

Exploring the Sequential Outcomes of Green Transformational Leadership: A Systematic Meta-Synthesis

Seyed Kazem Chavoshi *

Assistant Prof., Department of Banking and Insurance Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran.
<https://orcid.org/0000-0002-7852-0132>

Maryam Mola Ghalghachi

Ph.D. Candidate of Business Management, Department of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
<https://orcid.org/0000-0002-6031-1164>

Bagher Asgarnezhad Nouri

Associate Professor of Business Management, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran. <https://orcid.org/0000-0003-3075-9889>

Abstract

1. Introduction

The Industrial Revolution, although it reduced poverty for millions, simultaneously led to environmental degradation and the depletion of natural resources. Rapid industrialization, particularly in the manufacturing sector, resulted in significant environmental destruction and the emergence of socio-economic challenges. Environmental sustainability in manufacturing companies has recently emerged as an important approach for environmental protection and business management, aiming to simultaneously improve both environmental and commercial performance. Companies that actively engage in environmental initiatives such as pollution prevention, energy efficiency improvement, and sustainable product design gain a competitive advantage by reducing their environmental footprint and enhancing their market reputation. In the realm of sustainability, green transformational leadership redefines and adapts the four main tenets of transformational leadership theory—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—with the aim of prioritizing environmental stewardship and accountability. Therefore, the main issue of the current

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

research is the identification and explanation of the consequences of green transformational leadership with a comprehensive approach based on meta-synthesis analysis.

2. Literature Review

Drawing upon the resource-based view, green transformational leadership can be regarded as a potential organizational resource that plays the role of custodian in institutionalizing green aspects among employees, guiding them toward achieving higher performance and superior values. In the context of sustainability, this leadership style adapts the four main tenets or core behaviors of transformational leadership theory—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—to prioritize environmental stewardship and accountability. The “Idealized Influence” characteristic enables leaders to exert a profound impact on their followers by acting as role models and demonstrating integrity, adherence to ethical standards, and providing a clear moral compass. The “Inspirational Motivation” characteristic reflects leaders’ ability to articulate a clear vision and inspire followers to transform that vision into reality. The “Intellectual Stimulation” characteristic refers to leaders’ ability to provoke followers’ cognitive capacities to engage in creative activities and rethink existing issues from novel perspectives. Finally, the “Individualized Consideration” characteristic denotes leaders’ tailored support for employees through coaching, training, or counseling based on the specific needs and capacities of each individual. Thus, green transformational leaders, by relying on the four aforementioned behaviors or characteristics, inspire, empower, encourage, and support employees to participate in environmentally supportive behaviors, offer innovative green ideas and initiatives, strengthen the green organizational culture, improve environmental performance, and ultimately contribute to the achievement of the organization’s sustainable development goals.

3. Methodology

In terms of objective, the present research is developmental-applied, and in terms of the nature of information and data, it is qualitative. Furthermore, in terms of the method of data collection, the present study is of a documentary-meta-synthesis nature. The meta-synthesis research method is a method based on the systematic review of literature and library studies in order to achieve a deep understanding and comprehension of the phenomenon under study. In this regard, to complete the research process, the meta-synthesis approach and the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) were used to achieve the objectives of this research. For data collection, previous scientific documents and records were used, and finally, 66 related articles were selected

as the main source for analysis. The data were analyzed using the content analysis method.

4. Results

The achievements of Green Transformational Leadership include strategic, managerial and operational, human resources, and functional achievements. Strategic achievements encompass the formation of an inclusive, innovative, and green organizational environment, the formulation of green macro-strategy and direction, and the creation of green value and perceptual infrastructures. In the managerial and operational domain, the most significant outcomes are considered to be green innovation capacity, organizational green competencies and enablers, and green managerial support and supervision. The human resource-related achievements include green human resource management methods, green job satisfaction, green employee commitment, individual psychological characteristics, green behavioral intentions, green behaviors and actions, and also green employee participation. Finally, the performance achievements encompass the improvement of green organizational performance and results, and the achievement of green competitive advantages. Thus, this research, by presenting an integrated and chained framework of meta-synthesized achievements, not only fills a gap in the literature but also emphasizes the necessity for senior managers to integrate strategic, managerial, operational, human resources, and performance dimensions to facilitate sustainable organizational transformation.

Keywords: Transformational Leadership Theory, Green Transformational Leadership, Environmental Sustainability, Green Management, Transformational Leadership.



کاوش دستاوردهای زنجیره‌ای رهبری تحول آفرین سبز: یک فرا ترکیب نظام مند

سید کاظم چاوشی



استادیار، گروه مدیریت بانک و بیمه، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
<https://orcid.org/0000-0002-7852-0132>

مریم مولا فلچاچی



دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
<https://orcid.org/0000-0002-6031-1164>

باقر عسگر نژاد



دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
<https://orcid.org/0000-0003-3075-9889>

چکیده

پژوهش حاضر از معدود مطالعات کیفی محسوب می‌شود که به بررسی دستاوردهای رهبری تحول آفرین سبز با استفاده از روش فرا ترکیب پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف و گردآوری داده‌ها در زمره مطالعات توصیفی و از منظر رویکرد، کیفی است. روش اجرای پژوهش، فرا ترکیب کیفی است که شامل مراحل جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب، بیان و تفسیر یافته‌های حاصل از پژوهش‌های کمی و کیفی می‌شود. در این مطالعه، فرا ترکیب بر اساس مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها، اسناد و مدارک علمی پیشین مورد استفاده قرار گرفت و در نهایت ۶۶ مقاله مرتبط به عنوان منبع اصلی تحلیل انتخاب شد. داده‌ها با روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفتند. از دستاوردهای رهبری تحول آفرین سبز می‌توان به دستاوردهای راهبردی، مدیریتی و عملیاتی، منابع انسانی و عملکردی اشاره کرد. دستاوردهای راهبردی شامل شکل‌گیری محیط سازمانی فراگیر، نوآور و سبز، تدوین راهبرد و جهت‌گیری کلان سبز، و ایجاد زیرساخت‌های ارزشی و ادراکی سبز است. در حوزه مدیریتی و عملیاتی، ظرفیت نوآوری سبز، شایستگی‌ها و توانمندسازهای سبز سازمانی، و حمایت و نظارت سبز مدیریتی از مهم‌ترین نتایج محسوب می‌شوند. دستاوردهای مربوط به منابع انسانی نیز شامل روش‌های مدیریت منابع

* نویسنده مسئول: chavoshi@khu.ac.ir

انسانی سبز، رضایت شغلی سبز، تعهد سبز کارکنان، ویژگی‌های روان‌شناختی فردی، مقاصد رفتاری سبز، رفتارها و کنش‌های سبز، و همچنین مشارکت سبز کارکنان است. در نهایت، دستاوردهای عملکردی دربرگیرنده‌ی بهبود عملکرد و نتایج سبز سازمانی و دستیابی به مزیت‌های رقابتی سبز می‌باشد. بدین ترتیب، این پژوهش با ارائه‌ی یک چارچوب یکپارچه و زنجیره‌ای از دستاوردهای فراترکیب‌شده، نه تنها شکاف موجود در ادبیات را پر می‌کند، بلکه بر ضرورت توجه مدیران ارشد به تلفیق ابعاد راهبردی، مدیریتی و عملیاتی، منابع انسانی و عملکردی برای تسهیل تحول سازمانی پایدار تأکید می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: تئوری رهبری تحول‌آفرین، رهبری تحول‌آفرین سبز، پایداری زیست محیطی، مدیریت سبز، رهبری تحول‌آفرین.

آماده انتشار

مقدمه

انقلاب صنعتی اگرچه موجب کاهش فقر برای میلیون‌ها نفر شد، اما همزمان به تخریب محیط‌زیست و منابع طبیعی انجامید. صنعتی‌سازی سریع، به ویژه در بخش تولید منجر به تخریب قابل توجه محیط‌زیست و بروز چالش‌های اجتماعی اقتصادی شده است (Shehzad et al, 2024). فعالیت‌های صنعتی طی چند دهه گذشته به واسطه توسعه سریع اقتصادی افزایش یافته و آثار منفی قابل ملاحظه‌ای بر محیط‌زیست بر جای گذاشته است (Malik et al, 2024). در برخی کشورهای در حال توسعه همچون ایران، افزایش توجه مصرف‌کنندگان، الزامات مقرراتی از سوی برخی سازمانها مانند سازمان حفاظت محیط زیست و سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور و همچنین فشارهای ذی‌نفعان، اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی را به ضرورتی برای حفظ شهرت شرکتی و کسب مزیت رقابتی تبدیل کرده است (Wang et al, 2023). شرکت‌ها و سازمانهایی که به رویه‌های زیست‌محیطی پایبند هستند، غالباً توجه مثبت بیشتری از سوی سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان جلب می‌کنند (Shehzad et al, 2024). در محیط کسب‌وکار پویای امروز، پایداری زیست‌محیطی به عنوان یکی از ستون‌های اصلی استراتژی‌های شرکتی مطرح است (Bourini et al, 2023). نظریه مبتنی بر منابع طبیعی (NRBV)^۱ نیز این رویکرد را تأیید می‌کند و بیان می‌دارد که شرکت‌ها باید فرصت‌های کسب‌وکار سبز را شناسایی کرده و از آنها بهره‌برداری کنند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کرده و سطح پایداری زیست‌محیطی را ارتقاء دهند (Makhloufi et al, 2023.2024).

پایداری زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی اخیراً به عنوان رویکردی مهم برای حفاظت از محیط زیست و مدیریت کسب‌وکار با هدف بهبود همزمان عملکرد زیست‌محیطی و تجاری مطرح شده است (Ibrahim et al, 2025). این رویکرد بر رفتار مصرف‌کنندگان نیز اثرگذار است و ضروری است شرکت‌ها آن را در عملیات خود لحاظ کنند؛ چرا که مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند برندهایی را انتخاب کنند که نسبت به محیط زیست آگاه و مسئولیت‌پذیر باشند (Ismail et al, 2023). با این حال، ایجاد تعادل میان حفظ

¹ Natural Resource-Based View

محیط زیست و تولید سبز همچنان یک چالش اساسی به شمار می‌رود. به طور خاص، فرایندهای تولیدی آثار منفی متعددی از جمله انتشار آلاینده‌ها در هوا، ایجاد انواع آلودگی و استفاده از مواد بسته‌بندی ناسازگار با اصول پایداری بر محیط زیست بر جای می‌گذارند. گرچه پایداری زیست محیطی به عنوان یکی از اهداف اصلی در دستور کار شرکت‌ها قرار دارد، اما ارتباط میان ایمنی زیست محیطی و استراتژی شرکتی اغلب به صورت یک مبادله میان رویه‌های سبز و عملکرد بهره‌وری تلقی می‌شود. در این میان، فعالان محیط زیست و سیاست‌گذاران فشار قابل توجهی بر شرکت‌ها وارد می‌کنند تا راهبردهای کسب و کار زیست محیطی را طراحی و اجرا کنند، راهبردهایی که ضمن کارآمد بودن، مسئولیت‌پذیری شرکت را در قبال محیط زیست در همه عملیات تجاری تضمین کنند (Begum et al, 2023). امروزه تأکید فزاینده بر پایداری زیست محیطی به نیرویی قدرتمند بدل شده است که در حال بازتعریف اولویت‌های استراتژیک شرکت‌هاست. اکنون از شرکت‌ها انتظار می‌رود نه تنها از مقررات زیست محیطی تبعیت کنند، بلکه این استراتژی‌ها را در هسته اصلی کسب و کار خود ادغام نمایند. شرکت‌هایی که به طور فعال در اقدامات زیست محیطی همچون پیشگیری از آلودگی، بهبود بهره‌وری انرژی و طراحی محصول پایدار مشارکت دارند، با کاهش ردپای زیست محیطی خود و ارتقای شهرت بازار، مزیت رقابتی کسب می‌کنند (Ni & Abdullah, 2025). با این حال، اجرای موفقیت‌آمیز این اقدامات چالش‌برانگیز است؛ زیرا در مقایسه با فعالیت‌های تجاری متعارف، اغلب مستلزم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، دانش تخصصی پیچیده و فرایندهای نوآورانه‌اند که اتکای بیشتری به منابع و دانش خارجی دارند.

در حوزه پایداری، رهبری تحول‌آفرین سبز چهار رکن اصلی نظریه رهبری تحول‌آفرین (TLT)¹ شامل تأثیر ایده‌آل‌گونه، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی شده را با هدف اولویت‌بخشی به سرپرستی و مسئولیت‌پذیری زیست محیطی بازتعریف و تطبیق می‌دهد (Farhadi Nejad et al, 2019; Kebe et al, 2025; Mistry, 2025). رهبری تحول‌آفرین سبز به مجموعه‌ای از رفتارها، انگیزش‌ها و راهبردهای مدیریتی

¹ Theory Leadership Transformational

رهبران اشاره دارد که به منظور ترغیب سازمانها به دستیابی به تحول زیست محیطی طراحی شده‌اند (Chen & Chang, 2013; Akbari et al, 2022; Fu et al, 2025). در سال‌های اخیر، با افزایش تلاش سازمانها برای همسوسازی عملیات و تصمیمات خود با ارزش‌های پایداری، رهبری تحول‌آفرین سبز از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است (Lathabhavan & Kaur, 2023; Gunay, 2025). این سبک رهبری با توانایی رهبران در الهام‌بخشیدن به کارکنان برای دستیابی به اهداف زیست محیطی از طریق تفکر چشم‌اندازمحور، حمایت‌های شخصی‌سازی شده و تأکید بر حل مسائل نوآورانه شناخته می‌شود. رهبرانی که این سبک رهبری را اتخاذ می‌کنند، با الگو قرار دادن خود، رفتارهای پایدار را در فعالیت‌ها و تصمیمات روزمره خود ادغام کرده و همزمان، چشم‌اندازی آینده‌نگر از مسئولیت‌پذیری زیست محیطی را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند. از رهگذر این رویکرد، رهبران تحول‌آفرین سبز محیط کاری را شکل می‌دهند که در آن پایداری به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی و منبعی برای انگیزش کارکنان تبدیل می‌شود (Gunay, 2025). هدف اصلی این رهبران، القای هنجارها و ارزش‌های زیست محیطی در میان پیروان از طریق تحریک نگرش‌ها و رفتارهای سبز و تقویت تعهد به حفاظت از محیط زیست سازمان است (Perez et al, 2023). در این راستا، رهبران تحول‌آفرین سبز با همسو ساختن اهداف پایداری سازمان با اهداف شخصی کارکنان، آنان را به پذیرش و بروز رفتارهای حامی محیط زیست ترغیب می‌کنند (Nguyen et al, 2025). علاوه بر این، این رهبران کارکنان را به کسب و تبادل اطلاعات زیست محیطی، مشارکت فعال در فرآیندهای سبز و درگیر شدن در فعالیت‌ها و رفتارهای دوستدار محیط زیست تشویق می‌کنند تا عملکرد زیست محیطی سازمان بهبود یابد (Perez et al, 2023). بنابراین، رهبری تحول‌آفرین سبز با پرورش فرهنگ مسئولیت‌پذیری زیست محیطی و ایجاد بینشی مشترک از طریق الهام‌بخشی، تعهد کارکنان نسبت به اهداف پایداری را تقویت و هدایت می‌کند (Nguyen et al, 2025).

