#

# فصل اول:

# مقدمه و کلیات پژوهش

**مقدمه**

ادبیات موجود در مورد پایداری سازمانی و استفاده پایدار از منابع ، بر شرکت های بزرگ و متوسط متمرکز هستند (فاسین و همکاران ، ۲۰۱۱) ، در حالی که شرکت های کوچک و متوسط (SMEها) که در کنار هم بخش بزرگی از تأثیرات زیست محیطی ناشی از فعالیت های تجاری را ایجاد می کنند در ادبیات دانشگاهی تحت بررسی و تحقیق قرار دارند (بویرال و همکاران، ۲۰۱۹؛ تنگ و تنگ، ۲۰۱۲). با این حال ، فشار روزافزون ذینفعان برای اجرای نوآوری ها در زمینه مدیریت محیط زیست (یو و همکاران ، ۲۰۱۷ ؛ یو و راماناتان ، ۲۰۱۵ ؛ چن و چانگ ، ۲۰۱۳) به یک قانون تجارت در تمام جهان و صنایع تبدیل شده است تا در فرآیندهای سبز و توسعه محصول شرکت کنند. از اینرو از شرکتها خواسته می شود تا برای حل معضل پایداری محیط زیست به منابع نامشهود متکی باشد و به گونه ای پاسخ دهند که بتوانند فشارهای مختلف ذینفعان را برطرف کند (سینگ و الکاسار ، 2019؛ دبی و همکاران، 2015). مطالعات قبلی حاکی از آن است که کارکنان در سطح عملکرد و سطوح سازمان تأثیر چشمگیری بر عملکرد محیطی می گذارند (دل گودیس و دلاپروتا، 2016؛ دب و همکاران، 2015؛ لویس و همکاران 2014) اما نقش اصلی مدیریت ارشد بسیار مهم است زیرا او برای تأثیرگذاری بر عملکرد محیطی شرکت دارای آزادی عمل فراوانی است (سینگ و الکاسار ، 2019 ؛ هامبریک و کوئیگلی، 2014). سیستم های مدیریت زیست محیطی در سازمان به توسعه و پایداری شایستگی ها و توانمندی های داخلی آنها بستگی دارد (بیسکوتی و همکاران، 2018؛ روسو 2009؛ یین و چیمیدلر 2009) و در آن SME به دلیل کمبود توانایی ها و انگیزه های کارکنان همراه با قابلیت های سازمانی لازم برای رفع چالش های پیچیده پایداری محیط زیست بعنوان بزرگترین عامل اصلی شناخته شده اند ( بویرال و همکاران 2014). ما تصور می کنیم که رهبری و HRM (لروی و همکاران ، 2018) در توسعه شایستگی ها و قابلیت های داخلی شرکت دخیل هستند که از دیدگاه های مختلف برای مدیریت افراد در SME ها ضروری است (لروی و همکاران ، 2018). ضمنا، مطالعات گذشته نشان می دهد که فرهنگ سازمانی (برتل و همکاران ، 2015) ، صدای کارمندان (التصوحی و همکاران، 2018) در کنار ویژگی های روانشناختی کارکنان (پالمر و همکاران). ، 2019) عملکرد SME ها را توضیح می دهد. با این وجود، ما رهبری را پیشنهاد می کنیم که بر درک، پیش بینی و کنترل پویایی های شخصی و بین فردی در مورد چگونگی تأثیرگذاری کارکنان از یکدیگر در جهت اهداف مشترک (نورسوز، 2015) و شیوه های HRM که از سیستم ها و فرآیندهای مختلف مراقبت می کند تأکید کند تا به طور منظم در مقیاس بزرگتر روی کارمندان تأثیر بگذارد (لونس، 2015) می تواند بهترین پیش بینی کننده برای ارتقاء نوآوری سبز و عملکرد سبز در SME ها باشد ، به خصوص در جامعه ای مانند امارات متحده عربی که از نظر قدرت نسبتاً بالا است (المازروی و همکاران ، 2016؛ عبدالله و همکاران ، 2011). ما حدس می زنیم که مدیریت ارشد SME باید رهبری تحول گرای سبز (چن و چانگ ، 2013) و شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز (جیا و همکاران ، 2018؛ رونویک و همکاران ، 2013) را تمرین کنند تا شایستگی های داخلی لازم برای نوآوری سبز (ژو و همکاران ، 2018 ؛ چن و چانگ ، 2013) جهت دستیابی به عملکرد محیطی (چن و چانگ ، 2013 ؛ چن و همکاران ، 2006) را ایجاد و پشتیبانی کند. مطالعه ما سعی در یافتن جواب دو سؤال تحقیق مربوطه دارد، یعنی (الف). چگونه HRM سبز بر عملکرد نوآوری سبز SME ها تأثیر می گذارد؟ (ب) آیا رهبری تحول گرای سبز برای اجرای و استفاده از شیوه های HRM سبز برای نوآوری و عملکرد سبز شرکت های کوچک و متوسط مناسب است؟ ما از دیدگاه مبتنی بر منابع (بارنی RBV: ، 1991) و نظریه توانایی- انگیزه-فرصت (AMO) (آپلبام و همکاران ، 2000) توضیح می دهیم که چگونه رهبری تحول گرای سبز به عنوان منابع استراتژیک و شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز به جذب، توسعه ، حفظ کارمندان سبز کمک کرده و همچنین به SME ها کمک می کند تا برای عملکرد برتر محیطی درگیر نوآوری سبز شوند (کور و همکاران2019؛ لل –میلان و همکاران.، 2016).

مطالعه ما در پیشبرد ارتباط نتایج عملکرد HRM سبز در زمینه فشار به نفع ذینفعان برای مراقبت از محیط داخلی و جسمی کمک می کند. در مرحله اول ، مطالعه ما به پیشبرد هر دو جنبه های نظری RBV و AMO در زمینه SME در مورد اینکه چگونه رهبری تحول گرای سبز و شیوه های HRM سبز باعث ایجاد صلاحیت های داخلی برای کار بر روی فرآیند سبز و نوآوری محصول برای دستیابی به محیط زیست پایدار می شود کمک می کند. ما معتقدیم که RBV یک الگوی راهنما برای اهرم بهتر تئوری AMO برای درک ، پیش بینی و کنترل منابع انسانی در سازمان را فراهم می کند. در مرحله دوم ، این مطالعه نشان می دهد که رهبری تحول گرای سبز به طور مستقیم و همچنین به طور غیر مستقیم از طریق شیوه های HRM سبز بر روند سبز و نوآوری محصول تأثیر می گذارد. سوم ، مطالعه ما توضیحی تجربی در مورد چرایی و چگونگی عملکردهای HRM سبز برای نوآوری سبز و عملکرد محیطی SME ها را ارائه می دهد. سرانجام ، مطالعه ما در پیشبرد هدف اصلی پیش بینی فن آوری و تحولات اجتماعی کمک می کند تا عوامل اجتماعی ، محیطی و فناوری را در جهت تبیین و پیش بینی عملکرد سبز شرکت محکم تر کند. ادامه در بخش بعدی ارائه شده و نظریه و فرضیه هایی را بیان می کند.بخش3 و بخش4 به روش ها و نتایج می پردازد و به دنبال آن بحث ، پیامدها و محدودیت های مطالعه در بخش 5 ارائه می شود.

 **بیان مسأله**

اولین بررسی شاخصهای زیست­محیطی درسال2000میلادی توسط مرکزقوانین وسیاستهای زیست‌محیطی در دانشگاه بیل تعریف و بکارگرفته شد(وندلینگ[[1]](#footnote-1)، 2018). عملکرد زیست‌محیطی[[2]](#footnote-2) عبارتست از: مجموعه عملیات شرکت که همگام و سازگار با محیط­زیست بوده است. مدیریت منابع انسانی با افزایش بهره­وری، کنترل هزینه و ایجاد ارزش، بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. ارتباط معناداری بین سیستم مدیریت منابع انسانی یک شرکت و عملکرد سازمانی آن وجود دارد (پایله[[3]](#footnote-3) و همکاران، 2014). عملکردزیست­محیطی معمولاً از طریق شاخص­هاي عملکرد عملیاتی نظیر: (انرژي، بهره‌برداري منابع، کاهش انتشار آلاینده­ها، دفع زباله) و شاخص­هاي عملکرد مدیریتی نظیر: (سیاست و اقدامات محیطی، نرخ تصویب سیستم­هاي مدیریت و بهبود روابط اجتماعی و تصویر شرکت) اندازه­گیري می‌شود (ایلام و تروپ[[4]](#footnote-4)، 2012 ).

عوامل متعددی بر عملکرد زیست‌محیطی تأثیر دارند. از جمله مواردی نظیر: رهبری تحول­آفرین سبز[[5]](#footnote-5) (بورانس، 1978)، مدیریت منابع انسانی سبز[[6]](#footnote-6)(انرت، 2008)، نوآوری سبز[[7]](#footnote-7)(موسی محمد، 2020)، اخلاق زیست‌محیطی[[8]](#footnote-8)(چانگ[[9]](#footnote-9)، 2011) اخلاق زیست­محیطی شاخه‌ای از مطالعات است که تعاملات انسان با محیط غیر انسانی را از منظر اخلاقی بررسی می‌کند. اخلاق محیط­زیست نه تنها به محیط طبیعی بلکه به محیط شهری نیز توجه دارد؛ توجه به تاثیر پذیری فیزیکی، ذهنی و روحی آدمی از طراحی و مصالح ساختمان‌های ساخته شده نمونه ای از این مسائل است (آل بویه،‌ 1385)، مدیریت زنجیره‌ی تأمین پایدار[[10]](#footnote-10)(کاظمی اصل، 1398). زنجیره تامین مشتمل می­شود بر تمام فعالیت­های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریان­های اطلاعاتی مرتبط با آن­ها (غضنفری و ریاضی، 1380). مدیریت زنجیره‌ی تأمین پایدار، فعالیت­هایی که شامل معاملات با تامین­کنندگان ( برای مثال، ارزیابی و همکاری پایدار تامین­کننده) به­عنوان فعالیت­های مدیریت تأمین پایدار شناخته می­شوند (گاورنسکی2011[[11]](#footnote-11)، کالسین و وریک [[12]](#footnote-12) 2012)، کارآفرینی سبز(هال[[13]](#footnote-13) و همکاران، 2010). عبارات کارآفرینی سبز، کارآفرینی زیست­محیطی و کارآفرین سازگار با محیط­زیست، برای نخستین­بار در پژوهش­های بنت[[14]](#footnote-14)(1991) و برله[[15]](#footnote-15)(1991) مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس مرور این منابع، کارآفرینان سبز افرادی هستند که از فرصت­های جدید کسب و کار و سرمایه­گذاری که معمول از ریسک بالایی برخوردار بوده، استفاده نموده به طوری­که نتیجه این سرمایه گذاری­ها در کسب و کار غالباً غیرقابل پیش بینی است. کارآفرینان سبز با داشتن انگیزه ذاتی، فعالیت­های کسب و کارشان، اثرات کلی مثبت بر محیط­زیست طبیعی و پایداری اقتصادی ایجاد می­نماید به طوری­که این فعالیت­ها به طور آگاهانه معطوف به تضمین آینده­های پایدارتر است (رضایی و همکاران، 2016). عملکرد مالی[[16]](#footnote-16)، مدیریت ارشد (بیسکوتی[[17]](#footnote-17)و همکاران، 2018). هر سیستم مدیریت زیست­محیطی به فعالیت­هایی، همچون جمع­آوری، ارزیابی و اجرا اشاره می­کند که می­تواند بر عمکرد سازمان و ارتباط با محیط پیرامون تأثیرگذار باشد ( فنگ، زاو و سو[[18]](#footnote-18)، 2014). نتایج برخی از پژوهش­ها نشان می­دهدEMS s می­تواند از طریق بهبود تصویر سازمانی، حمایت از تولید محصولات سازگار با محیط­زیست،کاهش هزینه­های سازمانی ( به واسطۀ به­کارگیری فن آوری­های دوست­دار محیط­زیست) مقدمات ارتقای عملکرد مالی شرکت­ها را فراهم کند(حیدرپور و قرنی، 1394). رهبری تحول­آفرین سبز [[19]](#footnote-19)(GTFL). (لی[[20]](#footnote-20)، 2018). رهبری تحول­آفرین سبز سطح بالاتری از انگیزه، اعتماد، انسجام، تعهد و عملکرد را تحریک می کند. مطالعات نشان داده­اند که بعد رهبری تحول­آفرین سبز از نظر معناداری بر مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد و کارآیی کارکنان تأثیر می­گذارد (جیا و همکاران[[21]](#footnote-21)، 2018؛ کارتن[[22]](#footnote-22) و همکاران، 2014). تعهد سازمانی (فولادوند، 1398). با توجه به محدودیت­های در این پژوهش تأثیر رهبری تحول­آفرین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز بر عملکرد زیست‌محیطی بررسی می­شود.

