدیریت منابع انسانی شامل بکارگماری، استخدام، آموزش، جبران خدمات، توسعه و پیشرفت سرمایه انسانی شرکت است (ماتهاپاتی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). این به سیاستها، عملیات و سیستمهایی اشاره دارد که کارکنان سازمان را، به‌منظور فایده رساندن به فرد، جامعه، محیط طبیعی و کسب‌وکار سبز می‌کند (اوپاتها و آرول راجا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). هدف اصلی مدیریت منابع انسانی سبز این است که کارکنان را از پیچیدگیهای مدیریت زیست‌محیطی آگاه سازد. نگرانیها و ارزشهای مدیریت زیست‌محیطی در بکارگیری ابتکارات منابع انسانی موجب بهره‌وری بیشتر و بهبود عملکرد زیست‌محیطی گشته و برای کاهش اثرات کربن کارکنان ضروری است (مسری و جارون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). در واقع، مدیران منابع انسانی در زمان استخدام، «اعتبار سبز» را به‌عنوان یک عنصر قابل‌اطمینان در نظر نمی‌گیرند: این فقط برای نقشهای خاصی که دانش زیست‌محیطی را به‌عنوان بخش مهمی از مهارتهای وظیفه‌ای نیاز دارند اتفاق می‌افتد (رحیمیان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴).

1 Cherian and Jacob

2. Sathyapriya

3. Jabbar and Abid

4. Teixeira

5. Deshval

6. Marhatta and Adhikari

7. Mathapati

8. Opatha and Arulrajah

9. Masri and Jaaron

10. Rahimian

احمد (۲۰۱۵) ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز را در هشت بعد خلاصه می‌کند: استخدام سبز<sup>۱</sup>؛ ارزیابی و مدیریت عملکرد سبز<sup>۲</sup>؛ آموزش و توسعه سبز<sup>۳</sup>؛ پاداش و جبران خسارت<sup>۴</sup>؛ روابط کارکنان سبز<sup>۵</sup> و ایمنی و بهداشت سبز<sup>۶</sup>. این ابعاد در طراحی مدل تحقیق حاضر، مبنای کار قرار گرفته است. رحیمیان (۲۰۱۴) در بررسیهای خود به این نتیجه رسید که تمرکز بر سیستم مدیریت منابع انسانی سبز باید در کار روزمره و انتصابات نمادین صورت گیرد. در واقع این امر موجب می‌شود که پایداری به‌طور متناوب در سازمانها دو چهره داشته باشد. مسری و جارون (۲۰۱۶)، در تحقیقی دیگر به ارزیابی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در ۱۱۰ سازمان در بخش تولید صنایع غذایی، شیمیایی و دارویی پرداختند و دریافتند بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد زیست‌محیطی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مدل ارائه شده بینش مفیدی در مورد چگونگی سازماندهی سازمانها به دست داد. توکلی و بزرگ حداد<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «ارائه مدل شایستگی مدیران بخش دولتی بر اساس پارادایم حکمرانی خوب» با استفاده از نظر خبرگان و روش تحلیل محتوا مدلی جهت شایستگی مدیران بخش دولتی ارائه دادند. ۴۹ ویژگی در ۹ دسته شناسایی شد. در تحقیق دیگری آرول راجا و همکاران (۲۰۱۵) به روشهای پیاده‌سازی و اجرایی شدن مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان و نهادهای هند پرداختند. بر اساس تحقیقات ایشان ۱۲ فعالیت مدیریت منابع انسانی با مشخص شدن مؤلفه‌های جزئی‌شان و شاخصهای عملکردی به‌عنوان معیارهای پیاده‌سازی شناسایی شده و بر اساس مدل تحلیلی ارائه شده، قابلیت سنجش مدیریت منابع انسانی سبز وجود خواهد داشت. احمد (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان سیاستها و عملیات مدیریت منابع انسانی سبز، به مقوله‌های گوناگون

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1. green recruitment              | 2. green performance management |
| 3. green training and development | 4. green compensation           |
| 5. green employee relations       | 6. green HSE                    |
| 7. Tavakkoli and Bozorg Haddad    |                                 |

منابع انسانی سبز که توسط سازمانها در سراسر جهان دنبال می‌شود و همچنین شناسایی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز پرداخت. وارث (۲۰۰۱) در مقاله‌ای به تبیین پنج بعد حکمرانی خوب سازمانی پرداخت و به مواردی همچون پاسخگویی، مدیریت ریسک، ارزیابی عملکرد و غیره اشاره کرده است. یگانگی، الوانی و معمارزاده (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «اولویت‌بندی شاخصهای حکمرانی خوب در سازمانها» در شعب بانک ملت قزوین شش بعد به ترتیب قانون‌گرایی، پاسخگویی، ارزش‌گرایی، عدالت‌گرایی، مشارکت‌جویی و تعالی پایدار اولویت‌بندی شده‌اند. غفاری و کفاشیان (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مدل اثرگذاری حکمرانی خوب سازمانی بر کیفیت خدمات سازمانهای محلی و شهرداریها، مدلی ارائه کرده است که شش بعد حکمرانی خوب سازمانی بر کیفیت خدمات تأثیرگذار بوده است.

