

## Recognizing Themes of Human Resource Management with a Green Leadership Approach

**Ali Saadoon**

**Algharrawialsuwaid** 

Ph.D.Student, Department of Management,  
Faculty of Administrative and Economic  
Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran

**Sayyed Mohsen Allameh** 

Associate Professor, Department of  
Management, Faculty of Administrative  
and Economic Sciences, Isfahan  
University, Isfahan, Iran

**Tayebe Amirkhani** 

Assistant Professor, Department of Public  
Administration, Shahid Beheshti  
University, Tehran, Iran

### Abstract

Objective: Green leadership is a new approach that has found its way into the field of human resource management with the growing importance of environmental considerations in sustainable development. This primarily addresses the motivational and guiding aspects of human resources towards environmental care and the development of a green culture, which is considered significant in long-term planning and is a crucial issue in developing countries. Based on this premise, the present research aims to identify the themes of human resource management with a green leadership approach in the textile and leather industries in Baghdad using a qualitative strategy.

---

\* Corresponding Author: [sm.allameh@ase.ui.ac.ir](mailto:sm.allameh@ase.ui.ac.ir)

**How to Cite:** Algharrawialsuwaid, A., Allameh, S. M., & Amirkhani, T. (2024). Recognizing Themes of Human Resource Management with a Green Leadership Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (112), 221 - 252. Doi: [10.22054/jmsd.2024.75789.4377](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.75789.4377)

**Methodology:** The research method employed content analysis based on the model of Clark and Braun (2006). The data collection tool was semi-structured and in-depth interviews, analyzed through open and axial coding. The research population consisted of experienced university professors related to human resource management and green leadership, as well as entrepreneurs and managers in the textile and leather industries in Baghdad. Data saturation was reached with 30 participants. Inter-coder agreement coefficient was used for validation.

**Findings:** The results indicated that human resource management with a green leadership approach encompasses six main themes: effective communication, environmental skills, green organization, sustainable development, green leadership, and green motivation, with a total of 37 sub-themes forming the core content.

**Keywords:** textile and leather industries of Baghdad, human resources management, green leadership.

## **Introduction**

In the past decade, urbanization has rapidly increased worldwide, leading to a significant depletion of natural resources and a rise in global carbon levels. This phenomenon, known as economic development, has posed new challenges for governments and nations. Consequently, environmental discussions and reflections have evolved into a crucial concept, often addressing global environmental changes. Organizations are now challenged to focus more on green initiatives, including green leadership.

Research Question(s)

- 1- What are the actions of human resource management with green leadership approach?
- 2- What are the examples (existing components) of human resource management measures with a green leadership approach in the textile and leather industries of Baghdad?

## **Literature Review**

**Green Leadership:** Green leadership can be defined as a strategy adopted by an organization to formulate environmental management strategies for

the protection and assessment of environmental aspects and organization (Charnin and Jacob, 2012, p.30).

**Leadership:** Leadership is a form of influential process during which an individual, to structure activities and relationships within a group or organization, influences others (Daniels et al., 2019, p.111).

**Green Human Resource Management Actions:** These are a category of human resource actions that emphasize environmental protection aspects and are related to the company's environmental strategy and employees' green behaviors (Jia et al., 2018, p.2337).

**Human Resource Management Actions:** Diligent human resource management in areas such as recruitment, promotion, performance evaluation, and participation in decision-making, collectively forming a set defined as human resource management actions (Khan et al., 2013, p.126)

## **Methodology**

In this research, a thematic analysis approach was employed. Before delving into the data analysis stage, the specific unit of analysis was determined. The units of analysis can include words, themes, individuals, events, or documents that are capable of coding and constructing concepts. In this study, "theme" was chosen as the unit of analysis for semi-structured interview data. Thematic analysis (TA) is a qualitative data analysis method that involves exploring a set of data to identify, analyze, and report recurring patterns or themes. Themes essentially represent the most significant meanings and latent responses related to the research questions (Braun & Clarke, 2006).

The process of thematic analysis involves an ongoing iterative process between a set of data and the generated codes. Themes can be identified in an inductive (data-driven) or deductive (theory-driven) manner. In this research, the thematic analysis was conducted using the model proposed by Braun and Clarke (2006). The data collection tool utilized semi-structured interviews, and the research population included experts in the field of human resources and green leadership from universities, as well as entrepreneurs and managers in the textile and leather industries in Baghdad. Thirty participants were included, and data saturation was achieved. The inter-coder agreement coefficient was employed for validation.

This study utilized individuals as experts who possessed one or more of the following characteristics:

## **Results**

The results of this study indicate that human resource management with a green leadership approach comprises a comprehensive theme consisting of six main topics: effective communication, environmental skills, green organization, sustainable development, green leadership, and green motivation, encompassing a total of 37 components within the core themes. Preserving, maintaining, and utilizing scarce resources for human society is nowadays one of the fundamental and vital issues. Most industrialists, almost unanimously, had a passive attitude toward environmental and ethical issues. There was a narrow-minded focus on maximizing shareholder value, and as long as activities were within the legal framework, everything was considered acceptable. Over the past two decades, more organizations have ventured into actions "beyond mere compliance with legal minimums" to reap benefits such as cost reduction and brand protection. However, environmental programs have mainly fallen within the managerial domain and are encountered as a medium-term priority; only specific companies have made environmental programs the primary driver of their business. Today, this situation is rapidly changing. For leading companies in the industry, the concept of sustainability (sustainable success) has become a strategic issue at the board level. However, according to business leaders themselves, the skills, awareness, and knowledge of managers alone are not sufficient to meet this challenge. Certainly, fundamental change and transformation will not occur solely through environmental managers hidden in their environmental chambers. For the implementation of any organizational environmental program, various units of an organization, including human resources, marketing, information technology, financial affairs, etc., collaborate to advance a joint positive effort, and among them, the most crucial determinant is strong and active leadership. Without a doubt, the corporate world is one of the main stakeholders in the discussion of environmental issues and, therefore, a significant part of the solution to environmental risks.



## بازشناسی مضامین مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت علوم اداری و اقتصادی  
دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

علی الغراوی السواعد <sup>ID</sup>

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت علوم اداری و اقتصادی دانشگاه  
اصفهان، اصفهان، ایران

سید محسن علامه \* <sup>ID</sup>

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

طیبه امیرخانی <sup>ID</sup>

### چکیده

رهبری سبز رویکرد جدیدی است که با اهمیت یافتن مقوله محیط زیست در توسعه پایدار به حوزه مدیریت منابع انسانی راه یافته است. این موضوع عمدتاً به جنبه‌های انگیزشی و هدایتگرانه منابع انسانی به سمت مراقبت‌های زیست‌محیطی و توسعه فرهنگ سبز می‌پردازد که در کشورهای در حال توسعه به دلیل جایگاه و اهمیت آن در برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، قابل توجه و یک مسئله مهم به‌شمار می‌رود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف بازشناسی مضامین مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز در صنایع نساجی و چرم بغداد با راهبرد کیفی انجام شده است. روش پژوهش تحلیل مضمون بر مبنای مدل کلارک و براون (۲۰۰۶) بوده و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق که به روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شده است. جامعه پژوهش (اساتید خبره دانشگاهی مرتبط با موضوع منابع انسانی و رهبری سبز و کارآفرینان و مدیران صنعت نساجی و چرم بغداد) بودند که از این میان با ۳۰ نفر داده‌ها به سطح اشباع رسید. برای اعتباریابی از ضریب توافق دو کدگذار استفاده شده است. نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۶ مضمون ارتباطات اثربخش، مهارت‌های زیست محیطی، سازمان سبز، توسعه پایدار، رهبری سبز و انگیزش سبز با ۳۷ مولفه در قالب مضامین پایه است.