سازمان­های امروزی برای آمادگی در برابر تغییرات گسترده در آینده و دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی و کسب مزیت رقابتی به رهبری اثربخش نیاز دارند. رهبری تحول‌­آفرین سبز، برای نخستین بار توسط رابرتسون و بارلینگ[[23]](#footnote-23) در سال 2013 مطرح شد و رهبری است که پیروان خود را برای دستیابی به اهداف زیست‌محیطی تشویق می­کند و آن­ها را برای عملکرد و رفتار سبز فراتر از انتظار برمی­انگیزاند (آل و چن[[24]](#footnote-24)، 2022). رهبري تحول­آفرين سبز داراي چهار مؤلفه است: نفوذ آرماني (نقش يك الگو)، ملاحظات فردي، انگيزش الهام‌بخش، ترغيب ذهنی. رهبر با استفاده از نفوذ آرماني (كاريزما) احساس افتخار و غرور و وفاداري را به كاركنان مي‌بخشد و بر اهميت دارا بودن حس مأموريت جمعي تأكيد دارد. رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شرکت به ویژه هنگامی که شرکت­ها برای بدست آوردن مزیت رقابتی و عملکرد برتر شرکت، باید در فرایندها و محصولات خود مبتکر باشند اهمیت پیدا می‌کند (دلاپرووتا[[25]](#footnote-25) و همکاران، 2018). رهبران تحول­آفرين سبز، اثر بخشي را بر كارايي ترجيح مي‌دهند و با توجه به روحيات خود، كاركنان و محيط و با ايجاد جو نوآوري سبز و انگيزه سبز براي ايجاد عملكرد محيطي مطلوب، تلاش مي‌كنند (والی، 2020). در ملاحظات فردي، رهبر يك رابطه تك به تك را با پيروانش برقرار می­كند، نيازهاي متفاوت پيروان را درك می­كند و در برآورد كردن مهارت­ها و استعدادهاي بالقوه براي افزايش حس مسئوليت در كار به پيروان كمك می­کند و در انگيزش الهام­بخش، رهبر، ديدگاه آينده را تدوين می­کند و به پيروانش نشان مي­دهد كه چگونه به اهداف دسترسي يابند، پيروان را تشويق کرده و به نوعي باعث اشتياق و خوش‌بيني و تشويق كار تيمي مي­شود. در ترغيب ذهني، رهبر، منافع كاركنان خود را وسعت بخشيده و بالا مي‌برد، پيروان را به تأمل درمورد مشكلات قديمي به طرق جديد ترغيب می­كند (گومولو اوغلو[[26]](#footnote-26)، 2009).

از آنجا که واژه سبز ریشه در مباحث بازاریابی اکولوژیک دارد (وظیفه دوست و همکـاران، 2013)، در حوزۀ مباحث مدیریت سبز، اقدامات مدیریت منابع انسانی تحت عنـوان مـدیریت منـابع انسـانی سـبز به‌وجود آمده­­است )آرولراجه[[27]](#footnote-27) و همکاران، 2015). مديريت منـابع انساني سـبز فعاليت­ها و تئوري­هاي مديريت منابع انساني كه به كاهش خسارت­هاي زیست­محیطی كمك مي­كند (رنويك[[28]](#footnote-28)، 2012). سبز نمودن ابعاد عملکردی مدیریت منابع انسانی نظیر: شرح شغل، استخدام، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش­ها را به­عنوان مدیریت منابع انسانی سبز تعریف کرده­اند (نورتون[[29]](#footnote-29) و همکاران، 2015). ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز نظیر: انتخاب سبز (رنویک و همکاران، 2012)، برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز (آرولاجه و همکاران، 2015)، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز (غلامی و همکاران، 2016)، ارزیابی عملکرد سبز (میشرا[[30]](#footnote-30)، 2017)، آموزش نیروی انسانی سبز (آرولاجا و همکاران، 2015)، مدیریت پاداش سبز (بامبیاک و مارچینیوک کلوزکا[[31]](#footnote-31)، 2018)، مدیریت انضباط سبز (اوپاتا[[32]](#footnote-32)، 2013) و مدیریت ایمنی و بهداشت سبز (بامبیاک و مارچینیوک کلوزکا، 2018) است.

پژوهشگران روش­های خاصی برای اجرای شیوه­هـای مدیریت منابع انسانی سبز توسعه داده­اند. میلیمان و کلایر[[33]](#footnote-33)(1996) چهارگام را برای یک مدل مدیریت منابع انسانی زیست‌محیطی پیشنهاد می­کنند:1) فراهم کردن یک دیدگاه زیست‌محیطی 2) آموزش کارکنان برای به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز زیست‌محیطی و اهداف خود 3) ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی کارکنان 4) تشخیص فعالیت­های زیست‌محیطی کارکنان با استفاده از برنامه­های پـاداش(رینویک و همکاران[[34]](#footnote-34)، 2103).

مديريت منابع انساني سبز، به فعاليت­هايي اشاره دارد كه دربرگيرنده توسعه، پياده‌سازي و نگه­داشت مداوم سيستمي است كه به سبز شدن كاركنان سازمان و بالا بردن بازده عملکرد منجر می­شود. اين ويژگي يكي ديگر از جنبه‌هاي مديريت منابع انساني است كه مي‌بايست كاركنان نرمال و معمولي را به كاركناني سبز تبديل کند، به‌طوري كه آن­ها بتوانند به اهداف محيطي سازمان دست يابند و در نهايت بتوانند با به­وجود آوردن محیطی برای کسب نوآوری سهم قابل توجهي در تدوام محيطي داشته باشند (رنويك و همكاران، 2008).

دنیای امروز پر از پیچیدگی­هایی است كه سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه­رو ساخته است و رهبران را به­عنوان برنامه­ریزان، سازمان‌دهندگان قافله بشریت با چالش‌های فراوان رو‌به‌رو كرده­ است (ریچاردسون و میلج و لئن[[35]](#footnote-35)، 2014). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال 2010 تعریف كاملی در خصوص نوآوری سبز به این شکل ارائه كرده است: نوآوری سبز، بر كاهش پیامدهای زیست‌محیطی تأكید می‌ورزد، خواه عمدی باشد،خواه غیرعمدی. علاوه براین، به نوآوری درمحصولات، فرایندها، روش­های بازاریابی و رویه­های سازمانی محدود نمی­شود، بلکه ساختارهای اجتماعی و سازمانی را نیز در بر­می­گیرد (بیات، 1395). كوكوكگلو و پینار[[36]](#footnote-36) به بررسی تأثیر نوآوری­های سبز بر عملکرد زیست‌محیطی و مزیت رقابتی سازمان پرداختند. نتایج نشان می­دهد، وجود نوآوری سبز در سازمان به بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان منجر می­شود (كوكوكگلو و پینار، 2015). (چانگ و چن[[37]](#footnote-37)، 2013)، (چیو و همکاران[[38]](#footnote-38)، 2011) تأثیر مثبت ابعاد نوآوری سبز شامل نوآوری محصول سبز، نوآوری فرآیند سبز و نوآوری مدیریتی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی را مورد تائید قرار داده­اند.

محققان دسته‌بندي‌هاي گوناگوني براي نوآوري سبز ارائه داده­اند كه از سياست‌گـذاري و رهبـري سازمان تا ارائه محصولات و خدمات و همكاري با تأمين‌كنندگان را در برمي‌گيرد (كمپ و پيرسون[[39]](#footnote-39)، 2007). نوآوري سبز را مشتمل بر فناوري، نوآوري سازماني، نوآوري محصول و نوآوري سيستمي سبز دانسته­اند. نوآوري سبز شامل نوآوري فن­آورانه، نوآوري در مديريت، محصول و فرايند است که به­عنوان یک عامل اثرگذار بر عملکرد زیست‌محیطی بررسی شده‌است (تسنگ، وانگ، چيو، گنگ و لين[[40]](#footnote-40)، 2013). توجه به محیط­زیست و از بین بردن عواملی که سبب آلودگی­های زیست‌محیطی می­شود مورد توجه بسیاری از جوامع قرار گرفته است و از این رو شرکت­های بسیاری تمایل دارند فعالانه در این عرصه فعالیت کرده، اقدامات و نوآوری­های سبز را گسترش دهند (چن و دیگران، 2014).

(سی نگ[[41]](#footnote-41)، 2020)، به نقش رهبری تحول‌آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. با بهره‌گیری از دیدگاه مبتنی برمنابع ونظریه «توانایی- انگیزش- فرصت»، بررسی کردن که مدیریت منابع انسانی سبز چه تعامل و تأثیری در ارتباط بین رهبری تحول­آفرین سبز، نوآوری سبز و عملکرد زیست‌محیطی دارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز میانجی تأثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر نوآوری سبز است. رفتارهای رهبری تحول­آفرین، مشخصه­های نوآوری و خلاقیت را در کار با هم تطابق می­دهد؛ برخی از این رفتارها مانند: چشم انداز آینده، حمایت از نوآوری، استقلال، ترغیب و انگیزش، ادراک و رقابت پذیری؛ به عنوان نیروهای توسعه دهنده خلاقیت عمل می­کنند. ملاحظات فردی با ترغیب ذهنی،حمایت از نوآوری،استقلال ورقابت پذیری، تفکر و دیدگاه ابتکاری و خلاق را توسعه می­بخشد و انگیزش الهام بخش، با تشویق و تقویت پیروان برای کار در راستای چشم انداز سازمان، فرایند ایجاد ایده را ترغیب می­کند (گومولو اوغلو، 2009). همچنین (آمابیل و دیگران[[42]](#footnote-42)، 2004 )، بیان کردندکه رفتار رهبر تاثیر مهم و تعیین­کننده ای درارتقاء خلاقیت در بین کارکنان دارد.

صیدی عقیل آبادی (1398)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست­محیطی و رفتار دوستانه با محیط­زیست کارکنان پرداختند. حفاظت از محیط­زیست مسئله­ای مهم در چند دهه­ی اخیر بوده است، تقریباً هر صنعتی از دستورالعمل­های حفاظت از محیط­زیست استفاده می­کند. از این­رو، سازمان­های دوستدار محیط­زیست به­دنبال یافتن شیوه­ها و تکنیک­هایی برای کاهش اثرات زیست­محیطی علاوه بر مقابله با مسائل اقتصادی می­باشند. هدف اکثر شرکت­های دوستدار محیط­زیست حذف ضایعات و دورریزی و به طبع آن افزایش بازدهی شرکت می­باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار دوستانه با محیط زیست کارکنان و عملکرد زیست محیطی شرکت تأثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین رفتار دوستانه با محیط­زیست کارکنان بر عملکرد زیست­محیطی شرکت نیز تأثیر مثبت و معنادار دارد و بخش منابع انسانی با توجه به نقش مهم رفتار کارکنان در تقویت خروجی­های زیست محیطی در سازمان­ها نقش مهمی در ایجاد پایداری سبز شرکت­ها ایفا می­کند.

سازمان شهرداری نیز از جمله سازمان­هایی است که به دلیل رسالت و مأموریت خود نیازمند وجود نوآوری سبز در فعالیت ناظران و مهندسان خود است. از طرفی به نظر می‌رسد به دلیل ارتباط و تعامل مدیریت منابع انسانی سبز با کارفرمایان فضای نوآوری سبز می­تواند در پاسخ‌گویی به شرایط و استانداردهای مطرح شده از طرف سازمان شهرداری مؤثر واقع شده و باعث پیشرفت سازمان در عملکرد محیطی می­شود. از طرفی سازمان‌های تحول­آفرین قابلیت پاسخگویی دارند که جواب­گوی مأموریت و نقش­هایی باشند که به ذی­نفعان خود وعده داده­اند و از این طریق، منابع در دسترس خود را بهتر به­کارگیرند و افزایش مدیریت منابع انسانی سبز و در نهایت، افزایش عملکرد محیطی را باعث شوند. لذا با توجه به مطالب بیان شده این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که متغیرهایی نظیر رهبری تحول­آفرین سبز، مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز بر عملکرد زیست­محیطی تأثیر ندارد؟ یا خیر؟ و این تأثیر به چه صورت می باشد؟

که مدل مفهومی پیشنهادی زیر چارچوب ارتباطی این سؤال پژوهش را نشان می­دهد. با مرور مبانی نظري و پیشینه پژوهش­هاي گذشته، مدل مفهومی پژوهش شامل سه دسته متغیر مستقل، وابسته و میانجی به صورت شکل(1) ترسیم شده است. متغیر رهبری تحول­آفرین سبز به عنوان متغیر مستقل و عملکرد زیست­محیطی به عنوان متغیر وابسته و مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز به عنوان متغیرهای میانجی می­باشند.

رهبری تحول آفرین سبز

مدیریت منابع انسانی سبز

نوآوری سبز

عملکرد زیست­محیطی

**شکل (1). مدل مفهومی برگرفته از (کومار سینگ و همکاران[[43]](#footnote-43) 2019)**.

عصر حاضر، عصر تغییرات و تحولات اساسی و بنیادی است و سازمان‌هایی می توانند خود را با این شرایط تطبیق داده و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبرانی کارآمد، تحولگرا و با چشم­اندازی بلند­مدت داشته باشند. رهبری تحول­آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلند­مدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. در یک سازمان مثل شهرداری شهرکرد توجه به دید مشترک و انگیزش در فعالیت‌های درون سازمانی اهمیت بسیار دارد. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است؛ بنابراین عملکرد زیست­محیطی و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد. امروز، مفهوم"سبز" به یک هنجار تبدیل شده است (مارگارتا و ساراگی[[44]](#footnote-44)، ۲۰۱۳ ) و عمل "سبز"، به این معنی است که فعالیت‌هایی که به محیط­زیست آسیب نرساند، بلکه آن را بهبود می­بخشد انجام داده شود. در زمینه مدیریت ادبیات رو به رشدي در بازاریابی سبز، حسابداري سبز، مدیریت سبز و مدیریت سبز منابع انسانی(رنویک و همکاران، ۲۰۱۳ ) همچنین، نیاز رو به رشدي در یکپارچگی مدیریت زیست­محیطی و منابع انسانی نیز وجود دارد (مارگارتا و ساراگی، ۲۰۱۳ ).

با این حال، ذکر این نکته ضروري است که مدیریت منابع انسانی سبز هنوز در مراحل اولیه خود قرار داشته و بسیاري از مطالعات این حوزه در مرحله نظري سیر می­کنند (جابور[[45]](#footnote-45)، ۲۰۱۳ ). امروزه شرکت­ها به این نکته پی‌برده‌اند که توسعه یک وجدان اجتماعی قوي و حس سبز نه تنها یک ابزار ساخت برند است، بلکه یک عاملی اساسی براي توسعه تجارت است ­(ساتیابریا و همکاران[[46]](#footnote-46)، ۲۰۱۳ ).

