

Identifying Policy-Making Components for Green Performance in Emdad Economic Complex Companies Using Thematic Analysis

Reza. Rasouli¹, Bahram. Sarmast², Peymaneh. Asgari^{3*}

¹ Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

² Assistant Professor, Department of Political Science, Payame Noor University of Tehran, Tehran, Iran

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: peymanehasgari@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Rasouli, R., Sarmast, B., & Asgari, P. (2025). Identifying Policy-Making Components for Green Performance in Emdad Economic Complex Companies Using Thematic Analysis. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(4), 1-14.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Green performance is a strategic approach within organizations aimed at achieving both economic and environmental objectives simultaneously. Emdad Economic Complex Companies, as one of the key actors in Iran's economy, can play a significant role in promoting green performance. This study seeks to identify and explain the policy-making components that drive green performance in Emdad Economic Complex Companies using a thematic analysis approach. The research is applied in purpose and qualitative in nature, utilizing thematic analysis and the MAXQDA software. The statistical population of this study consists of managers of Emdad Economic Complex Companies. A purposive sampling method was used to select participants, and interviews were conducted with eight managers until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews and coded and analyzed using thematic analysis. Based on the results obtained from the software, the components were categorized into three main groups: drivers, barriers and challenges, and strategies and actions. The findings of this study identified seven policy-making components in three general categories for achieving green performance: stakeholder needs, innovation, reporting, social responsibility, organizational culture, cooperation, and participation. Additionally, barriers such as cost, measurement, and evaluation were also identified.

Keywords: Green performance, Policy-making, Thematic analysis, Emdad Economic Complex Companies

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, growing environmental crises and the intensifying impacts of climate change have compelled organizations to adopt green-oriented managerial approaches to achieve both economic objectives and environmental sustainability simultaneously (Y.-S. Chen et al., 2014; Y. S. Chen et al., 2014). Among various approaches, the concept of green transformational leadership has emerged as a critical style of leadership to guide organizations through sustainable change (Hoang et al., 2024; Suparna et al., 2021). Green transformational leaders, by inspiring their employees and cultivating positive attitudes toward environmental stewardship, can create enabling conditions for enhancing organizational green performance (Ding et al., 2023; Nisar et al., 2017).

Green transformational leadership plays a pivotal role by embedding environmental values into organizational missions, developing shared green visions, and promoting green self-efficacy and mindfulness among employees (Y. S. Chen et al., 2014; Sarros et al., 2008). When employees internalize environmental values and see green goals as part of their own work identity, they are more likely to engage in green innovative behaviors, which are essential for improving organizational green performance (Arendt, 2009; Jung et al., 2003). Empirical evidence shows that transformational leaders foster green creativity by providing intellectual stimulation and individualized consideration to employees, thereby facilitating the generation of novel eco-friendly solutions (Candraningsih, 2023; Jerónimo et al., 2020).

Another crucial factor in strengthening green performance is the role of green human resource management (GHRM), which aligns HR practices with environmental objectives and encourages green behavior across the workforce (Makarim, 2021; Nawangsari & Sutawidjaya, 2018). GHRM encompasses green recruitment, green training, green performance appraisal, and green reward systems, all of which can promote environmental commitment and competencies among employees (Evina et al., 2024; Malek Mohammadi & Azadari, 2022). Studies indicate that GHRM positively influences organizational environmental performance by fostering eco-friendly behavior and creating a green psychological climate within organizations (Noori et al., 2023; Zafar et al., 2025).

In addition, the successful implementation of GHRM and green transformational leadership depends on supportive organizational contexts such as sustainability-oriented organizational culture, top management commitment, and green performance evaluation systems (Lashani Zand et al., 2022; Mohammadi Pour, 2023). A supportive organizational culture not only reduces resistance to change but also encourages participation in green initiatives, particularly when promoted by transformational leaders (Jung et al., 2003; Sarros et al., 2008). Research confirms that green transformational leadership can strengthen employees' green self-efficacy and green mindfulness, which serve as mediators between leadership and green performance (Y. S. Chen et al., 2014; Nisar et al., 2017).

Green supply chain management (GSCM) also emerged as a crucial dimension for achieving green performance. By integrating environmental considerations into every stage of the supply chain—from sourcing to distribution—GSCM reduces resource consumption, minimizes waste, and improves both environmental and economic performance (Farasijani & Chooapani, 2023; Mokhber Takmeh Dash et al., 2023). Empirical evidence shows that effective GSCM requires cross-functional collaboration, leadership commitment, and transparent reporting systems (Aryani, 2019; Salgi & Noori, 2022). These elements enable firms to align operational processes with environmental goals and maintain competitiveness while reducing their ecological footprint (Candraningsih, 2023; Jerónimo et al., 2020).

Institutional and governmental support also plays a significant role in advancing green initiatives. Governments can promote green practices by imposing strict environmental regulations, offering financial incentives, and designing supportive policies (Hoang et al., 2024; Taghvaei Javanshir et al., 2024). Increasing regulatory and social pressures have driven organizations to embed environmental social responsibility into their core policies (Arendt, 2009; Mazidi Sharafbadi, 2025). Environmental social responsibility refers to the commitment of organizations to minimize negative environmental impacts and contribute to community well-being through voluntary actions that go beyond legal obligations (Suparna et al., 2021; Zafar et al., 2025).

Finally, measuring and reporting green performance is crucial for assessing the effectiveness of these initiatives. Without systematic measurement, organizations cannot track progress, identify weaknesses, or make evidence-based strategic decisions (Y.-S. Chen et al., 2014; Ghozali, 2018). Transparent reporting enhances stakeholder trust and strengthens organizational legitimacy in competitive environments (Ding et al., 2023; Farasijani & Choopani, 2023). Consequently, the combination of green transformational leadership, GHRM, GSCM, and sustainability-oriented culture can form an effective framework for improving organizational green performance (Hoang et al., 2024; Noori et al., 2023; Taghvaei Javanshir et al., 2024). Based on this rationale, the present study aimed to identify the policy-making components for green performance in Emdad Economic Complex Companies through a thematic analysis of experts' views.