مطالعه پیشینه پژوهشهای صورت پذیرفته راجع به شایستگی مدیران، حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی، نشان داده است که یک شکاف نظری در این حوزه به چشم می‌خورد. کمتر پژوهشی به بررسی حکمرانی خوب در سازمانهای دولتی پرداختند و همچنین پژوهشهایی که به تحلیل مدیریت منابع انسانی سبز در ایران پردازد خیلی کم بوده و همین پژوهشها هم در جامعه آماری بخش خصوصی انجام پذیرفته است. دانش‌افزایی این پژوهش رصد آمایشی سه متغیر در سطح ساختاری در سازمانهای دولتی است که نتایج آن می‌تواند به تعالی و بهبود عملکرد دستگاههای اجرایی کمک کند. با توجه به ادبیات نظری و پیشینه تجربی بیان‌شده الگوی ساختاری پژوهش بر اساس الگوی شایستگی مدیران الریک<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) که ۴۱ شایستگی را برای مدیران ارزیابی کرده، مدل حکمرانی خوب سازمانی امایت و میلرز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) که از چهار بعد «ارتقاء ارزشها»، «شفاف‌سازی»، «ظرفیت‌سازی» و «پاسخگویی» تشکیل شده و نهایتاً مدل سرمایه انسانی سبز احمد (۲۰۱۵) به قرار فرضیه‌های ذیل است:

1. Olrich
2. Omite and Millers

- H<sub>۱</sub>: شایستگی مدیران بر تحقق حکمرانی خوب سازمانی تأثیر دارد.
- H<sub>۲</sub>: شایستگی مدیران بر مدیریت منابع انسانی سبب تأثیر دارد.
- H<sub>۳</sub>: حکمرانی خوب سازمانی بر مدیریت منابع انسانی سبب تأثیر دارد.
- H<sub>۴</sub>: مدیریت منابع انسانی سبب به واسطه حکمرانی خوب سازمانی تحت تأثیر شایستگی مدیران است.

## روش

مطالعه مقطعی حاضر از نوع همبستگی است و داده‌های موردنیاز به روش پیمایشی گردآوری شد و با رویکردی کمی و با هدف کاربردی انجام پذیرفته است. جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سه استان مازندران، گلستان و گیلان بود که تعداد آنها ۳۸۳ نفر بوده است و تعداد نمونه به تعداد ۱۸۴ نفر بوده و به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. دلیل انتخاب نمونه‌ها به روش خوشه‌ای این است که جامعه همگن بوده و تنها پراکندگی جغرافیایی داشته‌اند. از این رو ما مبادرت به انتخاب نمونه‌ها از سه خوشه (استان) کرده‌ایم. بطوریکه از جامعه آماری (مازندران ۱۳۷، گیلان ۱۲۴ و گلستان ۱۲۲) با کمک جدول مورگان و نمونه‌گیری طبقه‌ای، به ترتیب از مازندران ۶۹ نفر، گیلان ۶۵ و گلستان ۶۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد بوده است. داده‌ها با استفاده از ۳ پرسشنامه شایستگی مدیران الریک (۲۰۰۰) ( $\alpha=0/98$ )، پرسشنامه حکمرانی خوب سازمانی امایت و میلرز (۲۰۰۹) ( $\alpha=0/84$ ) و نهایتاً پرسشنامه سرمایه انسانی سبز احمد (۲۰۱۵) ( $\alpha=0/93$ ) جمع‌آوری شد و هر سه پرسشنامه در ایران مورد استفاده واقع شده و روایی و پایایی آن مورد تأیید واقع شده‌اند. همچنین در این پژوهش روایی این ابزارها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش و همچنین

برازش مدل ساختاری، از آزمونهای رگرسیون مبنا نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (به دلیل نرمال نبودن توزیع داده‌ها و حجم نمونه آماری) در محیط نرم‌افزاری SmartPLS.ver3 و همچنین از نرم‌افزار ver22.SPSS استفاده شده است.

### یافته‌ها

مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله مدل اندازه‌گیری و پس‌از آن مدل ساختاری تحلیل و تفسیر می‌شود. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزنها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون است (منظور در واقع بررسی رابطه بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک است. درحالی‌که در مدل اندازه‌گیری هر یک از متغیرها به‌تنهایی مورد بررسی قرار می‌گیرد).