از مهمترین سازمان‌های دولتی که در امر خدمات­دهی به شهروندان فعالیت دارد شهرداری است. از جمله وظایف خدماتی شهرداری به شهروندان می‌توان مواردی از قبیل: حمل و نقل عمومی درون شهری، ایجاد و نگهداری عرصه­های فضای سبز شهری، احداث بازارچه‌ها، نظارت بر شهرسازی و عمران شهری، زیبا سازی شهری، ایجاد عرصه‌های فرهنگی ورزشی و خدماتی را برشمرد که امروزه علاوه بر وظایف خطیر مزبور دخول در مباحث آموزشی نیز داشته است.بنابراین نقش این سازمان با خدماتی این چنین گسترده و همه‌گیر بسیار حائز اهمیت است. باتوجه به شرح اجمالی وظایف شهرداری انجام بهینه مسئولیت، بدون وجود سرمایه‌های الزام امکان پذیر نمی‌باشد. در این رابطه بخش مهمی از سرمایه مذکور را می­توان نیروی انسانی تلقی ­کرد. با توجه به اینکه نوآوری سبز لازمه ادامه حیات تمامی سازمان‌ها و همچنین سازمان شهرداری در محیط پویای امروزی است و هم­چنین بروز رفتارهای انحرافی در محیط شهرداری، می‌تواند خسارات مادی زیادی را به بار آورد و از طرفی دیگر، انگیزه و فرصت سبز به توانایی سازمان شهرداری برای دوام در محیط پیچیده اشاره دارد و نیز تلاش سازمان‌ها به منظور یافتن راهکارهایی برای حفظ بقا و پاسخگویی مناسب به تغییرات ایجاد شده و از سوی دیگر کشش در راستای شناسایی و بررسی متغیرها و عوامل مرتب با این مقوله، بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که هیچ گونه مطالعه خارجی و داخلی در زمینه تاثیر متغیرهای ادراکی در مکانیسم‌های رهبری تحول­آفرین سبز بر عملکرد زیست­محیطی کارکنان در شهرداری شهرکرد، انجام نشده است، که خود به نحوی نشان دهنده بکر بودن این حوزه از این نظر و اهمیت این پژوهش است و پژوهش­های صورت گرفته، تنها تأثیر یکی از این متغیرها را بررسی کرده‌اند. درحالیکه در پژوهش حاضر سعی بر این است تا نگاه جامعی به عوامل شکل دهنده مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان داشته باشد.

**هدف اصلی :**

1- هدف بررسی تاثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر عملکرد زیست­محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی در بین کارکنان شهرداری شهرکرد.

2- هدف تبیین تاثیر مثبت رهبری تحول­آفرین سبز بر عملکرد زیست­محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز در بین کارکنان شهرداری شهرکرد.

**اهداف فرعی:**

۱-بررسی تاثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز.

۲- بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز.

۳- بررسی تاثیر نوآوری سبز بر عملکرد زیست­محیطی.

۴- بررسی تاثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر نوآوری سبز.

۵- بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست­محیطی.

**عنوان پژوهش:**

فرضیه اصلی اول: رهبری تحول­آفرین سبز بر عملکرد زیست­محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری دارد.

فرضیه اصلی دوم: رهبری تحول­آفرین سبز بر عملکرد زیست­محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه‌های فرعی :**

۱-رهبری تحول­آفرین سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری دارد.

۲-مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز تأثیر معناداری دارد.

۳- نوآوری سبز بر عملکرد زیست­محیطی تأثیر معناداری دارد.

۴- رهبری تحول­آفرین سبز بر نوآوری سبز تأثیر معناداری دارد.

۵- مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست­محیطی تأثیر معناداری دارد.

**تعاریف مفهومي**

**مدیریت منابع انسانی سبز[[47]](#footnote-47) :**

تلفیقی است از اهداف مدیریتی پیرامون محیط­زیست و فرایندهایی جذب نیرو، توصیف و شرح شغل، آموزش و توسعه‌ی نیروها، سلامت و امنیت شغلی، مدیریت عملکرد، ارزیابی، مدیریت استعداد، پاداش‌دهی و برنامه ریزی حرفه‌ای و شغلی (رنویک و همکاران[[48]](#footnote-48)، ۲۰۰۸). مدیریت منابع انسانی سبز، نیازمند افرادی است که با احساس مسئولیت در اقدامات و وظایف خود و در همکاری با سایر نیروها، اجرای ایده‌های سبز و سازگار با محیط­زیست را ممکن و عملی سازند (موسی محمد، ۲۰۲۰).

**نوآوری سبز [[49]](#footnote-49):**

فرایندی جدید برای تولید محصول یا ارائه خدمت، روش و سیاست جدید مدیریتی و یا راهکاری جدید برای توسعه کسب و کار است که کاهش خطرات زیست­محیطی، آلودگی و تاثیرات منفی مصرف انرژی مانند آب، برق، گاز، نفت و ... را در پی دارد. نوآوری سبز  را به­عنوان نوآوری نرم افزاری یا سخت افزاری در فن­آوری تعریف می‌کنند که وابسته به محصولات یا فرایندهای سبز است و شرایط را برای صرفه جویی در مصرف انرژی، بازیافت ضایعات و  طراحی محصول سبز فراهم کنند (سانجی کومار سینگا، ۲۰۲۱).

**رهبری تحول آفرین سبز[[50]](#footnote-50):**

رهبری تحول­آفرین سبز یک سبک رهبری است که برای نشان دادن ذهن آگاهی سازمانی و تاثیرگذاری بر سازمان­دهی ذهن مفید است بای و همکاران عنوان کردند که رهبری نقش مهمی برای کمک به پیروان در توسعه ذهن آگاهی آنها ایفا می‌کند به این دلیل که رهبران تحول­آفرین سبز می‌توانند کارکنان خود را به ایجاد و توسعه ایده‌های جدید ترغیب کنند. دانش آنها را به کار گیرند و تکنولوژی جدیدی را فراگیرند، رهبری تحول­آفرین سبز می‌تواند هم زمینه ذهن آگاهی سازمانی را ایجاد کرده و هم روندهای الزام برای ایجاد آن­را فراهم کنند (چین[[51]](#footnote-51)، ۲۰۱۴).

**عملکرد زیست محیطی[[52]](#footnote-52):**

عملکرد زیست­محیطی عبارت است از مجموعه عملیات شرکت که همگام و سازگار با محیط­زیست بوده و این عملکرد عمدتاً از طریق معیارها و مقیاس‌هاي تعیین شده توسط نهادها و آژانس‌هاي مربوطه، اعم از کشوري و بین المللی اندازه گیري می‌شود عملکرد زیست­محیطی معمولا از طریق شاخص­هاي عملکرد عملیاتی (مثل انرژي، بهره برداري منابع، کاهش انتشار آلاینده­ها، دفع زباله)و شاخص‌هاي عملکرد مدیریتی (یعنی سیاست و اقدامات محیطی، نرخ تصویب سیستم‌هاي مدیریت و بهبود روابط اجتماعی و تصویر شرکت) اندازه‌گیري می‌شود (سارومپت[[53]](#footnote-53)، ۲۰۰۵). نوعی تغییر شکل در چگونگی انجام کسب و کاربا هدف حفظ منابع طبیعی،سلامت زیست­محیطی،سلامت اجتماعی ونشاط نسلهای آینده می‌باشد ­(محمد، ۲۰۲۰).

#

# فصل دوم:

# مبانی نظری و پیشینه پژوهش

# **مقدمه**

دراین فصل ادبیات نظری پژوهش به‌طور اجمالی در دو بخش ارائه می‌گردد.در بخش اول مبانی علمی و نظری تحقیق و مؤلفه‌های تحقیق و ارائه الگوی مفهومی تحقیق پرداخته‌شده است.در بخش دوم به تاریخچه موضوع پژوهش پرداخته می‌شود.در نهایت دربخش سوم به تشریح مورد مطالعه پرداخته می شود.

**2-1-تعريف رهبري**

رهبري داراي مفهوم گسترده ووسيعي است. انديشمندان در خصوص رهبري تعاريف وديدگاههاي مختلفي را ارائه کرده اند. درجهان معاصر وعصر رقابت سازمانها وشرکتها رهبري کاربرد وسيع تري پيدا نموده است. رهبري به مفهوم هدايت در قرآن نيز آمده است آنجا که ميفرمايد «انا هديناه السبيل اما شاکرا اما کفورا»يعني خداوند راه را نشان ميدهد خواه ما شاکر وسپاسگذار باشيم ويا کفران کننده وناسپاس؛خداوند اين اختيار را به پيامبران وائمه معصومين نيز تفويض نموده است.دراينجا به تعريف رهبري از ديدگاه هاي مختلف مي پردازيم.

-ديدگاه امام علي (ع):رهبري داراي رويکرد مردم محور است نفوذ وفرماني که جهت اهداف عامه مردم ورفاه ايشان است اهداف رهبري چيزي جزرضايت مردم نيست .امام علي (ع)رهبري را وظيفه سنگين ومسؤليت دشواري شمرد.

-رهبري عبارتست از توانايي اعمال نفوذ بر گروه وسوق دادن آن به اهداف مورد نظر،منبع قدرت نفوذ جنبه رسمي دارد.همانند تکيه زدن بر مسند مديريت،همه رهبران مدير نيستند وهمه مديران رهبر نيستند (رابينز[[54]](#footnote-54)1378: 217) .

-رهبري فراگرد نفوذ در زيردستان است که تلاش وکوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان رادرجهت تحقق اهداف سازمان برمي انگيزاند ودربرمي­گيرد.(ساعتچي، 1375: 31)

-رهبري عمل تاثير گذار برافراداست که موجب تشويق وعلاقه آنها براي تحقق اهداف گروهي ميگردد. (بلانچارد[[55]](#footnote-55)، 1370: 36).

-رهبري يکي از وظايف مدير است .فرايند اثر گذاري وهدايت فعاليتهاي مربوط به کار اعضاي گروه ها است.(استونر[[56]](#footnote-56)،1985 :82).

-رهبري يک خاصيت ناشي از اقدامات طبيعي است .هيچ کس نمي­تواند فارغ از وجود گروه خودرارهبر بداند.رهبري عبارت است از کوششي که فرد درميان گروه ازخود ظاهرمي سازدگروه ورهبري لازم وملزوم يکديگرند،گروه بايدداراي رهبرباشد.دربين گروه بايد وحدت ويگانگي حکم فرما باشدوآن گروه چيزي جز مجموعه اي از افراد نخواهد بود.(طوسي،1370 :25 -24).

- درواقع رهبران کساني هستند که هنگام تغيير بنيادين،پيشاپيش ديگران حرکت مي کنند.آنهادرشکل واندازه ها ومقام هاي مختلف بابهره گيري از اعتماد،توانايي وتعهدبرديگران نفوذ ميکنند.(طوسي،1370، صص241-237)

- رهبري هنر نفوذ وتاثيرگذاري روي افرادبراي هدايت آنها جهت حقق اهداف گروهي است .رهبري را مي توان رسيدن به اهداف سازماني وغير سازماني به وسيله افراد بيان کرد رهبري ماهيتا متضمن تحقق بخشيدن هدفها با مردم وبه وسيله مردم است ؛تمرکز رهبر بر خلاف مديريت علمي عمدتا برنيازهاي فردي است نه نيازهاي انسان(گيوريان ،1384 :104).

- رهبري وقتي موثر است که بر فرد يا گروه ياسازمان نفوذ ميکند ،بر اهداف رسمي سازمان ارزشها دستورات،پيشرفت تمرکزدارد.(گودوين[[57]](#footnote-57)،2006: 6)

- رهبري ابتکارعمل وحفظ ساختار انتظارات در روابط متقابل است(استاگديل،1974: 295 )

- رهبري کنش متقابل ميان اشخاص است که در آن يک فرد نوعي اطلاعات رابه طريقي عرضه ميکند که ديگري مي پندارد اگر به نحو پيشنهاد شده يا مورد نظر رفتار کند منافع وي بهبود خواهد يافت (ياکوپز[[58]](#footnote-58)،1970: 210)

**2-2-لزوم آشنايي با مدلهاي رهبري**

درابتدانگرش به رهبري به صورت ابر مرد قهرمان بوده است. اين نظريه درجستجوي قهرمان است.توماس کارلايل(1881-1795) فيلسوف ومورخ اسکاتلندي معتقد است که بايد به رهبر توانايي داده شود تااذهان توده هارادراختيار بگيرد فردريک ويلهم نيچه معتقد است تصميمات آني يک ابر مرد مي تواند جهت تاريخ را عوض کند.بررسي هادر مورد مدلهاي رهبري فراوان است .امابررسي هاي دانشگاه ميشيگان به رهبري رنسيس ليکرت انجام گرفته است به پيشرفت تئوري رفتار رهبري کمک شاياني کرده است. هدف از اين مطالعات تعيين مولفه هاي رهبري که کمک کننده به رضايتمندي اعضا وکارکنان ودر نتيجه بالابردن بهره وري وعملکرد سازماني با کاهش شکايات وغيبتهاي کاري ميباشد .درنتيجه اين بررسيها اطراف دوعامل دور ميزند اين دوعامل عبارتند از 1-توجه به کارکنان يا رابطه مداري 2-رفتارطرفداري ازتوليد يا توليد مدار همزمان با مطالعات ميشيگان دراوايل سالهاي 1945مطالعاتي در دانشگاه ايالتي اوهايوصورت گرفت تاادراک زيردستان رااز رفتار واقعي رهبرانشان مورد ارزيابي قرار دهند.دراين مطالعات نيز دو عامل اصلي براي رفتاررهبري شناسايي وتحت عناوين ملاحظات انساني وساختار اوليه نامگذاري شدند.وجه تمايز اين مطالعه با مطالعات ميشيگان دراين بود که رفتار ملاحظات انساني وساختاراوليه برخلاف رهبرکارمند مدار وکارگرا دوسر يک پيوستار(نمودار شماره 2-1)تصور نميشدند،بلکه هريک از آنها داراي پيوستارمستقلي ميباشند درنتيجه رهبر مي تواند داراي ملاحظات انساني بالا وساختاردهي پايين وبالعکس باشد.