کلیدواژه‌ها: صنایع نساجی و چرم بغداد، مدیریت منابع انسانی، رهبری سبز، تحلیل مضمون

## مقدمه

در دهه‌ی گذشته کل جهان شاهد شهرنشینی با سرعت بسیار زیاد، کاهش منابع طبیعی، و افزایش کربن در سطح جهانی بوده است و نام توسعه اقتصادی را یدک کشیده‌اند و این تخریب زیست‌محیطی به یک نگرانی اصلی برای دولت‌ها و کشورها تبدیل شده است. در نتیجه، بحث و تأمل در زمینه محیط‌زیست به یک مفهوم تبدیل شده است که معمولاً برای تغییرات زیست‌محیطی جهان مورداستفاده قرار می‌گیرد و به دنبال آن سازمان‌ها را به چالش می‌کشد تا توجه بیشتری به خدمات سبز از جمله رهبری سبز داشته باشند. موفقیت‌های قبلی در یک شرکت به شدت وابسته به ارتقای ارزش اقتصادی است، امروزه سازمان‌ها ناچارند کاهش تأثیرات بوم‌شناختی را مدنظر قرار دهند و به عوامل اجتماعی و زیست‌محیطی در کنار عوامل اقتصادی و مالی اهمیت دهند تا سازمان بتواند در بخش شرکتی به نحوی موفقیت‌آمیز عمل کرده تا از این طریق امکان دستیابی به سود را توسط سهامداران فراهم کند. حجم زیادی از آلودگی زیست‌محیطی و ضایعات را صنایع به‌وجودمی‌آورند که منجر به افزایش پیاده‌سازی سیاست‌های بخش دولتی و بخش خصوصی باهدف کاهش تخریب سریع منابع تجدیدناپذیر و کاهش اثرات منفی که در نهایت بر پیامدهای اجتماعی خواهد گذاشت.

اگر مقصود این است که یک سیستم مدیریت سبز شرکتی به نحوی اثربخش پیاده‌سازی شود، ارتقای مهارت‌های فنی و مدیریتی در بین کارکنان سازمان ضروری است. سازمان‌ها باید اقدام به توسعه‌ی ابزارهای نوآورانه و ابتکارات مختلف در زمینه مدیریت محیط‌زیست کنند که به میزان فراوانی بر پایداری شرکت تأثیرگذار است همچنین مزیت رقابتی را ارتقا می‌دهد. بنابراین به‌منظور توسعه‌ی یک چنین چارچوبی بهتر است که سازمان‌ها و شرکت‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی اثربخشی نظیر استراتژی‌های استخدام، سیستم‌های ارزیابی و پاداش (شامل آگاهی زیست‌محیطی و پیاده‌سازی فرایند ارزیابی آن‌ها) و برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی (که موجب توسعه مجموعه جدیدی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها در بین کارکنان شرکت‌هایی خواهد شد که در زمینه رهبری سبز گام برمی‌دارند) را دارا باشند.

از آنجاییکه امنیت زیست محیطی به یک موضوع حیاتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. شرکتها در حال ایجاد و توسعه‌ی گروه‌های خلاق به منظور کاهش مصرف کاغذ و آب، بهره‌برداری از آب باران و بازیافت آب با هدف رعایت اصول بهداشت برای حفظ محیط‌زیست هستند (Kala, 2011:5). رشد پایدار در عصر حاضر به یک نوع هنجار تبدیل شده است و سازمانها به شکل کاملاً محسوس یک نوع فشاری را برای پیروی از اقدامات سبز به منظور دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، احساس می‌کنند (Park and Kim, 2014:4). بر این اساس دولتها به ترویج و ارتقای آندسته از سازمانهایی می‌پردازند که خدمات و محصولات سبز ارائه می‌دهند، زیرا این خدمات و اقدامات سبز علاوه بر اینکه موجب ایجاد یک تصویر مثبت از سازمان می‌شود، منجر به کاهش هزینه نیز می‌شود. بنابراین، خدمات سبز و فعالیتهای دوستدار محیط‌زیست یک جایگاه حیاتی را در محیط رقابتی سازمانها پیدا کرده‌اند (Faraj et al., 2015:30). در دوره فعلی بخش‌های شرکتی به میزان قابل ملاحظه‌ای و به همراه یک روند افزایشی، به اتخاذ سیستم‌های مدیریت زیست محیطی روی آورده‌اند. این امر منجر به ظهور یک مانور استراتژیک جدید شد که رهبری سبز نامیده می‌شود (Cherin and Jacob, 2012:26).

Daily and Huang (2001)، توصیه کردند که سازمان‌ها اساساً باید یک تعادل و توازنی در رشد صنعتی ایجاد و اطمینان حاصل کنند که محیط زندگی به خوبی محافظت شده و ارتقا پیدا می‌کند. اتخاذ چنین شیوه‌هایی با مزایایی همراه است که در نهایت به نفع شرکت است و منجر به ظهور شعار "سبز و رقابتی"<sup>۱</sup> شده است (Wanger, 2007:612). برخی از مزایایی مرتبط با اتخاذ این شیوه‌ها عبارتند از: عملکرد عملیاتی (Jackson et al., 2011:100)، ارتقای کار تیمی، بهبود فرهنگ سازمانی و کاهش هزینه‌ها. پژوهشگران به اتخاذ شیوه‌های زیست محیطی به عنوان هدف کلیدی در زمینه‌ی عملیات سازمانی اهمیت می‌دهند و با شناسایی اقدامات مدیریت منابع انسانی از این جریان حمایت می‌کنند (Sarkaris et al., 2010:164). یکی از مسئولیت‌های کلیدی هر متخصص منابع انسانی، جلب حمایت کارکنان برای پیاده‌سازی و اجرای اقدامات سازگار با محیط‌زیست<sup>۲</sup> است (Satyapariya et al., 2013:20).

1 Green and competitive

2 Environment-friendly initiatives

Jabbour et al 2010)، بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در مراحل مختلف سیستم مدیریت زیست محیطی تأکید فراوان داشتند. (Ahmad, (2015)، بر نقش منابع انسانی در درگیر کردن و مشتاق کردن کارکنان و ترویج شیوه‌هایی نظیر کاهش استفاده از خودرو<sup>۱</sup>، بازیافت و حفظ انرژی تأکید داشته است. (Renwick et al., (2013) یک مدل نظری ایجاد کردند که در آن سیاست‌های متمایز در زمینه استخدام، مدیریت و ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان، روابط کارکنان و سیستم‌های پاداش به منزله ابزارهای قدرتمندی برای همسویی کارکنان با استراتژی زیست محیطی<sup>۲</sup> شرکت محسوب می‌شوند. فرایند استخدام و گزینش سبز<sup>۳</sup> دو قسمت دارد: ۱) بکارگیری روشهای سازگار با محیط زیست برای استخدام نظیر ابزارهای آنلاین، استفاده محدود از کاغذ در زمان فرایند استخدام و گزینش، ۲) مدنظر قرار دادن افرادی که به روشها و اقدامات سبز اهمیت می‌دهند و به فعالیتهای اساسی سازگار با محیط زیست نظیر بازیافت، استفاده کمتر از چاپگر، و صرفه جویی در انرژی می‌پردازند (Mishra, 2017:475). مدیریت منابع انسانی سبز نقش مهمی را در سازمان‌های دوستدار محیط زیست ایفا می‌کند، زیرا دربردارنده سیاستها و شیوه‌های خاصی است که نشانه احترام به انسانها و منابع طبیعی است (Alwan and Nouri, 2021:425).