Methods and Materials

This study adopted an applied qualitative design using a thematic analysis approach. The research population consisted of 25 senior managers from Emdad Economic Complex Companies. Participants were selected through purposive sampling based on criteria such as having at least five years of managerial experience and involvement in organizational decision-making. Semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was reached, which occurred after eight interviews. Each interview lasted between 45 to 70 minutes and was audio-recorded with participants' consent. Interview questions focused on identifying drivers, challenges, and strategies for green performance. The transcripts were analyzed using open, axial, and selective coding through the MAXQDA software. To ensure trustworthiness, member checking was used, and inter-coder reliability was assessed using a test-retest method, resulting in a 77% agreement rate.

Findings

The thematic analysis revealed three overarching themes—drivers, challenges, and strategies—each encompassing multiple subthemes. Drivers included stakeholder needs, innovation, green reporting, social responsibility, organizational culture, and stakeholder collaboration. Managers emphasized increasing stakeholder pressure, customer demand for eco-friendly products, and the need to maintain social legitimacy as key motivators for pursuing green performance. They also highlighted innovation through adopting green technologies, investing in eco-friendly processes, and developing sustainable business models as crucial enablers. Transparent reporting of environmental performance was identified as essential for building stakeholder trust and enabling continuous improvement. Social responsibility and organizational culture emerged as critical for fostering employee engagement in green practices, while cross-sector collaboration was considered vital for achieving systemic change.

Challenges primarily revolved around high implementation costs, lack of adequate measurement systems, weak leadership commitment, cultural resistance, and insufficient stakeholder collaboration. Managers reported difficulty justifying the short-term economic returns of green initiatives due to high initial costs and long payback periods. They also noted the absence of reliable environmental performance metrics and integrated reporting systems, which hinder progress monitoring. Cultural barriers such as employee resistance to change and lack of environmental awareness further constrained efforts. Moreover, limited support from top management and weak collaboration with suppliers and governmental agencies were perceived as major obstacles.

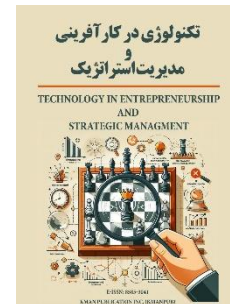
Strategies identified by participants included fostering innovation, enhancing reporting and transparency, strengthening social responsibility, cultivating sustainability-oriented organizational culture, and building collaborative networks. Participants recommended investing in green R&D, implementing green performance metrics, integrating sustainability values into mission statements, rewarding green behaviors, and engaging with external stakeholders such as NGOs, suppliers, and government agencies. These strategies were viewed as synergistic and necessary for embedding sustainability into the organizational core.

Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that achieving green performance in Emdad Economic Complex Companies requires a comprehensive approach that addresses behavioral, structural, and institutional dimensions. The prominence of stakeholder pressure aligns with prior research showing that rising environmental awareness and market demand for green products drive organizations to adopt sustainability strategies (Aryani, 2019; Jerónimo et al., 2020). The emphasis on innovation is consistent with studies indicating that transformational leadership enhances green creativity and innovation, thereby improving green performance (Arendt, 2009; Jung et al., 2003). The critical role of transparent reporting echoes evidence that disclosure builds stakeholder trust and strengthens organizational legitimacy (Jerónimo et al., 2020; Mazidi Sharafbadi, 2025).

Furthermore, the importance of social responsibility resonates with findings that environmental CSR can increase employee commitment and enhance organizational green performance (Suparna et al., 2021; Zafar et al., 2025). The identified challenges—particularly high costs and lack of measurement systems—reflect prior evidence that financial constraints and inadequate evaluation frameworks are major barriers to green initiatives (Farasijani & Choopani, 2023; Mokhber Takmeh Dash et al., 2023). Overcoming these barriers requires not only financial and regulatory support but also strong leadership commitment and cultural change (Hoang et al., 2024; Mohammadi Pour, 2023).

In conclusion, this study underscores that green transformational leadership, supported by green HRM, GSCM, and sustainability-oriented organizational culture, forms a robust foundation for green performance. By integrating innovation, transparency, social responsibility, and collaboration into their policies, organizations like Emdad Economic Complex Companies can align their economic and environmental objectives, enhance their competitive advantage, and contribute meaningfully to sustainable development.



شناسایی مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری جهت عملکرد سبز شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد با رویکرد تحلیل مضمون

رضا رسولی^۱، بهرام سرمست^۲، پیمان‌ه عسگری^{۳*}

۱. استادیار، گروه علوم سیاسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه علوم سیاسی، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: peymanehasgari@pnu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

رسولی، رضا، سرمست، بهرام، و عسگری، پیمان‌ه. (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری جهت عملکرد سبز شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد با رویکرد تحلیل مضمون. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۴)، ۱-۱۴.

عملکرد سبز یک رویکرد استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشد تا همزمان به اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی دست یابند. شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد به عنوان یکی از بازیگران کلیدی در اقتصاد ایران می‌توانند نقش مهمی در ترویج عملکرد سبز ایفا نمایند. این پژوهش به دنبال تبیین مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری جهت عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی از نوع کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نمونه استفاده شد و تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه با ۸ نفر از مدیران انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری و تجزیه و تحلیل شدند. بر اساس نتایج حاصل از نرم‌افزار، مؤلفه‌ها در سه دسته کلی عوامل محرک، موانع و چالش‌ها، راهبردها و اقدامات طبقه‌بندی شدند. یافته‌های این پژوهش ۷ مؤلفه خط‌مشی‌گذاری را در ۳ دسته کلی برای دستیابی به عملکرد سبز شناسایی نمود که عبارت‌اند از نیازهای ذینفعان، نوآوری، گزارشگری، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ‌سازمانی، همکاری و مشارکت. همچنین موانعی مانند هزینه، اندازه‌گیری و ارزیابی نیز شناسایی شدند.