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات متعددی پیرامون مفهوم رهبری تحول‌آفرین سبز انجام شده است (Turki et al, 2022; Madani et al, 2024;).

Chen & chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016; Zhou et al, 2018; Li et al, 2020; Singh et al, 2020; Cahyadi et al, 2022; Farrukh et al, 2022; Begum et al, 2022; Hanif et al, 2023; Özgül & Zehir, 2023; Perez et al, 2023; Janjua et al, 2024; Filimonau et al, 2024; Srivastava et al, 2024; Fu et al, 2025; Priatna et al, 2025; Mousa et al, 2025; Yorulmaz et al, 2025; Saini et al, 2025; Mistry, 2025.

بخش قابل توجهی از این مطالعات با رویکردهای کمی و کیفی به بررسی مفهوم و ابعاد رهبری تحول آفرین سبز پرداخته‌اند و تمرکز کمی به تحلیل جامع و عمیق پیامدها و دستاوردهای آن داشته‌اند، حال آنکه از نظر کاربردی و مدیریت در عرصه عمل خروجی‌ها و دستاوردها بیشتر مد نظر قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد بهره‌گیری از روش فراترکیب برای تبیین نظام‌مند سازوکارهای شکل‌گیری و بروز دستاوردهای رهبری تحول آفرین سبز در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده است. در حالی که شناخت دقیق پیامدهای این مفهوم می‌تواند نقش حیاتی در تبیین و هدایت راهبردهای شرکت‌ها ایفاء نماید. شکاف اصلی موجود در حوزه تبیین رهبری تحول آفرین سبز آن است که اگرچه امروزه اغلب شرکت‌ها ضرورت حرکت به سوی رویکردهای سبز را پذیرفته‌اند، اما پیش از آنکه مسیر و راهبرد صحیح این حرکت مشخص گردد، لازم است ابعاد و مؤلفه‌های شکل دهنده پیامدهای این رهبری به طور کامل شناسایی شوند. اهمیت این موضوع از آن جهت است که رهبری تحول آفرین سبز بر جنبه‌های گوناگون سازمان، از جمله راهبردهای کلان، مدیریت منابع انسانی، شرایط محیطی، رفتار مصرف‌کنندگان و سایر عوامل کلیدی تأثیرگذار است. با توجه به این گستره، جای خالی پژوهشی که بتواند با رویکرد فراترکیب، تمامی پیامدهای رهبری تحول آفرین سبز را به صورت نظام‌مند گردآوری، تحلیل و جمع‌بندی نماید، به وضوح احساس می‌شود. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین پیامدهای رهبری تحول آفرین سبز با رویکردی جامع و مبتنی بر تحلیل‌های فراترکیب است.

پیشینه پژوهش

مدیریت سبز نوعی مدیریت کسب و کار آگاهانه نسبت به محیط زیست است که بر پیشگیری داوطلبانه یا کاهش مستمر آلودگی، ضایعات و انتشار آلاینده‌ها تمرکز دارد (Raut et al, 2019). صاحب‌نظران (Pane Haden et al (2009) با بررسی تجربی ادبیات موجود از منظرهای تاریخی، کاربردی و نظری، مدیریت سبز را چنین تعریف می‌کنند «فرایندی سازمان سراسری که از طریق به کارگیری نوآوری، دستیابی به پایداری، کاهش ضایعات، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مزیت رقابتی را از رهگذر یادگیری و توسعه مستمر و با پذیرش اهداف و راهبردهای زیست‌محیطی که به طور کامل با اهداف و راهبردهای سازمان یکپارچه شده‌اند، محقق می‌سازد». بر این اساس، مدیریت سبز در شرکت‌ها باید فراتر از الزامات قانونی حرکت کند و شامل رویه‌ها و ابزارهای مفهومی نظیر تولید سبز، بازاریابی سبز، طراحی سبز و ادغام ملاحظات زیست‌محیطی در اهداف بلندمدت سازمان باشد (Elshaer et al, 2023). بر اساس نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع، مدیریت سبز این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد تا قابلیت‌های ویژه‌ای را توسعه دهند که می‌تواند به عنوان منابع مزیت رقابتی عمل کنند (Aristei & Gallo, 2024). در این راستا، شرکت‌هایی که از عملکردهای زیست‌محیطی مطلوب برخوردارند، از کارایی بیشتر، کاهش هزینه‌ها، بهبود سودآوری و تصویر و شهرت سازمانی مطلوب‌تر منتفع می‌شوند (Aristei & Gallo, 2024). همچنین، Fernandez (2022) نشان می‌دهد که کیفیت مدیریت سبز تأثیر مثبتی بر بهره‌وری نیروی کار، کل فروش و نوآوری محصول و فرایند دارد. در چارچوب سبک مدیریت سبز، رهبران با پرهیز از کنترل بیش از حد و در عین حال با فراهم آوردن فضای لازم برای عمل از کارکنان حمایت می‌کنند. این رویکرد به تقویت انگیزش و نوآوری منجر می‌شود؛ زیرا کارکنان در سازمان احساس ارزشمندی و مورد قدردانی بودن می‌کنند. سبک مدیریت سبز بر این فرض استوار است که سازمان در آموزش، توسعه مهارت‌های نوآورانه و فراهم آوردن ابزارهایی سرمایه‌گذاری می‌کند که اجرای مستقل و خلاقانه وظایف را امکان‌پذیر می‌سازند. سازمان‌هایی که سبک مدیریت سبز را به کار می‌گیرند، اغلب به عنوان کانون‌های پویایی شناخته می‌شوند که توسعه و گسترش مشاغل سبز را تسهیل کرده و نوآوری و پایداری را در بازار کار پیش می‌برند. سبک مدیریت سبز بر توسعه پایدار، فرهنگ

سازمانی و توجه به محیط طبیعی و جامعه محلی استوار است. بدین ترتیب، این سبک مدیریتی توازن میان کارایی اقتصادی، حفاظت از محیط زیست و منافع جوامع محلی را ترویج می‌کند و دستیابی به اهداف کسب و کار را با مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی تلفیق کرده و آثار منفی سازمان بر محیط پیرامونی را به حداقل می‌رساند (Sulich & Sołoducho-Pelc, 2025).

رهبری تحول‌آفرین رویکردی مدیریتی است که بر ارتقای آگاهی فردی و افزایش انگیزه در جهت دستیابی مؤثر به اهداف سازمانی تمرکز دارد؛ موضوعی که (Le & Gia, 2025) نیز بر آن تأکید کرده‌اند. سبک رهبری تحول‌آفرین که نخستین بار توسط Yammarino (1990) ارائه شد، چارچوبی فراهم می‌سازد تا درک شود رهبران چگونه می‌توانند کارکنان را برای همسویی عمیق‌تر با اهداف سازمانی الهام بخشند؛ نکته‌ای که (Kebe et al, 2025) نیز بر آن اشاره داشته‌اند. نظریه رهبری تحول‌آفرین در ابتدا توسط (Burns, 1978) مطرح و سپس توسط (Bass, 1985) بسط داده شد؛ همان‌گونه که (Mistry, 2025) بیان کرده است. افزون بر این، نظریه رهبری تحول‌آفرین سبب متشکل از چهار بُعد اصلی شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی (فکری) و ملاحظه فردی است؛ امری که در پژوهش‌های (Singh et al, 2020); (Elshaer et al, 2025); (Kebe et al, 2025) مورد تأکید قرار گرفته است.

نخستین بُعد، نفوذ آرمانی (نفوذ کاریزماتیک) است که در آن رهبران به عنوان الگوهای اخلاقی و حرفه‌ای عمل می‌کنند؛ الگوهایی که کارکنان به آنها اعتماد دارند و آنها را تحسین می‌کنند؛ موضوعی که (Mesaadah & Al Awaysa et al, 2025) به آن اشاره کرده‌اند. به عبارت دیگر، قابلیت که به رهبران کمک می‌کند از طریق ایفای نقش الگو، و با نشان دادن صداقت، استانداردهای اخلاقی و جهت‌گیری اخلاقی، بر پیروان تأثیر بگذارند؛ مفهومی که (Phuong et al, 2025) اشاره کرده‌اند. دومین بُعد، انگیزش الهام‌بخش است که به توانایی رهبر در انتقال چشم‌اندازی روشن از آینده اشاره دارد؛ چشم‌اندازی که با اهداف راهبردی سازمان همسو است و در عین حال، کارکنان را برای تحقق آن هدایت و الهام می‌بخشد؛ همان‌گونه که (Luo et al, 2025) بیان کرده‌اند. سومین بُعد، تحریک

فکری است که فرهنگ خلاقیت را پرورش می‌دهد؛ به این معنا که رهبران، کارکنان را تشویق می‌کنند تا راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای بهبود عملکرد سازمان ارائه دهند؛ نکته‌ای که Harsono et al (2025) مطرح کرده‌اند. به عبارت دیگر، توانایی رهبران در برانگیختن توانایی‌های شناختی پیروان برای مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه و نگاه به مسائل قدیمی از دیدگاه‌های جدید، بر اساس شواهد و استدلال‌های منطقی، که این امر خلاقیت و نوآوری افراد را افزایش می‌دهد؛ تعریفی که (Phuong et al (2025 ارائه کرده‌اند. چهارمین بعد یعنی ملاحظه فردی، بیانگر نقش رهبر در پرورش تعهد و وفاداری کارکنان از طریق ارائه حمایت‌های شخصی، رسیدگی به نگرانی‌ها و بهبود رفاه آنان است؛ امری که در نهایت باعث می‌شود کارکنان با اعتماد به نفس بیشتری ایده‌ها و راهبردهای جدید پیشنهاد دهند؛ موضوعی که (Nanjundeswaraswamy et al (2025 به آن پرداخته‌اند.

رهبری تحول‌آفرین سبز مجموعه‌ای از رفتارها، انگیزش‌ها و راهبردهای مدیریتی است که رهبران با هدف ترغیب سازمان‌ها به دستیابی به تحول زیست‌محیطی به کار می‌گیرند؛ تعریفی که (Fu et al (2025 ارائه کرده‌اند. این نوع رهبری، رهبری تحول‌آفرین را با ادغام چهار بُعد اصلی آن، یعنی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی، در چارچوبی مبتنی بر پایداری زیست‌محیطی گسترش می‌دهد؛ چنان‌که (Ismail et al (2023 نیز به آن اشاره کرده‌اند. در واقع، رهبری تحول‌آفرین سبز شامل چهار رفتار نفوذ آرمانی سبز، انگیزش الهام‌بخش سبز، تحریک فکری سبز و ملاحظه فردی سبز است (Mittal & Dhar, 2016; Su & Hahn, 2025). (Su & Hahn (2025 این ابعاد را به تفصیل تبیین کرده‌اند. به‌طور مشخص، نفوذ آرمانی سبز به این معناست که رهبران به عنوان الگوهای محیط‌زیستی عمل می‌کنند و از طریق کاریزمای خود بر رفتار سبز کارکنان اثر می‌گذارند؛ جنبه‌ای که (Sachdeva & Singh (2024 بر آن تأکید کرده‌اند. انگیزش الهام‌بخش سبز نشان‌دهنده توانایی رهبر در تشویق کارکنان به فراتر رفتن از منافع کوتاه‌مدت شخصی و تلاش برای دستیابی به اهداف سبز است. همچنین، تحریک فکری سبز به این معناست که رهبران، کارکنان را ترغیب می‌کنند تا ایده‌های قدیمی را به چالش بکشند و از روش‌های نوین برای حل مسائل محیط‌زیستی بهره‌گیرند؛ و در نهایت،

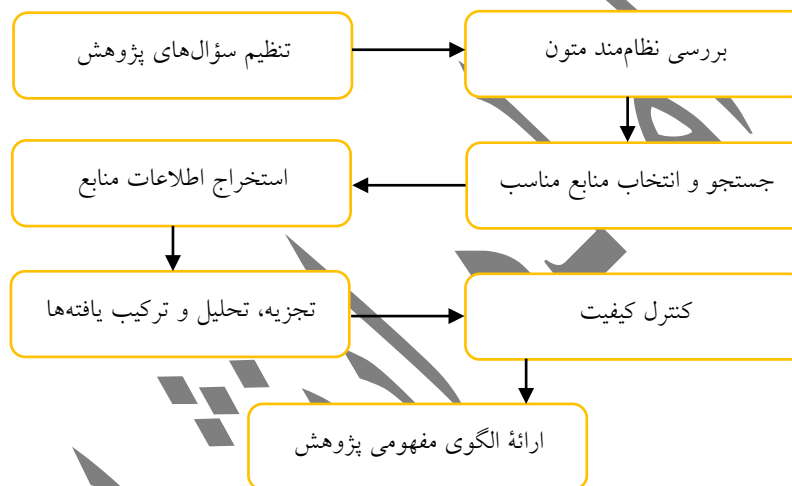
ملاحظه فردی سبز به این اشاره دارد که رهبران برای مشارکت کارکنان در مسائل سبز ارزش قائل می‌شوند و آنان را در توسعه مهارت‌های سبز حمایت می‌کنند (Su & Hahn, 2025).