در هر حال افزایش فشار از سوی ذینفعان شرکت‌ها و سازمان‌ها برای اجرا و پیاده‌سازی اقدامات مدیریت زیست محیطی به نوعی به قانون کسب و کار در سراسر صنعت و جغرافیای سازمانی تبدیل شده است (Singh et al., 2020:5). اعتقاد بر این است که مدیریت ارشد سازمان باید به ترویج و تمرین رهبری تحول‌گرای سبز و نیز اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز بپردازد تا بتواند در جهت خلق و پشتیبانی از شایستگی‌های درونی برای نوآوری سبز گام بردارد که به دنبال آن ارتقای عملکرد زیست محیطی سازمان را حاصل شود (Zhou et al., 2018:2). تشویق و ترغیبی که از سوی مدیریت ارشد سازمان صورت می‌گیرد، به ویژه حمایت نظارتی او، موجب ترویج اقدامات دوستدار محیط زیست از سوی

---

1 Carpooling

2 Environmental strategy

3 Green recruitment and selection process



کارکنان می‌شود، و به دنبال آن میزان استفاده از منابع و نیز سطح آلودگی کاهش پیدا می‌کند (Mazzelli et al., 2020:3).

علاوه بر این، حفظ زیستگاه‌های طبیعی در دهه‌های اخیر به یک موضوع جدی تبدیل شده است. تقریباً هر صنعت و سازمانی ملزم به رعایت اقداماتی است که به محیط زیست آسیب نمی‌رساند. شرکت‌های تولیدی نیز در تلاش برای کاهش ضایعات و دفع آن در شیوه‌های تولید خود هستند. به گفته (Melnik et al., 2003:5)، این معیارها منجر به عملکرد بهتر در شرکت‌ها می‌شود.

وجود رهبری سبز در ایجاد یک محیط پایدار بسیار مهم است (Ali, 2019:59). نقش رهبری سبز در سیاست‌های سبزی که اجرا می‌شوند و می‌توانند توسط اعضای سازمان حمایت شوند، منعکس می‌شود. Norton et al. (2017) رابطه بین رهبری و رفتار سبز کارکنان، از جمله حمایت از سیاست‌های زیست‌محیطی و رفتار دوستدار محیط زیست را توضیح دادند.

با توجه به شرایط کنونی، سازمان‌ها باید راه‌ها و تکنیک‌هایی را برای مقابله با کاهش ردپای اکولوژیکی علاوه بر پرداختن به مسائل اقتصادی بیابند. این بدان معنا است که قابلیت باید در سازمان‌ها وجود داشته باشد که بتواند ضمن پاسخگویی به نیازهای اقتصادی پایداری زیست‌محیطی را نیز حفظ کند (Mohsin et al., 2021:2).

در واقع به منظور دستیابی به موفقیت در شرکت‌ها و تسهیل دستیابی به سود توسط سهامداران، امروزه سازمان‌ها باید بر روی عوامل اجتماعی و محیطی همراه با عوامل اقتصادی و مالی تمرکز کنند (Daily et al., 2007:22). اجرای موفقیت‌آمیز این استراتژی‌های شرکتی پایدار در یک سازمان، هم به رهبری قوی و هم به یک فرآیند ملموس نیاز دارد. براین اساس هر چند موضوع پایداری به سرعت در فهرست اولویت‌های رهبران شرکت‌ها قرار می‌گیرد، زیرا آگاهی از گنجانیدن «سبز» در استراتژی شرکت راه خود را در تجارت باز می‌کند، اما هنوز هم این موضوع برای اکثر متخصصان منابع انسانی واضح نیست.

از حیث نظری، پژوهش حاضر در فاز اولیه خود، با استفاده از مطالعات پژوهشی در دسترس، بینشی را در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی که با رویکرد رهبری سبز انجام

می‌شود، ارائه خواهد داد. بنابراین، از یک جامعیت کامل در حوزه ادبیات مربوط به اقدامات منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز برخوردار است. از حیث کاربردی با توجه به اینکه شرکت‌های موجود در صنایع نساجی و چرم بغداد با تمرکز بر اقدامات مدیریت منابع انسانی که مسایل و موضوعات زیست‌محیطی را نیز در برمی‌گیرد، می‌توانند نقش موثری را در راستای مسئولیت اجتماعی شرکتی ایفا کنند و از سوی دیگر نتایج پژوهش می‌تواند برای شرکتهای فعال در این صنعت یک نوع بینش جدیدی را برای پیشبرد امور اداری و اقدامات منابع انسانی فراهم سازد و از این راه سیاستهای پیشبرد اقدامات منابع انسانی به نحو بهتری تبیین شوند. از طرف دیگر، اقدامات مدیریت منابع انسانی در این صنعت در حال حاضر فاقد یک روند و خط‌مشی تدوین شده است که رویکرد رهبری سبز در آن به چشم بخورد. لذا انجام این پژوهش می‌تواند در این صنعت مفید باشد.

لذا هرچند تحقیقاتی توسط (Andruage and Razjoo, 2021) با عنوان "بررسی نقش نوآوری سبز، رهبری تحول‌آفرین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی" انجام و نتایج پژوهش نشان داد که هر سه متغیر مستقل (نوآوری سبز، رهبری تحول‌آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز) بر عملکرد محیطی نقش مثبت دارند. حسن پور و ابراهیمی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر رفتار سبز کارکنان با تکنیک "DANP تعداد ۱۵ عامل موثر بر رفتار سبز کارکنان را در چهار گروه عوامل هنجاری (ارزشی)، عوامل اطلاعاتی، عوامل مدیریتی، و عوامل محیطی دسته‌بندی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که رتبه‌های اول تا چهارم عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل هنجاری، عوامل اطلاعاتی، عوامل محیطی Ruiz et al., 2018 .

در پژوهشی با عنوان "ایفای نقش رهبری تحول‌محور سبز مبتنی بر بهبود خلاقیت سبز از طریق هویت سازمانی سبز" که یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌محور سبز تأثیر مثبتی بر هویت سازمانی سبز دارد (Darvishmutivali and Eltini, 2022). در پژوهشی با عنوان "منابع انسانی سبز، آگاهی زیست‌محیطی و رفتارهای سبز: نقش تعدیل‌گر رهبری خدمت‌گزار" که یافته‌های پژوهش نشان داد که آگاهی زیست‌محیطی نقش میانجی را در تأثیر بین منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی ایفا می‌کند. نقش تعدیل‌گر رهبری

خدمتگذار مورد تایید قرار نگرفت و (Zhou et al(2021). در پژوهشی با عنوان "تاثیر منابع انسانی سبز بر روی رفتار سبز کارکنان، مطالعه‌ای روی اثر میانجی باور زیست محیطی و هویت سازمانی سبز"، که نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر مثبتی بر رفتار سبز داوطلبانه و رفتار سبز مرتبط با وظیفه دارد. علاوه بر این، باور زیست محیطی نقش میانجی را در تاثیر بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز داوطلبانه دارد. علاوه بر این، هویت سازمانی سبز نقش میانجی را در ارتباط مثبت بین منابع انسانی سبز و رفتار سبز مرتبط با وظیفه ایفا می کند و نیز (Al-Mufrachi et al(2020).

در پژوهشی با عنوان استراتژی مدیریت منابع انسانی سبز و تاثیر آن بر همکاریهای زیست محیطی در بخش صنعت در کشور عراق به بررسی پرداختند. پژوهش آنان بینش‌های مفیدی را در زمینه نحوه پیوند استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمانها در جهت حمایت از عملکرد زیست محیطی آنها برای دستیابی به مزیت رقابتی، ارائه می دهد. به طور کلی پایداری سازمانی منجر به توسعه و اجرای استراتژی کسب و کار پایدار سازمان می شود اما پژوهشی با عنوان "طراحی مدلی جهت تبیین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز در صنایع نساجی و چرم بغداد" انجام نشده است.