کلیدواژه‌گان: عملکرد سبز، خط‌مشی‌گذاری، تحلیل مضمون، شرکت‌های مجتمع اقتصادی/امداد



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تشدید بحران‌های زیست‌محیطی و فشارهای ناشی از تغییرات اقلیمی موجب شده است که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال اتخاذ رویکردهای مدیریتی سبز باشند تا بتوانند هم‌زمان اهداف اقتصادی و الزامات پایداری محیط‌زیست را محقق سازند (Y.-S. Chen et al., 2014; Y. S. Chen et al., 2014). در این میان، مفهوم «رهبری تحول‌آفرین سبز» به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری برای هدایت تغییرات سبز در سازمان‌ها مطرح شده است (Hoang et al., 2024; Suparna et al., 2021). رهبران تحول‌آفرین سبز با الهام‌بخشی به کارکنان و تقویت نگرش‌های مثبت آنان نسبت به حفاظت از محیط‌زیست، می‌توانند بستر لازم برای بهبود عملکرد سبز سازمان را فراهم سازند (Ding et al., 2023; Nisar et al., 2017).

رهبری تحول‌آفرین سبز با ایجاد چشم‌انداز مشترک زیست‌محیطی، انگیزش درونی و اعتمادسازی، کارکنان را به مشارکت فعال در اقدامات سبز ترغیب می‌کند و این موضوع می‌تواند به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایدار بینجامد (Y.-S. Chen et al., 2014; Sarros et al., 2008). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زمانی که رهبران ارزش‌ها و اهداف زیست‌محیطی را در مأموریت سازمانی ادغام می‌کنند، احتمال بروز خلاقیت سبز در میان کارکنان افزایش می‌یابد (Arendt, 2009; Jung et al., 2003). خلاقیت سبز به‌عنوان توانایی تولید ایده‌های نوآورانه در جهت حل مسائل زیست‌محیطی، یکی از عناصر حیاتی برای ارتقای عملکرد سبز سازمان‌ها تلقی می‌شود (Candraningsih, 2023; Jerónimo et al., 2020).

از سوی دیگر، منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها نقش محوری در پیشبرد اهداف زیست‌محیطی ایفا می‌کنند و در این راستا، مفهوم «مدیریت منابع انسانی سبز» (GHRM) به‌منظور هم‌راستا کردن فرایندهای منابع انسانی با الزامات زیست‌محیطی پدیدار شده است (Makarim, 2021; Nawangsari & Sutawidjaya, 2018). مدیریت منابع انسانی سبز شامل فعالیتهایی همچون استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی عملکرد سبز و نظام پاداش‌دهی سبز است که می‌تواند رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان را شکل دهد و عملکرد سبز سازمان را بهبود بخشد (Evina et al., 2024; Malek Mohammadi & Azadari, 2022). یافته‌های پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز از طریق ارتقای رفتارهای محیط‌زیست‌دوستانه کارکنان و ایجاد اقلیم روان‌شناختی سبز، می‌تواند به بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها منجر شود (Noori et al., 2023; Zafar et al., 2025).

علاوه بر این، پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز و رهبری تحول‌آفرین سبز نیازمند وجود زمینه‌های سازمانی مناسب نظیر فرهنگ سازمانی حامی پایداری، حمایت مدیریت ارشد و سیستم‌های ارزیابی عملکرد هم‌راستا با اهداف زیست‌محیطی است (Lashani Zand et al., 2022; Mohammadi Pour, 2023). فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و تغییر، به‌ویژه هنگامی که توسط رهبران تحول‌آفرین ترویج شود، می‌تواند مقاومت کارکنان در برابر اقدامات زیست‌محیطی را کاهش دهد و مشارکت آنان را در فعالیتهای سبز افزایش دهد (Jung et al., 2003; Sarros et al., 2008). در همین راستا، پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین با القای چشم‌انداز سبز مشترک و ایجاد خودکارآمدی سبز در میان کارکنان، نقش کلیدی در ارتقای عملکرد سبز دارند (Y. S. Chen et al., 2014; Nisar et al., 2017).

یکی دیگر از ابعاد مهم عملکرد سبز، مدیریت زنجیره تأمین سبز است که به ادغام ملاحظات زیست‌محیطی در تمام مراحل زنجیره تأمین از تأمین مواد اولیه تا توزیع محصولات می‌پردازد (Farasijani & Choopani, 2023; Mokhber Takmeh Dash et al., 2023). مدیریت زنجیره تأمین سبز می‌تواند با کاهش مصرف منابع، به حداقل رساندن پسماند و بهبود فرآیندهای لجستیکی، هم‌زمان عملکرد زیست‌محیطی و اقتصادی سازمان را ارتقا دهد (Aryani, 2019; Salgi & Noori, 2022). شواهد تجربی نشان می‌دهد که اجرای موفق

مدیریت زنجیره تأمین سبز مستلزم همکاری میان‌بخشی، تعهد رهبری و ایجاد سیستم‌های گزارشگری شفاف برای پایش عملکرد سبز است (Candraningsih, 2023; Jerónimo et al., 2020).

در کنار این عوامل، حمایت‌های نهادی و دولتی نیز نقش مهمی در موفقیت اقدامات سبز دارند. دولت‌ها از طریق وضع مقررات زیست‌محیطی سخت‌گیرانه، ارائه مشوق‌های مالی و تدوین سیاست‌های تشویقی می‌توانند زمینه‌ساز توسعه عملکرد سبز در سازمان‌ها شوند (Hoang et al., 2024; Taghvaei Javanshir et al., 2024). همچنین افزایش فشارهای قانونی و اجتماعی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی را به‌عنوان یکی از ارکان خط‌مشی‌گذاری خود بپذیرند و آن را در راهبردهای کلان خود نهادینه کنند (Arendt, 2009; Mazidi Sharafbadi, 2025). مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی به معنای تعهد سازمان به کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی و ارتقای رفاه جامعه از طریق اقدامات داوطلبانه و فراتر از الزامات قانونی است (Suparna et al., 2021; Zafar et al., 2025). در عین حال، برای ارزیابی موفقیت این اقدامات، توسعه نظام‌های اندازه‌گیری و گزارشگری عملکرد سبز اهمیت حیاتی دارد (Y.-S. Chen et al., 2014; Ghozali, 2018). اندازه‌گیری دقیق عملکرد زیست‌محیطی، امکان پایش پیشرفت، شناسایی نقاط ضعف و بهبود مستمر را فراهم می‌کند و می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در حوزه پایداری باشد (Ding et al., 2023; Farasijani & Choopani, 2023). همچنین این گزارشگری شفاف، اعتماد ذینفعان را افزایش داده و مشروعیت اجتماعی سازمان را در محیط‌های رقابتی ارتقا می‌بخشد (Jerónimo et al., 2020; Mazidi Sharafbadi, 2025).