 سبکهاي رهبري

کارمند گرايي کارگرايي

**نگاره 2-1: پيوستار رهبري ميشيگان(1945)**

درمطالعه رفتاررهبر محققان متوجه شدند،رفتار رهبر ميتواند ترکيبي از هردو مفهوم ساختار اوليه وملاحظات انساني به گونه اي که در نمودار(2-2)

ملاحظات انسانی

حداقل

حداکثر

|  |  |
| --- | --- |
| ساختار اوليه وملاحظاتانساني حداکثر | ساختار اوليه حداقل وليملاحظات انساني حداکثر |
| ساختاراوليه حداکثر امااملاحظات انساني حداقل | ساختار اوليه وملاحظاتانساني حداقل |

حداکثر

ساختار اوليه

حداقل

**نگاره 2-2: وضعيتهاي رهبري دانشگاه اوهايو(1945)**

با بررسي مدلهاي رهبري ميتوان به راه حل عقلي وکاربردي در راستاي رسيدن به اهداف وچم انداز هاي آينده هر سازماني رسيد .در اين تحقيق ،بيشتر در مدل باس رهبري تحول آفرين وعملکرد سازماني مورد بررسي وتجزيه وتحليل قرار مي گيرد.

**2-3-مدلهاي رهبري**

يک مدل ساده از رهبري براساس حروف واژه(Leadership)بناشده است . (لندن ،2002: 73-67).

بدين صورت که:

1-L :عشق[[59]](#footnote-59)

2-E :همدلي[[60]](#footnote-60)

3-A:توجه[[61]](#footnote-61)

4-D:ايثار[[62]](#footnote-62)

5-E:تقويت ارزشها[[63]](#footnote-63)

6-R:پاداش[[64]](#footnote-64)

7-S: هم افزايي[[65]](#footnote-65)

8-H:شوخ طبعي[[66]](#footnote-66)

9- I:انسجام[[67]](#footnote-67)

10-P:پشتکار واستقامت[[68]](#footnote-68)

مدل ديگر مدلي است که برنارد بس ارائه کرده است ومدل رهبري تحول آفرين-مبادله اي راطراحي نموده است ووازسوي بس واووليو عملياتي شده است .برنز براي اولين باربين رهبران تحول آفرين ومبادله اي تمايز قائل شد.مدل ديگر رهبري مدل فيدلر که درهمه جابه عنوان پدر نظريه مشروط رهبري مورداحترام است وبوجودآورنده مدل مشروط رهبري است (هرسي بلانچارد ،1977: 222)درمدل خود چنين عقيده داردکه سه متغير :موقعيت نامساعد ،موقعيت مساعدوموقعيت نيمه مساعد بر روي يک بردار ميتوانند هشت ترکيب را بوجود آورند که به طور کلي در مورد متغيرهاي اول ودوم تکليف گرايي ودر مورد وجود متغير سوم،ملاحظه گرايي راتوصيه ميکند (لوتانز ومارتينکو،1988 :112)

**نظريه مسير هدف**:مطالعاتي که دردانشگاه ايالتي اوهايو از سوي رابرت هرس وتري ميچل انجام شد وطي آنها تناقض هاي موجوددرمدل ايالت اوهايو روشن گرديددرنهايت به ارائه مدل منجر شد که دريک تکليف ساختمند،جايي که رهنمود بخشي رهبري بالاست رضايت شغلي پايين ودر جايي که رضايت شغلي در حداکثر قراردارد رهنمودبخشي رهبردرحداقل قراردارد.عکس اين حالت در يک تکليف غير ساختمند نيز وجوددارد(.هرسي بلانچارد،1977).انتخاب نام مسير-هدف به دليل توجه عمده اين مدل براثر گذاري رهبر بر تصورزيردستان ازهدفهاي کاري،هدفهاي شخصي ومسيررسيدن آنها به هدف است.(فيدلروچمرز،1985).

به پيشنهاد نظريه مسير-هدف،اگر پيروان به کاري ساختمند مشغول باشند.شيوه رهبري که تکليف گرايي اش پايين باشد،حداکثراثربخشي را خواهدداشت وبرعکس(هرسي وبلانچارد،1977 :441).تئوري مبتني برتبادل نظر رهبر بااعضا:نتايج يک پژوهشگر آمريکايي به نام جورج گرائن گوياي اين مطلب است که رهبر طي موقعيتهاي خاص وبراثر فشلارهاي زمانه مي­کوشد تاباگروه کوچکي از زيردستانش يک رابطه ويژه وغير رسمي برقرار کند اعضاي اين گروه مورداعتماد هستندوازامتيازات ويژه اي برخوردارند درحاليکه به بقيه اعضاي سازمان طي يک ارتباط رسمي وقانوني برخورد مينمايد.(رابينز،1383: 665-663)تعدادي از محققين بر اين عقيده هستند که اين تئوري هم بررابطه دوسويه تکليف گرايي ورابطه گرايي اشاره دارد که رهبر در شرايط متفاوت با افراد مختلف برخوردهاي متنوعي بروز ميدهد(ليدن وديگران،1993 :662)

زنجيره رفتاررهبري:رابرت تنن بام[[69]](#footnote-69)ووارن اشميت[[70]](#footnote-70) درسال1957طي مقاله اي با عنوان چگونگي انتخاب الگوي رهبري درمجله هاروارد بيزنس رويو يکي از اولين وبارزترين شيوه هاي اقتضايي رهبري را ارائه نموده اند.(هرسي وبلانچارد ،1977: 649).برخلاف گذشتگان که مي پنداشتند در يک بردار که توجه به کار الزاما دررفتاررهبري اقتدارگرا نمايان مي شود و به توجه به روابط دررفتار رهبري دموکراتيک بروزمي کند، ايشان درروي يک خط زنجيره ،حوزه وسيعي ازشيوه ها را نمايش داده اندکه ازيک قطب باروش اقتدار طلبانه شروع وباروش دموکراتيک درقطب ديگرختم مي شود(بنيس ،1977: 6).رهبريکي از هفت رفتار رهبري ممکن بر روي زنجيره را براساس نيروهايي که ميان رهبر وپيرو وموقعيت وجوددارد ،برمي گزيند (تنن بام واشميت ،1973: 24).رهبراني که رفتار آنهادرسمت اقتدارطلبي زنجيره مشاهده مي شودواز قدرت خود براي نفوذ در افرادي که بايد برآنها قدرت اعمال نمود(تئوري X)ازطرفداران روش تکليف گرايي هستندورهبراني که درسمت دموکراتيک زنجيره هستندوبه پيروانشان که دوستدارآزادي عمل و خود جوش هستند(تئوريY)آزادي قابل توجهي ميدهندطرفدارگروه ومناسبات هستند(تنن بام واشميت،1973: 25 ).

مدل سه بعدي اثر بخشي رهبري:اين مدل رهبري که در مرکز تحقيقات رهبري ايالت اوهايو از سوي پاول هرسي وکنت بلانچارد ارائه شده است اصطلاحات «رفتار تکليف گرا» و«رفتار رابطه گرا»راطي يک ماتريس ارائه ميکنند که چهار ربع اصلي شيوه رهبري اين مدل نشان دهنده سبکهاي مختلف رهبري است درتعريف شيوه رهبري دراين مدل آمده است:الگوي رفتاري آن فردهنگام نفوذ درفعاليتهاي ديگران،بر اساس برداشت ديگران از رفتار او. درنهايت اين چهارسبک اصلي بدين گونه نامگذاري شده اند سبک اول:تکليف حداکثر ورابطه حداقل سبک دوم :تکليف حداکثر رابطه حداکثر سبک سوم:تکليف حداقل ورابطه حداکثر سبک چهارم :تکليف حداقل ورابطه حداقل(ريدن،1970: 134)

**مدل مشروط وروم-يتين**:اين مدل از سوي دومحقق به نام ويکتور وروم[[71]](#footnote-71) وفيليپ يتين براين تصوراستوار گشته که متغيرهاي وضعي در حال تعامل با صفات شخصي ويژگيهاي رهبر،به نوعي رفتار رهبري مي انجامد که ميتواند دراثر بخشي سازمان موثر باشد (وروم ويتين،1983: 198).فرايند تصميم گيري رهبر دراين مدل ،دريک درخت تصميم که هفت سؤال پرسش AتاFتشکيل شده است،شکل ميگيرد. .اين پرسشها که ازسوي نورمن ماير[[72]](#footnote-72) به شهرت رسيد وسپس در مدل ايشان مورد استفاده قرار گرفت در سه پرسش اول به کيفيت ودرستي تصميم وچهارپرسش بعدي به پذيرش تصميم به وسيله اعضاي گروه مي پردازد (هرسي وبلانچارد،1977: 443) به اين مدل از اين نظر مشروط مي گويند که رفتارهاي ممکن رهبر،به تعامل ميان پرسشها وارزيابي رهبر از موقعيت در تکوين يک پاسخ به سوالات بستگي دارد. (ورومويتن ،1973: 198)

**2-4-انواع سبکهاي رهبري :**

يکي از تازه ترين رويکردهاي رهبري که يکي ازچار چوبهاي نظري دردنياست از سوي برنز(1978)وبس (1985)مطرح شده درسالهاي اخير نيز توجه زيادي به آزمون الگوي نوين مديريتي رهبري تحول گراشده است .سبکهاي رهبري تحول افرين تبادل وعدم مداخله گر ازجديد ترين تقسيم بندي هاي سبک رهبري است.مفهوم اوليه رهبري تحول آفرين توسط برنز درسال 1978مطرح شدوسپس برناردبس برپايه نظر وي نظريه جديدرهبري تحول آفرين رادرسال 1985مطرح کرد .

نظريه بنيادين رهبري تحول آفرين دراين تحقيق مبتني برمطالعات برناردبس است که درواقع چارچوبي ازمشخصات رهبري تحول آفرين برنزاست مفهوم اوليه رهبري تحول افرين توسط برنزودرنتيجه تحقيقات توصيفي او پيرامون رهبران سياسي ارائه شد برنز رهبري تحول آفرين رابه عنوان فرايندي که درآن پيروان ورهبران همديگر رابه سطح بالاتري از اخلاق وانگيزه ترقي مي دهند تعريف کرد اين رهبران سعي مي کنند که خصوصيات خلاقيت وايده آ لهاي متعالي مانند آزادي ،عدالت ،برابري ،صلح وانسانيت راپيرامون خود متجلي سازند .درارتباط بانظريه سلسله مراتب نيازهاي مازلو،اين نظريه به تقويت نيازهاي بالاتر پيروان تاکيدمي کنند.پيروان ازسطح خودروزمره به سطح خود بهتر توضيح داده مي شوند.از نظر برنز رهبري تحول آفرين توسط هر شخصي وباهر موقعيت سازمان قابل پياده شدن است.دراين نوع رهبري افرادمي توانندبه همتايان ومافوق ها مانند زيردستان اثرگذاري داشته باشند.اين نوع رهبري مي توانددرفعاليتهاي روزمره مردم عادي نيزاتفاق بيفتد .ولي اين امرعادي ورايج نيست.برنزتوجه خودرابه ماهيت روابط متعامل رهبران وپيروان جلب نمود.اومطالعه رهبري رابه سمت پويايي هاي تعارض وقدرت، اهداف جمعي ،تغييرواقعي عمدي واهميت مبناي اخلاق رهبري وپيروي کشاند وسپس دونوع رهبري تبادلي وتحول آفرين را مطرح کرد. نوع رايج تر آن رهبري تبادلي استکه شامل مبادله محرکهاوپاداشها توسط رهبري وبه منظور جلب مشارکت وحمايت از جانب پيروان مي باشد.هدف چنين رهبري توافق برسرمجموعه اي از اعمال است که اهداف جداگانه وفوري هردو،يعني رهبري وپيروان، را بر آورده کند.از طرف ديگر رهبري تحول آفرين فراتر از ارضاي نيازهاي فوري است. طبق گفته برنز رهبري تحول آفرين فراتر از ارضاي نيازهاي فوري است.طبق گفتهي برنز رهبري تحول آفرين درجستجوي انگيزه هاي بالاتر در پيروان است.

دراينجا هدف جلب توجه پيروان به نيازهاي برتر وتبديل منافع فردي به منافع جمعي است. ويژگي متمايز کننده رهبري تحول آفرين هدف مشترک است ،هم هدف رهبر وهم هدف پيروان که بايد جداگانه اما مرتبط با هم باشند .اين همان چيزي است که در مورد رهبري تبادلي ترکيب شده است.ازنظر برنزرهبري تحول آفرين عموما برتراز رهبري تبادلي است.وي عقيده دارد رهبري تحول آفرين انگيزه دهنده متعالي ونهايتا اخلاقي است که درآن سطوح رفتاري انساني وتمايلات اخلاقي هردو رهبر وپيروان بالا ميرود .رهبر تبادلي ،درحاليکه سعي دارد پايين ترين نيازهاي پيروان رابرآورده سازد،ويژگي هاي بي حرکتي ،جذب خود شدن وکنترل داشتن به زير دستان رانيزدارد.نظريه برنزازرهبري تحول آفرين کامل کننده است انساني وتمايلات اخلاقي هردو رهبر وپيروان بالا ميرود .رهبر تبادلي ،درحاليکه سعي دارد پايين ترين نيازهاي پيروان رابرآورده سازد،ويژگي هاي بي حرکتي ،جذب خود شدن وکنترل داشتن به زير دستان رانيزدارد.نظريه برنزازرهبري تحول آفرين کامل کننده است ؛زيرابراساس مجموعه اي از مفروضات اخلاقي درباره روابط ميان رهبران وپيروان است.منظوراز رهبري عدم مداخله يا غير مراوده اي ازاد گذاشتن پيروان در زمان عدم حضوررهبر يا اجتناب از رهبري کردن است که درواقع درطيف رهبري غير فعالترين نوع رهبري بشمار مي آيد.درمقابل رهبري تبادلي حالت عدم مداخله،يک حالت کاملا غير تبادلي وبي تفاوت را نشان مي دهد .دراين حالت رهبر ازتصميم گيري خودداري ميکند ومسؤليت هاراواگذار ميکند انگيزش ورضايت پيروان به حداقل موجود ميرسد ودور انديشي دررهبران ازبين ميرود.ازآنجا که سبک رهبري در سازمانها اهميت ويژه دارد ورضايت از کار روي عملکرد کارکنان مؤثر است دراين تحقيق هدف مطالعه و بررسي رابطه رهبري تحول آفرين وعملکرد سازماني در اداره کل آموزش وپرورش است.