### مدلهای اندازه‌گیری متغیرها

در این مرحله ارزیابی می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده شده (سوالات تحقیق) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؟ بدین منظور روایی و پایایی آنها بررسی می‌شود. برای بررسی پایایی از شاخصهای متغیرهای مکنون و همسانی درونی و برای بررسی روایی از روش روایی همگرا استفاده شده است. ارزش هر یک از بارهای عاملی شاخصهای متغیر مکنون مربوطه، باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ (فیض‌اللهی، ۲۰۱۵) و مقدار ضریب آلفای کرونباخ نیز باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ باشد.

سنجش این مدلها شامل پایایی مرکب برای ارزیابی همسانی درونی، پایایی هر معرف و میانگین واریانس استخراج‌شده برای ارزیابی روایی همگرا است. معیار فورنل-لارکر و بارهای عرضی برای ارزیابی روایی افتراقی به‌کار می‌رود. در ادامه در جدول (۱) به معیارهای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی فوق پرداخته می‌شود.

جدول (۱) خلاصه نتایج برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون پژوهش

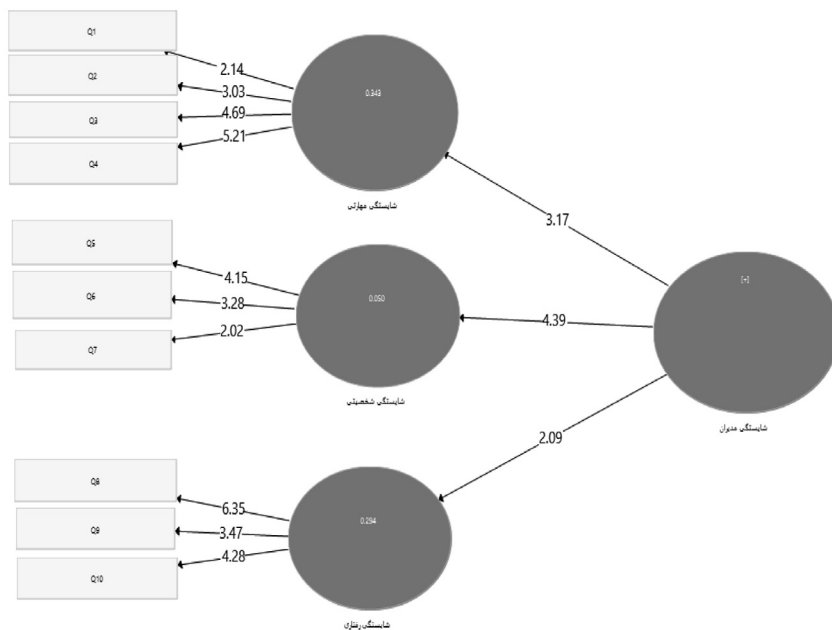
متغیر مکنون	ابعاد	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)	کیفیت مدل
فناوری مدیریت	رفتاری	۰/۷۱۴	۰/۸۴۱	۰/۸۱۹	۰/۷۰۲	۰/۶۱۹
	شخصیتی		۰/۷۰۵			
	مهارتی		۰/۶۹۳			
مدیریت منابع انسانی سبز	استخدام	۰/۶۱۱	۰/۸۶۵	۰/۹۰۵	۰/۷۱۱	۰/۵۱۵
	پاداش		۰/۵۸۹			
	ارزیابی		۰/۶۱۲			
	طراحی		۰/۷۵۲			
	برنامه‌ریزی		۰/۷۰۱			
	بکارگماری		۰/۶۹۳			
	آموزش		۰/۶۸۷			
	HSE		۰/۶۳۲			
حکمرانی سازمانی	ارتقاء	۰/۵۲۴	۰/۸۲۵	۰/۸۵۶	۰/۶۱۹	۰/۵۱۲
	ظرفیت‌سازی		۰/۵۰۱			
	شفافیت		۰/۶۳۹			
	پاسخگویی		۰/۶۹۳			

در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود که کلیه شاخصهای برازش مدل در حد قابل قبولی قرار دارند. با توجه به اینکه بارهای عاملی معنادار هستند (مقادیر بالای ۰/۵) و همچنین میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر از ۰/۵ است و پایایی ترکیبی نیز از میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که روایی افتراقی برقرار است. کیفیت مدل نیز با توجه به مقادیر بزرگ‌تر از صفر، تأیید می‌شود. همچنین عدد تعیین و ضریب مسیر بین متغیرهای نگاره شماره (۳) نشان می‌دهد که به‌طورکلی بیش از ۵۶ درصد از تغییرات



متغیر مدیریت منابع انسانی سبز، توسط تغییرات حکمرانی خوب سازمانی و شایستگی مدیران قابل تبیین و پیش‌بینی است.