این پژوهش با توجه به اینکه رویکرد رهبری سبز را در زمینه اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می دهد و به سنجش و بررسی عمیق مصادیق موجود در سازمانها پیرامون این رویکرد و در یک مورد خاص (اقدامات منابع انسانی) می پردازد، می تواند گامی اثربخش در راستای خلق شایستگی‌های داخلی که برای نوآوری‌های سبز لازم هستند، قلمداد شود تا شرکتها و صنایع بتوانند به عملکرد زیست محیطی دست پیدا کنند. از سوی دیگر، از آنجا که پژوهشگر به پژوهشی که در این خصوص انجام شده باشد دست نیافت می توان ادعا نمود موضوع حاضر از نوآوری (البته با در نظر گرفتن روش پژوهش) برخوردار است. نتیجه نهایی این پژوهش می تواند در صنعت نام برده شده به مثابه یک طرح نوآورانه تلقی شود که شرکتهای فعال در این حوزه با الهام گرفتن از آن قادر خواهند بود گام‌های موثری در راستای ارتقای رفتارهای مسئولانه‌ی زیست محیطی بردارند.

بنابراین سوال اصلی این پژوهش، الگوی اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد

رهبری سبز در صنایع نساجی و چرم بغداد، چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

رهبری سبز را می توان ناشی از سیاست های زیست محیطی سازمان و رفتارهای پیروان دانست؛ این بدان معناست که رهبری سبز نه تنها به سیاست های حامی محیط زیست اشاره دارد، بلکه در رفتار اعضای سازمان نسبت به سیاست های حامی محیط زیست نیز منعکس می شود. یک رهبر خوب باید بتواند مشارکت اعضا را در سیاست های طرفدار محیط زیست بسیج کند (Boyer et al., 2018). در واقع رهبری سبز را می توان به عنوان یک استراتژی تعریف کرد که توسط یک سازمان اتخاذ می شود تا استراتژی های مدیریت زیست محیطی برای حفاظت و سنجش جنبه های زیست محیطی، سازماندهی شود (Cherin and Jacob, 2012, 30).

Boeral et al. (2014); Chen et al. مفهوم رهبری سبز را از طریق رهبری محیطی به عنوان توانایی یک فرد برای تأثیر گذاری و بسیج اعضای سازمان برای انجام فعالیت های طرفدار محیط زیست توضیح دادند. رهبری سبز می تواند بر روابط بین افراد و سازمان ها در تلاش برای دستیابی به اهداف پایدار در محیط تأثیر بگذارد. علاوه بر این، برخی از تعاریف مرتبط با رهبری سبز هنوز نیاز به بررسی گسترده تری دارند (Tan et al., 2011:5).

در همین حال (Mittal and Dar, 2016)، رهبری سبز را به طور محدودتر به عنوان رهبری سبز تحول آفرین با جهت گیری رهبری کارزماتیک یک فرد در تحت تأثیر قرار دادن سایر افراد برای انجام فعالیت های حامی محیط توصیف کردند

(Lee et al and Crossman, 2011). توضیح می دهد که رهبری سبز با تصمیم گیری که به سمت ارزش های زیست محیطی گرایش دارد، مرتبط است. بر اساس این درک، می توان رهبری سبز را به عنوان توانایی رهبر برای تعیین سیاست های حامی محیط زیست تعریف کرد و باید بتواند بر سازمان ها برای حمایت از سیاست های حامی محیط زیست تأثیر بگذارد. از این رو رهبران سبز نه تنها قابلیت تحقق سیاست های زیست محیطی را فراهم می آورند بلکه می توانند بر سیاست های زیست محیطی و طراحی آن نیز تأثیر گذار باشند. از این رو طراحی سیاست های زیست محیطی برای نیل به اهداف

توسعه پایدار از کار ویژه های رهبری سبز خواهد بود که در قالب رهبری محیطی<sup>۱</sup> شناخته می شود (Su et al., 2020:5).

مدیریت منابع انسانی سبز شیوه های مختلفی مانند آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز، پاداش های سبز، و استخدام سبز در محل کار را برجسته می کند (Farooq et al., 2021:300). چنین شیوه هایی این پیام را به کارکنان می دهد که شرکت در پایداری محیطی سرمایه گذاری می کند و دانش و مهارت های آنها را در مورد مدیریت سبز توسعه می دهد (Nisar et al., 2021:300).

مدیریت منابع انسانی، یک کارکرد حمایتی کلیدی است که تشکیل دهنده پایه مدیریت یک سازمان است. مدیریت منابع انسانی، گاهی اوقات به عنوان یک کارکرد صرفاً تطبیقی، داخلی و اجرایی در نظر گرفته می شود، که خدمات ضروری را به بخش های دیگر ارائه می دهد و نقش بین بخشی را در سازمانها ایفا می کند؛ در نتیجه، اغلب کلید ترویج اشکال جدید رفتار در سازمان است. علاوه بر این، در سالهای اخیر، مدیریت منابع انسانی اغلب در سراسر سازمانها در برخی از فعالیتها به عنوان خدمت مشترک به منظور کاهش هزینهها مشغول است (Ricocchi, 2016).

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود (Lee et al., 2010:1352). همچنین، مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزشترین داراییهای سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می باشد (Huang, 2002:133).

در دهه ۱۹۹۰، مطالعات در زمینه سبز شدن سازمان به عنوان پارادایم علمی جدید ظهور پیدا کرد (Hill, 1995: 20). با افزایش مطالعات انجام شده بر روی سبز شدن سازمان (مارکوس و فرمت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) مشخص شد که سازمانها برای سبز شدن باید به اقدامات منابع انسانی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش توجه کنند (Guindarge and Daily, 2004: 364). در سال ۲۰۱۱، محققین نخستین موضوعات

---

1 Environmental leadership

2 Marcus & Fremeth

مدیریت منابع انسانی سبز و ادغام حوزه‌های تحقیقاتی منابع انسانی و مدیریت زیست‌محیطی سبز را سازماندهی کردند (Jackson et al., 2011:105). مطالعات مدیریت منابع انسانی سبز رایج‌تر و مسائل ویژه جدید در این موضوع مطرح شده است (Renvik et al., 2012:8). با نگاهی به مطالعات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، مشاهده می‌شود که هر یک از بخش‌های یک سیستم مدیریت زیست‌محیطی (از سیاست‌های زیست‌محیطی تا تجزیه و تحلیل نتایج آن) نیاز به حمایت ویژه از اقدامات منابع انسانی، با تاکید بر گزینش و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش برای کارکنان دارد (Jackson and Seo, 2010:280).

## روش<sup>۱</sup>

در این پژوهش از تحلیل تم برای روش تحقیق بهره گرفته شده است و قبل از شروع به مرحله تحلیل داده‌ها، ابتدا واحد تحلیل مشخص شد. واحد تحلیل کلمه، مضمون، اشخاص، رویداد و یا سند هستند که قابلیت کدگذاری و ساختن مقوله‌ها را دارند. از این رو «مضمون» به عنوان واحد تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تعیین شد. تحلیل مضمون (تم) روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است و شامل جستجو پیرامون مجموعه‌ای از داده‌ها به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش‌دهی الگوهای (تم‌های) تکرار شده است. تم‌ها، در واقع مهمترین معنا و پاسخ مستتر شده در رابطه با سوالات پژوهش هستند (Brown and Clark, 2006:78).

فرایند تحلیل مضمون شامل یک فراگرد رفت و برگشتی مداوم بین مجموعه‌ای از داده‌ها و کدهای ساخته شده است. تم‌ها را می‌توان به شیوه استقرایی (برخاسته از داده) و یا قیاسی (مبتنی بر تئوری) شناسایی کرد. شناخت تم‌ها با رویکرد استقرایی تا حدودی همانند نظریه داده‌بنیاد است و فرایند تحلیل و کدگذاری کاملاً مبتنی بر داده‌ها انجام می‌شود.