رهبرانی که سبک رهبری تحول‌آفرین سبز را به کار می‌گیرند، با ارتقای آگاهی زیست‌محیطی، رفتارهای پایدار را در میان کارکنان ترویج می‌کنند؛ یافته‌ای که در پژوهش‌های (Tosun et al, 2022) و نیز (Sachdeva & Singh, 2024) گزارش شده است. علاوه بر این، (Suliman et al, 2023) نشان داده‌اند که چنین رهبرانی می‌توانند خلاقیت سبز و رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت کرده و زمینه‌ساز بروز نوآوری‌هایی فراتر از الزامات رسمی در سازمان شوند. همچنین، یافته‌های پژوهش (Le & Gia, 2025) تأیید می‌کند که رهبری تحول‌آفرین سبز، هم به صورت مستقیم و هم از طریق نوآوری سبز و مسئولیت اجتماعی شرکتی سبز، تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار شرکت‌ها دارد و به نتایج مالی و محیط‌زیستی بهتر منجر می‌شود.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی بوده و از منظر ماهیت اطلاعات و داده‌ها، کیفی است. همچنین، از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، مطالعه حاضر ماهیتی اسنادی - فراترکیب دارد. (Zimmer, 2006) بر این باور است روش پژوهشی فراترکیب روش مبتنی بر مرور سیستماتیک مطالعات و پژوهش‌های کتابخانه‌ای به منظور دستیابی به شناخت و درک عمیق پیرامون پدیده مورد مطالعه است (Goli et al, 2025; Calabi & Goodarzi, 2025). فراترکیب را می‌توان پژوهش و بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین در نظر گرفت، اما این بررسی فقط به معنای مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مد نظر و تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه و ثانویه تحقیق‌های منتخب نیست، بلکه تجزیه و تحلیل یافته‌های این پژوهش‌هاست. این امر مستلزم آن است که محقق بازنگری عمیق و دقیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مد نظر را ترکیب کند و به دیدگاه کلی و جامعی در خصوص موضوع منتخب پژوهش دست یابد (Calabi & Goodarzi, 2025). به همین جهت با

توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، رسیدن به پاسخ پرسش پژوهش از طریق بررسی تحقیقات و مطالعات گذشته است، روش فراترکیب انتخاب درخوری برای انجام پژوهش است. در این راستا، برای تکمیل فرایند پژوهش از شیوه فراترکیب و روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso's (2007) به منظور رسیدن به اهداف این پژوهش استفاده شده است. شکل ۱ مراحل هفت مرحله‌ای Sandelowski & Barroso's (2007) را نمایش می‌دهد.



شکل ۱. الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

یافته‌ها

در روش فراترکیب متن پژوهش‌ها و مطالعات پیشین به روش تحلیل اسنادی بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. به منظور انجام آن مشخص کردن و تعیین سؤال پژوهش نخستین گام است. طبق روش (Sandelowski and Barroso's (2007)، در این روش سؤال اصلی براساس شاخص‌های What (چه چیزی)، Who (چه کسی: جامعه پژوهش)، When (چه زمانی، محدودیت و چارچوب زمانی) و How (چگونگی انجام پژوهش) بررسی و تعریف شده و به صورت کامل در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. سؤال‌های پژوهش

سؤال‌ها	توضیحات
What (چه چیزی)	شناسایی دستاوردهای رهبری تحول‌آفرین سبز
Who (چه کسی: جامعه پژوهش)	مقالات در زمینه رهبری تحول‌آفرین سبز
When (چه زمانی، محدودیت و چارچوب زمانی)	مقاله‌های بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۵
How (چگونگی انجام پژوهش)	بررسی موضوعی، شناسایی و کدگذاری نکته‌های کلیدی و تحلیل مفاهیم

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

پس از تعیین سؤال پژوهش، به منظور انجام جستجوی نظام‌مند لازم است که دامنه جستجو بر پایه اصول روش فراترکیب به صورت دقیق مشخص شود. بدین منظور، کلیدواژه‌های مرتبط با حوزه رهبری تحول‌آفرین سبز به صورت جدول ۴ مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۴. استراتژی جستجو

کلیدواژه‌های انتخاب‌شده در استراتژی جستجو
"Green Transformational Leadership" AND "Outcomes of Green Transformational Leadership" AND "Results of Green Transformational Leadership" AND "Effects of Green Transformational Leadership" AND "Achievements of Green Transformational Leadership" AND "Contributions of Green Transformational Leadership" AND "Impacts of Green Transformational Leadership".

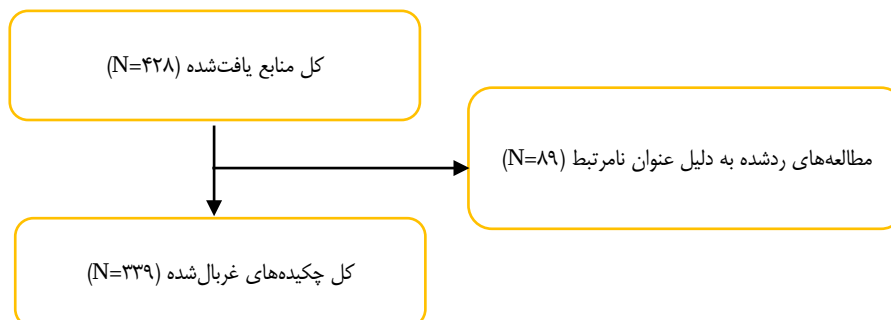
براساس نظر García-Lillo et al (2023) تنها از یک پایگاه داده استفاده شد تا از تکرار منابع و پیچیدگی در تلفیق عناوین مجلات جلوگیری شود. در همین راستا، جستجو در موتور جستجوی نظیر Google Scholar بدون اعمال هر گونه محدودیتی انجام شد. مطابق با راهبرد جستجوی بیان‌شده در جدول ۵، مقالات منتشرشده در پایگاه‌های داده و مجلات علمی معتبر مورد بررسی قرار گرفتند. جستجو با هدف شناسایی مطالعات مرتبط و معتبر در حوزه پژوهش انجام گرفت تا نتایج به‌دست آمده، پشتوانه‌ای علمی و قابل استناد برای تحلیل‌ها فراهم آورد.

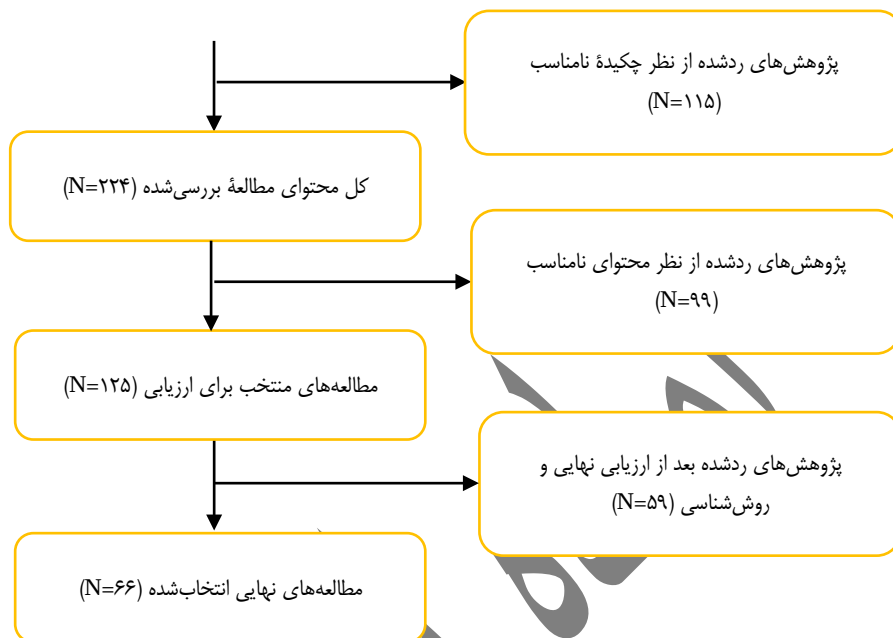
جدول ۵. راهبرد پژوهش برای جستجوی نظام‌مند مقاله‌ها

ملاک ورودی	توضیحات
ملاک اول	مقاله‌ها و پژوهش‌های انتخابی، چاپ‌شده یا پذیرفته‌نهایی باشند.
ملاک دوم	استفاده کیفی از تمامی بخش‌های مقاله‌های کمی و کیفی
ملاک سوم	تحقیقات باید داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش گزارش کرده باشند.
ملاک چهارم	مقاله‌های بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۵
ملاک خروجی	توضیحات
ملاک اول	پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این پژوهش گزارش نداده بودند.
ملاک دوم	پژوهش‌هایی که با عناوین و اهداف یکسان انجام نشده بودند.
ملاک سوم	پژوهش‌هایی که فاقد الگوی روش‌شناختی مناسب بودند.
ملاک پنجم	پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات بی‌کیفیت منتشر شده بودند.

گام سوم: جستجو و انتخاب منابع (مقاله‌های) مناسب

بر اساس کلیدواژه تعیین‌شده و پایگاه‌های داده علمی منتخب، در مجموع ۴۲۸ مقاله شناسایی شد. در ادامه، مطابق فرایند پژوهش و با بررسی مقالات بازبایی شده از نظر مضمون و محتوای مرتبط، روش و اجرای پژوهش، و نتایج ارائه‌شده، فرایند پالایش برای حذف مقالات نامرتبب اجرا گردید. شکل ۲ خلاصه‌ای از فرایند غربالگری به همراه تعداد مقالات باقی‌مانده و حذف‌شده در هر مرحله را نمایش می‌دهد. در گام نخست، مقالات از نظر عنوان و موضوع بررسی شده و موارد نامرتبب با موضوع پژوهش - یعنی رهبری تحول‌آفرین سبز - از فهرست حذف شدند.





شکل ۲. فرایند جستجو و انتخاب مقاله‌های نهایی

در مرحله بعدی و با تحلیل چکیده مقالات، آن دسته از مطالعاتی که موضوع اصلی این پژوهش را به عنوان سؤال محوری خود در نظر نگرفته و صرفاً در قالب موضوعی فرعی به آن پرداخته بودند، از فرایند بررسی کنار گذاشته شدند. در گام بعد، محتوای کامل مقالات بررسی شد و مواردی که از نظر ماهوی و درون‌مایه با پرسش اصلی پژوهش همخوانی نداشتند، حذف گردیدند. منظور از عدم تناسب محتوایی، شامل مقالاتی بود که به موضوع رهبری تحول‌آفرین سبز یا عوامل تأثیرگذار بر آن و یا متأثر از آن نپرداخته بودند. در مرحله پایانی غربالگری، مقالات باقی‌مانده از نظر کیفیت نهایی و روش‌شناسی مورد ارزیابی قرار گرفتند. سرانجام، خروجی نهایی شامل ۶۶ مقاله شد. جدول ۶ توزیع مقالات منتخب را بر اساس پایگاه‌های داده مورد جست‌وجو نشان می‌دهد.

جدول ۵. تفکیک مقاله‌های منتخب

نام پایگاه	ام. دی. پی. آی	امerald	ساینس دایرکت	تیلور اند فرانسیس	وایلی	اشپرینگر	نورمگز	مجموع
تعداد مقاله‌ها	۱۷	۱۴	۱۳	۵	۵	۴	۸	۶۶

گام چهارم: استخراج اطلاعات منابع

در این مرحله، مقاله‌های منتخب و نهایی شده به منظور رسیدن به یافته‌ها به صورت مستمر بررسی شد. اطلاعات مربوط به هر یک از مقاله‌ها شامل مؤلفه‌ها، نویسنده و سال انتشار استخراج و نتایج آن در جدول ۷ ثبت شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. پس از پایان فرایند جست‌وجو و گزینش مقاله‌های مناسب، کدهای اولیه استخراج شد. سپس این کدها سازمان‌دهی گردید و مفاهیم شکل گرفت (Goli et al, 2025). در نهایت، بر پایه مفاهیم حاصل، مقوله‌ها تدوین شدند. کدگذاری یافته‌های پژوهش در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. کدگذاری یافته‌های پژوهش

دستاوردهای رهبری تحول‌آفرین سبز			
مقوله فرعی	مفهوم	کد	منبع
دستاوردهای راهبردی	محیط سازمانی فراگیر، نوآور و سبز	جو (فضای) سازمانی نوآورانه، جو روانشناختی فراگیر، جو سازمانی سبز، جو روانشناختی سبز، کاری سبز	Fu et al, 2025; Filimonau et al, 2024; Wang et al, 2025; Zhou et al, 2018; Aly et al, 2025

Özgül & Zehir, 2023; Janjua et al, 2024; Turki et al, 2022	استراتژی زیست محیطی شرکت، جهت گیری زیست محیطی سبز (داخلی/خارجی)، نگرانی های زیست محیطی	راهبرد و جهت گیری کلان سبز	دستاورد های منابع انسانی
Turki et al, 2022; Srivastava et al, 2024; Mittal & Dhar, 2016; Priatna et al, 2025	فرهنگ سازمانی سبز، هویت سازمانی سبز، اقلیم سازمانی سبز	زیر ساخت های ارزشی و ادراکی سبز	
Sachdeva & Singh, 2024; Priatna et al, 2025; Jayaraj & Venkatesan, 2025; Nguyen et al, 2025; Mousa et al, 2025; Farrukh et al, 2022; Cahyadi et al, 2022; Singh et al, 2020; Phuong et al, 2025; Saini et al, 2025; Sabokro et al, 2023; Akbari et al, 2022; Ebrahim Pour et al, 2024	تحلیل شغل سبز، استخدام و انتخاب سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمات سبز	روش های مدیریت منابع انسانی سبز*	
Mukhtar et al, 2025; Elshaer et al, 2025; Aly et al, 2025	رضایت کارکنان، وفاداری شغلی، حفظ کارکنان	رضایت شغلی سبز	
Gunay, 2025; Nguyen et al, 2025	تعهد زیست محیطی کارکنان، تعهد کارکنان	تعهد سبز کارکنان	
Fu et al, 2025; Chen et al, 2014; Srivastava et al, 2024; Mittal & Dhar,	ذهن آگاهی سبز*، خلاقیت سبز*، تفکر سبز، انگیزش درونی سبز،	ویژگی های روان شناختی فردی	