با توجه به این مباحث، به نظر می‌رسد که ترکیب رهبری تحول‌آفرین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، مدیریت زنجیره تأمین سبز و فرهنگ سازمانی حامی پایداری، می‌تواند چارچوبی کارآمد برای ارتقای عملکرد سبز سازمان‌ها فراهم کند (Hoang et al., 2024; Noori et al., 2023; Taghvaei Javanshir et al., 2024). این ترکیب با هم‌افزایی مؤلفه‌های رفتاری، ساختاری و نهادی، نه تنها عملکرد زیست‌محیطی بلکه مزیت رقابتی و توسعه پایدار سازمان‌ها را نیز تقویت می‌کند (Suparna et al., 2021; Zafar et al., 2025). در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری جهت عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد انجام شد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع کیفی است و با استفاده از طرح تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران شرکت‌های شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد تشکیل می‌دهند که در مجموع ۲۵ نفر بودند. انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند انجام شد و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت با ۸ نفر از مدیران مصاحبه انجام شد. معیارهای ورود به پژوهش شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه مدیریتی و تجربه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی بود. تمامی مصاحبه‌شوندگان با ارائه رضایت‌نامه آگاهانه در مطالعه شرکت کردند و زمان و مکان مصاحبه‌ها با توافق طرفین تعیین شد. پژوهشگر در جریان انجام مصاحبه‌ها با ایجاد ارتباط مؤثر و اطمینان‌بخشی نسبت به محرمانه بودن اطلاعات، زمینه بیان آزادانه دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان را فراهم ساخت.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که با طراحی پرسش‌های باز و انعطاف‌پذیر، امکان کاوش عمیق در تجارب و نگرش‌های شرکت‌کنندگان را فراهم کرد. پرسش‌ها با هدف شناسایی مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری برای تحقق عملکرد سبز در شرکت‌های شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد تدوین شده بودند و بسته به پاسخ‌های شرکت‌کنندگان، پرسش‌های تکمیلی نیز مطرح می‌شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه متغیر بود و تمامی مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی شدند. برای افزایش روایی سازه‌ای، سؤالات مصاحبه پیش از اجرا توسط سه نفر از اساتید حوزه مدیریت سازمانی بررسی و اصلاح شدند و برای

افزایش روایی درونی، از انتخاب هدفمند نمونه‌ها به‌منظور پرمایگی اطلاعات استفاده شد. همچنین در راستای پایایی ابزار، هدایت دقیق جریان مصاحبه‌ها و استفاده از یک راهنمای استاندارد در تمامی جلسات مصاحبه به‌کار گرفته شد تا همگرایی در گردآوری داده‌ها حفظ شود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این فرایند ابتدا پژوهشگر با داده‌ها آشنا شد و سپس به کدگذاری باز پرداخت و مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج شدند. در مرحله بعد، کدهای ایجادشده در قالب مضامین اولیه دسته‌بندی شدند و روابط میان آن‌ها از طریق کدگذاری محوری بررسی گردید. در گام پایانی، با تمرکز بر کدهای محوری، کدگذاری انتخابی انجام شد تا مقوله‌های اصلی و ساختار مفهومی پژوهش مشخص شوند. برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها از تکنیک بازنگری مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ به این صورت که پس از کدگذاری، متن‌ها و مضامین استخراج‌شده برای تأیید نهایی به مصاحبه‌شوندگان ارائه گردید و اصلاحات لازم بر اساس بازخورد آن‌ها اعمال شد. همچنین برای سنجش پایایی از روش بازآزمون استفاده شد؛ بدین‌صورت که از میان کل مصاحبه‌ها سه مصاحبه به‌طور تصادفی انتخاب و هرکدام در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. میزان توافق بین کدهای استخراج‌شده در دو نوبت کدگذاری محاسبه شد و پایایی بازآزمون برابر با ۷۷ درصد به‌دست آمد که بالاتر از آستانه قابل قبول ۶۰ درصد بوده و بیانگر ثبات و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها است.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های جمعیت‌شناختی، جامعه نمونه این پژوهش شامل ۸ نفر از خبرگان بود که میانگین سنی آن‌ها ۴۴.۸۷ سال با انحراف معیار ۹.۱۱ سال بوده و دامنه سنی آنان بین ۳۲ تا ۶۰ سال متغیر است. از نظر سطح تحصیلات، ۳۷.۵ درصد از خبرگان دارای مدرک فوق‌لیسانس، ۲۵ درصد دارای مدرک دکتری، ۲۵ درصد کارشناسی و ۱۲.۵ درصد کارشناسی ارشد بودند که نشان‌دهنده تنوع تحصیلی مناسب در میان نمونه است. همچنین از نظر سابقه کاری، افراد دارای تجارب متنوعی از ۵ تا ۱۸ سال سابقه بودند و هر کدام از سطوح سابقه ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵ و ۱۸ سال، به میزان ۱۲.۵ درصد از کل نمونه را شامل می‌شدند که بیانگر پراکندگی متوازن سابقه کاری در بین خبرگان شرکت‌کننده است.