در نگاره شماره (۲) برای نمونه، مدل اندازه‌گیری متغیر شایستگی مدیران را در حالت معناداری مشاهده می‌کنیم.

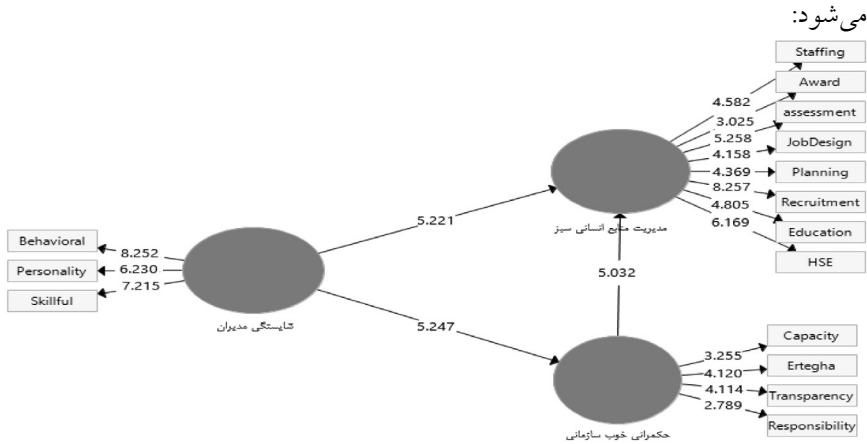


نگاره (۲) مدل اندازه‌گیری متغیر مکنون شایستگی مدیران

### برآزش مدل در حالت استاندارد و معناداری

مدل کلی این پژوهش در دو حالت استاندارد و معناداری در قالب اشکال زیر ارائه

می شود:



### نگاره (۳) مدل ساختاری پژوهش (در حالت Value-P)



### نگاره (۴) مدل اندازه گیری در حالت استاندارد

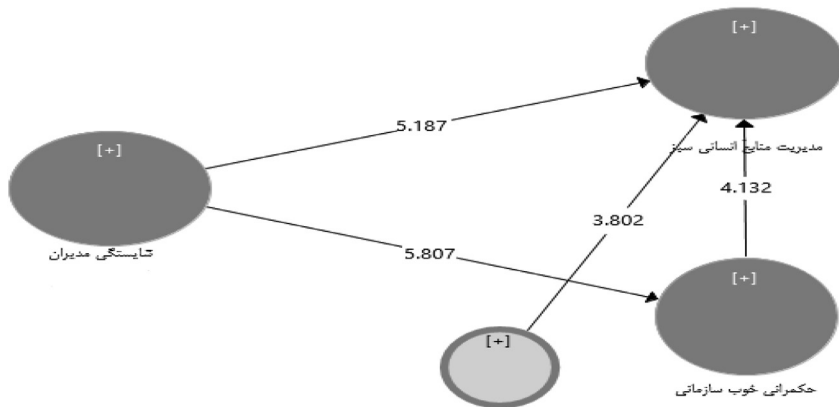
نگاره شماره (۳) نشان می‌دهد که تمامی روابط بین این متغیرها بیش از عدد معناداری (۱/۹۶) است. در نتیجه فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نگاره (۴) هم نشان می‌دهد که روابط بین متغیرها هم در وضعیت مطلوبی است. به‌عنوان مثال ۵۶ درصد تغییرات مدیریت منابع انسانی سبز تحت تأثیر شایستگی مدیران است و بیش از ۳۰ درصد تغییرات حکمرانی خوب سازمانی نیز تحت تأثیر شایستگی مدیران قرار می‌گیرد. نتایج بررسی فرضیات در قالب جدول (۲) گزارش شده است.

جدول (۲) بررسی نتایج فرضیات تحقیق

نتیجه فرضیه	کیفیت مدل	ضریب تعیین	مقادیر t	برآورد	فرضیه‌ها	
تأیید	۰/۵۵۱	۰/۳۱۰	۵/۱۸۷	۰/۵۵۶	←	شایستگی مدیران
تأیید	۰/۵۰۲	۰/۵۶۳	۵/۸۰۷	۰/۴۳۳	←	شایستگی مدیران
تأیید	۰/۴۱۵	۰/۳۲۵	۴/۱۳۲	۰/۴۱۸	←	حکمرانی خوب سازمانی
تأیید	۰/۴۲۵	۰/۲۰۹	۳/۸۰۲	۰/۳۶۸	نقش میانجی حکمرانی خوب سازمانی	