در این پژوهش از مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته است؛ جامعه پژوهش (اساتید

خبره دانشگاهی مرتبط با موضوع منابع انسانی و رهبری سبز و کارآفرینان و مدیران صنعت نساجی و چرم بغداد) بودند که از این میان با ۳۰ نفر داده‌ها به سطح اشباع رسید. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع منابع انسانی و رهبری سبز و کارآفرینان و مدیران صنعت نساجی و چرم است که به عنوان خبرگان این حوزه از نظرات آنان جهت طراحی مدل استفاده شده است که واجد یکی از ویژگی‌های زیر هستند.

ویژگی خبرگان
اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها با حداقل مرتبه دانشجویی که بیش از ۴ سال در حوزه مدیریت تدریس داشته‌اند.
مدیران و رؤسای صنایع چرم که حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در سمت مورد اشاره را داشته‌اند .
کارشناسان خبره که حداقل سابقه ۱۵ سال فعالیت در حوزه مورد پژوهش داشته‌اند .

روش نمونه‌گیری کیفی این پژوهش روش نمونه‌گیری نظری می‌باشد که از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران سازمان‌ها انجام می‌گیرد. نمونه‌گیری نظری، نوع خاصی از نمونه‌گیری هدفمند است که در آن پژوهشگر از رویدادها، افراد یا واحدها بر مبنای سهم بالقوه آنها در توسعه و آزمون سازه‌های نظری، نمونه‌گیری می‌کند. فرایند این نمونه‌گیری ماهیتی تکراری داشته به این صورت که پژوهشگر یک نمونه‌ی اولیه را برداشته، داده‌ها را تحلیل کرده و سپس نمونه‌ی بیشتری را برای پالایش مقوله‌ها و نظریه‌های در حال ظهور خود مجدداً برمی‌دارد. این فرایند ادامه می‌یابد تا زمانی که پژوهشگر به مرحله "اشباع" داده‌ها می‌رسد، یعنی به مرحله‌ای که در آن هیچ بینش و ایده‌ای جدیدی از گسترش بیشتر نمونه‌ها حاصل نمی‌شود. معیار کلیدی برای گزینش واحدها در نمونه‌گیری نظری، هدف نظری و تناسب نظری است. نمونه‌گیری در این راهبرد تا زمانی که "اشباع نظری" حاصل شود، ادامه می‌یابد. اطلاعات مرتبط با خبرگان به اختصار در جدول زیر آمده است .

پایایی به گستره تکرارپذیری پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حسابرسی فرآیند آن است. یافته‌ها، زمانی قابل حسابرسی است که پژوهشگر دیگری بتواند مسیر تصمیم‌بکار رفته توسط پژوهشگر را با روشنی و وضوح پیگیری کند

و سازگاری مطالعه را نشان دهد؛ بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران، درستی تمام گام‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفت. علاوه بر این در پژوهش کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک فارغ‌التحصیل مقطع دکتری رفتار سازمانی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. سپس پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، تعداد دو مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل کیفی به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

رابطه (۱)

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

نتایج حاصل از کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول (۱) نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار (محقق)

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی باز آزمون
۸	۴۲	۱۸	۹	%۸۵/۷۱
۱۳	۳۹	۱۶	۷	%۸۲/۰۵
کل	۸۱	۳۴	۱۶	%۸۳/۹۵



همانطور که در جدول ۱ ارائه شده است، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول بالا ۸۳/۹۵٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده و بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تایید می باشد.

### یافته‌ها

داده‌های استخراج شده در فاز اول از متن تفکیک شده استخراج شد. نمونه جدول استخراج شده کدها به شرح به شرح جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۲. فراوانی مضمون پایه

ردیف	مضمون پایه	فراوانی
۱.	ارتباطات حرفه‌ای	۲
۲.	ارتباطات سازمانی	۱
۳.	انگیزه‌های کاری	۱
۴.	بصیرت زیست محیطی	۳
۵.	بهره‌وری زیست محیطی	۲
۶.	پویایی	۱
۷.	تحول آفرینی پایدار	۲
۸.	تقویت تفکر استراتژیک	۱
۹.	توان پاسخگویی	۱
۱۰.	توانمندسازی	۳
۱۱.	توسعه پایدار زیست محیطی	۴
۱۲.	دستیابی به اهداف نوآوری	۲
۱۳.	رهبری الهام بخش	۱
۱۴.	رهبری پایدار	۴
۱۵.	رهبری شورآفرین	۷
۱۶.	سازگاری زیست محیطی	۱
۱۷.	سبک زندگی	۳
۱۸.	سرمایه‌سازی انسانی	۱
۱۹.	سیاست‌گذاری زیست محیطی	۱۱

ادامه جدول ۲.

ردیف	مضمون پایه	فراوانی
۲۰.	شبکه سازی پویا	۲
۲۱.	عدالت زیست محیطی	۲
۲۲.	عملکرد فعال	۲
۲۳.	فراشهروندی	۴
۲۴.	فرصت یابی زیست محیطی	۶
۲۵.	فرهنگ خلاقیت زیست محیطی	۲
۲۶.	فرهنگ مراقبت	۷
۲۷.	فناوری زیست محیطی	۱
۲۸.	قابلیت های سازمانی	۸
۲۹.	محیط زیست گرایی	۱۲
۳۰.	مدیریت بحران زیست محیطی	۶
۳۱.	مدیریت محیط زیست	۳
۳۲.	مسئولیت پذیری	۱۱
۳۳.	مشارکت حرفه ای زیست محیطی	۹
۳۴.	مشوق های زیست محیطی خلاق	۱
۳۵.	مهارت های ارتباطی و مشارکتی	۱
۳۶.	نوآوری پایدار	۵
۳۷.	هوش زیست محیطی	۱۳
۱۴۶	جمع	

در ادامه و در فاز بعدی ماتریس مضامین بر اساس مضامین استخراج شده از جدول بالا ایجاد شد. این ماتریس نشان دهنده فراوانی هر یک از مضامین در ارتباط با سایر مضامین است. جدول (۳) فراوانی مضمون پایه را بر اساس ارتباط مضامین با یکدیگر به صورت ماتریسی نشان داده است.



مفاهیم استخراج شده پایه، براساس مدل تحلیل در سه سطح مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه دسته‌بندی شدند. جدول (۴) نشان‌دهنده مولفه‌های استخراج شده در این دسته‌بندی است.