جدول ۱

تم‌ها، زیرتم‌ها و مفاهیم مرتبط با نقش عملکرد سبز در خط‌مشی‌های شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد

تم اصلی	زیرتم‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
عوامل محرک	نیازهای ذینفعان	انتظارات مشتریان برای محصولات و خدمات پایدار، فشارهای رقابتی برای عملکرد سبز، الزامات و تعهدات دولتی، حساسیت اجتماعی نسبت به محیط‌زیست، تقاضای بازار برای محصولات کم‌کربن، افزایش آگاهی عمومی
	نوآوری	استفاده از راه‌حل‌های نوآورانه برای کاهش اثرات زیست‌محیطی، توسعه مدل‌های کسب‌وکار پایدار، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های سبز، ارتقای فرآیندهای تولید سبز، دیجیتالی‌سازی فرآیندها برای کاهش مصرف منابع
مسئولیت اجتماعی	گزارشگری	ارائه گزارش‌های دوره‌ای عملکرد زیست‌محیطی، مشارکت در ابتکارات گزارشگری پایدار، شفافیت در ارائه داده‌های سبز، مستندسازی عملکرد زیست‌محیطی، پاسخگویی به ذینفعان در مورد نتایج زیست‌محیطی
		فراتر از سودآوری عمل کردن، مشارکت در پروژه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، تعهد به رفاه جامعه محلی، رعایت اصول اخلاقی در کسب‌وکار، حمایت از برنامه‌های حفاظت از محیط‌زیست
همکاری و مشارکت	فرهنگ‌سازمانی و تعهد رهبری	ایجاد فرهنگ پایداری در سازمان، ادغام پایداری در ارزش‌ها و اهداف سازمانی، حمایت فعال مدیریت ارشد از پایداری، تشویق مشارکت کارکنان در اقدامات سبز، آموزش مستمر کارکنان درباره توسعه پایدار
		همکاری با تأمین‌کنندگان پایدار، مشارکت با سازمان‌های غیردولتی، ایجاد ائتلاف‌های زیست‌محیطی با رقبای مشارکت در سیاست‌گذاری‌های زیست‌محیطی دولتی، ارتباط مستمر با ذینفعان داخلی و خارجی

چالش‌ها	هزینه	هزینه‌های بالای اجرای اقدامات سبز، بازگشت سرمایه طولانی‌مدت، کمبود منابع مالی، افزایش قیمت فناوری‌های سبز، نبود مشوق‌های مالی کافی
اندازه‌گیری و ارزیابی		نبود سیستم‌های یکپارچه ارزیابی، فقدان شاخص‌های دقیق عملکرد زیست‌محیطی، دشواری جمع‌آوری داده‌های زیست‌محیطی، نبود گزارش‌های قابل اعتماد، کمبود متخصص در حوزه ارزیابی سبز
تعهد رهبری		عدم حمایت مدیریت ارشد، اولویت‌دادن به منافع کوتاه‌مدت مالی، کمبود انگیزه برای سرمایه‌گذاری بلندمدت، نبود استراتژی روشن برای پایداری
فرهنگ‌سازمانی		مقاومت کارکنان در برابر تغییر، کمبود آگاهی و دانش زیست‌محیطی، بی‌تفاوتی نسبت به مسائل پایداری، نبود فرهنگ تشویق نوآوری سبز
همکاری و مشارکت		عدم هماهنگی با تأمین‌کنندگان، نبود ارتباط مؤثر با ذینفعان، بی‌اعتمادی بین واحدهای داخلی، نبود شبکه‌های همکاری برای پروژه‌های سبز
راهبردها	نوآوری	توسعه فناوری‌های پاک، طراحی محصولات سبز، بهینه‌سازی مصرف انرژی، پیاده‌سازی سیستم‌های تولید بدون ضایعات، استفاده مجدد از منابع، بهره‌گیری از اقتصاد چرخشی
گزارشگری و شفافیت		انتشار گزارش‌های پایداری، افشای عمومی شاخص‌های زیست‌محیطی، استفاده از استانداردهای بین‌المللی گزارشگری، ارائه داده‌های عملکرد سبز به‌صورت آنلاین، برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی برای ذینفعان
مسئولیت اجتماعی و عدالت بین‌نسلی		حمایت از پروژه‌های اجتماعی محیط‌زیست‌محور، کاهش اثرات منفی بر جامعه محلی، تعهد به حقوق نسل‌های آینده، رعایت عدالت محیط‌زیستی، سرمایه‌گذاری در آموزش محیط‌زیستی مدارس
فرهنگ و تعهد سازمانی		تدوین منشور سبز سازمان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان، تشویق ایده‌های سبز درون‌سازمانی، ایجاد نظام پاداش برای عملکرد سبز، تعبیه شاخص‌های پایداری در ارزیابی عملکرد کارکنان
همکاری و مشارکت		ایجاد زنجیره تأمین سبز، مشارکت در طرح‌های مشترک زیست‌محیطی، عقد تفاهم‌نامه با نهادهای محیط‌زیستی، توسعه روابط با سازمان‌های مردم‌نهاد، تعامل فعال با دولت در زمینه سیاست‌های زیست‌محیطی

یکی از تم‌های اصلی شناسایی‌شده در این پژوهش، عوامل محرک عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد بود که شامل مؤلفه‌هایی همچون نیازهای ذینفعان، نوآوری، گزارشگری، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ‌سازمانی و همکاری و مشارکت می‌شد. خبرگان تأکید کردند که فشارهای فزاینده از سوی مشتریان، جامعه و نهادهای دولتی نقش مهمی در ترغیب سازمان‌ها به اتخاذ خط‌مشی‌های سبز دارد. یکی از مدیران بیان کرد: «مشتریان ما به‌طور فزاینده‌ای به دنبال محصولات پایدار هستند و اگر پاسخ‌گو نباشیم سهم بازار را از دست می‌دهیم» (مصاحبه ۸). همچنین نوآوری به‌عنوان یک عامل کلیدی مورد توجه قرار گرفت و یکی از خبرگان اظهار داشت: «ما در حال سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید برای کاهش مصرف انرژی خود هستیم» (مصاحبه ۴). در زمینه گزارشگری نیز یکی از مدیران گفت: «ما هر سال یک گزارش پایداری منتشر می‌کنیم که در آن عملکرد زیست‌محیطی خود را به‌تفصیل شرح می‌دهیم» (مصاحبه ۵). مشارکت فعال در پروژه‌های مسئولیت اجتماعی، ایجاد فرهنگ سازمانی حامی پایداری و همکاری نزدیک با ذینفعان نیز از دیگر انگیزاننده‌های مهم برای ارتقای عملکرد سبز عنوان شدند.