همان‌طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، مقادیر t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشند و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیات این پژوهش مورد تأیید واقع می‌شوند. همچنین آزمون کیفیت مدل با توجه به مقادیر بزرگ‌تر از صفر، تأیید می‌شود. همان‌طور که در نگاره شماره (۵) مشاهده می‌شود، مسیر مستقیم متغیر شایستگی مدیران به متغیر وابسته مدیریت منابع انسانی سبز، معنادار شده است ( $t=5/187$ ). بنابراین شرط اولیه برای بررسی متغیر میانجی برقرار است. همچنین تأثیر حکمرانی خوب سازمانی بر مدیریت منابع انسانی سبز ( $t=4/132$ )، معنادار شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این متغیرها در مدل نقش میانجی را ایفا می‌کند. در ضمن همان‌طور که مشخص است

می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد اذعان کرد که متغیر حکمرانی خوب سازمانی (با عدد معناداری ۳/۸۰۲) می‌تواند بین شایستگی مدیران و مدیریت منابع انسانی سبز نقش میانجی ایفا کند.



#### نگاره (۵) مدل ساختاری با وجود متغیر میانجی حکمرانی خوب سازمانی

نگاره (۵)، مدل کلی پژوهش به همراه متغیر میانجی را به نمایش گذاشته است. مقادیر به‌دست‌آمده از آزمون نشان‌دهنده تأیید کلی مدل است. به استناد خروجی اثرات کل در این پژوهش، اثرات کل تمامی متغیرهای پنهان معنادار بوده است. دایره کوچک سبزرنگ نشان‌دهنده نقش میانجی حکمرانی خوب سازمانی در نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری (به روش حداقل مربعات جزئی) است.

### بحث

هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین اثرگذاری شایستگی مدیران بر مدیریت منابع انسانی سبز با توجه به نقش متغیر حکمرانی خوب سازمانی در ادارات کل تعاون، کار و رفاه

اجتماعی استانهای شمالی بود. نتایج نهایی پژوهش نشان داد که روابط بین کلیه متغیرهای مدل معنادار است. همچنین مدل پیشنهادی این پژوهش نیز مورد تأیید واقع شد. با بررسی ادبیات مربوط به شایستگی مدیران، حکمرانی خوب در سطح سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز، نتایج این پژوهش مبین این است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند با ایجاد مشارکت، گرایش به توافق، پاسخگویی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و کارایی، عدالت همه‌جانبه، به ایجاد حکمرانی خوب در سازمان کمک کند. این بررسی همچنین استدلال می‌کند که ایجاد حکمرانی خوب در سازمان ممکن است از طریق اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی که از هشت ویژگی فوق در حوزه مدیریت خوب حمایت می‌کنند، امکان‌پذیر باشد. نتیجه فرضیه اول مبنی بر تأیید تأثیر شایستگی مدیران بر حکمرانی خوب بوده است. امروزه پدیداری نمادها و شاخصهای حکومت سالم و بی‌عیب در سازمانها، مبین حکمرانی سازمانی خوب است. پژوهشهای زیادی نظیر کارتر (۲۰۱۷)، توکلی و بزرگ حداد (۲۰۱۵)، برتونسلو، بوجا و سیلنزی (۲۰۱۵)، یونکه و همکاران (۲۰۱۲) و نظایر اینها تأیید می‌کنند که شایستگی و صلاحیت مدیران سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی حکمرانی خوب سازمانی دارد. تبیین چرایی این تأثیرگذاری نیز این است که به نظر می‌رسد مدیرانی که شایستگی لازم برای تصدی سمتهای سازمانی دارند افرادی نتیجه‌گرا، پاسخگو، ظرفیت‌ساز، شفاف و پیشرو در تدوین مسیر کارراهه شغلی نیروهای زیردست خود هستند که همگی این ویژگیها مربوط به حکمرانی خوب سازمانی است. نتایج پژوهشهای مشابه نظیر میرسپاسی و غلامزاده (۲۰۰۹)، مشبکی و روئین (۲۰۱۲)، پاسبانی و همکاران (۲۰۱۵)، احسانی، مشبکی و هادیزاده (۲۰۱۵)، رنجبر و همکاران (۲۰۱۴)، خراسانی و همکاران (۲۰۱۵)، اسدی و همکاران (۲۰۱۵)، کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، پاگون (۲۰۰۸)، یونک و همکاران (۲۰۱۲)، چپارا و همکاران (۲۰۱۵)، لیکاما (۲۰۱۵) و موراری و همکاران (۲۰۱۸) نیز نشان از ارتباط و تأثیرگذاری شایستگی مدیران در تحقق شاخصهای کسب‌وکار سالم و