2016; Chen & Chang, 2013; Öğretmenoğlu et al, 2022; Lathabhavan & Kaur, 2023; Mansoor et al, 2021; Li et al, 2020; Ahmadzadeh & Liliio, 2022; Madani et al, 2024; Begum et al, 2022; Su & Hahn, 2025; Saleem et al, 2024; Wang et al, 2025; Md & Tnvrl, 2025; Filimonau et al, 2024; Farhadi Nejad et al, 2019	انگیزش بیرونی سبز، خلق و خوی سبز، خودکارآمدی سبز*، ابتکار شخصی سبز، نگرش زیست محیطی کارکنان		
Ansari & Khan, 2024; Aly et al, 2025	نیت طرفدار محیط زیست، نیت رفتاری سبز	مقاصد رفتاری سبز	
Perez et al, 2023; Yorulmaz et al, 2025; Ansari & Khan, 2024; Farrukh et al, 2022; Sachdeva & Singh, 2024; Wang et al, 2025; Mukhtar et al, 2025; Cahyadi et al, 2022; Farhadi Nejad et al, 2019; Priatna et al, 2025; Mistry, 2025; Öğretmenoğlu et al, 2022; Shah & Shukla, 2025; Rietze et al, 2025	رفتار طرفدار محیط زیست*، رفتار نوآوری سبز، رفتار سبز کارکنان، رفتار اکولوژیکی کارکنان (بازیافت سبز، مشارکت کاری سبز، رفتار کاری نوآورانه سبز، عملکرد بازیابی خدمات سبز، رفتار اشتراک گذاری دانش سبز، فعالیت های چاپ سبز، اقلام سبز، مواد سبز، ظروف سبز نورپردازی سبز، استفاده از	رفتارها و کنش های سبز	

	کامپیوتر، تهویه مطبوع، نوشیدن، چاپ و خرید)، رفتار شهروندی سازمانی - محیط زیست (ابتکارات زیست محیطی، مشارکت مدنی - زیست محیطی و کمک به محیط زیست)، رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتار صدای سبز		
Phuong et al, 2025; Mistry, 2025; Suliman et al, 2023; Begum et al, 2022; Zhang et al, 2020; Shah & Shukla, 2025; Ahmadzadeh & Liliio, 2022; Md & Tnvrl, 2025	مشارکت سبز، مشارکت کاری سبز، مشارکت در فرایند خلاق، تیم های کاری سبز، تعامل فرایند خلاق	مشارکت سبز کارکنان	
Demir et al, 2025; Mousa et al, 2025; Ledi et al, 2024; Majali et al, 2022; Phuong et al, 2025; Gazi et al, 2025; Hanif Demir et al, 2025; Tian et al, 2023; Huynh et al, 2024; Shah & Shukla, 2025; Tosun et al, 2022; Perez et al, 2023; Suliman et al, 2023; Zhang et al, 2020; Özgül & Zehir,	عملکرد پایدار سازمان شرکت / کسب و کار (عملکرد زیست محیطی، اقتصادی، اجتماعی و حاکمیت شرکت) *، عملکرد سبز کارکنان / عملکرد زیست محیطی کارکنان، عملکرد توسعه محصول سبز، عملکرد سبز فردی، عملکرد مالی	عملکرد و نتایج سبز سازمانی	دستاوردهای عملکردی

2023; Akbari et al, 2022			
Özgül & Zehir, 2023; Demir et al, 2025; Tosun et al, 2022; Le & Gia, 2025	مزیت رقابتی، مزیت رقابتی پایدار، مسئولیت اجتماعی شرکت، مسئولیت اجتماعی شرکتی سبز	مزیت‌های رقابتی سبز	
Özgül & Zehir, 2023; Hanif Demir et al, 2025; Mousa et al, 2023; Ledi et al, 2024; Begum et al, 2022; Le & Gia, 2025; Huynh et al, 2024; Tian et al, 2023; Akbari et al, 2022	نوآوری محصول سبز، نوآوری در فرایند سبز، نوآوری سبز*	ظرفیت نوآوری سبز	
Md & Tnvrl, 2025; Ahmad et al, 2024; Özgül & Zehir, 2023; Saleem et al, 2024; Rietze et al, 2025; Saini et al, 2025; Ozgul, 2022; Kebe et al, 2025	قابلیت نوآوری سازمانی، قابلیت پویای سبز، قابلیت یادگیری سازمانی سبز (قابلیت جذب سبز و قابلیت تحول‌آفرین سبز)، توانمندسازی سبز، توانمندسازی روانشناختی سبز (معنای سبز، شایستگی سبز، خودمختاری سبز و تأثیر سبز)، آمادگی تحول دیجیتال، ظرفیت جذب سبز، استقلال سبز	شایستگی‌ها و توانمندسازهای سبز سازمانی	دستاوردهای مدیریتی و عملیاتی
Elshaer et al, 2025; Filimonau et al, 2024; Saini et al, 2025	حمایت سازمانی سبز، حمایت نظارتی از کاهش	حمایت و نظارت سبز مدیریتی	

	ضایعات، نظارت از محیط زیست	
--	----------------------------	--

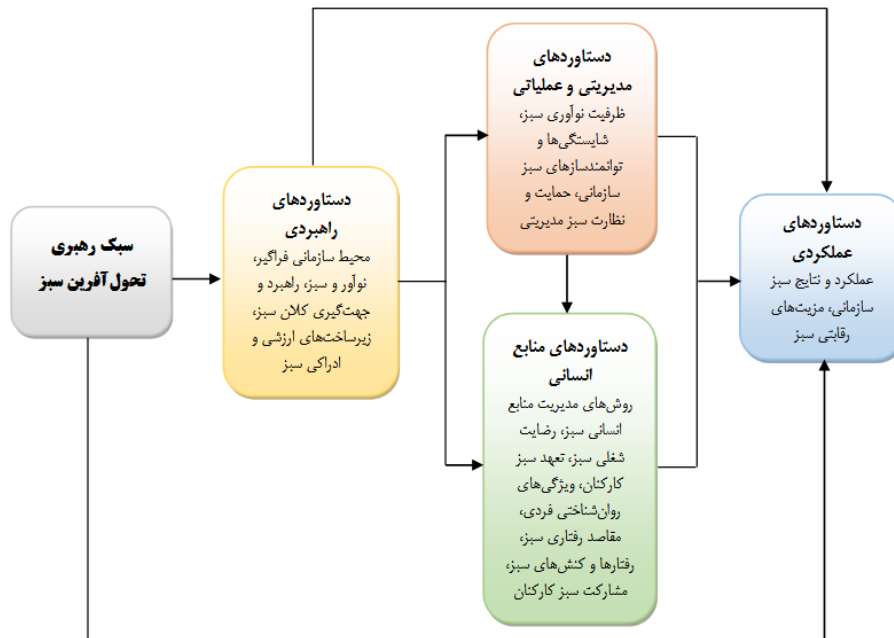
* کدها و مفاهیم پرتکرار

گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش از «استراتژی حساسیت پژوهشگر» بهره گرفته شد. این استراتژی که یکی از راهبردهای متمایز در پژوهش‌های کیفی است، به منظور تضمین تدریجی روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی پژوهش در طول فرآیند تحقیق به کار می‌رود (Parvar & Khorshid, 2024). این امر بدان معناست که تمامی مراحل پژوهش از جمله مرور ادبیات موجود، طراحی سؤالات و اهداف پژوهش، انتخاب روش پژوهش، چگونگی گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، مقایسه مقولات حاصل از مطالعات اسنادی و ادبیات موضوع، شناسایی پیامدهای الگو و در نهایت طراحی الگو، با دقت و نظارت مستمر انجام پذیرفت. پس از آن، یافته‌ها در اختیار سه نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و مورد تأیید ایشان واقع گردید. علاوه بر این، به منظور سنجش پایایی پژوهش از «روش توافق بین دو کدگذار» استفاده شد (Irani et al, 2024). در این راستا، علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داد، محقق دیگری نیز به صورت مستقل به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیکی نتایج این دو کدگذاری، نشان‌دهنده توافق و در نتیجه پایایی پژوهش است. برای محاسبه میزان این توافق، از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. مقدار محاسبه شده این ضریب ۰/۷۸ بود که بیش از حد قابل قبول ۰/۶ گزارش شده توسط Finfgeld-Connett (2018) است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرآیند استخراج کدها از سطح پایایی مطلوبی برخوردار بوده است.

گام هفتم: ارائه الگوی مفهومی پژوهش

محقق بعد از شناسایی دستاوردهای رهبری تحول‌آفرین سبز به طراحی مدل مفهومی اقدام کرد که در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. الگوی زنجیره‌ای دستاوردهای رهبری تحول آفرین سبز

منبع: یافته‌های تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم مدیریت سبز و رهبری تحول آفرین سبز از نظر ماهوی تفاوت اساسی با یکدیگر ندارند و در یک جهت حرکت می‌کنند؛ با این حال، صاحب‌نظران (Pane Haden et al, 2009) در پژوهش خود اشاره کرده‌اند مدیریت سبز از نظر مفهومی یک مقوله کلان و گسترده است (Elshaer et al, 2023)، در حالیکه Yammarino & Bass (1990) در پژوهش خود مطرح کرده‌اند که رهبری تحول آفرین سبز مفهومی خردتر، فرعی‌تر و زیرمجموعه‌ای از آن محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، رهبری تحول آفرین سبز در چارچوب مبحث مدیریت سبز قرار می‌گیرد. بر این اساس، پیامدهای این دو مفهوم نیز در یک راستا قرار دارند و در مقایسه با یکدیگر کاملاً متعارض نیستند. با این وجود، پیامدهای مدیریت سبز از نظر دامنه و گستره، بسیار وسیع‌تر است؛ زیرا این مفهوم حوزه‌ای کلی و فراگیر را دربر می‌گیرد. در مقابل، پیامدهای رهبری تحول آفرین سبز محدودتر و متمرکزتر

است، چرا که این مفهوم در حوزه‌ای خاص‌تر و با قلمرویی محدودتر مطرح می‌شود؛ به طوریکه در پژوهش‌های Singh et al (2020); Elshaer et al (2025); Kebe et al (2025) نیز به مفهوم نظریه رهبری تحول آفرین سبز اشاره شده است. پیامدهای مدیریت سبز ماهیتی چندبعدی و چندوجهی دارند و می‌توانند آثار متنوعی را در سطوح مختلف سازمانی به همراه داشته باشند (Pane Haden et al, 2009; Aristei & Gallo, 2024). برای مثال، این مفهوم می‌تواند جهت‌گیری راهبردی سازمان را تغییر دهد (Sulich & Sołoducho-Pelc, 2025)، بر تصمیم‌گیری‌های مالی اثر بگذارد (Aristei & Gallo; 2024) و حتی فرهنگ و ساختار سازمانی را نیز دستخوش تحول کند. در مقابل، در پژوهش Farrukh et al (2022) مطرح شده است پیامدهای اصلی و کلیدی رهبری تحول آفرین سبز بیشتر بر مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی متمرکز است (Cahyadi et al, 2022; Sachdeva & Singh, 2024).

نتایج فراترکیب حاضر نشان می‌دهد که دستاوردهای رهبری تحول آفرین سبز ماهیتی زنجیره‌ای و چندسطحی دارند و در قالب یک فرایند تدریجی در سازمان بروز می‌یابند. در این الگو، رهبری تحول آفرین سبز نخست به شکل‌گیری دستاوردهای راهبردی از طریق تبیین چشم‌انداز، جهت‌گیری و اولویت‌های سبز در سطح سازمان منجر می‌شود. این جهت‌گیری راهبردی در گام بعدی بستر توسعه دستاوردهای مدیریتی و عملیاتی را فراهم می‌آورد و از طریق طراحی ساختارها، رویه‌ها و سازوکارهای اجرایی، رویکردهای سبز را در فعالیت‌های سازمانی نهادینه می‌کند. در ادامه، این تحولات به تقویت دستاوردهای منابع انسانی، از جمله ارتقای نگرش‌ها، انگیزش و رفتارهای سبز کارکنان می‌انجامد و زمینه مشارکت فعال آنان در ابتکارات محیط‌زیستی را فراهم می‌سازد. در نهایت، برآیند این سطوح به شکل دستاوردهای عملکردی در قالب بهبود عملکرد زیست‌محیطی، اقتصادی و رقابتی سازمان نمایان می‌شود.