**2-5-سبک هاي رهبري کلاسيک**

حتي امروزه وقتي مردم بارهبران کارمي کنند،اغلب واژه هاي سبک هاي کلاسيک رهبري رابه تئوري هاي رهبري رفتاري،مربوط مي­شود،به کارمي برند.رهبري که باسبک خودکامه مشخص مي­شود،وظايف رابرکارکنان ترجيح مي­دهد،اطلاعات واختيارات رابراي خودش نگه مي دارد وبه شيوه يک­جانبه فرماندهي وکنترل عمل مي نمايد.لکنرهبري که سبک روابط انساني رادارد،عکس آن رفتار را نشان مي دهد.ويانسانها رابروظا يف ارجح مي­داند.يک رهبر باسبک عدم مداخله به وظا يفتوجه کمي داردوبه گروه ها اجازه مي دهد که تصميم بگيرند واجرا کنندومزاحمتي براي وي فراهم ننمايند .ويک رهبر با سبک دموکراتيک هم به افراد متعهد است وهم به وظايف وسعي مي کندباسهيم کردن افراد در اطلاعات ،تشويق به مشارکت درتصميم گيري وکمک به ديگران براي توسعه مهارتها وقابليت هايشان ،امورانجام شوند.اکنون که درباره سبک هاي رهبري صحبت مي­کنيم ،فرصت مناسبي است که سؤال شود:شما چه نوع رهبري هستيد ؟ آياافرادي که باآنها کار مي­کنيد،سبک شما راخودکامه ،روابط انساني ،عدم مداخله ،يادموکراتيک،توصيف مي نمايند؟

**2-6-رهبري به سبک خوب قديمي دراکر**

پيتر دراکر فقيدکه بيش ازپنجاه سال عمر خود را صرف مشاوره مديريت کردوکتاب هاومقالات متعددي را به جامعه عرضه نمود،يک رويکرد بسيار علمي در زمينه رهبري در محل کار جديد ارائه داده است .اين رويکرد براساس چيزي است که وي ديدگاه سبک قديم مي­نامد ،يعني صرفا سخت­کوشي براي توقيق در رهبري .به عنوان مثال ،وصف اواز يک مکالمه تلفني به يک مشتري احتمالي براي مشاوره (معاون منابع انساني دريک بانک بزرگ )درنظر بگيريد .ما از شما مي خواهيم که سميناري در مورد اين که چگونه يک نفر مي تواند کاريزما (فرهمندي )کسب کند ،برايمان برگزار کنيد.پاسخ دراکر،وي رامتعجب کرد.اوبه معاون بانک گفت که دررهبري­بسياري چيزهاي ديگرغيراز تاکيد متداول برويژگي هاي فردي که مفهوم جاذبه فردي يا کاريزما(فرهمندي )رامي­سازند،وجود دارد.دراکر ادامه داد که در واقع رهبري يعني کار . ملاحظات داکر درباره رهبري ،مکمل مفيدي رادرباره رهبري تحول گرا که مورد بحث قرار گرفت به دست مي­دهد.اواين سه اصل رهبري را مشخص مي کند :اول،تعريف واستقلال ماموريت .يک رهبر خوب ،هدفها،اولويت ها ،وضابطه راتعيين مي­کند .وي همه اينها را روشن وقابل رويت نگاه مي دارد وحفظ مي کند.به زعم او،اولين وظيفه رهبري است که چون شيپور باشد که صداي رسا و واضحي دارد .دومين اصل عبارت است از پذيرفتن رهبري به عنوان يک مسوليت نه يک مقام .رهبران خوب اطراف خودشان را از افراد مستعد پر مي­کنند .آنها ازاينکه زيردستانشان رابالا ببرندوقوي سازند واهمه ندارندو وقتي که اشتباهي رخ دهد،ديگران رامقصر نمي­داند .اين گفته داکر" هرکه خربزه مي خورد پاي لرزش هم مي نشيند "،هنوزهم ضرب المثل خوبي است .سومين اصل عبارت است از به دست آوردن وحفظ اعتماد ديگران .کليد اصلي دراينجا درستکاري وپايبندي شخص رهبر به اصول است .پيروان رهبران خوب به رهبرخود اعتماد دارند،حتي اگر لزوما اورادوست نداشته باشند.اين بدين مفهوم است که آنها باوردارند که رهبربه آنچه گفته مي شود،معتقد است،يعني کردار با گفتار انطباق دارد.باز هم به قول دراکر استناد مي کنيم که مي گويد:"رهبري کارآمدبرمبناي هوشمند بودن نيست ،بلکه برثبات عزم ودرستکاري استواراست".

**2-7-رهبري اخلاقي**

امروزه جامعه انتظارداردکه سازمان هايش بارهبري اخلاقي(يعني رهبري از طريقبکارگيري استانداردهايي که باخوب ودرست بودن انطباق دارند)،اداره شوند.انتظارمي رودهرفردي که سمت رهبري سازماني رابرعهده دارد،استانداردهاي اخلاقي درسطح بالارارعايت نمايد،فرهنگ سازماني مبتني براخلاقيات رابسازدوحفظ نمايدوبه ديگران کمک کند وهمچنين آنهاراملزم سازد تا اصول اخلاقي راهمواره در کارشان مورد توجه قراردهند.رهبري اخلاقي بادرستي وکمال هرفردي شروع مي شود ، مضموني که اساس انديشه هاي رهبري تحول گراورهبري به سبک خوب قديمي راتشکيل مي دهد.رهبري که درستي وکمال داشته باشد، در گفتار ورفتارش صداقت داردوخوشنام است وبه طورمستمرارزش ها رادرکار دخالت مي دهد .وقتي که يک رهبر درسستي وکمال داشته باشد،اعتمادپيروان راجلب مي نمايد.وزماني که پيروان به رهبر باور داشته باشند،سعي مي کنند به طريقي رفتارنمايند که انتظارات رهبر رابرآورده سازند.براي مديران درمحيط بسيار رقابتي وتحت فشار امروزي،هيچ چيز نمي تواند جاي درستي وامانت را بگيرد.وقتي که به اين خصلت "درستي " و"کمال "نگريسته شود مشکل ترين تصميمات ساده تر مي شوند.به زعم مک گري گوربرنز،رهبري تحول گرا تغييرات وحتي دگرگوني هاي مهم درسيستم اجتماعي ايجاد مي کند.بااين تبيين،رهبران تاريخي شناخته شده اي ازاين سبک بي بهره بوده اند.ناپلئون درشمول تعريف قرار نمي گيرد،زيرا سبک او دستورواطاعت بيش ازحد وجود داشته است:هيتلر مشمول نمي شود،به لحاظ اينکه درنظرات وي مباني اخلاقي وجود ندارد.سبک مائو بااين تعريف همخوان نيست، به سبب اينکه در روش وي توانمندسازي وجودنداشته است.اما سبک رهبري گاندي رابا اين تعريف سازگار مي­داند مفهوم رهبري خدمتگزار که دراين فصل مورد بحث قرار گرفت وهمچنين انديشه رهبري قابل اعتماد که به وسيله فردلوتانزوبروس اووليوتوسعه يافته است،بااين شيوه تفکر سازگاري دارند.يک رهبر قابل اعتماد سطح بالايي ازخودآگاهي داردو ارزش هاي خودش را کاملا مي­شناسد.اين نوع رهبري،اعمال خود رابا آنارزش ها انطباق مي­دهد،صداقت داردوازخودفريبي اجتناب مي ورزد.نتيجتاً رهبرقابل اعتماد، احترام پيروان را کسب مي کند وظرفيتي رابه عنوان الگوي نقش که به طور مثبت بر رفتار آنها تاثير مي­گذارد،براي ارائه خدمت به دست مي­آورد.لوتانزوهمکارانش اعتقاددارند که رهبري قابل اعتمادبا حالات روانشناختي مثبت نظير اعتماد به نفس،اميد،خوش بيني،وانعطاف پذيري برانگيخته مي شود.اين ويژگيها کمک مي کنند که رهبران قابل اعتماد دوراهي هاي اخلاقي رابه وضوح بشناسند،شفاف به آنها پاسخ دهند،.وبه طور مستمر به عنوان الگوهاي اخلاقي ،نقش خودرابراي تحقق هدف هاي سازمان ايفا کنند.

**2-8-تئوريهاي نوين رهبري**

رهبري کاريزما :کاريزما لغتي يوناني وبه معناي(موهبت الهي )مانندتوانايي معجزه کردن يا پيش بيني حوادث اينده است.ماکسي وبراين اصطلاح راازرودولف سم (مورخ مذهبي ونظريه پرداز حقوق آلماني )به عاريت گرفت.ازنظرسم،کاريزما شکل مسيحي يک سازمان است که در آن،از فردي که نشانه هايي از کاريزما تا را(که مستقيماازسوي خداوندبه اواعطاشده است )از خودبروزمي دهد؛براي برعهده گرفتن رهبري دعوت مي شود(وبر،1974،ص97)کاريزما،خصوصيت وي‍‍‍‍ژه شخصيت يک فرد است که به خاطراين ويژگي ،ازافرادعادي جداانگاشته مي شودوبه عنوان کسي که صاحب توانايي ها ياخصوصيات فوق طبيعي ،فوق انساني يا حداقل استثنايي باشد،به کارمي رود.اين ويژگيها بدان گونه هستندکه براي عادل قابل دسترسي نيستند،بلکه منشا انها الهي يا منحصر به فرد تلقيمي شود وبرايناساس،فرد مورد نظر،رهبر تلقي مي گردد(وبر،1974: 101)قدرت رهبر کاريزمايي مبتني برشناساييوقبولرسالت شخصي اواز طرف رعايا وپيروان است اين پذيرش مي تواند فعالانه ويا منصفانه ومنبع ان ايمان وتسليم به قدرت فوق العاده وعجيب وبي نظيري است که درسنت وقانون بي سابقه بوده است،به همين دليل الهي به حساب مي ايد اين ايمان مولودشوروشرايط اضطراري است (ابرگ،1972: 24-22)در سياست کاريزما،از شخص رهبر،بنا به اعتماد شخص او،يا به وحي نازل شده براو ويا به قهرماني يا سرمشق بودن اوودرمحدوده اعتقاد به کاريزماي وي اطاعت مي شود.درنتيجه چنين اعتقادي،پيروان به رهبر .کاريزمابا انگيزه اياز حرمت،هيبتو وفادارياستوار مي نگرد (کانکر،1988: 24)ماکس وبر مجموعه اي ازويژگيها را براي رهبري کاريزما ذکر مي کند که بخشي از آنهابه ماهيت اين نوع رهبري اختصاص داردوبخشي ديگر به کارکردهاي ان (وبر،1974: 102).

رهبري فرهمند:از نظر تاريخي نخستين کاربرد اين واژه را مي توان در انجيل يافت که قديس بولس اين اصطلاح را در دونامه به کارمي برد (روميان،باب دوازدهم وقرنطيان اول باب دوازدهم)قديس بولس چيزهايي همچون حکمت،معرفت،رسالت،طبابت،التيام وقدرت درک وبيان به زبانهاي مختلف را مواهبي مي داند که روح القدس به افراد خاصي اعطا مي کند .بعدها در مسيحيت ،اين اصطلاح به وظايف گوناگوني که اعضاي کليسا انجام ميدادندونيز موهبت (فرهمندي)هاي اعطاشده از سوي پروردگار به اين اعضا درانجام دادن وظايف خاصشان اطلاق شد که تامدتها « فرهمندي »اصطلاحي منحصر به دين وکليسا بود.(احمد نور،1378 ص29).اما آنچه درتعريف تمايز بخشي فرهمندآمده است ،نگرش وتوانايي اش درترغيب کارکنان به تحقق اهداف بلندپروازانه است.رهبران فرهمند باتغييرات بنيادين وتعهدات جسورانه پيوند خورده اند؛اما جذاب ترين جنبه آنان توانايي شان درايجاد وابستگي عاطفي و شور واشتياق (نسبت به رهبر ،سازمان دررسالتشان)درميان پيروان است (کانگر وکانگور ،1988: 28).اين فرايند يا تصويري که رهبر از خوددرذهن ديگران ايجاد ميکند شروع ميشود .چنين تصوري باعث مي شود تاپيروان زمان حال به آينده اي بهتر( براي سازمان )بپيوندند.سپس رهبر،عملکردهاي بسيار عالي در آينده را نويد ميدهد وبه پيروان اعتماد واطمينان خاطر مي دهد که به آرزوهاخواندرسيد.اين روحيه بخشيدن باعث ميشود که پيروان اعتماد به نفس پيدا کنند وبه اصطلاح ،خودشکوفاشوند آن گاه ازطريق گفتار وکردار مجموعه اي از ارزش هاي جديد ارائه ميکند وبا رفتار خويش به صورت الگويي درمي آيد که پيروان درصددتقليد از وي برمي آيند.درسرانجام اين فرايند،رهبر فرهمند دست به ايثار وازخودگذشتگي ميزند وباانجام کارهاي خارقالعاده به پيروان تلقين ميکند که نسبت به تصويري که از اودرذهن خوددارند،اعتقادراسخ دارند،اعتقادراسخ داشته باشند.(رابينز،1383 :682-681).

**رهبران کاريزماتيک چگونه کارکنانشان را تحت تاثير قرار ميدهند؟**

رهبران کاريزماتيک واقعاًچگونه بر کارکنان وپيروانخود اثر مي گذارند ؟شواهد،نشان دهنده يک فرايند چهار مرحله اي است .اين فرايند با توضيح جزءبه جزءرهبر دربارهچشم انداز شروع مي شود .اين چشم اندازبا ايجاد ارتباط بين حال وآينده ايبهتر براي سازمان ،براي پيروان ،احساس تداوم واستمرار رابوجود مي آورد.سپس رهبر،عملکرد مورد انتظار واعتمادي راکه پيروانش ميتوانند به آن برسند،بيان مي کند واين ،به فرد پيرو ،عزت نفس واعتماد به خود مي بخشد.سپس رهبر از طريق گفتار ورفتار خود يک سري از ارزشها را نهادينه مي کند وبه وسيله کردارورفتارش ،الگويي دراختيار کارمندان خود قرار مي­دهد .درنهايت،رهبر کاريزماتيک،خودراقرباني کرده ورفتاري غير معمول را به منظور نشان دادن علاقه وضرورت چشم اندازش بروز مي­دهد.