تم اصلی دوم به چالش‌ها و موانعی اختصاص داشت که مانع از تحقق عملکرد سبز در این شرکت‌ها می‌شوند. مهم‌ترین این چالش‌ها شامل هزینه‌های بالای اجرای اقدامات سبز، نبود سیستم‌های مناسب برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی، عدم تعهد رهبری ارشد، مقاومت فرهنگی کارکنان و ضعف در همکاری با ذینفعان بود. بسیاری از مدیران به مسئله هزینه‌های بالا اشاره کردند؛ به‌گونه‌ای که یکی از آنان گفت: «هزینه اجرای اقدامات پایدار می‌تواند یک مانع بزرگ باشد» (مصاحبه ۴). همچنین نبود شاخص‌های دقیق و داده‌های قابل اعتماد به‌عنوان مانعی جدی مطرح شد و یکی از خبرگان بیان کرد: «ما از شاخص‌های مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد زیست‌محیطی خود استفاده می‌کنیم اما هنوز به یک سیستم یکپارچه و دقیق نرسیده‌ایم» (مصاحبه ۶). مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیز مانعی دیگر بود، به طوری که

یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «هنوز بسیاری از کارکنان ما پایداری را یک هزینه اضافی می‌دانند نه یک ضرورت» (مصاحبه ۷). این چالش‌ها باعث می‌شود حرکت به سوی عملکرد سبز با کندی پیش رود و نتایج مورد انتظار به‌طور کامل محقق نشود. تم اصلی سوم شامل راهبردها و اقدامات پیشنهادی برای ارتقای عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد بود که خبرگان در مصاحبه‌ها به آن اشاره کردند. این راهبردها شامل توسعه نوآوری‌های سبز، تقویت نظام‌های گزارشگری و شفافیت، گسترش مسئولیت اجتماعی و عدالت بین‌نسلی، ایجاد فرهنگ سازمانی حامی پایداری و توسعه همکاری‌های بین‌بخشی بود. یکی از مدیران در این خصوص بیان کرد: «ما در حال ایجاد فرهنگی هستیم که در آن پایداری یک ارزش اصلی است» (مصاحبه ۶). همچنین در زمینه همکاری با ذینفعان، یکی از خبرگان گفت: «ما با سازمان‌های غیردولتی و سایر ذینفعان برای ترویج پایداری همکاری می‌کنیم» (مصاحبه ۷). در بخش گزارشگری نیز تأکید شد که «ما به‌طور منظم در مورد عملکرد زیست‌محیطی خود به ذینفعان گزارش می‌دهیم» (مصاحبه ۷). به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، این اقدامات در صورت اجرا به‌صورت یکپارچه و هماهنگ می‌تواند عملکرد زیست‌محیطی و در نهایت مزیت رقابتی سازمان را ارتقا بخشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش که با هدف شناسایی مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری جهت عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد انجام شد، نشان داد که مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد سبز در سه دسته کلی عوامل محرک، چالش‌ها و راهبردها قابل طبقه‌بندی هستند. در بخش عوامل محرک، مؤلفه‌هایی همچون نیازهای ذینفعان، نوآوری، گزارشگری، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ‌سازمانی و همکاری و مشارکت نقش پررنگی داشتند. نتایج نشان داد که فشارهای فزاینده ذینفعان، مشتریان و جامعه بر سازمان‌ها برای حرکت به‌سوی توسعه پایدار و کاهش اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌ها، یکی از مهم‌ترین نیروهای محرک در این زمینه محسوب می‌شود. این یافته با مطالعات پیشین همسو است که بیان می‌کنند افزایش آگاهی اجتماعی و تقاضای بازار برای محصولات سبز، سازمان‌ها را به اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی وادار می‌سازد (Aryani, 2019; Jerónimo et al., 2020). در واقع، ذینفعان نه‌تنها به نتایج مالی بلکه به نحوه عملکرد مسئولانه سازمان‌ها در برابر محیط‌زیست نیز توجه ویژه دارند و این امر می‌تواند مشروعیت اجتماعی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Mazidi Sharafbadi, 2025; Noori et al., 2023).

در زمینه نوآوری نیز نتایج حاکی از آن است که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، توسعه مدل‌های کسب‌وکار سبز و سرمایه‌گذاری در راه‌حل‌های نوآورانه برای کاهش مصرف منابع و بهینه‌سازی فرایندها، یکی از محورهای اساسی برای دستیابی به عملکرد سبز در این شرکت‌ها است. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌خوانی دارد که نشان داده‌اند رهبری تحول‌آفرین با تقویت خلاقیت سبز و نوآوری زیست‌محیطی، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای عملکرد سبز در سازمان‌ها شود (Arendt, 2009; Jung et al., 2003). همچنین شواهد نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین سبز با ایجاد خودکارآمدی سبز و ذهن‌آگاهی سبز در کارکنان، آنان را برای خلق ایده‌های نوآورانه در راستای کاهش اثرات زیست‌محیطی توانمند می‌سازند (Y. S. Chen et al., 2014; Nisar et al., 2017). این موضوع در پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفت و خبرگان بر اهمیت نوآوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی خط‌مشی‌گذاری تأکید کردند.

در بُعد گزارشگری، نتایج نشان داد که ایجاد نظام‌های شفاف برای گزارش عملکرد زیست‌محیطی و ارائه منظم اطلاعات به ذینفعان، از جمله الزامات حیاتی برای ارتقای عملکرد سبز است. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی هم‌راستا است که تأکید دارند شفافیت و پاسخگویی زیست‌محیطی می‌تواند اعتماد ذینفعان را افزایش داده و مشروعیت سازمان را تقویت کند (Jerónimo et al., 2020; Mazidi Sharafbadi, 2025). همچنین استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی میزان پیشرفت اقدامات سبز، امکان اصلاح و بهبود مستمر راهبردها را

فراهم می‌سازد و به تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در حوزه پایداری کمک می‌کند (Ding et al., 2023; Farasijani & Choopani, 2023). در پژوهش حاضر نیز مدیران مصاحبه‌شونده بر اهمیت گزارشگری و ارزیابی مستمر عملکرد زیست‌محیطی تأکید داشتند. یافته‌ها همچنین نشان داد که مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی یکی از ارکان اصلی در خط‌مشی‌گذاری برای عملکرد سبز است. خبرگان بر این باور بودند که سازمان‌ها باید فراتر از الزامات قانونی و اهداف سودآوری عمل کرده و در قبال پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیت‌های خود پاسخگو باشند. این یافته با مطالعاتی هم‌راستا است که بیان می‌کنند مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی می‌تواند تعهد کارکنان را افزایش دهد و به ارتقای عملکرد سبز منجر شود (Suparna et al., 2021; Zafar et al., 2025). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی به افزایش مشروعیت سازمان، تقویت وجهه برند و بهبود روابط با ذینفعان کمک می‌کند (Arendt, 2009; Mazidi Sharafbadi, 2025).