دستاوردهای رهبری تحول آفرین سبز شامل دستاوردهای راهبردی، دستاوردهای منابع انسانی، دستاوردهای عملکردی و همچنین دستاوردهای مدیریتی و عملیاتی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین سبز به خلق مجموعه‌ای از دستاوردهای

راهبردی می‌انجامد که جهت‌گیری کلان و ظرفیت‌های بلندمدت سازمان را در مسیر پایداری و رقابت‌پذیری بازتعریف می‌کنند. این دستاوردهای راهبردی را می‌توان در سه حوزه به هم پیوسته شامل محیط سازمانی فراگیر، نوآور و سبز، راهبرد و جهت‌گیری کلان سبز، و زیرساخت‌های ارزشی و ادراکی سبز تبیین کرد. نخست، رهبران تحول‌آفرین سبز با ترویج ارزش‌های پایداری و الگوسازی رفتاری، زمینه شکل‌گیری محیط سازمانی فراگیر، نوآور و سبز را فراهم می‌کنند. در چنین محیطی، جو سازمانی نوآورانه و جو روانشناختی فراگیر به کارکنان این پیام را منتقل می‌کند که ایده‌های نو، تنوع دیدگاه‌ها و مشارکت فعال در مسائل زیست‌محیطی نه تنها پذیرفته بلکه تشویق می‌شود. هم‌زمان، شکل‌گیری جو سازمانی سبز و جو روانشناختی سبز باعث می‌شود حساسیت نسبت به پیامدهای زیست‌محیطی تصمیم‌ها و رفتارهای شغلی به بخشی از تجربه روزمره کارکنان تبدیل شود. در نتیجه، فضای کاری سبز به عنوان بستری حمایتی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت، یادگیری سازمانی و نوآوری‌های زیست‌محیطی را تقویت می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین سبز از طریق اثرگذاری بر جوها و فضاها، ظرفیت نوآوری پایداری را به یک مزیت راهبردی تبدیل می‌کند. دوم، نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین سبز نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به راهبرد و جهت‌گیری کلان سبز سازمان ایفاء می‌کند. رهبران تحول‌آفرین سبز با ترسیم چشم‌اندازی الهام‌بخش و هم‌راستا با اصول پایداری، استراتژی زیست‌محیطی شرکت را از سطح اقدامات مقطعی فراتر برده و آن را به بخشی از منطق راهبردی سازمان تبدیل می‌کنند. جهت‌گیری زیست‌محیطی سبز چه در بعد درونی و چه در بعد بیرونی تحت تأثیر این سبک رهبری تقویت می‌شود. به گونه‌ای که واحدهای داخلی سازمان در پی هم‌سویی عملیات و فرآیندها با اهداف زیست‌محیطی قرار می‌گیرند و در عین حال، تعامل سازمان با ذی‌نفعان بیرونی بر پایه مسئولیت‌پذیری محیط زیستی و پاسخ‌گویی اجتماعی شکل می‌گیرد. نگرانی‌های زیست‌محیطی نیز در چنین چارچوبی، به جای آنکه تهدیدی برای عملکرد اقتصادی تلقی شوند، به محرکی برای نوآوری راهبردی و خلق ارزش پایدار بدل می‌گردند. سوم، یکی از مهم‌ترین دستاوردهای راهبردی رهبری تحول‌آفرین سبز، ایجاد و تقویت زیرساخت‌های ارزشی و ادراکی سبز در سازمان است.

رهبران تحول‌آفرین سبز با نهاده‌سازی ارزش‌های زیست‌محیطی به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سبز کمک می‌کنند که در آن، حفاظت از محیط زیست به یک هنجار مشترک و معیار قضاوت دربارهٔ تصمیم‌ها و رفتارها تبدیل می‌شود. این فرهنگ، زمینه‌ساز شکل‌گیری هویت سازمانی سبز است؛ هویتی که از طریق آن کارکنان و ذی‌نفعان، سازمان را به عنوان نهادی مسئولیت‌پذیر و متعهد به پایداری بازنمایی می‌کنند. افزون بر این، اقلیم سازمانی سبز به عنوان برداشت مشترک کارکنان از اولویت‌ها و انتظارات زیست‌محیطی سازمان موجب می‌شود تلاش‌های سبز در سراسر سازمان هم‌راستا و پایدار باقی بماند. این دستاوردها با یافته‌های محققانی همچون Fu et al, 2025; Filimonau et al, 2024; Wang et al, 2025; Zhou et al, 2018; Aly et al, 2025; Özgül & Zehir, 2023; Janjua et al, 2024; Turki et al, 2022; Srivastava et al, 2024; Mittal & Dhar, 2016; Priatna et al, 2025 همخوانی دارد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین سبز اثرات عمیق و چندلایه‌ای بر حوزهٔ منابع انسانی بر جای می‌گذارد و موجب شکل‌گیری مجموعه‌ای از دستاوردهای منابع انسانی می‌شود که از سطح سیستم‌های رسمی مدیریت منابع انسانی آغاز شده و تا نگرش‌ها، انگیزش‌ها، رفتارها و مشارکت فعال کارکنان امتداد می‌یابد. در سطح نخست، رهبری تحول‌آفرین سبز زمینهٔ استقرار و اثربخشی روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز را فراهم می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین سبز با ترسیم چشم‌اندازی الهام‌بخش و تأکید بر ارزش‌های زیست‌محیطی موجب می‌شوند تحلیل شغل سبز، استخدام و انتخاب سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز و جبران خدمات سبز از حالت رویه‌های نمادین خارج شده و به سازوکارهایی واقعی برای هدایت رفتار کارکنان تبدیل شوند. این هم‌راستاسازی میان سیستم‌های منابع انسانی و اهداف زیست‌محیطی، پیام روشنی به کارکنان ارسال می‌کند مبنی بر اینکه عملکرد سبز بخشی جدایی‌ناپذیر از انتظارات سازمانی است. در سطح دوم، این هم‌راستاسازی ساختاری به ارتقای رضایت شغلی سبز و تعهد سبز کارکنان منجر می‌شود. هنگامی که کارکنان سازمان را متعهد به ارزش‌های زیست‌محیطی مشاهده می‌کنند و عدالت و قدردانی را در نظام‌های سبز منابع انسانی تجربه می‌نمایند، سطح رضایت شغلی آنان افزایش

می‌یابد و پیامدهایی نظیر وفاداری شغلی و حفظ کارکنان تقویت می‌شود. به طور هم‌زمان، تعهد زیست‌محیطی کارکنان و تعهد کلی آنان نسبت به سازمان تعمیق می‌یابد، به گونه‌ای که کارکنان نه صرفاً به دلیل الزامات شغلی، بلکه از سر باور و مسئولیت‌پذیری به پایداری زیست‌محیطی پایبند می‌شوند. در سطح سوم، رهبری تحول‌آفرین سبز نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تقویت ویژگی‌های روان‌شناختی فردی سبز ایفاء می‌کند. رهبران تحول‌آفرین سبز از طریق الگوسازی رفتاری، توانمندسازی و حمایت عاطفی، زمینه بروز ذهن‌آگاهی سبز، تفکر و خلاقیت سبز، انگیزش درونی و بیرونی سبز، خودکارآمدی سبز، ابتکار شخصی سبز و نگرش‌های زیست‌محیطی مثبت را فراهم می‌سازند. این ویژگی‌های روان‌شناختی ریزبنای شناختی و انگیزشی لازم برای بروز رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش رسمی کارکنان در حوزه محیط‌زیست را شکل می‌دهند. در سطح چهارم، ارتقای این ویژگی‌ها به تقویت مقاصد رفتاری سبز منجر می‌شود. کارکنانی که از انگیزش، آگاهی و خودکارآمدی زیست‌محیطی بالاتری برخوردارند، نیت قوی‌تری برای مشارکت در رفتارهای طرفدار محیط‌زیست و اتخاذ کنش‌های سبز در محیط کار از خود نشان می‌دهند. این مقاصد رفتاری نقش پیونددهنده‌ای میان حالات درونی کارکنان و رفتارهای آشکار آنان ایفاء می‌کنند. در سطح پنجم، رهبری تحول‌آفرین سبز منجر به بروز طیف گسترده‌ای از رفتارها و کنش‌های سبز کارکنان می‌شود. این رفتارها شامل رفتارهای طرفدار محیط‌زیست، نوآوری‌های سبز، رفتارهای اکولوژیکی روزمره و مجموعه‌ای از رفتارهای شهروندی سازمانی - محیط‌زیست نظیر ابتکارات زیست‌محیطی، مشارکت مدنی زیست‌محیطی و کمک داوطلبانه به بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان است. افزون بر این، بروز رفتار صدای سبز نشان می‌دهد که کارکنان در محیطی امن و حمایتی، دغدغه‌ها و پیشنهادهای زیست‌محیطی خود را به صورت فعال مطرح می‌کنند. در نهایت، تمامی این فرایندها به شکل‌گیری مشارکت سبز کارکنان منجر می‌شود. مشارکت کاری سبز، حضور فعال در فرایندهای خلاق، فعالیت در تیم‌های کاری سبز و تعامل مؤثر در فرایندهای خلاق سبز نشان می‌دهد که کارکنان از سطح مجری سیاست‌ها فراتر رفته و به کششگران اصلی تحول سبز در سازمان تبدیل شده‌اند. این سطح از مشارکت نشان‌دهنده نهادینه شدن پایداری زیست‌محیطی

در نظام منابع انسانی سازمان است. این دستاوردها با یافته‌های محققانی همچون Sachdeva & Singh, 2024; Priatna et al, 2025; Jayaraj & Venkatesan, 2025; Nguyen et al, 2025; Mousa et al, 2025; Farrukh et al, 2022; Cahyadi et al, 2022; Singh et al, 2020; Phuong et al, 2025; Saini et al, 2025; Sabokro et al, 2023; Akbari et al, 2022; Ebrahim Pour et al, 2024; Mukhtar et al, 2025; Elshaer et al, 2025; Aly et al, 2025; Gunay, 2025; Fu et al, 2025; Chen et al, 2014; Srivastava et al, 2024; Mittal & Dhar, 2016; Chen & chang, 2013; Öğretmenoğlu et al, 2022; Lathabhavan & Kaur, 2023; Mansoor et al, 2021; Li et al, 2020; Ahmadzadeh & Liliio, 2022; Madani et al, 2024; Begum et al, 2022; Su & Hahn, 2025; Saleem et al, 2024; Wang et al, 2025; Md & TNVRL, 2025; Filimonau et al, 2024; Chen et al, 2014; Farhadi Nejad et al, 2019; Ansari & Khan, 2024; Perez et al, 2023; Yorulmaz et al, 2025; Sachdeva & Singh, 2024; Wang et al, 2025; Cahyadi et al, 2022; Farhadi Nejad et al, 2019; Priatna et al, 2025; Mistry, 2025; Öğretmenoğlu et al, 2022; Suliman et al, 2023; Begum et al, 2022; Zhang et al, 2020; Shah & Shukla, 2025 همخوانی دارد.

نتایج یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین سبز نقشی کلیدی در ارتقای دستاوردهای عملکردی سازمان ایفاء می‌کند و این اثرگذاری از بهبود عملکردهای سبز در سطح فردی آغاز شده و در نهایت به شکل‌گیری مزیت‌های رقابتی سبز و پایدار در سطح سازمان منجر می‌شود. این سبک رهبری با هم‌راستاسازی چشم‌انداز زیست‌محیطی، ارزش‌های سازمانی و رفتارهای کارکنان، زمینه تحقق عملکردی فراتر از معیارهای مالی کوتاه‌مدت را فراهم می‌آورد. در سطح سازمانی، رهبری تحول‌آفرین سبز به بهبود عملکرد پایدار شرکت در ابعاد زیست‌محیطی، اقتصادی، اجتماعی و حاکمیت شرکتی منجر می‌شود. تأکید این سبک رهبری بر مسئولیت‌پذیری، شفافیت و تصمیم‌گیری اخلاق‌مدار باعث می‌شود سازمان‌ها نه تنها مصرف منابع، آلودگی و ضایعات را کاهش دهند، بلکه هم‌زمان کارایی اقتصادی، مشروعیت اجتماعی و کیفیت نظام حاکمیت شرکتی خود را نیز ارتقاء بخشند. بدین ترتیب، عملکرد سبز سازمان در چارچوبی یکپارچه و بلندمدت معنا پیدا می‌کند. در

سطح کارکنان، رهبری تحول آفرین سبز با تقویت انگیزش، تعهد و آگاهی زیست محیطی، موجب ارتقای عملکرد سبز کارکنان و عملکرد زیست محیطی آنان می شود. کارکنانی که تحت هدایت رهبران تحول آفرین سبز فعالیت می کنند، مسئولیت بیشتری در قبال پیامدهای زیست محیطی فعالیت های روزمره خود احساس کرده و رفتارهایی کارآمدتر در مصرف انرژی، مدیریت پسماند و اجرای رویه های سبز از خود نشان می دهند. این بهبود در عملکرد فردی، به طور تجمعی به ارتقای عملکرد سبز سازمان می انجامد. افزون بر این، رهبری تحول آفرین سبز نقش مهمی در بهبود عملکرد توسعه محصول سبز ایفا می کند. رهبران تحول آفرین سبز با تشویق خلاقیت، پذیرش ریسک های حساب شده و حمایت از نوآوری های زیست محیطی، زمینه طراحی و عرضه محصولات و خدمات سبز را فراهم می سازند. این امر سازمان را قادر می سازد تا پاسخ گوی تقاضای روبه افزایش بازار برای محصولات پایدار باشد و جایگاه خود را در بازارهای رقابتی تقویت کند. در سطح فردی، بهبود عملکرد سبز فردی به عنوان یکی از پیامدهای مهم این شبکه رهبری قابل توجه است. رهبری تحول آفرین سبز موجب می شود کارکنان فراتر از الزامات رسمی در جهت بهبود نتایج زیست محیطی سازمان تلاش کنند. این عملکرد فردی سبز واسطه ای کلیدی میان رهبری و نتایج عملکردی کلان سازمان محسوب می شود. در نهایت، مجموع این بهبودهای عملکردی به ارتقای عملکرد مالی سازمان منجر می شود. کاهش هزینه ها از طریق بهینه سازی مصرف منابع، افزایش بهره وری، نوآوری در محصولات سبز و بهبود تصویر برند، شرایطی را فراهم می آورد که عملکرد مالی سازمان نیز در بلندمدت تقویت شود. بدین ترتیب، عملکرد سبز و عملکرد مالی نه دو هدف متضاد، بلکه مکمل یکدیگر تلقی می شوند. در بعد دیگر، رهبری تحول آفرین سبز نقش مؤثری در ایجاد مزیت رقابتی سبز و مزیت رقابتی پایدار ایفاء می کند. تعهد پایدار به مسئولیت اجتماعی شرکت و توسعه مسئولیت اجتماعی شرکتی سبز باعث می شود سازمان از مشروعیت اجتماعی، اعتماد ذی نفعان و تمایز مثبت در بازار برخوردار شود. این مزیت ها به سختی قابل تقلید بوده و زمینه ساز برتری رقابتی بلندمدت سازمان می شوند. این دستاوردها با نتایج پژوهش محققانی همچون Demir et al, 2025; Mousa et al, 2025; Ledi et al, 2024; Majali et al, 2022; Phuong et al, 2025; Gazi