**2-9-ديدگاه هاي موافق ومخالف رهبري کاريزماتيک**

ازديدي مثبت، تحقيقات نشان ميدهد رابطه وهمبستگي مهمي بين رهبري کاريزماتيک وعملکرد ورضايت شغلي زيردستان وجوددارد.افرادي که بارهبران کاريزماتيک کار مي­کنند،انگيزشي بيشتري دارند وتلاشي مضاعف براي کار ازخودنشان مي دهند وچون رهبر خودرادوست دارند به وي احترام مي­گذارند،رضايت بيشتري رانشان مي دهند.به هر حال ،شواهدروبه رشدي وجودداردکه کاريزماقابل تعميم نيست،واثر بخشي آن ممکن است موقعيتي وشرطي باشد.علاوه براين ،بسياري از بررسي­هاي­اخيردر شرکتهايي که به وسيله رهبران کاريزماتيک هدايت مي­شوند بيان مي­کندکه طرف تاريکي از کاريزما نيز وجود دارد که مي­تواند به صورت بالقوه موجب عقب گرد سازمانها گردد.رهبري کاريزماتيک ممکن است همواره براي دستيابي به سطوح بالاي عملکرد فردي،ضرورت نداشته باشد.کاريزما زماني بهترين کاربرد راخواهد داشت که وظايف کارمندان داراي محتوايي ايدئولوژيک**بوده**ويا محيت،درگير استرس وبي ثباتي وعدم اطمينان باشد.رهبران کاريزماتيک درسياست،مذهب وجنگ يادر زماني که بقاي يک شرکت با تهديد روبروست،اهميت پيدا مي کنند.در اوايل دهه 1970،هنگامي که شرکت کرايسلر درآستانه ي ورشکستگي بود به يک رهبر کاريزماتيک باعقايدآزاد ازهر گونه قيد وبندهمانند"لي کوکا"نياز داشت تا اوضاع شرکت را بهبود بخشد.در1997هنگامي که کامپيوتر اپل درحال سقوط بود ،شرکت يکي از موسسان کاريزماتيک شرکت "استيو جابز"را متقاعد کرد تا سمت مدير عامل را بپذيرد وشرکت را به خلاقيت ونو آوري قبلي خود باز گرداند.

علاوه بر عدم اطمينان محيطي وايدئولوژي ،ديگر عامل اقتضايي محدود کننده ،سطح در سازمان است.به يادداشته باشيد خلق چشم انداز،عنصر اصلي کاريزماست.اماچشم انداز،عموماًدرکل سازمان يا بخش هاي اصلي آن به کارگرفته مي­شود.اين چشم اندازها به وسيله مديران اجرايي رده بالا خلق مي شود.کاريزما احتمالاًارتباط بيشتري با پيروزييا شکست مدير عامل، نسبت به سرپرستان رده اول سازماني دارد. بنابراين، اگرچه ممکن است فرد ،شخصيتي الهام بخش داشته باشد،اما به کار گيري رهبري کاريزماتيک وي درمشاغل مديريت رده پايين بسيار مشکل تر خواهد خواهد بود.مديران رده پايين مي توانند چشم اندازي براي هدايت واحدشان خلق کنند.اما،تعريف وهمراستا سازي اين چشم اندازها با اهداف سازماني،سخت تر است.

به کارگيري عمومي ورسانه اي رهبري کاريزماتيک دراواخر دهه ي 1990به اوج خودرسيد.مدير عاملان کاريزماتيک مثل جفري اسکيلينگ دراينرون،جک ولش درجنرال الکتريک،هرب کلر درشرکت هوايي ساوت وست،نسبت به اونيل يا مدونا به شهرت کمتري دست نيافتند.هرشرکت يک مديرعامل کاريزماتيک مي­خواست وبراي استخدام اين گونه افراد،شرکتها منابع واستقلالي بيش از اندازه دراختيار آنها قرار مي دادند.ودرواقع بخشي از مزاياي اشرافيت که متاسفانه براي رهبران کاريزماتيک که خودخواه هستند،موجب مي شود در جهت بيشترين منافع سازمانشان عمل نکنند.اين رهبران مرز ميان منافع خودومنافع سازمانشان راازبين مي برند.اينها انتقادراتحمل نمي کنند وخودراياباافرادي احاطه مي کنند که بله قربان گو هستند وبراساس اعمال خوشايند رهبر پاداش مي گيرند ويا شرايطي ايجاد مي کنند که پيروان از انتقاد کردن از رهبر بهراسند .بنابراين درشرکت هايي مانند اينرون ،تايکو،ورلدکام ،اين رهبران کاريزماتيک بودند که بدون واهمه ،ازمنابع سازماني براي منافع شخصي خود استفاده مي کردند ،مديران اجرايي قوانين اخلاقي ومقررات را به منظور دست کاري در رقم هاي مالي شرکت زيرپا مي گذاشتند تا قيمت سهام موقتاًبالا رفته وسودي بسيار براساس سهام نصيب آنها گرداند.(رابينز،2005: 279-278)

البته جان کاتر[[73]](#footnote-73) معتقداست که فرهمندي صرف ،داراي بينش ناقصي است وبدون مهارتهاي مديريتي سرانجام سازمان رابه نابودي مي کشاند(کاتر،1990 : 38).همچنين پروفسوريوسف احمدنور معتقد است که رهبري فرهمند ،بدون ايمان به رسالت متعالي،ديگر بيش از يک سبک رهبري يايک ويژگي شخصيتي نيست.فرهمندي نمودهاي متعالي اش چيزي درحدافسون يا هاله اي خواهد بود ودراين صورت ،ديگر ميان اين فرهمندي وآن معناي عاميانه اي که مردم درکاربردروزمره اين اصطلاح به آن نسبت مي دهند تفاوتي نخواهدبود(احمدنور،1378 :34).

**2-10-رهبري خدمتگذار**

وقتي که درباره رهبري،قدرت وچشم انداز مي انديشيم ،مفهوم رهبري خدمتگذار توجه بيشتري را مي طلبد .اين رهبري وتعهد براي خدمت به ديگران مبتني است ،يعني کمک به افراد به منظور استفاده از استعدادهايشان تا حد اکثر ظرفيت بالقوه، در حاليکه به نفع جامعه با هم در سازمان اشتغال دارند.شما ممکن است در باره رهبري خدمتگذار به اين سؤال بيانديشيد : چه کسيدر رهبري مهم است،رهبر يا پيروان ؟براي آنها که به رهبري خدمتگذار باوردارند درباره پاسخ درست ترديدي نيست:پيروان.رهبري خدمتگذار "ديگران –محور " است ونه "خود-محور".

اگر تمرکز را از خود دور وبه ديگران معطوف کنيم ،چه فرصتي براي رهبري سازماني ايجاد مي شود؟يکي از فرصت ها توانمند سازي است واين بدين مفهوم است که مديران به ديگران کمک مي کنند تا قدرت نفوذ در سازمان بدست آورند.رهبران خدمتگذار،ديگران را با فراهم آوردن اطلاعات ،مسؤليت واختيار توانمند مي سازند وبه آنها اعتماد مي کنند تا به طور مستقل تصميم بگيرندواجراکنند.آنها انتظار دارتد که وقتي انسانها احساس توتنمندي داشته باشند،کارها را با تعهد وکيفيت بالا دنبال نمايند .همچنين درک مي کنند که قدرت در سازمانه مقاديري که جمع آنها صفرشود ، نيست واين ايده راکه به منظور کسب قدرت توسط يک فرد ،ديگري بايد قدرتش را از دست بدهد،رد مي کند.به اين طريق رهبري خدمتگذار در واقع توانمند سازي هرکسي است ودر نتيجه کل سازمان را براي دستيابي به ماموريتش قدرتمند مي سازد .در هر حال انديشمندان روشن بين مديريت با اعمال نظرهاي متفاوت رهبري خدمتگذار را توصيه کرده اند.برخي رهبراني را ستايش مي کنند که اجازه مي دهند در حل مسائل مشارکت نمايند وآنها را مساله خود بپندارند. برخي ديگر وارسته از استخدام افراد با هوش هراسي ندارند.آنها انسانهاي هوشمند را مي خواهند که خودشان در آن زمينه با هوش نيستند.گرين ليف که خودش رهبري خدمتگذار را بنا نهاده مي­گويد" سازمانها موقعي بهتر کار مي کنند که اول ايده ها به ذهن متبادر شود ورهبر به عنوان خدمتگذار مجري ايده ها باشد"

**2-11-رهبري عملگرا:**

اين مفهوم درابتدا ازسوي برنز (1978)عنوان شد .وي عقيده داشت که اين نوع رهبران پيروان خودراتحريک مينمايند تابراي رسيدن به هدفهاي سازمان تلاش کنند(برنز، 1978: 62) ودرادامه بس (1985) اين مفهوم راوام گرفت وآنهارادستکاري کرد وبه انواع محيطهاي سازماني تعميم داد.اواينگونه عنوان نمودکه رهبران عملگرا،رهبراني هستند که با پيروان خود دادوستد برقرار مي کنند.ورهبردرمقابل کار ووفاداري پيروان به آنان پاداشهاي مادي ونمادين ميدهد(بس.اووليو،1990: 293،باس،1985: 111باس1990 : 26). رهبران عملگرا از قدرت پاداش اقتضايي برخوردار هستند.اين رهبران تنها به مبادله پاداش دربرابرعملکرد خوب مي پردازند و ميزان دستيابي به اهداف را تعيين مي کنند.بنابراين رهبران مراوده اي،پيروانشان را به وسيله تبيين الزامات نقش وکار در جهت دستيابي به هدفها ،راهنمايي ميکنند.يا بر مي انگيزانند(رابينز ،1996: 612). نکته مهم ديگر اين است که رهبري عملگرا کاملا برپايه رابطه متقابل بين رهبر وپيرو استوار است (لوتانز،1995: 375) و نيزرهبران عملگرااز مديريت بر مبناي استثنا (به طورفعال)استفاده مي کنند يعني انحراف از معيارها،قوانين و مقررات راجستجو وکنترل مي کنند وبر اين اساس اقدام اصلاحي انجام ميدهند (هرسي وديگران ،1996 : 349).همچنين رهبران عملگرا شيوه مديريت برمبناي استثنا(به طور منفعل)رابه کارمي گيرند يعني تنها هنگامي اقدامات اصلاحي را اعمال مي کنند که زيردستان در رسيدن به اهداف سازماني موفق نگردند (کورتينروکينکي،1992 :378)درنهايت رهبران عملگراتغييرات بنيادي ايجادنمي کنند،بلکه بيشتر اقدامات جاري وظاهري راانجام ميدهند(هرسي وديگران،1996: 440).

**2-12-ويژگيهاي رهبران عملگرا**

پاداشهاي مشروط :طبق قرارداد،ميزان پاداش را براساس عملکرد مي دهند،به عملکردها توجه وتعهد مي کنند که درازاي عملکرد خود پاداشهاي مناسب بدهند.

مديريت مبتني بر استثناء(فعال)دقت مي کنند که کارها طبق استاندارد ومقررات باشدودرصورت انحراف در صدر اقدامات اصلاحي بر مي آيند.

مديريت مبتني بر استثناء(غير فعال)تنها هنگامي دخالت مي کنند که استاندارد ها رعايت نشود.

هرج ومرج :مسؤليت ها را رها مي کنند هيج تصميمي نمي­گيرند.

**2-13-رهبري تحول گرا:**

اين مفهوم نيز ازسوي برنز (1978)مطرح شد وباس (1985)آنرا مطرح نمود .درتعريف آمده است که رهبران تحول گرا کساني هستند که پيروان خودراالهام بخشي نموده وبه آنان درجه مي­دهند وآنان را به نحوي هدايت مي کنند که اهداف سازماني تامين گردد (باس،1985: 136).بصيرت،الهام بخشي وشجاعانه و...واژه هايي هستند که رهبري تحول گراراتوضيح ميدهند.اينهاافرادي هستند که سازمانهاي ور شکسته را رونق مي دهندمانند جک ولش درجنرال الکتريک.رهبران تحول گرا اهداف وايده هايي با سطح بالا دارند آنها سازمانهارابه آينده اي هدايت ميکنند که بسيار با گذشته شان فرق دارند،اين افراد مي توانند موجب شوندکه زيردستان با روحيه اي بسيار بالا عمل نموده واثراتي عميق بر سازمان بگذارند(رابينز ،1991 : 628) دراين تحقيق تمرکز بيشتري برروي اين نوع رهبري ومؤلفه هاي آن خواهيم داشت.

رهبري خدمتگذار :رابرت گرين ليف(1970)بحث رهبري خدمتگذار رامطرح نمود رهبري خدمتگذار اصراربراين دارد که مسؤليت ابتدايي واوليه رهبر در خدمت کردن به سازمان به عنوان يک پيوند ميان رهبران ومؤسسين باشد(گرين ليف،1977 : 82).رهبربزرگ هماننديک خدمتکاردرنظرگرفته مي شود واين حقيقت ساده کليد بزرگي است (کينگ،1994: 8).اولين مسؤليت رهبر،تعريف نمودن ومشخص کردن واقعيت مي باشد وآخرين مسؤليت تشکرکردن مي­باشد.دربين اين دو،رهبربايديک خدمتکار ويک مديون(بدهکار ) باشد.اين پيشرفت وترقي يک رهبر خدمتگذار راخلاصه مي­نمايد (ديپري،1989 : 76).

**2-14-ديدگاه هاي معاصردرباره رهبري**

در سالهاي اخير،ما به ديدگاه هاي مهمي در باره رهبري دست يافته ايم .اين موارد شامل نقش هوش هيجاني در اثربخشي رهبري ،مسائل اخلاقي دررهبري وضرورت تعديل روشهاي رهبري براساس تفاوت­هاي فرهنگي است.