حکمرانی خوب سازمانی است.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که شایستگی مدیران بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر دارد. مدیریت منابع انسانی سبز، توجه انسان‌گرایانه و با مسئولیت اجتماعی بالای مدیران را به حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. مدیران شایسته می‌دانند که مدیران منابع انسانی می‌توانند شریک تجاری و استراتژیک خوبی برای سازمان باشند و در حد مدیران عالی در امور سازمان، خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری کنند. بر اساس حدیث شریف معصومین (علیهم‌السلام) که فرمودند «الناس معادن، کمعادن الذهب و الفضة»، مدیران شایسته برای احصاء و استخراج ظرفیتهای بالقوه منابع انسانی و تبدیل آن به توان بالفعل سرمایه انسانی، توجه خاصی به مشارکت و مدیریت منابع انسانی دارند و به‌جای اینکه انسان سازمانی پرورش دهند، سازمان را انسانی طراحی می‌کنند. توجه به محیط‌زیست پایدار و نتایج جامعه‌نیازمند توجه به مدیریت منابع انسانی سبز است. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌گرانی نظیر اوتارخانی و علاالدینی (۲۰۱۲)، آرمان و خسروی (۲۰۱۴)، فیاضی و افشار (۲۰۱۵)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۷)، دشوال (۲۰۱۲)، مندپ (۲۰۱۵)، اوینو و کاسیرا (۲۰۱۶)، مسری و جارون (۲۰۱۷) و لی و همکاران (۲۰۱۸) هم‌سنگ است.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که حکمرانی خوب سازمانی بر مدیریت منابع انسانی سبز اثرگذار است. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های کمالی (۲۰۱۰)، غفاری و همکاران (۲۰۱۲)، مقدسی (۲۰۱۵)، وینود (۲۰۰۰)، مندپ (۲۰۱۲) و دیجسترا (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. چرایی ارتباط حکمرانی خوب سازمانی با مدیریت منابع انسانی را می‌توان از شاخصهای تحقق حکمرانی خوب سازمانی نظیر نتیجه‌گرایی، ظرفیت‌سازی، ارتقاء و شفافیت و نظایر آن دانست. وقتی سازمانی این‌چنین به این شاخصها توجه داشته و حکومت سالمی را در خود پیاده می‌کند، پس پرواضح است که به نتایج کلیدی عملکرد درونی سیستم خود و همچنین

۱. کافی، ج ۸، ص ۱۷۷؛ من لایحضره الفقیه، ج ۴، ص ۳۸۰؛ بحار الانوار، ج ۵۸، ص ۶۵ و ۱۰۶؛ ج ۶۴، ص ۱۲۱.

نتایج جامعه نظیر مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، توجه به محیط‌زیست و دیگر امور منبعث از مدیریت منابع انسانی سبز توجه و اهتمام ویژه‌ای خواهد داشت.

به‌طورکلی با تأیید مدل این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که تحقق و دستیابی به شاخصهای حکمرانی خوب در ادارات کل کار، تعاون و رفاه اجتماعی باید از انتخاب درست مدیران و انتصاب شایسته‌ترین آنها صورت پذیرد. بن‌مایه توسعه و رشد منابع انسانی یک سازمان، مدیران خردسالار آن است. توجه و اهتمام به منابع انسانی به‌عنوان شریک تجاری و استراتژیک یک سازمان، در پرتو وجود مدیران شایسته اتفاق خواهد افتاد. در نتیجه می‌توان اذعان داشت که آغاز توسعه پایدار سازمانی در حوزه‌های منابع انسانی سبز و حکمرانی خوب به‌واسطه توسعه شایستگیهای مدیریتی در مدیران این ادارات خواهد بود.

با توجه به نتایج فرضیه اول به مدیران دستگاههای اجرایی پیشنهاد می‌شود پیش از هر چیز سیستمی در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی طراحی شود تا طی آن مهارتهای فنی، ویژگیهای شخصیتی و مهارتهای رفتاری مدیران توسعه و بهبود یابد. در ادامه، طراحی نظام مدیریت شایستگی که بر اساس آن، شاخصهایی برای شایستگی مدیران تعیین شود و سپس افراد شایسته که انطباق بیشتری با آن شاخصها دارند ارتقاء یابند. بر اساس گویه‌های پرسشنامه پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود دستگاههای اجرایی اهتمام ویژه‌ای به بهبود مباحثی نظیر تفکر سیستمی، نگرش خلاق، انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، مهارتهای مذاکره، مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، توانمندسازی پرسنل و مدیریت منابع در مدیران داشته باشد. با توجه به نتایج فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی داشبورد حکمرانی خوب سازمانی ایجاد نمایند و در معیارهای ارزیابی عملکرد خود، شاخصهای حکمرانی خوب سازمانی را (نظیر شفافیت، ارتقاء، پاسخگویی، ظرفیت‌سازی و...) هم لحاظ کنند. اگر داشبورد حکمرانی خوب سازمانی طراحی شود مدیران و شورای راهبردی اداری سازمانها می‌توانند وضعیت