et al, 2025; Hanif Demir et al, 2025; Tian et al, 2023; Huynh et al, 2024; Shah & Shukla, 2025; Tosun et al, 2022; Perez et al, 2023; Suliman et al, 2023; Zhang et al, 2020; Özgül & Zehir, 2023; Akbari et al, 2022; Demir et al, 2025; Le & Gia, 2025 است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین سبز از طریق ایجاد تغییرات بنیادین در شیوه‌های مدیریتی و فرایندهای عملیاتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای دستاوردهای مدیریتی و عملیاتی سازمان ایفاء می‌کند. این سبک رهبری با تلفیق ارزش‌های زیست‌محیطی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و عملیات روزمره سازمان، بستر لازم برای ارتقای نوآوری، توانمندی‌های درونی و نظام‌های حمایتی و نظارتی سبز را فراهم می‌سازد. در بعد نخست، رهبری تحول‌آفرین سبز موجب تقویت ظرفیت نوآوری سبز در سازمان می‌شود. رهبران تحول‌آفرین سبز با ترغیب تفکر خلاق، پذیرش ایده‌های نو و حمایت از نوآوری‌های مبتنی بر پایداری، شرايطی ایجاد می‌کنند که نوآوری محصول سبز، نوآوری فرایند سبز و نوآوری سبز به صورت مستمر شکل گیرد. چنین رویکردی سازمان را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های کم‌هزینه‌تر، کارآمدتر و سازگارتر با محیط‌زیست توسعه دهد و عملکرد عملیاتی خود را بهبود بخشد. در سطح عمیق‌تر، این سبک رهبری به ارتقای شایستگی‌ها و توانمندسازهای سبز سازمانی منجر می‌شود. رهبری تحول‌آفرین سبز با تقویت قابلیت نوآوری سازمانی و شکل‌دهی قابلیت‌های پویای سبز سازمان را قادر می‌سازد تا به طور مستمر فرصت‌ها و تهدیدهای زیست‌محیطی را شناسایی کرده، پاسخ‌های مناسب طراحی نموده و منابع موجود را در راستای اهداف پایداری بازپیکربندی کند. افزون بر این، رهبری تحول‌آفرین سبز نقش مهمی در توسعه قابلیت یادگیری سازمانی سبز ایفاء می‌کند. تقویت قابلیت جذب سبز و قابلیت تحول‌آفرین سبز باعث می‌شود سازمان نه تنها دانش و فناوری‌های سبز را شناسایی و جذب کند، بلکه بتواند آنها را به صورت اثربخش در فرایندهای عملیاتی خود به کار گیرد. این سازوکار یادگیری مستمر، تاب‌آوری عملیاتی و چابکی سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. در سطح منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین سبز موجب ارتقای توانمندسازی سبز و توانمندسازی روانشناختی سبز کارکنان

می‌شود. تأکید بر معنای سبز کار، تقویت احساس شایستگی سبز، اعطای خودمختاری سبز و برجسته‌سازی تأثیر رفتارهای سبز، کارکنان را به مشارکت فعال‌تر در ابتکارهای عملیاتی سبز ترغیب می‌کند. این توانمندسازی، فاصله میان راهبردهای سبز و اجرای عملی آنها را کاهش می‌دهد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین سبز می‌تواند آمادگی تحول دیجیتال را در راستای اهداف زیست‌محیطی ارتقاء دهد. بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری‌های دیجیتال، داده‌محور شدن تصمیم‌گیری‌ها و بهینه‌سازی فرایندها، امکان کنترل مصرف منابع، کاهش ضایعات و بهبود عملکرد عملیاتی سبز را فراهم می‌سازد. در این چارچوب، ظرفیت جذب سبز و درجه‌ای از استقلال سبز سازمان تقویت می‌شود که سازمان را در اجرای ابتکارات سبز خودکفا و منعطف‌تر می‌سازد. در نهایت، رهبری تحول‌آفرین سبز به استقرار و تقویت حمایت و نظارت سبز مدیریتی منجر می‌شود. حمایت سازمانی سبز، همراه با نظارت مؤثر بر کاهش ضایعات و حفاظت از محیط‌زیست موجب می‌شود اهداف زیست‌محیطی از سطح شعار فراتر رفته و به معیارهایی قابل سنجش در نظام‌های کنترلی سازمان تبدیل شوند. این نوع نظارت ماهیتی یادگیرنده و توسعه‌محور دارد و بیش از آنکه تنبیهی باشد، نقش هدایت‌کننده و اصلاحی ایفاء می‌کند. یافته‌های این دستاوردها با نتایج پژوهش محققانی همچون Özgül & Zehir, 2023; Hanif Demir et al, 2025; Mousa et al, 2023; Ledi et al, 2024; Begum et al, 2022; Le & Gia, 2025; Huynh Md & TNVRL, et al, 2024; Tian et al, 2023; Akbari et al, 2022 2025; Ahmad et al, 2024; Özgül & Zehir, 2023; Saleem et al, 2024; Rietze et al, 2025; Saini et al, 2025; Ozgul, 2022; Kebe et al, 2025; Elshaer et al, 2025; Filimonau et al, 2024 همسو است.

با توجه به نقش زیربنایی دستاوردهای راهبردی در آغاز و هدایت زنجیره ارزش‌آفرینی رهبری تحول‌آفرین سبز، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها توسعه این نوع رهبری را نه یک اقدام واکنشی یا پروژه محدود، بلکه یک سرمایه‌گذاری راهبردی بلندمدت تلقی کنند. نقطه آغاز این مسیر، ایجاد و تقویت محیط سازمانی فراگیر، نوآور و سبز است؛ محیطی که در آن جو نوآورانه، جو روان‌شناختی فراگیر، جو سازمانی سبز، جو روان‌شناختی سبز و فضای کاری سبز به طور هم‌زمان فعال باشند و کارکنان با احساس امنیت روانی، اختیار

عمل و فرصت اندیشه، مشارکت در نوآوری‌های سبز را بخشی جدایی ناپذیر از نقش حرفه‌ای خود بدانند. در سطح راهبردی، توصیه می‌شود مدیران ارشد با بازنگری و یکپارچه‌سازی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و مدل کسب‌وکار سازمان، راهبرد و جهت‌گیری کلان سبز را به سطح «معیار تصمیم‌گیری» ارتقاء دهند. این امر مستلزم آن است که استراتژی زیست‌محیطی شرکت، جهت‌گیری‌های سبز داخلی نظیر بهینه‌سازی فرآیندهای تولید و مصرف منابع، و جهت‌گیری‌های سبز خارجی شامل تعامل پیش‌دستانه با نهادهای نظارتی، پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعان و توسعه همکاری‌های پایدار در زنجیره ارزش، همزمان و هماهنگ پیش برده شوند. در کنار این جهت‌گیری راهبردی، شکل‌دهی و تقویت زیرساخت‌های ارزشی و ادراکی سبز نقشی تعیین‌کننده در تسریع و پایداری پیامدها دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران با طراحی برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی سبز، الگوسازی رفتاری در سطوح عالی، استقرار سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی سبز، و تعریف مکانیزم‌های تشویقی و تنبیهی هم‌سوی پایداری، «فرهنگ سازمانی سبز»، «هویت سازمانی سبز» و «اقلیم سازمانی سبز» را به صورت یک منظومه منسجم تقویت کنند. ترکیب این اقدامات، ارزش‌های زیست‌محیطی را درونی کرده و موجب «پایداری رفتاری» در سطح کارکنان می‌شود که خود، موتور محرک سایر حلقه‌های زنجیره دستاوردهاست.

با توجه به جایگاه دستاوردهای مدیریتی و عملیاتی در زنجیره دستاوردهای رهبری تحول‌آفرین سبز، این سطح را می‌توان حلقه اتصال میان جهت‌گیری‌های راهبردی سبز و پیامدهای رفتاری و عملکردی سازمان دانست. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها رهبری تحول‌آفرین سبز را به عنوان یک رویکرد مدیریتی محوری در طراحی ساختارها، فرایندها و نظام‌های عملیاتی نهادینه کنند و به‌طور همزمان بر سه محور کلیدی شامل توسعه ظرفیت نوآوری سبز، تقویت شایستگی‌ها و توانمندسازهای سبز سازمانی، و استقرار سازوکارهای مؤثر حمایت و نظارت سبز مدیریتی تمرکز داشته باشند. در حوزه ظرفیت نوآوری سبز، مدیران می‌توانند با تخصیص منابع هدفمند به فعالیت‌های پژوهش و توسعه سبز، ایجاد تیم‌های میان‌رشته‌ای برای طراحی و بهبود محصولات و فرایندهای سازگار با محیط‌زیست، و طراحی سازوکارهای رسمی برای دریافت و ارزیابی ایده‌های

زیست محیطی کارکنان، زمینه ارتقای نوآوری محصول سبز، نوآوری فرایند سبز و ابتکارات فناورانه سبز را فراهم آورند. در بعد شایستگی ها و توانمندسازهای سبز سازمانی نیز ضروری است مدیران بر توسعه قابلیت های دانشی و یادگیری سازمانی متمرکز شوند. سرمایه گذاری در یادگیری سازمانی سبز، تقویت قابلیت جذب سبز و قابلیت تحول آفرین سبز، و تسهیل جریان دانش مرتبط با فناوری های پاک می تواند زمینه شکل گیری قابلیت های پویای سبز و افزایش توان انطباق سازمان با الزامات محیط زیستی را فراهم سازد. طراحی برنامه های آموزشی تخصصی در حوزه پایداری، ایجاد بسترهای رسمی برای اشتراک دانش، و تشویق یادگیری میان بخشی می تواند قابلیت نوآوری سازمانی و ظرفیت جذب دانش سبز را تقویت کند. علاوه بر این، اعطای اختیار تصمیم گیری در موضوعات محیط زیستی، ارائه بازخورد درباره نتایج اقدامات سبز و فراهم سازی فرصت مشارکت در پروژه های نوآورانه از جمله اقداماتی است که به تقویت این ابعاد کمک می کند. در کنار این اقدامات، توجه به آمادگی تحول دیجیتال و بهره گیری هدفمند از فناوری های نوین نیز می تواند به عنوان یک توانمندساز مهم در مدیریت سبز سازمان عمل کند. استفاده از سامانه های داده محور برای پایش مصرف انرژی و منابع، تحلیل داده های زیست محیطی و مدیریت ضایعات، امکان تصمیم گیری دقیق تر، افزایش شفافیت عملیاتی و ارتقای کارایی زیست محیطی را فراهم می سازد. در نهایت، برای تثبیت و پایداری این دستاوردها، استقرار سازوکارهای منسجم حمایت و نظارت سبز مدیریتی ضروری است. مدیران می توانند با تقویت حمایت سازمانی از ابتکارات زیست محیطی، نظارت نظام مند بر کاهش ضایعات و رعایت استانداردهای محیط زیستی، و ادغام شاخص های عملکرد سبز در نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، تحقق اهداف پایداری را به بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت روزمره سازمان تبدیل کنند.

با توجه به اینکه دستاوردهای منابع انسانی نقشی اساسی در فعال سازی سازوکارهای فردی و رفتاری رهبری تحول آفرین سبز دارند، پیشنهاد می شود مدیران سازمان ها توسعه و استقرار «مدیریت منابع انسانی سبز» را به عنوان یک اولویت راهبردی تلقی کنند. نخستین گام در این مسیر، هم راستا سازی کلیه فرایندهای منابع انسانی —از تحلیل و طراحی شغل، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، تا ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات— با ارزش ها و اهداف

زیست محیطی سازمان است. چنین یکپارچگی ای پیام روشنی برای کارکنان دارد: رفتارها، تصمیم ها و عملکردهای سبز نه تنها مورد انتظار سازمان هستند، بلکه به صورت رسمی ارزش آفرین، قابل تقدیر و مشمول حمایت مدیریتی اند. تقویت رضایت شغلی سبز و تعهد سبز کارکنان مستلزم ایجاد محیطی عادلانه، مشارکتی و معناگراست. توجه به عدالت رویه ای و توزیعی در برنامه های سبز منابع انسانی، فراهم آوردن فرصت های یادگیری و توسعه مهارت های زیست محیطی، و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی های مرتبط با پایداری می تواند به افزایش رضایت، وفاداری شغلی و نگهداشت کارکنان متعهد به محیط زیست منجر شود. در سطح فردی، توصیه می شود مدیران سرمایه گذاری هدفمند بر ویژگی های روان شناختی سبز کارکنان—از جمله ذهن آگاهی سبز، خلاقیت و تفکر سبز، انگیزش درونی و بیرونی سبز، خودکارآمدی و ابتکار شخصی سبز—را در دستور کار قرار دهند. الگوسازی رفتار سبز توسط مدیران، اعطای اختیار در تصمیم های زیست محیطی، ارائه بازخورد حمایتی و تشویق ابتکار عمل می تواند زمینه رشد این ویژگی ها را فراهم آورد. چنین بستری موجب می شود کارکنان فراتر از نگرش های مثبت نسبت به محیط زیست عمل کرده و مقاصد رفتاری سبز آنان با احتمال بیشتری به کنش های واقعی تبدیل شود. در راستای تقویت رفتارها و کنش های سبز، ضروری است سازمان ها موانع ساختاری را کاهش داده و زیرساخت های لازم را فراهم کنند. ایجاد امکانات بازیافت، بهبود ابزارهای کاهش مصرف انرژی، طراحی سامانه های هوشمند پایش رفتارهای سبز، و ایجاد فضاهای امن برای بیان پیشنهاد های محیط زیستی می تواند رفتارهای شهروندی سازمانی—محیط زیست، رفتار نوآوری سبز و رفتار صدای سبز را تقویت کند. رفع موانع اداری و تسهیل دسترسی به منابع سبز (مواد، تجهیزات و فناوری ها) احتمال بروز کنش های سبز پایدار را به طور قابل توجهی افزایش می دهد. در نهایت، تقویت مشارکت سبز کارکنان—اعم از مشارکت کاری سبز، مشارکت در فرآیندهای خلاق، تیم های کاری سبز و تعاملات میان وظیفه ای—نیازمند حمایت فعال مدیریت است. تشکیل تیم های میان رشته ای سبز، طراحی پروژه های مشارکتی برای حل مسائل محیط زیستی، و تشویق کارکنان به نقش آفرینی در فرایندهای خلاق

می‌تواند آنان را از نقش‌های منفعل خارج کرده و به بازیگران اصلی توسعه و اجرای راه‌حل‌های پایدار تبدیل کند.