یکی دیگر از یافته‌های مهم، نقش فرهنگ‌سازمانی و تعهد رهبری در پیشبرد عملکرد سبز بود. نتایج نشان داد که وجود یک فرهنگ سازمانی حامی پایداری و ارزش‌گذار به اصول زیست‌محیطی، در کنار حمایت فعال مدیریت ارشد، می‌تواند مشارکت کارکنان را در اقدامات سبز به‌طور چشمگیری افزایش دهد. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌هایی است که بیان می‌کنند رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد فرهنگ نوآوری و تغییر، می‌توانند مقاومت کارکنان در برابر اقدامات زیست‌محیطی را کاهش دهند (Lashani Zand et al., 2022; Sarros et al., 2008). همچنین شواهد نشان می‌دهد که تعهد رهبری یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد سبز سازمانی است و نبود آن می‌تواند مانعی جدی برای پیشرفت اقدامات سبز باشد (Hoang et al., 2024; Mohammadi Pour, 2023). در پژوهش حاضر نیز خبرگان اذعان داشتند که بدون تعهد مستمر مدیریت ارشد، هرگونه سیاست سبز با شکست مواجه خواهد شد.

در بخش چالش‌ها، یافته‌ها نشان داد که هزینه‌های بالای پیاده‌سازی اقدامات سبز یکی از اصلی‌ترین موانع در مسیر دستیابی به عملکرد سبز در این شرکت‌ها است. بسیاری از مدیران مصاحبه‌شونده به دشواری توجیه اقتصادی سرمایه‌گذاری‌های زیست‌محیطی به‌ویژه در کوتاه‌مدت اشاره کردند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی هم‌راستا است که بیان می‌کنند هزینه‌های اولیه بالا و بازگشت سرمایه بلندمدت از موانع اصلی اجرای راهبردهای سبز محسوب می‌شوند (Farasijani & Choopani, 2023; Mokhber Takmeh Dash et al., 2023). همچنین کمبود منابع مالی و نبود مشوق‌های دولتی کافی می‌تواند سازمان‌ها را از اجرای پروژه‌های سبز بازدارد (Hoang et al., 2024; Taghvaei, 2024; Javanshir et al., 2024).

چالش دیگر مطرح‌شده در نتایج، نبود سیستم‌های مناسب برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی بود. مدیران مصاحبه‌شونده اذعان داشتند که نبود شاخص‌های شفاف و داده‌های قابل اعتماد، مانع از پایش دقیق پیشرفت اقدامات سبز می‌شود. این یافته با مطالعاتی همخوان است که بر اهمیت توسعه نظام‌های اندازه‌گیری عملکرد سبز برای بهبود مستمر راهبردهای زیست‌محیطی تأکید دارند (Y.-S. Chen et al., 2014; Ghazali, 2018). در واقع، بدون ارزیابی مستمر نمی‌توان نقاط ضعف را شناسایی و اقدامات اصلاحی مؤثر طراحی کرد.

در زمینه راهبردها، یافته‌ها نشان داد که سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد سبز خود به اتخاذ مجموعه‌ای از اقدامات هم‌افزا شامل نوآوری، گزارشگری و شفافیت، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ‌سازی و همکاری با ذینفعان نیاز دارند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که بیان می‌کنند اجرای یکپارچه مدیریت منابع انسانی سبز، رهبری تحول‌آفرین سبز و مدیریت زنجیره تأمین سبز می‌تواند منجر به بهبود همزمان عملکرد زیست‌محیطی و اقتصادی سازمان شود (Noori et al., 2023; Zafar et al., 2025). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که همکاری

با تأمین‌کنندگان سبز، سازمان‌های غیردولتی و نهادهای دولتی می‌تواند به کاهش اثرات زیست‌محیطی و ارتقای مزیت رقابتی سازمان منجر شود (Candraningsih, 2023; Jerónimo et al., 2020).

یافته‌های این پژوهش در مجموع نشان می‌دهد که دستیابی به عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد مستلزم توجه هم‌زمان به مؤلفه‌های رفتاری، ساختاری و نهادی است. از یک‌سو باید فرهنگ و ساختار سازمانی به‌گونه‌ای تغییر یابد که پذیرای نوآوری و اقدامات زیست‌محیطی باشد و از سوی دیگر، باید نظام‌های ارزیابی و گزارشگری شفاف و مکانیزم‌های حمایتی مناسب برای کاهش موانع مالی و نهادی ایجاد شود. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که ترکیب رهبری تحول‌آفرین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی می‌تواند چارچوبی جامع برای طراحی خط‌مشی‌های سبز در این شرکت‌ها فراهم کند (Hoang et al., 2024; Suparna et al., 2021).

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، دارای چند محدودیت است. نخست آنکه جامعه آماری پژوهش محدود به مدیران شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد بود و لذا تعمیم نتایج به سایر صنایع یا سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های کیفی گردآوری شد و این امر احتمال تأثیر سوگیری‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان را افزایش می‌دهد. سوم، به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، امکان آزمون روابط علی بین متغیرها وجود نداشت و بنابراین نتایج بیشتر در سطح اکتشافی باقی می‌ماند. همچنین محدودیت زمانی و دسترسی دشوار به برخی از مدیران ممکن است باعث شده باشد که دیدگاه‌های متنوع‌تری در پژوهش لحاظ نشود.