جدول ۴. مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز

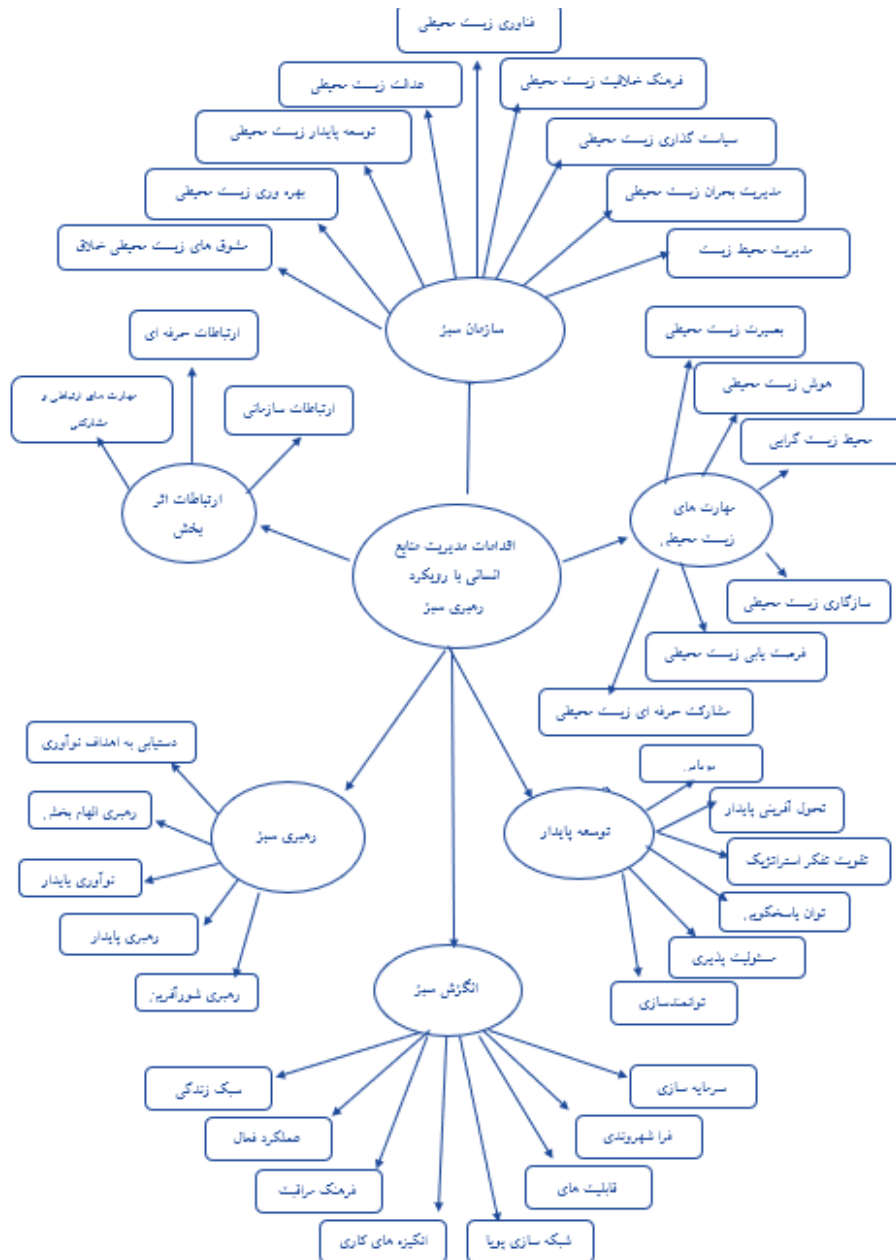
مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
ارتباطات حرفه‌ای	ارتباطات اثر بخش	مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز
ارتباطات سازمانی		
مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی		
بصیرت زیست محیطی	مهارت‌های زیست محیطی	
هوش زیست محیطی		
مشارکت حرفه‌ای زیست محیطی		
فرصت‌یابی زیست محیطی		
سازگاری زیست محیطی		
محیط زیست‌گرایی		
مشوق‌های زیست‌محیطی خلاق		
بهره‌وری زیست محیطی		
توسعه پایدار زیست محیطی		
عدالت زیست محیطی		
فناوری زیست محیطی		
فرهنگ خلاقیت زیست محیطی		
سیاست‌گذاری زیست محیطی		
مدیریت بحران زیست محیطی		
مدیریت محیط زیست	توسعه پایدار	
پویایی		
تحول آفرینی پایدار		
تقویت تفکر استراتژیک		
توان پاسخگویی		
مسئولیت پذیری		
توانمندسازی		

ادامه جدول ۴.

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
دستیابی به اهداف نوآوری	رهبری سبز	مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز
رهبری الهام بخش		
نوآوری پایدار		
رهبری پایدار		
رهبری شورآفرین		
سبک زندگی	انگزش سبز	
سرمایه‌سازی انسانی		
شبکه‌سازی پویا		
عملکرد فعال		
فراشهروندی		
فرهنگ مراقبت		
قابلیت‌های سازمانی		
انگیزه‌های کاری		

بر اساس مولفه‌های دسته‌بندی شده در جدول (۴) شبکه مضامین به صورت شماتیک تنظیم شده است که روابط درون مولفه‌ها و ابعاد را بر اساس مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه نشان می‌دهد.

شکل ۱. مدل مضامین مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز



## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۶ مضمون ارتباطات اثربخش، مهارت‌های زیست‌محیطی، سازمان سبز، توسعه پایدار، رهبری سبز و انگیزش سبز با ۳۷ مولفه در قالب مضامین پایه است.

سلگی و نوری (۱۴۰۱) بیان کردند که بین نوآوری سبز و عملکرد زیست‌محیطی با توجه به نقش رهبری تحول‌گرا سبز و مدیریت منابع انسانی سبز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مدیران مایل به پذیرش ریسک به منظور حمایت از نوآوری سبز و تغییر برای ایجاد مزیت رقابتی هستند و رهبران سبز می‌دانند که چگونه با شرکای خارجی برای کسب استعداد‌های تخصصی که منجر به نوآوری و مزیت رقابتی می‌شود، تعامل کنند علاوه بر این، رهبران سبز از کارکنان (پیروان) حمایت می‌کنند و آنها را تشویق می‌کنند تا مشکلات را از دیدگاه‌های جدید ببینند. پرورش رهبری سبز و اثرگذاری بر نگرش‌های زیست‌محیطی، کارکنان را قادر می‌سازد علاوه بر ترغیب افراد به نمایش رفتارهای سبز، عملکرد سبز سازمان را نیز به سطح بالایی برسانند. به‌منظور توسعه سبک رهبری تحول‌آفرین سبز، سازمان‌ها می‌توانند مقرراتی تدوین کنند که مدیران را به نمایش سبک رهبری سبز تشویق کند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز در زمینه تبیین و شناسایی مولفه‌های رهبری سبز به این نتیجه رسید که داشتن شرکت‌هایی که با رهبری سبز درگیر هستند شیوه‌های نوآورانه عملکرد مالی و بازار بهتری به دست می‌آورند. کیفیت محصولات دوستدار محیط زیست و تولید این محصولات از طریق فرآیندهای سبز شهرت بازار شرکت‌ها را افزایش می‌دهد که باعث افزایش عملکرد بازار می‌شود. رهبری سبز می‌تواند در مورد افزایش عملکرد فرآیند زیست‌محیطی، استفاده بهینه از دارایی، برنامه‌ریزی رشد، روش‌های تولید و طراحی قبل و بعد از پیامدها به نفع زیست‌محیط تمرکز کند. رهبری در شرکت‌های کوچک و متوسط سبز می‌تواند از طریق نوآوری سبز و خلاقیت سبز مدیریت منابع و شیوه‌ها، به مشاغل در کاهش کربن، آلودگی، ذخیره زباله و مصرف برق کمک کند. در نتیجه یافته‌های پژوهش حاضر با استدلال‌های سلگی و نوری (۱۴۰۱) همخوانی دارد.

اکبری و همکاران (۱۴۰۱) بیان کردند که اگر مدیران شرکت‌ها بتواند به منظور پیشبرد اهداف خود به رهبری تحول‌آفرین سبز به منظور افزایش عملکرد مالی خود توجه کافی داشته باشند، می‌توانند از مدیریت منابع انسانی سبز و ظرفیت نوآوری سبز در جهت ارتقا آن کمک بگیرند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز در زمینه تبیین و شناسایی مولفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز، به این نتیجه رسید که شرکت‌هایی که با رهبری سبز درگیر هستند شیوه‌های نوآورانه عملکرد مالی و بازار بهتری به دست می‌آورند. کیفیت محصولات دوستاندار محیط‌زیست و تولید این محصولات از طریق سبز فرآیندها شهرت بازار شرکت‌ها را افزایش می‌دهد که باعث افزایش عملکرد بازار می‌شود. پژوهش حاضر با استدلال‌های اکبری و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد.