تحقق این شاخصها را به صورت پیوسته و مستمر رصد کنند و اگر در تحقق شاخصی ضعف مشاهده شده است، به سرعت برای رفع آن تلاش کنند. برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز (فرضیه سوم) هم پیشنهاد می شود، مدیران ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استانهای شمالی نخست، جایگاه مدیران منابع انسانی را از سطح مدیران میانی به جایگاه مدیران ارشد سازمان ارتقاء داده و وظایف مدیریتی به آنها محول کنند. در ادامه مدیران باید با توجه به شاخصهای زیست محیطی، زیست فناوری، زیست بوم شناختی و محورهای انسان گرایانه به سرمایه انسانی خود توجه کرده و برای تحقق فرایندهای منابع انسانی سبز نظیر آموزش و توسعه سبز، استخدام سبز، مدیریت عملکرد سبز و غیره تلاش نمایند. مدیران این ادارات کل باید معیارهای مدیریت منابع انسانی سبز را با توجه به چندین وظیفه مدیریت منابع انسانی احصاء کرده و طی یک برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی نسبت به تحقق آنها اقدام کنند.



- Ahmad, Shoeb. (2015). Green Human Resource Management: Polies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Arace, Vahid. & et al., (2016). The abstacles of good governance in local organizations. *Journal of policy making strategic studies*, 7(25), 113-133.
- Arman, Mani and Khosravi, Maedeh (2014). Validation of the Model of Manpower Management with Competency Approach, *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*. No. (23), Vol. (71) (In pershian)
- Arulrajah, Anthonypillai Anton. (2016). Literature Review on Good Governance in the Organizations through Human Resource Management: A Corporate Level Analysis. *International Business Research*, 9(8), 14-23.
- Avcin, Muştafa., & Balcioglu, Hasret. (2017). Corporate Governance: A Model of Modern Corporate Governance Framework for the Better Governance of Companies. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 12(2), 207-234.
- Bertoncello, C., & Buja, A., Silenzi (2015). *Good governance competencies in public health to train public health physicians*, 1(60), 737-749.
- Carter, David. (2017). *A Competency Framework for Governance: The knowledge, skills and behaviours needed for effective governance in maintained schools*, academies and multi-academy trusts. England Department for Education.
- Cherian, Jacob. Poopada., Jacob, Jolly. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: a review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25-33.
- Crowther, David., & Seifi, Shahla. (2017). Modern Organisational Governance: Re-Examining Governance: The Evidence. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 12, 3-15.
- Dshval, Parul (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*. 1(13): 176-181.
- Devaney, Laura. (2016). Good governance? Perceptions of accountability, transparency and effectiveness in Irish food risk governance. *Food Policy*, 62, 1-10.
- Dumont, Jenny., Shen, Jie., & Deng, Xin. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.

- Dziekoński, Krzysztof. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174–181.
- Ehsani, A., & Moshabbaki, A. and Hadizadeh, M. (2013). Identifying Key Competencies for Effective Knowledge Management in Hospitals, *Journal of Health Management*, 15(49), (In Persian)
- *European Corporate Governance Institute*. (2013).
- Feyzollahi, Ali. (2014). *Smart*. PLS Learning, Payam Noor publication, Tehran. (in persian)
- Fuseini Haruna, Peter., & Vyas-Doorgapersad, Shikha. (2015). *Public Administration Training in Africa: Competencies in Development Management*. New Yourk: Taylor & Francis Group, LLC.
- Ghaffari, Rahman & Kaffashiyani, Saed. (2012). *The effective modle of organizational good governance on services qualities*. Ph.d dissertation of Iran Mines and Industries University. Tehran.
- Griffiths, Bruce., & Washington, Enrique. (2015). *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management*. Ney York: Business Expert Press, LLC.
- Gross, Marta., & 'Zróbek, Ryszard.(2015). Good governance in some public real estate management systems. *Land Use Policy*,49, 352–364.
- Guerci, Marco., & Longoni, Annachiara., and Luzzini, Davide. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Haddock-Millar, Julie., & Sanyal, Chandana., and Müller-Camen, Michael. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of HRM*, 27(2), 192-211.
- Jabbar, Muhammad. & Hassan, Abid, M. (2014). GHRM: Motivating Employees towards organizational environmental performance. *MAGNT Research Report*, 2(4), 267-278.
- Jabbour, Charbel & et al., (2017). Envisioning the invisible: understanding the synergy between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management in ..., *Journal of Cleaner Production*, 168(1), 163-172.
- Kamali, Yahya (2010). Wath is good governance, *Journal of Tadbir*, No. (20), Vol (6), (In Persian)