با توجه به محدودیت‌های ذکرشده، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) استفاده شود تا ضمن بهره‌گیری از عمق داده‌های کیفی، بتوان روابط علی بین مؤلفه‌های شناسایی‌شده را نیز به‌صورت آماری آزمون کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود جامعه آماری گسترده‌تری شامل کارکنان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان درگیر در زنجیره ارزش سازمان در پژوهش‌های آتی گنجانده شود. انجام مطالعات تطبیقی میان صنایع مختلف یا بین شرکت‌های ایرانی و خارجی نیز می‌تواند به درک بهتر نقش زمینه‌های نهادی و فرهنگی در موفقیت سیاست‌های سبز کمک کند. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی همچون اقلیم روان‌شناختی سبز، تعهد زیست‌محیطی کارکنان و خلاقیت سبز در تبیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین سبز و عملکرد سبز نیز می‌تواند مسیر جدیدی برای پژوهش‌های آینده باشد. برای بهبود عملکرد سبز در شرکت‌های مجتمع اقتصادی امداد، توصیه می‌شود رهبران سازمان با ارائه چشم‌انداز مشترک زیست‌محیطی، ارزش‌های پایداری را در مأموریت و اهداف سازمانی ادغام کنند و با ایجاد نظام‌های انگیزشی، مشارکت کارکنان در اقدامات سبز را افزایش دهند. همچنین لازم است نظام‌های گزارشگری شفاف و قابل اعتماد برای ارزیابی مستمر عملکرد زیست‌محیطی ایجاد و از نتایج آن در تصمیم‌گیری‌های راهبردی استفاده شود. توسعه همکاری‌های بین‌بخشی با تأمین‌کنندگان، سازمان‌های غیردولتی و نهادهای دولتی و بهره‌گیری از مشوق‌های دولتی می‌تواند هزینه‌های اجرای پروژه‌های سبز را کاهش دهد. در کنار این موارد، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های سبز برای ارتقای آگاهی و مهارت‌های زیست‌محیطی کارکنان و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی حامی پایداری از اهمیت بسزایی برخوردار است.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Arendt, L. A. (2009). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Review of Business Research*, 9, 100. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Aryani, C. S. (2019). Application of Green Banking on The Performance of Pt Bank Muamalat Indonesia (Study at PT Bank Muamalat). *Faculty of Economics and Business, Raden Intan Lampung State Islamic University*. <https://en.civilica.com/doc/490771/>
- Candraningsih, E. O. (2023). The influence of green training, green recruitment and green transformational leadership on sustainable corporate performance of PT ABC in Tangerang. *Dynamic Management Journal*, 7(1), 114. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.100>
- 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, 6604. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/1047-8310(91)90002-6)
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2014). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-014-0041-8>
- Ding, H., Su, W., & Hahn, J. (2023). How Green Transformational Leadership Affects Employee Individual Green Performance-A Multilevel Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13, 887. https://doi.org/10.1007/978-981-99-7104-6_11
- Evina, E., Saputra, A., & Nuvriasari, A. (2024). Green Training, Green Recruitment, and Green Transformational Leadership on Employee Performance in Retail Store. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 13. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18117>
- Farasijani, H., & Choopani, M. (2023). *Investigating the impact of green supply chain management on environmental performance and organizational performance with regard to the moderating role of competitiveness* Tehran. <https://civilica.com/doc/1936805/>
- Ghozali, I. (2018). *Multivariate Analysis Applications with the IBM SPSS 25 Program 9th edition*. Diponegoro University. <https://www.learninweb.com/>
- Hoang, H. T., Ho, N., & Pham, N. T. (2024). Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management, Big Five Personality Traits, and Hotel Employees' Green Behavior in Vietnam. In. <https://doi.org/10.53615/2232-5697.13.13-27>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C. d., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631930712X>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)

- Lashani Zand, I., Aghadad, S. R., & Moradi, F. (2022). *Investigating the impact of transformational leadership on employee performance: The role of recognition, interaction, and proactive personality* Tehran. <https://civilica.com/doc/1557602/>
- Makarim, A. F. (2021). *The Influence of Green Human Resource Management (GRHM) Practices on Turnover Intentions in Work Environment Dimensions*
- Malek Mohammadi, M., & Azadari, A. (2022). Investigating the relationship between green human resource management and environmental performance with regard to the mediating role of eco-friendly employee behavior and the moderating role of service culture in the health network of Turkman County. *Green Management Quarterly*, 3(4). <https://civilica.com/doc/1969586/>
- Mazidi Sharafbadi, M. (2025). *The Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Development Performance with the Role of Organizational Legitimacy, Organizational Competition, and Responsible Leadership* Payame Noor University, Yazd Center].
- Mohammadi Pour, B. (2023). *Transformational leadership and employee empowerment on job performance and organizational commitment of employees with the mediating role of behavioral integrity* Tehran. <https://civilica.com/doc/1696238/>
- Mokhber Takmeh Dash, M., Syadati, F., Safari, S., Podratchi Asl, M. R., Yari, M., & Zareh Aqdaraq, N. (2023). *Analyzing the performance of green buildings in the construction industry and environmentally compatible materials* <https://civilica.com/doc/1944888/>
- Nawangarsi, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2018). *How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?*
- Nisar, Q., Zafar, A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green Transformational Leadership and Green Performance: The mediating role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9, 1059. <https://doi.org/10.1177/014920639201800304>
- Noori, S., Almasi, M., Noori, E., & Mohammadian, S. (2023). *Examining the impact of environmental concern, green leadership behavior, and green human resource management on organizational environmental performance in the Agricultural Jihad Organization of Zanzan* Tehran. <https://civilica.com/doc/1949605/>
- Salgi, A., & Noori, A. (2022). Examining the relationship between green innovation and environmental performance with regard to the role of green transformational leadership and green human resource management. *Green Management Quarterly*, 1(3). https://journals.iau.ir/article_694199.html
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 145. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>
- Suparna, G., Yasa, N., Giantari, I. G. A., Sukaatmadja, P., & Setini, M. (2021). Green Transformational Leadership to Build Value, Innovation and Competitive Advantage in Era Digital. *Webology*, 18, 102. <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.346>
- Taghvaei Javanshir, M., Rostami, M. H., & Jalali, M. (2024). *The Impact of Green HRM Principles on Green Performance in Tehran's SMEs* Tehran, Iran.
- Zafar, H., Cheah, J. H., Ho, J. A., Suseno, Y., & Tian, F. (2025). How green servant leadership influences organizational green performance? The roles of employee green creativity, voluntary pro-environmental behavior and green psychological climate. *Personnel Review*, 54(4), 971-995. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0843>