ضريب هوشي ومهارتهاي فني ،قابليتهاي آستانه اي هستند .آنها براي رهبر لازمند اما کافي نيستند.دارا بودن خودآگاهي وخودمديريتي وخودانگيختگی ،همدلي ومهارت اجتماعي فرد را قادر مي سازند تا بتوانند يک عمل کننده عالي باشد.بدون هوش هيجاني فرد ميتواند داراي تربيتي متمايز وذهن تحليل گر وچشم انداز بلند مدت باشد اما رهبر خوبي نخواهد بود.موضوع رهبري و اخلاقتوجه بسيار کمي را به خود معطوف داشتهاست .اثر بخشي رهبري احتياج به وسيله وابزاري دارد که رهبر دردستيابي به اهداف خود،به همان اندازهي خود اهداف،از آن استفاده کنند.براي مثال ،موفقيت بيل گيتس درهدايت مايکروسافت دردستيابي به جايگاهي دردنياي نرم افزار ،به وسيله يفرهنگ کاري سخت ومداوم بدست آمده است .رقباي مايکروسافت وقانون گذاران آمريکا به اين فرهنگ رقابتي به عنوان منبعي براي اعمال غير اخلاقي بي شمار(از بکارگيري سيستم عامل وينوز براي راضي کردن شرکاي مايکروسافت وزير مجموعه ها گرفته تا تشويق نيروهاي فروش براي نابودي رقبا) اشاره مي کنند.به طوراهم فرهنگ مايکروسافت شخصيت رييس وموسس خود بيل گيتس را نشان مي دهد. رهبري ميان فرهنگي مثلاً نوع رهبري که در کره موردتوجه است پدر مابانه است درحالي که اگردرغرب چنين رفتاري را نشان دهند نشانه ضعف است.

**2-15-رابطه اعتماد ورهبري**

به نظر مي رسد که اعتماد ،يکي از ويژگي هاي اوليه مرتبط با رهبري است.هنگامي که پيروان به

رهبرانشان اعتماد دارند،درمقابل رفتاررهبر آسيب پذيرند.اصولاًافراد،تمايلي به پيروي از کسي که اورا دروغگو وبدون صداقت مي شناسند ويا کسي که به دنبال سوءاستفاده از آنهاست،ندارند.صداقت در ميان ويژگي هايي که افراد دررهبرانشان تحسين مي کنند،در صدر قرار دارد."صداقت در رهبري بسيار حياتي است .اگر قرار باشد مردم از شخصي چه درميدان جنگ وچه دردفتر کار،مشتاقانه پيروي کنند،ابتدا مي خواهند ازاين موضوع مطمئن شوند که آن فرد ارزش اعتمادآنهارا دارد." سه نوع اعتماد وجوددارد:اعتماد بر پايه بازدارندگي؛ اعتماد برپايه دانش واعتمادبر پايه همانند سازي(رابينز،2005: 285)

راه هاي ايجاد اعتماد :تمرين صراحت ومنصف بودن وبازگو کردن احساسات وحقيقت وثبات داشتن وعمل به وعده ها ورازداري ونشان دادن لياقت ازروشهاي ايجاد اعتماد درپيروان مي باشد.

**2-15-1-رهبري وچشم انداز**

انديشمندان بزگ مي گويند رهبران بزرگ کارهاي فوق العاده را در سازمانها باالهام بخشي وانگيزش ديگران به سوي هدفهاي مشترک محقق مي سازند. به عبارت ديگر آنها از قدرتشان به نحو استثنايي استفاده مي کنند .امروزه به طور مکرر رهبري موفقيت آميز با چشم انداز ،يعني آينده اي که مدير انتظار دارد از طريق بهبود در وضعيت موجود خلق کند يا به دست آورد مرتبط است.

اصطلاح رهبري مبتني بر چشم انداز رهبري را توصيف مي کند که در وضعيت فعلي مفهوم روشن والزامي از آينده خلق مي کند وهمچنين درکي از اقدامات لازم که به طور موفقيت آميز به آنها دست يابد.اما داشتن يک چشم انداز مطلوب از آينده کافي نيست.رهبران بزرگ در تبديل چشم اندازشان به عمل بسيار توانا هستند.اين مهارت به مفهوم داشتن چشم انداز روشن ،درميان گذاشتن چشم انداز به طور مکرروايجاد انگيزش والهام بخشي در کارکنان تا چشم انداز را درکار روزانه شان دنبال کنند،دلالت دارد. دراين باره به اين طريق بيانديشيد:رهبري مبتني بر چشم انداز به کارانسانها معني مي بخشد وموجب مي شود که آنچه انجام مي دهند ،از ديدگاهشان مفيد وارزشمند باشد.(ايران نژاد پاريزي،1391: 379)رهبري مبتني برچشم انداز بايد به صورت يک راه ورسم زندگي درآيد تا آثار وتبعات آن کاملاًمشهود باشد.جامعه موقعي متحول مي شود که در هرجايي که افراد هستند(در مدرسه ،محل کار،وخانواده)،سبک مزبور توسعه وبهبود يابد. درواقع قلب مطلب به اين امر اشاره دارد که رهبري جوهره تحقق چشم انداز است. شغل يک رهبرخوب روشن ساختن کامل چشم انداز است که ديگران بر انگيخته شوند وآن را بالفعل سازند. لذا هرکسي درسازمان بايد درک کند که به سهم خود چگونه چشم انداز را جامه ي عمل بپوشاند(مونروئه[[74]](#footnote-74) 2001 : 98).

**2-16-شناسايي مؤلفه هاي رهبري تحول آفرين:**

اووليو[[75]](#footnote-75) وهمرديفان وي چهارنوع رفتاراساسي را بنا نهادند که رهبري تحول گرا راتشکيل ميدهد.

1-تاثير مطلوب[[76]](#footnote-76) (يا تاثير کاريزمايي)

2-انگيزش الهام بخش[[77]](#footnote-77)

 3-تحريک عقلاني[[78]](#footnote-78)

4-ملاحظه فرد به فرد[[79]](#footnote-79)

بخش زير اين موقعيت هارا به تفکيک بررسي مي نمايد ومشخصاتي را که همراه هر يک از اين رفتارها مي باشد را معين مي نمايد.

1-تاثير مطلوب (کاريزما):تاثير مطلوب يک عنصر کاريزمايي از رهبري تحول گرا مي باشد که در آن رهبران به صورت الگو هايي درمي آيند که از سوي پيروان مورد احترام قرار گرفته ؛سرمشق ديگران قرار مي گيرند(باس واوليو،1994 ،باس ،1998 ،اوليو،2002) .درنتيجه پيروان درجه بالايي از اطمينان رادر چنين رهبراني مستدل مي نمايند (يانگ واوليو،2000 :995 وباس،1990 :28).

تاثير مطلوب در رهبري همچنين شامل شکل يکپارچه اي از رفتار وسلوک اخلاقي ومعنوي مي باشد (تريسي وهين کين،1998 : 227).توسعه يک چم انداز دروني شده دربين افراد يک سازمان،يک ترکيب جدايي ناپذير از نقش آرمانگرايانه رهبر تحول گرا مي باشد.(يانگ واوليو،2001 ).اين به سايرين کمک مي کند تا به وضعيت آينده آن توجه داشته باشند .هنگامي که پذيرش را طي تنظيم پيوند ارزشها وعلايق فردي به علايق جمعي اهداف گروه القا مي نمايد(يانگ واوليو،2000: 995،باس،1990: 29 وباس واوليو،2002 : 46). رهبران تحول گرا همچنين تمايل دارند تا احتمالات وتصميمات در شرايط ريسک راباپيروان اتخاذ نمايند (باس،1990 :26وباس واوليو،2002 :47).

**2-16-1-ويژگي هاي رهبران کاريزما(فرهمند):**

1-اعتماد به نفس:نسبت به توانايي وقضاوت خود اعتماد کامل دارند.

2-ديدگاه :آينده را بهتر از وضع موجود متجلي مي سازد.

3-قدرت بيان :بيان ديدگاه به صورت قابل فهم براي پيروان وموجب ايجاد انگيزش

4-اعتقادراسخ به هدف :اعتقادبه هدف وآماده پذيرش خطر هاي بزرگ .

5-رفتار خارق العاده:رفتار وپديده اي نو بر خلاف هنجارهاي رايج ارائه مي دهند.ووقتي درکار پيروز شدند موجب تعجب پيروان مي شوند.

6-عامل تغيير:به حفظ وضع موجودقانع نيستند وموجب تغييرات اساسي مي شوند.

7-شناخت محيط:محدوديتهاي محيط رابه طورواقع گرايانه تعيين مي کنند ومنابع لازم براي تغيير را فراهم مي کنند.

2-انگيزش الهام بخش :رهبران تحول گرا سايرين را از طريق «پديد آوردن معاني وايجاد چالش در مورد شغل پيروانشان»برانگيخته والهام مي بخشند (باس واوليو ،2002: 53).روحيه تيم تحريک شده است، درحاليکه «شوروشوق وخوش­بيني» نمايان شده است (باس،1998: 54). رهبرتحول گرادرطول ارتباط تعاملي، روابطي رابايک قيد وبند فرهنگي راباپيروان شکل ميدهدکه توسط هردو گروه به تغييري درارزشها منجر مي شود.رهبر پيروان راملهم مي نمايد تا موقعيت جذاب آينده را ببينند درحالي که استثنائات را به يکديگر ارتباط مي دهند وباعث ايجاد يک تعهد نسبت به اهداف وچشم انداز مشتزک مي شوند.تاثير مطلوب وانگيزش الهام بخش معمولا با يکديگر ترکيب شده اند تارهبري کاريزمايي-الهامي راشکل دهند (باس،1998: 54). 3-تحريک عقلاني: رهبران تحول گرا پيروانشان را تحريک مي نمايندتا تلاش هايشان بدعت آميز وخلاق باشندکه اينهاازطريق مورد سؤال قراردادن فرضيات،تدوين مجدد مشکلات،نزديک شدن موقعيتهاي قديمي به روشهاي جديد، صورت مي گيرند(باس واوليو،2002 ،ص48). تحريک عقلاني رهبر پيروان را مشتاق مي نمايد تا به روشهاي جديد روي آورند.البته بر روي عقلاني بودن روشهاي جديد تاکيددارند(باس[[80]](#footnote-80)،1998 :54).

4-ملاحظه فردي:رهبر تحول گرا بر مبناي نيازهاي فردي پيروان براي پيشرفت ورشد،توجه شخصي وخاص هر فرد را ارائه مي دهد(باس واوليو،2002: 50).براي تحقق چنين عملي،رهبربه عنوان يک مرشد يا مربي هدايت کننده (راهبر)عمل ميکند وپيروان را در يک جو حمايتي تاسطح بالا«لااقل به صورت بالقوه»هدايت کرده،آنان راارتقا مي دهد (باس،1998: 55).رهبر ،باملاحظه پيروان را باتوجه به نيازها وخواسته هايشان درک نموده ،تفاوتهاي فردي آنهارامشخص ومستدل مي نمايد وباانجام دادن چنين کاري ،رهبر تحول گرا از طريق توجه مؤثروسودمند،ارتباط دوطرفه راترويج مينمايد.رهبراز طريق واگذار کردن وظايف وسپس نظارت غير مستقيم بر آن وظايف پيروان راارتقا ميدهد واگر به حمايت يا هدايت اضافي باشد پيروان راکنترل مي نمايد.تايرشبکه اي ملاحظه فرد به فرد وساير رفتارهاي رهبري تحول گرا،قدرتمند سازي پيروان مي باشد (بلينگ ومک فيلين،1996: 173).نهايتا رهبران تحول گرا مي توانند موجب توسعه نفوذ قدرتمندشان برروي پيروان باشند به عنوان مثال،مطالعات متعددتحقيقاتي ،قدرت رهبري تحول گرا در ايجاد ارزش وفاق واطمينان درميان گروه راثابت نموده اند(اشميت،1995،پادسکوف وديگران،1996،گريک پاتريک ولوک،1996،ويانگ واوليو،2000).پيروان رهبران تحول گرارامحترم مي دانندوبه آنهااطمينان دارند.بنابراين آنهاارزشهايشان را با رهبران مطابقت مي نمايند وبه رهبران اختيار رهبريشان رامي­دهند.به طور خلاصه رهبر تحول گرا،چشم اندازرا به روشني وجذاب وگيرا توضيح مي­دهد وچگونگي حامل شدن اين چشم انداز را بيان ميکندوازروي اطمينان وباديدي مثبت وخوش بينانه عمل مي نمايد،اطمينان واعتمادرا درپيروان زيادمي­کند.با اقدامهاي اصولي برارزشها تاکيد مي نمايد،مثالهايي را ارائه مي دهد وتوانايي رسيدن به چشم انداز را در پيروان ايجاد مي­نمايد (يوکل[[81]](#footnote-81)،2002: 143).جدول زير خصوصيات رهبري تحول گرا رابه طور خلاصه بيان مي کند.