- Khorasani, Abasalt and Zahedi, H., Kamizi, A. (2015). Designing and compiling a management model for business, *Human Resources Education & Development Quarterly*, No. 1, Vol. 3 (In Persian)
- Liikamaa, Kirsi. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Mandip, Gill (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(2), 244-252.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International E-Journal Of Ongoing Research in Management & IT*.
- Masri, Hiba A., & Jaaron, A.M. (2017). Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143(1), 474-489.
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1-6.
- Mkandawire, Thandika. (2015). Neopatrimonialism and the Political Economy of Economic Performance in Africa: *Critical Reflections. World Politics*, 67(3), 563-612.
- Moghadasi, Alireza. (2015). Application of Good Governance in Combating Corruption, *Political Economic Quarterly*, No. 281-282, (In Persian)
- Moshabbaki, Asghar & Ruien, M. (2012). Investigating the effect of managers' merit on job burnout of NAJA staff, *Journal of Supervision and Inspection*, No. 5, Vol. 16 (In Persian)
- Mowlana, S Omar Z. (2010). *Human resource management and good governance*. Commonwealth Good Governance.
- Mirsapasi, Naser & Gholamzadeh, Dariush (2009). Designing the Competency Model for Managing Managers in the Public Sector of Iran, Investigating Intermediate Managers in the Industry Sector, *Journal of Management Research*, No. 83, Vol. 16, (In Persian)
- O'Donohue, Wayne., & Torugsa, Nuttaneeya. (2016). The moderating effect of 'Green'HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- OECD Public Governance Review. (2015). *Slovak Republic: Better Coordination for better policies, services and results*, OECD Publishing Paris.

- OPM & CIPFA. (2004). *The Good Governance Standard for Public Services*, Printed by Hackney Ltd.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. Anton. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112.
- Otarkhani, A. & Alaeddini, A., (2012). Investigating the relationship between the need for electronic HR management tools and their competencies and roles in the organization, *Vison of Public Administration Journal*, No. 7, Vol. 9, (In Persian)
- Owino, W. & Kwasira, J., (2016), “Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at managerial Oil Refinery Limited Nakuru, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(3), 19-27.
- Pinzone, M., & et al., (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green HRM. *Journal of Cleaner Production*, 12(2), 201-211.
- Rahimian, Mona. (2014). *Paradoxes in green human resource management: evidence from the Italian context*. (published MSc dissertation). Italy: Politecnico Milano.
- Rahman, Manzur., & Carpano, Claudio. (2017). Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*. 17(1), 1-35.
- Sathyapriya, J., & Kanimozhi, R., and Adhilakshmi, V. (2013). Green HRM - delivering high performance HR systems. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4(1), 19-25.
- Seyyedjavadin, S. R. & Roshandel A. and Nobari, A. (2017). Green Human Resource Management is an investment and sustainable development approach, *Jornal of Investment Knowledge*, No. 5, Vol. 20 (In Persian)
- Skorkova, Zuzana. (2016). Competency models in public sector, *Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 – 234.
- Spencer, Lyle.M., & Spencer, M. (1993). *Competence at work– Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Ranjbar, Mansoor & et al., (2014). Assessing the competency model of health department managers, *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, No. 23, Vol. 109 (In Persian)

- Tavakkoli, A., & Bozorg H., Elham. (2015). *Peresent a model of Managers Competencies public sector based on the good governance paradigm*. International Conference of Economics and Social Sciences. (in persion)
- Tomaštica, Marek., & Strohmandlb, Jan., and Ceche, Petr. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Social and Behavioral Sciences*, 17(4).
- Vares, Seyed. Hamed. (2000). The post paradigm approach to public administration. *Journal of management knowledge*, 5(5), 51-82.
- World Bank group. (2016). *Doing Business: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. International Bank for Reconstruction and Development.
- Uneke C., & et al., (2012). Enhancing Leadership and Governance Competencies to Strengthen Health *Systems in Nigeria: Assessment of Organizational Human Resources Development*. 7(3):73-84.
- Yeganegi, S. Atefeh. & et al., (2015). *The ranking of good governance indexes in active organizations*, 7(21), 1-9.
- Yousaf, Momna., & Ihsan, Freeha., and Ellahi, Abida. (2015). Exploring the impact of good governance on citizens' trust in Pakistan, *Government Information Quarterly*, 33(1), 200-209.