دستاوردهای عملکردی شامل عملکرد و نتایج سبز سازمانی و نیز مزیت‌های رقابتی سبز است. از منظر عملکرد و نتایج سبز سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد چارچوبی یکپارچه برای سنجش و مدیریت عملکرد پایدار طراحی کنند که در آن شاخص‌های زیست‌محیطی در کنار شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و حاکمیت شرکتی مورد پایش قرار گیرد. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند شاخص‌هایی مانند میزان مصرف انرژی و منابع، حجم پسماند و آلاینده‌ها، سطح انطباق با استانداردهای زیست‌محیطی، و میزان مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی را در نظام ارزیابی عملکرد خود وارد کرده و گزارش‌های دوره‌ای عملکرد سبز تهیه کنند. در سطح کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران برای تقویت عملکرد سبز و عملکرد زیست‌محیطی کارکنان اقداماتی عملیاتی در دستور کار قرار دهند. از جمله این اقدامات می‌توان به گنجاندن شاخص‌های رفتار و عملکرد زیست‌محیطی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی درباره مدیریت منابع، مصرف بهینه انرژی و کاهش ضایعات، ایجاد نظام‌های تشویقی برای ایده‌ها و ابتکارات سبز، و فراهم‌سازی زیرساخت‌هایی مانند سیستم‌های تفکیک پسماند یا ابزارهای کاهش مصرف انرژی اشاره کرد. علاوه بر این، توصیه می‌شود مدیران توسعه محصولات و خدمات سبز را به عنوان یکی از محورهای کلیدی تحقق دستاوردهای عملکردی مدنظر قرار دهند. در این راستا، سازمان‌ها می‌توانند تیم‌های نوآوری سبز تشکیل دهند، معیارهای زیست‌محیطی را در فرایند طراحی و توسعه محصولات وارد کنند، و در انتخاب مواد اولیه، فرایندهای تولید و بسته‌بندی به کاهش اثرات زیست‌محیطی توجه داشته باشند. از منظر رقابتی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از رهبری تحول‌آفرین سبز به عنوان ابزاری برای تقویت جایگاه رقابتی خود بهره بگیرند. برای مثال، ادغام ملاحظات زیست‌محیطی در راهبردهای بازاریابی، برندسازی سبز، شفافیت در گزارش‌دهی عملکرد زیست‌محیطی و تعامل فعال با ذی‌نفعان می‌تواند اعتماد مشتریان، سرمایه‌گذاران و جامعه را افزایش دهد. در همین راستا، توسعه و اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی با تمرکز بر حفاظت از محیط‌زیست، کاهش ردپای کربن، و مشارکت در

پروژه‌های زیست‌محیطی محلی می‌تواند به تقویت اعتبار و مشروعیت اجتماعی سازمان منجر شود.

از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر آن است که گردآوری مقالات صرفاً بر پایه یک پایگاه داده (Google Scholar) انجام گرفته است. هرچند این انتخاب با هدف جلوگیری از تکرار منابع و تسهیل فرایند جست‌وجو صورت پذیرفته، اما ممکن است منجر به نادیده گرفتن برخی مطالعات منتشرشده در سایر پایگاه‌های علمی شده باشد. از این رو توصیه می‌شود در پژوهش‌های آینده از ترکیب چندین پایگاه داده بهره گرفته شود تا جامعیت و پوشش مرور نظام‌مند بهبود یابد. همچنین، از دیگر محدودیت‌های این پژوهش آن است که مفهوم رهبری تحول‌آفرین سبز از طریق روش تحقیق فراترکیب بررسی شده است. هرچند این روش با گردآوری، طبقه‌بندی و تلفیق نظام‌مند یافته‌های مطالعات پیشین، زمینه‌ای مناسب برای دستیابی به مدلی جامع و نظری فراهم می‌کند، اما می‌توان رهبری تحول‌آفرین سبز را با سایر روش‌های تحقیق کمی و کیفی نیز مورد آزمون و بررسی قرار داد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با بهره‌گیری از روش‌های کمی از جمله مدلسازی معادلات ساختاری، روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای مدل ارائه‌شده را به طور دقیق مورد سنجش و بررسی قرار دهند. در این راستا، می‌توان چگونگی تأثیر سبک‌های رهبری سبز (رهبری تحول‌آفرین سبز و رهبری فراگیر سبز) بر حمایت سبز با نقش میانجی و تعدیلگر شورواشتیاق سبز و ذهن آگاهی سبز آزمون کرد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود مدل‌سازی مفاهیم «رهبری تحول‌آفرین سبز» و «رهبری فراگیر سبز» در شرکت‌های دانش‌بنیان فعال با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد مورد تحلیل قرار گیرد. در نهایت، پژوهشگران آینده می‌توانند برای آزمون تجربی مدل، بخشی از متغیرهای استخراج‌شده را در نقش «کنترل» لحاظ کنند؛ از جمله متغیرهای پیش‌زمینه‌ای سازمانی (جو و اقلیم سبز، فرهنگ و هویت سبز، جهت‌گیری‌های زیست‌محیطی، بلوغ مدیریت منابع انسانی سبز، حمایت سازمانی سبز و قابلیت‌های سازمانی) و برخی ویژگی‌های فردی (نگرش زیست‌محیطی، خودکارآمدی سبز، ذهن آگاهی سبز و خلق‌وخوی سبز). این کنترل‌ها به جداسازی اثر خالص رهبری تحول‌آفرین سبز کمک می‌کند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Seyed Kazem Chavoshi  <https://orcid.org/0000-0002-7852-0132>

Maryam Mola  <https://orcid.org/0000-0002-6031-1164>

Bagher Asgarnezhad  <https://orcid.org/0000-0003-3075-9889>

Nouri

منابع

ابراهیم پور، حبیب؛ زرگو، شبنم و نعمت الهی، حمیدرضا. (۱۴۰۳). تحلیل نقش واسطه‌ای رهبری تحول‌آفرین سبز و رهبری مسئولیت‌پذیر در رابطه بین رفتار طرفدار محیط‌زیست و مدیریت منابع انسانی سبز (مورد مطالعه: پتروشیمی شیراز). *رهبری آموزشی کاربردی*، ۵ (۳)، ۱۸۸-۲۱۱.

<https://doi.org/10.22098/ael.2023.12536.1248>

احمدزاده، سمیه و لیلی نیون، نگار. (۱۴۰۱). تعامل رهبری تحول‌آفرین سبز و خلاقیت سبز سازمانهای دولتی با رویکرد استراتژی‌های نوآورانه. *مدیریت تبلیغات و فروش*، ۳ (۳)، ۵۶۹-۵۸۶.

https://asm.pgu.ac.ir/article_706624.html

اکبری، پیمان؛ زارع شهنه، محمد مهدی و رستمی، مصطفی. (۱۴۰۱). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌آفرین سبز بر عملکرد مالی با تأکید بر نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و ظرفیت نوآوری سبز. *نشریه رهبری آموزشی کاربردی*، ۳ (۲)، ۶۵-۷۴.

<https://doi.org/10.22098/ael.2022.11067.1121>

ایرانی، حمیدرضا؛ ابراهیمی، الهام و صومی، بابک. (۱۴۰۳). تبیین و اولویت‌بندی پیشایندهای بازاریابی همه‌کاناله با رویکرد فراترکیب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶ (۴)، ۹۰۹-۹۴۸.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2023.356336.4550>

پرور، فاطمه و خورشید، صدیقه. (۱۴۰۳). ارائه الگوی پیش‌رانه‌های توسعه گردشگری کشاورزی با رویکرد توسعه پایدار (مورد مطالعه: روستاهای شهرستان دورود استان لرستان). *روستا و توسعه پایدار فضا*، ۵(۳)، ۷۸-۱۰۳.

<https://doi.org/10.22077/vssd.2024.6708.1203>

ترکی، مصطفی؛ کلانتری شاه‌یجان، میلاد و علیرضایی، اسداله. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین سبز بر رفتار سبز با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز و نگرانی‌های زیست‌محیطی. *فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب‌وکار*، ۱(۲)، ۹۳-۱۱۳.

<https://doi.org/10.22034/jbme.2022.329053.1014>

گلی، فاطمه؛ حقیقی‌نسب، منیژه؛ یزدانی، حمید رضا. (۱۴۰۴). ارائه مدل انصاف درک‌شده از قیمت‌گذاری پویا (رویکرد فراترکیب). *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۱)، ۱۲۹-۱۴۸.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2024.369202.4718>

سبک‌رو، مهدی؛ رنجبران، نگین و احمدی زهرانی، مریم. (۱۴۰۱). نقش رهبری تحول‌آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز و عملکرد زیست‌محیطی. *نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۲(۳)، ۴۱-۴۷.

https://journals.iau.ir/article_701005.html

فرهادی‌نژاد، محسن؛ علی کرمی، سجاد و عبدی، مرضیه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین سبز بر رفتارهای سبز در محل کار: نقش میانجی نگرش زیست‌محیطی کارکنان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۱(۲۲)، ۲۹-۵۲.

<https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74034>

کلابی، امیرمحمد و گودرزی، عباس. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری خرید برخط با تأکید بر تصویر ایدئال خود مجازی با رویکردهای شناختی: روش فراترکیب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۲)، ۲۶۶-۳۰۰.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2024.364016.4640>

معدنی، جواد؛ نجاری، رضا و زرن‌دیان، ندا. (۱۴۰۳). عوامل رفتاری سبز در سازمان‌های هزاره سوم: بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین سبز بر خلاقیت سبز کارکنان در راستای بهبود و تحول انگیزش سبز کارکنان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۳(۲)، ۸۹-۱۱۲.

<https://doi.org/10.22034/obs.2024.715624>

References

1. Ahmad, B., Shafique, I., Qammar, A., Ercek, M., & Kalyar, M. N. (2024). Prompting green product and process innovation: examining the effects of green transformational leadership and dynamic capabilities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(6), 1111-1123. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2071692>.
2. Aly, N. A. E. F. M., El-Shanawany, S. M., Ghanem, M. A., & Lotfy, W. M. (2025). Nursing green transformational leadership style, behavioral intentions, actual behavior and creativity: the impact of a green climate. *BMC nursing*, 24(1), 659. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03331-2>.
3. Ansari, H. U. H., & Khan, S. N. (2024). Linking green transformational leadership and employee pro-environmental behavior: The role of intention and work environment. *Sustainable Futures*, 8, 100336. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100336>.
4. Aristei, D., & Gallo, M. (2024). Green management, access to credit, and firms' vulnerability to the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 62(1), 179-211. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00759-1>.
5. Bass, B. (1985), *Leadership and Performance: Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
6. Begum, S., Ashfaq, M., Asiaei, K., & Shahzad, K. (2023). Green intellectual capital and green business strategy: the role of green absorptive capacity. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4907-4923. <https://doi.org/10.1002/bse.3399>.
7. Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597. <https://doi.org/10.1002/bse.2911>.
8. Bourini, I., Khassawneh, O., Behery, M., Anadol, Y., & Mohammad, T. (2025). Green Leadership Support as a Catalyst for Innovative Behavior: A Study of Green Absorptive Capacity and Work Climate in UAE Hotels. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.70003>.
9. Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Harper and Row.
10. Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2022). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>.
11. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>.

12. Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>.
13. Demir, B., Akdemir, M. A., Kara, A. U., Sagbas, M., Sahin, Y., & Topcuoglu, E. (2025). The mediating role of green innovation and environmental performance in the effect of green transformational leadership on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 17(4), 1407. <https://doi.org/10.3390/su17041407>.
14. Elshaer, I. A., Azazz, A. M., & Fayyad, S. (2023). Green management and sustainable performance of small-and medium-sized hospitality businesses: moderating the role of an employee's pro-environmental behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2244. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032244>.
15. Elshaer, I. A., Azazz, A. M., Kooli, C., Aljoghaiman, A., Elsayy, O., & Fayyad, S. (2025). Green Transformational Leadership's Impact on Employee Retention: Does Job Satisfaction and Green Support Bridge the Gap?. *Administrative Sciences*, 15(5), 177. <https://doi.org/10.3390/admsci15050177>.
16. Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121643>.
17. Fernandez, V. (2022). Environmental management: Implications for business performance, innovation, and financing. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121797. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121797>.
18. Filimonau, V., Matute, J., Kubal-Czerwińska, M., & Mika, M. (2024). How to encourage food waste reduction in kitchen brigades: The underlying role of 'green' transformational leadership and employees' self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 139-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.005>.
19. Finfgeld-Connett, D. (2018). *A guide to qualitative meta-synthesis* (Vol. 2). New York, NY, USA:: Routledge. <https://pei.ut.ac.ir/documents/439269/554185/062>.
20. Fu, L., Tang, J., Zhou, H., & Zeng, G. (2025). Inclusive climate or innovative climate? The mechanism of green transformational leadership motivating green mindfulness. *Journal of Environmental Management*, 378, 124750. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124750>.
21. García-Lillo, F., Seva-Larrosa, P., & Sánchez-García, E. (2023). What is going on in entrepreneurship research? A bibliometric and SNA analysis.