رجبی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و هویت‌سازمانی بر رفتار سبز کارکنان با نقش میانجی بهزیستی" نشان داد که بهزیستی بر رفتار سبز تأثیر نمی‌گذارد و نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی با رفتار سبز ندارد. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به عنوان رسانه‌ای برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای انطباق رفتارهای زیست‌محیطی سبز مورد استفاده قرار گیرد. برای داشتن کارکنانی که رفتارهای سبز از خود بروز دهند در مرحله اول نیاز است رهبران خود را در زمینه مسائل زیست‌محیطی آگاه کرده تا برای کمک به پایداری هر چه بیشتر محیط‌زیست ترغیب می‌شوند و تلاش می‌کنند که نفوذ خود در پیروان را بر مبنای حفاظت از محیط‌زیست قرار دهند و نگاه پیروان به محیط‌زیست را به سمت حفاظت از آن تغییر می‌دهند که در نهایت به بروز رفتارهای سبز منجر می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز در زمینه تبیین و شناسایی مولفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز به این نتیجه رسید که سبک رهبری تحول‌گرا بر رفتار سبز تأثیر دارد اگر کارکنان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز با شدت بالا را تجربه کنند، می‌توانند درک کنند که سازمان اهمیت زیادی به مسائل حفاظت از محیط‌زیست و مسئولیت‌های حفاظت از محیط‌زیست آنها می‌دهد. از یک سری سیستم‌ها، مانند رفتار سبز آموزش‌گرا، مدیریت عملکرد و حقوق و رفاه در نتیجه منجر به رفتارهای سبز بیشتر می‌شود. پژوهش حاضر با استدلال‌های رجبی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد.



نتایج این پژوهش با تحقیقات Kado et al. (2022) and Al-Mefrachi et al. (2020) همسویی دارد. در پژوهشی با عنوان " به بررسی استراتژی مدیریت منابع انسانی سبز و تاثیر آن بر همکاری‌های زیست‌محیطی در بخش صنعت در کشور عراق " نشان داد که سطح بالای مدیریت منابع انسانی سبز منجر به افزایش چشمگیر سطح عملکرد زیست‌محیطی می‌شود (Kado et al. (2022). در پژوهشی با عنوان "موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه" بیان کردند که فرهنگ و آموزش، رویکرد مدیران ارشد، منابع مالی، ابعاد سیاسی و نظارتی و عوامل انگیزشی کارکنان بر مدیریت منابع انسانی سبز تاثیرگذار است.

حفظ، نگهداری و استفاده از منابع کمیاب برای جامعه انسانی امروزه از مسایل اساسی و حیاتی است. اکثریت قریب به اتفاق صنعتگران نگاه منفعلی نسبت به مسائل زیست محیطی و اخلاقی داشتند. تمرکز باریک بینانه‌ای بر به حداکثر رساندن ارزش سهامداران وجود داشته و تا زمانیکه فعالیت‌ها در چارچوب قانون انجام می‌شدند، همه چیز خوب محسوب می‌شد. در طی دو دهه اخیر، سازمان‌های بیشتری برای بهره‌مندی از مزایای ماند کاهش هزینه‌ها و حفاظت از نام تجاری، اقداماتی «فراتر از صرفاً رعایت حداقل‌های قانونی» انجام داده‌اند. اما برنامه‌های زیست محیطی عمدتاً در سطح مدیریتی گیر افتاده‌اند و با آن‌ها به عنوان اولویتی در سطح متوسط برخورد شده است؛ تنها شرکت‌های خاص هستند که برنامه‌های زیست محیطی را محرک کسب و کار اصلی خود قرار داده‌اند. امروزه این مسئله به سرعت در حال تغییر است. برای شرکت‌های پیشرو در صنعت، کار به جایی رسیده است که در سطح هیئت مدیره، مقوله پایداری (موفقیت پایدار) به مسئله‌ای استراتژیک برای کسب و کار تبدیل شده است. با این حال، بر طبق نظر خود رهبران کسب و کار، مهارت‌ها، آگاهی و دانش مدیران برای اینکه بر این چالش غلبه کنند، کافی نیست. قطعاً تغییر و تبدیل اساسی مورد نیاز، صرفاً از طریق مدیران زیست‌محیطی‌ای که در اتاقک‌های زیست‌محیطی خود پنهان شده‌اند، حاصل نخواهد شد. برای اجرای هر برنامه محیطی سازمانی، چندین واحد از یک سازمان، منابع انسانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات، امور مالی و غیره با هم همکاری می‌کنند تا یک تلاش مشترک مثبت را پیش ببرند و در میان آنها، مهمترین تعیین کننده، یک رهبری قوی و فعال است. بدون شک، دنیای

شرکت‌ها، یکی از ذینفعان اصلی در بحث در مورد مسائل زیست‌محیطی است و بنابراین بخش مهمی از راه حل برای مخاطرات زیست‌محیطی است.

همانطور که (Mondal et al (2022) تاکید کردند هر چند تلاش‌ها برای سبز کردن شرکت‌ها نه تنها به جلوگیری از مجازات‌های اعمال شده از طریق مقررات زیست‌محیطی کمک می‌کند، بلکه شامل طراحی محصولات جدید نیز می‌شود و برنامه‌های فرآیند طراحی، مزیت تمایز محصول محصولات سبز را افزایش خواهد داد و این امر سبب ایجاد پایداری محیطی که شامل کلیه اقداماتی می‌شود که برنامه توسعه شرکت را برآورده و شرکت را ملزم می‌کند تا نیازهای نسل‌های آینده را بدون به خطر انداختن محیط زیست تامین کند. علاوه بر این (Kona et al(2021) تاکید دارند مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها ممکن است به اشکال پایداری محیطی و پایداری اقتصادی ریشه در اجرای فعالیت‌های زیست‌محیطی پایدار در قالب رهبری سبز داشته باشد. بنابراین، رهبران سبز در داخل شرکت باید فرصت‌های تجاری جدید را بر مبنای رویکردهای زیست‌محیطی تعیین و ارزش‌های اصلی توسعه پایدار را تقویت و رهبری کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تسهیل و ترویج ایده‌های نو و اجرای راه‌حل‌های جدید در مورد رابطه مبتنی بر کیفیت ارائه شده توسط رهبری سبز، دادن پاداش‌های منصفانه‌ای از جمله نوآوری در کار (که آنها را تشویق به برآورده‌سازی خواسته‌های شغلی خود می‌کند) تا رهبران سبز رفتار خلاقانه زیردستان را در محیط ارتقا دهند.

- رهبران سبز نقش واسطه‌ای حیاتی برای سطح بالاتری از خودکارآمدی را برای کارکنان در صنایع نساجی چرم بغداد فراهم آورند.

- رهبران سبز با سبز کردن محل کار و سبز کردن عملکردهای سنتی کسب و کار، یعنی مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، عملیات و زنجیره تامین، عملکرد سبز را به همراه می‌آورند.

- برای داشتن رشد اقتصادی پایدار جنبه‌های فعالیت اقتصادی از کاربری زمین گرفته تا حمل و نقل، پایداری را مبتنی بر محیط سبز برنامه‌ریزی کنند.

- رهبران سبز باور به حفظ محیط زیست را با آموزش کارمندان در مورد اولویت‌های زیست محیطی و دادن اعتبارنامه برای استخدام افراد متقاضی کار که در جستجوی سازمان‌ها هستند، ارزشها و عقاید خود را نشان دهند.

- رهبران سبز بتوانند عدالت زیست محیطی را در سرتاسر کشور فراهم کنند و برنامه‌های زیست محیطی برای مناطق کمتر توسعه یافته نیز داشته باشند.

- رهبران سبز با صرفه‌جویی در هزینه و شیوه‌های سازگار با محیط زیست منجر به عملکرد برتر شوند؛ -استخدام کارکنانی که دارای توانایی، باورها و ارزش‌های محیطی مورد نیاز برای توسعه محصولات سبز دارند.

- رهبری سبز با پیاده‌سازی فناوری اطلاعات سبز با همکاری مؤثر، اقدام جمعی و خاص، عملی و مرتبط، اقدامات خود را برنامه‌ریزی کند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم .

### ORCOD

Ali Saadoon  <http://orcid.org/0000-0002-6538-2869>  
Algharrawialsuwaid  
Sayyed Mohsen Allameh  <http://orcid.org/0000-0002-0352-462X>  
Tayebe Amirkhani  <http://orcid.org/0000-0002-1239-207>

### منابع

۱. اکبری، پیمان، زارع شهنه، محمد مهدی، رستمی، مصطفی. (۱۴۰۱). تحلیل تاثیر رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد مالی با تاکید بر نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و ظرفیت نوآوری سبز. رهبری آموزشی کاربردی، ۳(۲)، ۶۵-۷۴.
۲. آندرواز، لیلا، و رازجو، رحمان. (۱۴۰۰). بررسی نقش نوآوری سبز، رهبری تحول آفرین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی. فصلنامه تخصصی پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، دوره اول، شماره ۳، ۱-۱۱.

۳. پرویز، محمدنظیر، ساعتی، امامعلی، و شاکریان، حامد. (۱۳۹۸). ایفای نقش رهبری تحول‌محور سبز مبتنی بر بهبود خلاقیت سبز از طریق هویت سازمانی سبز. فصلنامه رویکردهای پژوهی نوین در مدیریت و حسابداری، سال سوم، شماره ۱۹، ۷۰-۸۶.
۴. حسن پور، اکبر، و ابراهیمی، ساره. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر رفتار سبز کارکنان با تکنیک DANP. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال نهم، شماره ۳۳، ۱۷۷-۲۰۷.
۵. رجبی، مجتبی، عبدالله‌نژاد، فائزه، قادری، زاهد، مهدوی‌زاده، محمد جواد. (۱۴۰۱). تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا و هویت سازمانی بر رفتار سبز کارکنان با نقش میانجی بهزیستی. مجله ایرانی مطالعات مدیریت -. ( )،
۶. سلگی، علیرضا، نوری، علیرضا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین نوآوری سبز و عملکرد زیست‌محیطی با توجه به نقش رهبری تحول‌گرا سبز و مدیریت منابع انسانی سبز (مطالعه موردی شرکت لبنی پگاه در استان خراسان رضوی). فصلنامه مدیریت سبز، ۱(۳)، ۳۳-۵۰.
7. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1-13.
8. Al Mafrachi, M., Abed, H., & Mohammed, M. (2020). Assessing the Role of Green Human Resources Management and Environmental Cooperation: A Case Study on Food Industries Sector in Iraq. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 14-23.
9. Ali, W. (2019). Green Leadership as an Emerging Style for Addressing Climate Change Issues in Schools. *Journal of Social Sciences* 15, 58-68 .
10. Alwan, N. A. R., & Nori, S. S. A. (2021). Green Human Resource Management and its Impact on Sustainable Tourism Development (An Exploratory Study of the Green Parks of the Mayoralty of Baghdad), *Webology*, 18, 419-450.
11. Andrevage, L., and Razjo, R. (1400). Examining the role of green innovation, green transformational leadership, green human resource management on environmental performance. *Specialized Quarterly Journal of Progress and Excellence Research*, Volume 1, Number 3, 1-11.
12. Boiral, O., Baron, C., & Gunlaugson, O. (2014). Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 363-383.

13. Boiral, O., Raineri, N., & Talbot, D. (2018). Managers' citizenship behaviors for the environment: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 395-409.
14. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10.
15. Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17.
16. Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International journal of business and Management*, 7(21), 25-32.
17. Crossman, J. (2011). Environmental and spiritual leadership: Tracing the synergies from an organizational perspective. *Journal of Business Ethics*, 103, 553-565.
18. Daily, B. F., & Huang, S. c. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*. 21(12), 1539-1552.
19. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 23(1).
20. Farooq, U., Ahmed, J., Tabash, M. I., Anagreh, S., & Subhani, B. H. (2021). Nexus between government green environmental concerns and corporate real investment: Empirical evidence from selected Asian economies. *Journal of Cleaner Production*, 314, 128089.
21. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
22. Govindarajulu, N., and Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4): 364-372.
23. Govindarajulu, N., and Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4): 364-372.

24. Hale, M., (1995). Training for environmental technologies and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 3(1-2): 19-23.
25. Huang, T.C. (2002). The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies. *Personnel Review*, 30(2): 132-151.
26. Jabbour, C.J.C. Santos, F.C.A. and Nagano, M.S. (2010). Contribution of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1049-1089.
27. Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., and Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management Zeitschrift für Personal for schung. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2): 99-116.
28. Jackson, S.E., Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organ. Manag. J*, 7 (4): 278-290.
29. Kala, C. P. (2011). Save Ganga campaign and hydroelectric projects in Uttarakhand. *Current Science*, 101(5), 596-596.
30. Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofofu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 130671.
31. Lee, Feng-Hui; Lee, Tzai-Zang; Wu, Wann-Yih. (2010). the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9): 1351-1372.
32. Lee, M. H., Lin, C., Lin, C. K., & Lu, W. Y. (2014). Moderating Effect of Institutional Responsiveness on the Relationship between Green Leadership and Green Competitiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1483-1494.
33. Marcus, A., Fremeth, R. (2009). Green management matters regardless. *Acad. Manag. Perspect*, 23 (3): 17-26.
34. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.

35. Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2020). Behind ambidextrous search: The microfoundations of search in family and non-family firms. *Long Range Planning*, 53(6), 101882.
36. Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2020). Behind ambidextrous search: The microfoundations of search in family and non-family firms. *Long Range Planning*, 53(6), 101882.
37. Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
38. Mohsen, M., Zhu, Q., Naseem, S., Sarfraz, M., & Ivascu, L. (2021). Mining industry impact on environmental sustainability, economic growth, social interaction, and public health: an application of semi-quantitative mathematical approach. *Processes*, 9(6), 972.
39. Mondal, S., Singh, S., & Gupta, H. (2022). A meta-analysis of green and sustainable business models: A comprehensive approach. *Journal of Cleaner Production*, 371, 133623.
40. Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504.
41. Norton, T., Stacey, L.P., Hannes, Z & Neal, M.A. (2015), Employee Green Behavior, A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1):103-125.
42. Park, J., & Kim, H. J. (2014). Environmental proactivity of hotel operations: Antecedents and the moderating effect of ownership type. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 1-10.

#### References [In Persian]

1. Akbari, P., Zareh Shehneh, M. M., Rostami, M. (1401). Analysis of 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), 74-65.

2. Andrvaj, Leila, and Razjoo, Rahman. (1400). Examining the role of green innovation, green transformational leadership, green human resource management on environmental performance. *Specialized Quarterly Journal of Progress and Excellence Research*, first period, number 3, 1-
3. Hasanpour, A., and Ebrahimi, S. (2019). Identifying and ranking factors affecting employees' green behavior with DANP technique. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Year 9, Number 33, 177-207
4. Parviz, M.N., Saati, A.A., and Shakarian, H. (2018). Playing the leadership role of green transformation based on improving green creativity through green organizational identity. *Quarterly journal of new research approaches in management and accounting*, third year, number 19, 70-86.
5. Rajabi, M., Abdullahnejad, F., Qadri, Z., Mahdavi, Z., M.J. (1401). The effect of transformational leadership style and organizational identity on employees' green behavior with the role of welfare mediator. *Iranian Journal of Management Studies*
6. Selgi, Alireza, Nouri, Alireza. (1401). Examining the relationship between green innovation and environmental performance according to the role of green transformational leadership and green human resource management (a case study of Pegah Dairy Company in Razavi Khorasan province). *Green Management Quarterly*, 1(3), 33-50.

---

**استناد به این مقاله:** الغراوی السواعد، علی، علامه، سید محسن، امیرخانی، طیبه. (۱۴۰۳). بازشناسی مضامین مدیریت منابع انسانی با رویکرد رهبری سبز (مورد مطالعه: صنایع نساجی و چرم بغداد). *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۲)، ۲۲۱-۲۵۲.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.75789.4377



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.