- Journal of Business Research*, 158, 113624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113624>.
22. Gazi, M. A. I., Hossain, M. M., Islam, S., Al Masud, A., Amin, M. B., Senathirajah, A. R. B. S., & Abdullah, M. (2025). Effect of corporate social responsibility on sustainable environmental performance: mediating effects of green capability and green transformational leadership; moderating effects of top management environmental concern and perceived organizational support. *Environment, Development and Sustainability*, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06082-x>.
 23. Gunay, T. (2025). Linking Green Transformational Leadership to Employee Green Resilience: A Sequential Mediation Model of Environmental Commitment, Engagement, and Green HR Practices in Green Hotels. *Sustainability*, 17(14), 6315. <https://doi.org/10.3390/su17146315>.
 24. Hanif, S., Ahmed, A., & Younas, N. (2023). Examining the impact of environmental management accounting practices and green transformational leadership on corporate environmental performance: the mediating role of green process innovation. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137584. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137584>.
 25. Harsono, T. W., Hidayat, K., Iqbal, M., & Abdillah, Y. (2025). Exploring the effect of transformational leadership and knowledge management in enhancing innovative performance: A mediating role of innovation capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36(1), 227–250. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2024-0125>.
 26. Huynh, H. T. N., Nguyen, N. T. T., & Vo, N. N. Y. (2024). The influence of knowledge management, green transformational leadership, green organizational culture on green innovation and sustainable performance: the case of Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100436. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100436>.
 27. Ibrahim, M., Mahmood, R., & Som, H. M. (2025). Green absorptive capacity and environmental performance: a perspective of SMEs' relational capability and green supply chain management practices. *Environment, Development and Sustainability*, 27(6), 13947-13971. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04420-5>.
 28. Ismail, I. J., Amani, D., & Changalima, I. A. (2023). Strategic green marketing orientation and environmental sustainability in sub-Saharan Africa: Does green absorptive capacity moderate? Evidence from Tanzania. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18373>.
 29. Janjua, N. A., Shi, D. A., & Sahibzada, U. F. (2024). Harnessing green innovation via green transformational leadership in Italian luxury hotels: key strategic takeaways. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103739. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103739>.

30. Jayaraj, V., & Venkatesan, S. (2025). An investigation into the interconnections among green transformational leadership, innovation, and environmental performance within green human resource management. *International Journal of Healthcare Management*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/20479700.2025.2552898>.
31. Kebe, I. A., Liu, Y., & Kahl, C. (2025). Greener Solutions: Green Transformational Leadership and Sustainable Environmental Outcomes within Sierra Leone's Telecom Sector. *Journal of Cleaner Production*, 145811. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145811>.
32. Lathabhavan, R., & Kaur, S. (2023). Promoting green employee behaviour from the lens of green transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 994-1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0233>.
33. Le, T. T., & Gia, L. L. C. (2025). How green innovation and green corporate social responsibility transform green transformational leadership into sustainable performance? Evidence from an emerging economy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2527-2541. <https://doi.org/10.1002/csr.3077>.
34. Ledi, K. K., Prah, J., Ameza-Xemalordzo, E., & Bandoma, S. (2024). Environmental performance reclaimed: unleashing the power of green transformational leadership and dynamic capability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2378922. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2378922>.
35. Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of cleaner production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>.
36. Luo, J., Zaman, S. I., Jamil, S., & Khan, S. A. (2025). The future of healthcare: Green transformational leadership and GHRM's role in sustainable performance. *Benchmarking: An International Journal*, 32(3), 805-837. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2023-0523>.
37. Majali, T. E., Alkaraki, M., Asad, M., Aladwan, N., & Aledeinat, M. (2022). Green transformational leadership, green entrepreneurial orientation and performance of SMEs: The mediating role of green product innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 191. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040191>.
38. Makhoulfi, L., Djermani, F., & Meirun, T. (2024). Mediation-moderation model of green absorptive capacity and green entrepreneurship orientation for corporate environmental performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 35(1), 139-157. <https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2023-0164>.

39. Makhoulfi, L., Zhou, J., & Siddik, A. B. (2023). Why green absorptive capacity and managerial environmental concerns matter for corporate environmental entrepreneurship?. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(46), 102295-102312. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-29583-6>.
40. Malik, M. S., Ali, K., Amir, M., Tariq, K., & Ramzan, M. (2024). Green transformational leadership, environmental strategy, and green innovation: Mediated moderation of knowledge sharing and green absorptive capacity. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 18(2), 503-526. <https://doi.org/10.64534/Commer.2024.049>.
41. Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13(14), 7844. <https://doi.org/10.3390/su13147844>.
42. Md, A. B., & Tnvrl, S. (2025). Green transformational leadership and sustainable business performance: the mediating role of organizational innovation capabilities and green self-efficacy. *Human Resource Development International*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2560485>.
43. Mesaadah, M. A.-M., & Al Awaysha, M. A. H. A. (2025). The impact of transformational leadership on institutional excellence: Civil service consumer corporation as a case study. In *From machine learning to artificial intelligence*, 1559-1578. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76011-2_118.
44. Mistry, T. G. (2025). Leading green in hospitality: the role of transformational leadership and employee environmental values in driving engagement, creativity and citizenship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(12), 3857-3875. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2025-0213>.
45. Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>.
46. Mousa, S. K., Fernandez-Crehuet, J. M., & Thaher, Y. A. Y. (2025). Advancing sustainable performance in healthcare: mediating roles of green HRM and green innovation under green transformational leadership. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4238>.
47. Mukhtar, A., Mahmood, S., Naeem, M., & Khan, K. I. (2025). I feel green with my leader: when and how green transformational leadership influences employees' green behavior. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0250>.
48. Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2025). Leadership dynamics: Unveiling the nexus amid employee commitment and

leadership styles. *Journal of Management Development*, 44(2), 279–307.
<https://doi.org/10.1108/JMD-08-2024-0260>.

49. Nguyen, N. T. T., Nguyen, P. V., Nguyễn, K. T. T., & Huynh, H. T. N. (2025). Leveraging sustainable performance through government policy and green human resource management: the interplay of green transformational leadership and employee commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2024-5096>.
50. Ni, C., & Abdullah, N. L. (2025). Research on absorptive capacity in the green context: a bibliometric and visualization analysis. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2435602.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2435602>.
51. Ogretmenoğlu, M., Akova, O., & Göktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 734-751.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2021-0166>.
52. Ozgul, B. (2022). Does green transformational leadership develop green absorptive capacity? The role of internal and external environmental orientation. *Systems*, 10(6), 224.
<https://doi.org/10.3390/systems10060224>.
53. Ozgul, B., & Zehir, C. (2023). How managers' green transformational leadership affects a firm's environmental strategy, green innovation, and performance: the moderating impact of differentiation strategy. *Sustainability*, 15(4), 3597. <https://doi.org/10.3390/su15043597>.
54. Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management decision*, 47(7), 1041-1055.
<https://doi.org/10.1108/00251740910978287>.
55. Perez, J. A. E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and proenvironmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small-and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 15(5), 4537. <https://doi.org/10.3390/su15054537>.
56. Phuong, T. M. T., Thanh, T. B., & Dang Van, T. (2025). Green Transformational Leadership and Firm ESG Performance in a Transitional Economy: The Serial Mediating Roles of Green Training and Green Involvement. *Business Strategy & Development*, 8(3), e70225.
<https://doi.org/10.1002/bsd2.70225>.
57. Priatna, D. K., Farooq, K., Yusliza, M. Y., Muhammad, Z., Alkaf, A. R., & Siswanti, I. (2025). Employee ecological behavior through green transformational leadership: the mediating role of green HRM practices

- and green organizational climate. *Journal of Management Development*, 44(3), 348-373. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2024-0159>.
58. Raut, R. D., Luthra, S., Narkhede, B. E., Mangla, S. K., Gardas, B. B., & Priyadarshinee, P. (2019). Examining the performance oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector. *Journal of Cleaner Production*, 215, 926-943. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.139>.
59. Rietze, S., Schölmerich, F., Kühner, C., & Zacher, H. (2025). Green transformational leadership and green voice behavior: the motivational role of green psychological empowerment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(6), 7727-7743. <https://doi.org/10.1002/csr.70104>.
60. Sachdeva, C., & Singh, T. (2024). Green transformational leadership and pro-environmental behaviour: unravelling the underlying mechanism in the context of hotel industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 255-271. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-3420>.
61. Saini, G., Mittal, A., & Dhankar, N. (2025). Green transformational leadership and green management practices-based environmental stewardship: a SEM model with mediation and parallel moderation effects. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2024-0445>.
62. Saleem, F., Mateou, S., & Malik, M. I. (2024). How Green transformational leaders trigger environmental performance? Unleashing the missing links through Green self-efficacy, Green empowerment, and Green training of employees. *Sustainability*, 16(22), 9982. <https://doi.org/10.3390/su16229982>.
63. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). "Using qualitative met summary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings". *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99-111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>.
64. Shah, A. K., & Shukla, A. (2025). The influence of green transformational leadership on employee performance in Indian manufacturing: mediating role of organizational citizenship behavior and green teams. *Journal of Global Responsibility*. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2024-0228>.
65. Shehzad, M. U., Jianhua, Z., Naveed, K., Zia, U., & Sherani, M. (2024). Sustainable transformation: an interaction of green entrepreneurship, green innovation, and green absorptive capacity to redefine green competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7041-7059. <https://doi.org/10.1002/bse.3859>.
66. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management.

Technological forecasting and social change, 150, 119762.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>.

67. Srivastava, S., Pathak, D., Soni, S., & Dixit, A. (2024). Does green transformational leadership reinforce green creativity? The mediating roles of green organizational culture and green mindfulness. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 619-640.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0364>.
68. Su, W., & Hahn, J. (2025). Achieving employee green performance through green transformational leadership: a multilevel study of chemical organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(2), 269-284. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2024-0034>.
69. Sulich, A., & Sołoducho-Pelc, L. M. (2025). Sustainable development in production companies: integrating environmental strategy and green management style. *Discover Sustainability*, 6(1), 434.
<https://doi.org/10.1007/s43621-025-01152-6>.
70. Suliman, M.A., Abdou, A.H., Ibrahim, M.F., Al-Khaldy, D.A.W., Anas, A.M., Alrefae, W.M.M., & Salama, W. (2023). Impact of green transformational leadership on employees' environmental performance in the hotel industry context: does green work engagement matter? *Sustainability*, 15 (3), 2690. <https://doi.org/10.3390/su15032690>.
71. Tian, H., Siddik, A. B., Pertheban, T. R., & Rahman, M. N. (2023). Does fintech innovation and green transformational leadership improve green innovation and corporate environmental performance? A hybrid SEM–ANN approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100396.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100396>.
72. Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103218>.
73. Wang, H., Zhang, L., & Cheng, M. (2025). Fostering a greener waste management system: assessing the impact of green transformational leadership on employees' green innovation behavior. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10163-025-02213-8>.
74. Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975–995.
<https://doi.org/10.1177/001872679004301003>.
75. Yorulmaz, A. C., Uner, M. M., Rescalvo-Martin, E., Karatepe, T., Saydam, M. B., & Karatepe, O. M. (2025). Is green servant leadership a stronger predictor of green work engagement and task-related proactive behaviour

compared to green transformational leadership?. *Current Issues in Tourism*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/13683500.2025.2554867>.

76. Zhang, W., Xu, F., & Wang, X. (2020). How green transformational leadership affects green creativity: Creative process engagement as intermediary bond and green innovation strategy as boundary spanner. *Sustainability*, 12(9), 3841. <https://doi.org/10.3390/su12093841>.
77. Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & Zhang, H. (2018). Does seeing mind acts upon mind affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability*, 10(9), 3206.
78. Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>.

References [In Persian]

1. Ahmadzadeh, S., & Liliion, N. (2022). The relationship between green transformational leadership and municipal green creativity through mediating variables of green intrinsic motivation and creative process engagement. (e706624). *Journal of Advertising and Sales Management*, 3(3), e706624. https://asm.pgu.ac.ir/article_706624.html?lang=fa. (In Persian).
2. Akbari, P., Zare Shahne, M. M., & Rostami, M. (2022). Analyzing the Impact of Green Transformational Leadership on Financial Performance with Emphasis on the Mediating Role of Green Human Resource Management and Green Innovation Capacity. *Applied Educational Leadership*, 3(2), 65-74. <https://doi.org/10.22098/acl.2022.11067.1121>. (In Persian).
3. Colabi, A. M., & Goodarzi, A. (2025). Identifying Factors Influencing Online Shopping Decisions: The Role of Virtual Ideal Self-Image and Cognitive Approaches through Meta-Synthesis. *Journal of Business Management*, 17(2), 266-300. <https://doi.org/10.22059/jibm.2024.364016.4640>. (In Persian).
4. Ebrahim Pour, H., zarjou, S., & nematollahi, H. (2024). Analysis of the mediating role of green transformational leadership and responsible leadership in the relationship between pro-environmental behavior and Green human resource management (Case of study: Shiraz Petrochemical). *Applied Educational Leadership*, 5(3), 188-211. <https://doi.org/10.22098/acl.2023.12536.1248>. (In Persian).
5. Farhadi Nejad, M., Alikarami, S., & Abdi, M. (2019). Examining the Impact of Green Transformational Leadership on Green Behaviors Considering the Mediating Role of Environmental Attitudes.

Transformation Management Journal, 11(Autumn & Winter 2020), 29-52.
<https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74034>. (In Persian).

6. Goli, F., Haghighi Nasab, M., & Yazdani, H. R. (2025). Presenting the Perceived Fairness Model of Dynamic Pricing: Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 17(1), 129-148.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2024.369202.4718>. (In Persian).
7. Irani, H. R., Ebrahimi, E., & Somi, B. (2024). Clarification and Prioritization of Omnichannel Marketing Antecedents: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 16(4), 909-948.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2023.356336.4550>. (In Persian).
8. madani, J., Najjari, R., & Zarandian, N. (2024). Green Behavioral Factors in the Third Millennium Organizations: Investigating the Role of Green Transformational Leadership on the Green Creativity of Employees in Order to Improve and Transform the Employees Green Motivation. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 13(2), 89-112.
<https://doi.org/10.22034/obs.2024.715624>. (In Persian).
9. Parvar, F., & khorshid, S. (2024). Designing the model of drivers for the development of agricultural tourism with a sustainable development approach (Case of study: Villages of Durood county, Lorestan province). *Village and Space Sustainable Development*, 5(3), 78-103.
<https://doi.org/10.22077/vssd.2024.6708.1203>. (In Persian).
10. Sabokro, M., Ranjbaran, N., & Ahmadi Zahrani, M. (2023). The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management on Green Innovation and Environmental Performance. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 12(3), 41-74.
<https://sanad.iau.ir/en/Journal/ichs/Article/930646>. (In Persian).
11. Turki, M., Kalantari Shahijan, M., & Alirezaei, A. (2022). The effect of green transformational leadership on green behavior with the mediating role of green organizational culture and environmental concerns. *Journal of value creating in Business Management*, 1(2), 93-113.
<https://doi.org/10.22034/jbme.2022.329053.1014>. (In Persian).