**جدول 2-3 : خصوصيات رهبري تحول گرا(باس 1990)**

|  |  |
| --- | --- |
| صفات بنيادي | صفات توام وهمراه |
| تاثيرمطلوبيا تاثير کاريزمايي | مورد اعتماد[[82]](#footnote-82)مورد احترام[[83]](#footnote-83)بصيرت[[84]](#footnote-84)شريک امور[[85]](#footnote-85)الگو [[86]](#footnote-86) |
| انگيزش الهام بخش | متعهد به اهداف[[87]](#footnote-87)شور وشوق[[88]](#footnote-88) |
| تحريک عقلاني | معقوليت[[89]](#footnote-89)حل کننده مشکل[[90]](#footnote-90) |
| ملاحظه فردي | توجه فردي[[91]](#footnote-91)مربي[[92]](#footnote-92) |

**سابقه رهبري تحول آفرين**

يکي ازدغدغه هاي سازماني وپژوهشگران درچهاردهه پيشين رهبري بوده است وتلاش برآن بوده که اين پديده رابايک سري ازمعيارهاي دانشگاهي،عمل کنند.يکي ازجديدترين رويکردهاي شخصي که براي مطالعه رهبري پديدآمده است،براساس مدل رهبري تحول آفرين مراوده اي خلق شده ازسوي بس(1985)وعملياتي شده ازسوي بس واووليومي باشد. جميزمک گريگوري برنز اولين کسي بودکه درکتاب خودبه نام ((رهبري))اصطلاحات رهبري مراوده اي وتحول آفرين راوضع کرد.علاقه ابتدايي وي رهبري سياسي بود.اما اصطلاحات وي به سرعت در حوزه هاي مديريت سازماني نيزبه کارگرفته شد.(دولوسيکس،2005: 406)برنز[[93]](#footnote-93)(1978)اولين بار،بين رهبران تحول آفرين ومراودهاي تمايز قائل شد. رهبران تحول آفرين نيازها وانگيزه هاي پيروان رابالا برده وباعث تغييربرجسته درافراد،گروهها وسازمانها مي شوند.رهبران مراودهاي نيازهاي فعلي زيردستان رانشانه رفته وتوجه زيادي برتهاتر دارند،(پاداش به ازاي عملکرد،حمايت دوجانبه ودادوستدهاي دوطرفه) (گاردنرواستاف،2002: 70) . براساس نظريه رهبري تحول گرا،يک رهبر، نيازمند استفاده ازبازگيران داخلي جهت انجام وظايف لازم براي سازمان است تابه اهداف مطلوبش دست يابد .دراين راستا،هدف رهبرتحول گراآن استکه اطمينان يابدمسير رسيدن به هدف،به وضوح ازسوي بازگيران داخل درک شده است.موانع بالقوه درون سيستم رابرطرف کندوبازگيران رادر رسيدن به اهداف از پيش تعيين شده ترغيب نمايد.پس از برنز برناردبس (1985)اين الگو را با تلفيق رهبري تحول آفرين ومراودهاي ،توسط دادوبيان کرد که هر دوسبک مي تواند با دستيابي به هدفهاومقاصدمطلوب،رابطه داشته باشد .(گاردنرواستاف ،2002) تئوري بس (1985)طبقه بندي کيفي تئوري برنز (1978)ازرهبران سياسي مراودهاي در برابرتحول گرا مي باشد .رهبري مراودهاي به عنوان مجموعه اي از دادوستدهاچانه زني ها ميان رهبران وپيروان است،درحاليکه رهبري تحول آفرين،امري بيش از انگيزه دادن در ازاي عملکرد مطلوب است.در واقع پيروان را رشد داده،تحريک هوشي کرده والهام مي­بخشد تا منافع شخصي خودرا در ازاي هدف جمعي بالاتري،بيشتر کنند.همانطور که بس (1990)مي گويد،متاسفانه بيشتر تحقيقات تجربي،بر رهبري­مراودهاي کمتر متمرکز است،در حاليکه پيشروان وتحول آفرينان در دنيا تحول گرا هستند. بس رهبري تحول آفرين راکسي مي داند که آگاهي وعلاقه را درگروه يا سازمان رواج مي دهد،اطمينان از افراد و گروههارا افزايش داده وبراي جلب نظر زيردستان به موفقيت ورشدنسبت به موجوديت مي کوشند تا زيردستان رابيشتر به موفقيت ورشدجلب کنندتاموجوديت . اين رهبران درپي راههاي جديدانجام کار،فرصتهاي تازه بوده واثربخشي رابه کارايي ترجيح مي دهند.رهبران تحول آفرين زيردستان رابه سوي عملکردوراي استانداردها واهدافهاي استقراريافته ،سوق مي دهند، برتوانمندسازي کارکنان بيش از وابستگي تاکيد دارند.رهبر مراوده اي از نظربس کسي است که رابط داد و ستد رهبر-عضو راترجيح مي دهد، درواقع رهبر،نيازهاي پيروان رادر ازاي عملکرد آنها در برآوردهکردن انتظارات پايه اي،مرتفع مي کند.اين رهبر در ريسک گريزي،بهتر عمل کرده وبه زيردستان اطمينان مي دهد که به آنها اجازه رسيدن به هدفها رامي دهد.سومين مولفه اين مدل به عنوان رهبري غير مراوده اي يا عدم مداخله گرا،خوانده مي شودکه سبکي «بي مبالات »در رهبري است که رابطه اي منفي بين عملکرد پيرو در آن برقرار است.اين رهبران،هنگاميکه لازم است غايب هستند از قبول مسوليت سر بازمي زنندودرخواستهاي کمک از سوي زيردستان راپي گيري نمي کنند.معمولادر سازمانها سبک رهبري تحول آفرين،اثربخش تراز سبک مراوده اي در نظر گرفته مي شود.زيرابه طور پيوسته معلوم شده که رهبران تحول آفرين،باعث عملکرد بهتر سازمانها مي شوند.برنز(1978)يکي ازتاثيرگذارترين محققان در نظريه وتحقيقات رهبري تحول آفرينبودواثر کار وي در دهه پيشين،احساس مي شود،اقدام برنز گامي بود درجهت آشنايي مجددمحققان با تفاوت مهمي که نخستين بار ازسوي ماکس وبر[[94]](#footnote-94)،جامعه شناس آلماني(1947/1924)ابرازشد؛تفاوت بين منابع اقتصادي وغير اقتصادي اختيار ،برنز بااستفاده از توضيحات مربوط به رهبري افرادي چون گاندي وفرانکلين روزولت،اين تعريف مهم را بيان نمود که منجر به تمايز بين رهبران ومديران شد.

|  |  |
| --- | --- |
| رهبري تعاملي | رهبري تحولي |
| -پاداشهاي مشروط:پرداخت پاداش بر اساس قرارداد وعملکرد به آن-مديريت مبتني براستثناء(فعال):انجام کار طبق استاندارد ومقررات در صورت انحراف،انجام اقدامات اصلاحي-مديريت مبتني بر استثناء:دخالت فقط زماني که استاندارد ها رعايت نشوند.-بي قيد وبند :نقش رهبر به حداقل رسيده وملموس نيست. | -فرهمندي:تصويرباشکوه،بااحترام قلبي ومبتني بر اعتماددرنزد پيروان-الهام بخشي:آرمان سازي ومقاصد نو را مطرح ساختن -ترغيب ذهني :موجب افزايش بصيرت پيروان مي شوند.-ملاحظات انساني:به طور شخصي به مسائل رسيدگي مي­کنند وبه کارکنان توجه نشان مي­دهند وهمانند يک مربي عمل مي­نمايد. |

**نگاره2-3مقايسه رهبري تعاملي ورهبري تحولي(باس 1990)**

**2-17-بررسي نظريه ها درمورد رهبري**

**2-17-1-نظريه دراکر:**

پيتردراکرسه اصل رهبري را مشخص مي کند:اول تعريف واستقرار ماموريت کيک رهبر خوب هدفها (اولويت ها وضابطه ها)را مشخص مي کند.

دومين اصلعبارتست از پذيرفتن مسؤليت:به عبارت ديگر هرکس خربزه مي خورد پاي لرزش مينشيند.

سومين اصل عبارتست از بدست آوردن وحفظ اعتماد ديگران .کليد اصلي دراينجا درستکاري وپايبندي رهبر به اصول است

پيتر دراکرچنين استدلال مي کند که نو آوري به معناي خلق آينده عبارتست از چيزي که آن را بتوان به عنوان يک دسيپلين علمي ارائه کرد ،آن را بتوان آموخت وبه عمل در آوررد.کارفرمايان،بايستي منبع نو آوري را به طور هدفمند جستجو کنند؛يعني تغييرات ونشانه هايي که فرصت هاي نو آوري موفقيت آميز را نشان مي دهند.دراکر درست ميگويد ،خصوصا شرکتهاي رشد يافته مي توانند فرايند نوآوري را به حرکت درآورند مشوق آن باشند وبراي دستيابي به آن پاداش بدهند.درسرتاسر شرکت ،مدير بايستي کارمنداني راکه داراي ويژگي هاي آينده نگري هستند، شناسايي کند.

به منظوراينکه راه را براي ابداع هموار سازيم ؛بايستي سيستمهايي خلق کنيم که مجاري رابراي انديشه ها وانرژي که درغير اين صورت هدر ميروند،باز کنند.سيستم برانگيختن خلاقيت يک تريبون دايمي بوجود مي آورد که در آن مهندسان يا شيميدانها يا آرشيتک ها مي توانند در مورد پيشرفتها وکاربردهاي تکنولوژي شان بحث کنند.پاداشهاي پولي واجتماعي براي کارکنان که کاربردهاي محصول جديدرا پيشنهاد مي دهد فقط يک سابقه اي برجاي مي گذارد،بلکه ايده هاي جديدراتشويق ميکند.آموزش مديران در مهارتهاي رهبري گروهي مديران ورهبران را قادر مي سازد تادر تبادل آزادانه انديشه ها مشارکت کنند.

**باس** واوليو :اينان معتقدند آندسته از رهبران که اثربخشترودرنظر پيروان رضايت آفرين ترند ،بيشترتحول آفرينند تا سوداگر(اوليو وباس ، 1991). باس(1985، به نقل از ،هاکت وآلن، 1995)از رهبري فرهمند به معنا ومفهوم ميزان صداقت ،احترام والهام بخشي ايجاد شده توسط رهبر ،تحريک ذهني که درآن توانا سازي زير دستان به باز انديشي راههاي انجام امور توسط رهبرمدنظراست،وتوجه وملاحظات فردي که ناظر به درجه توجه وحمايت به هريک از پيروان است،به عنوان ابعاد مهم سبک رهبري تحول آفرين ياد کرده است. باس رويکردهاي رهبري رادرقالب شش دسته اصلي تقسيم بندي کرده است که عبارتند از:

1-نظريه هاي استعداد شخصي

2-نظريه هاي سبک رهبري

3-نظريه هاي موقعيتي

4- نظريه هاي اقتضايي

5-نظريه مسير-هدف

6-نظريه رهبري کاريزماتيک

داوسون: داوسون ميگويد :«کاريزما »فردي است که ويژگي پيروي واطاعت از بقيه رادارد.اين حداکثر نفوذ يک رهبر بر پيروان است.رهبران کاريزماتيک به مدلهاي قوي ارزشي –عقايدي مرتبط هستند.ازجمله اين رهبران مي توان از«گاندي»،«مارتين لوترکينگ»،«جي آرجوهو»،«وينسون چرچيل »و آدولف هيتلر نام برد.(داوسون[[95]](#footnote-95)،1966، 257-256).

کانکر معتقد است آنچه يک رهبري کاريزماتيکدارد اعتماد يک رهبر به طور مشترک با پيروان برسر ايدئو لوژي وارزشهاست که اعتمادموجب توسعه هدف مي شود واميد وارانه به آينده مي نگرد.

**2-17-2-برنز**

رهبري تحول آفرين به وسيله برنز (1978)به عنوان يک الگوي جديدرهبري که توجه بيشتري به شروع تغييرات دربين پيروان داردوارزشهاي شخصي زيردستان وفرهنگ سازماني وگروهي رامتحول مي کندوارد ادبيات رهبري مي شود. برنز(به نقل از موغلي ،1383) رهبري تعامل گرا رااينگونه تعريف مي کند که دراين سبک به همه چيز از منظر ميزان منفعتي که عايد افراد مي کند نگريسته مي شود ورابطه رهبر با پيروان سوداگرانه وبرمبناي مبادله يک چيز براي چيز ديگر است.

**2-18-مباني نظري رهبري تحول گرا**

رهبري تحول گرا اصطلاحي است که اغلب براي توصيفرويکرد مديراني بکار ميرود که هردو نظريه رفتار رهبري وتئوري هاي اقتضايي ،بويژه تئوري مسير- هدفرابکار ميگيرند.رهبربابکارگيري شيوه هاي گوناگون از« مراودات» وظيفه مداري ويا کارمند مداري با پيروان ،وظايف ،پاداشها وساختارها را تطبيق مي دهد تا به پيروان براي تامين نيازهايشان (درحاليکه براي تحقق هدفهاي سازماني کار مي کنند)،کمک مي کند.اما رهبر مراوده اي فقط قسمتي از لازمه هاي رهبري سازماني را تامين مي کند.عصر پوياي امروزي چيزي بيشتر مي طلبد اين عصر رهبران برتر است ،يعني رهبراني که به واسطه بصيرت وقدرت شخصيت، تاثير الهام بخشي برديگران دارند.تلاشهاي رهبرشان درپيروانشان اين نتيجه را ميدهد که نه تنها صرفا انتظارات عملکرد را برآورده سازند،بلکه بالاترودروراء آنها عمل کنند.اينها رهبران کاريزماتيک (فرهمند)هستند.يعني کساني که روابط رهبر-پيرو ويژه اي را پديد مي آورند وبه نحو خارق العاده اي الهام بخش پيروانشان مي شوند.حضور رهبري فرهمند درپيروان که به رهبر ويا انديشه هايش اشتياق وافردارند منعکس مي شود واينها سخت مي کوشندتا از اين انديشه ها حمايت کنند،به آنها وفادار بمانند وبه دنبال تحقق عملکرد برتر باشند.اصطلاح رهبري تحول آفرين (دگرگوني)کسي راتوصيف مي کند که از کاريزما (فرهمندي)وخصال شخصي مربوط به آن استفاده کند تا آرمانهارابالاببردوانسانها وسيستمها رابه سطح بالا تر الگوهاي جديد عملکردي برساند.

**2-18-1-عناصر رهبري تحول ساز**

چندين نظريه در اين مورد وجوددارد اما اغلب آنها شامل چهار قسمت مي باشند اين عناصر عبارتند از ايجاد وخلق يک چشم انداز ،انتقال چشم انداز (از طريق گفتگو ومراوده وايجاد ارتباط با افراد)،الگوسازي ديدگاه (مدل سازي چشم انداز)وبنا نمودن تعهد پايبندي به ديدگاه(چشم انداز).

1-خلق چشم اندازاستراتژيک

رهبران تحول ساز خط شکن روءياها هستند.آنها چشم اندازي از آينده جذاب وواقعي تصوير مي کنند که کارکنان را به هم پيوند داده وانرژي آنا را به سمت هدف مشترک سازماني سوق مي دهند.چشم انداز جوهره اصلي رهبري تحول ساز را به نمايش مي گذارد.آنها آينده اي رابراي سازمان وواحد کاري تصوير مي کنند که نهايتاًتوسط اعضاءنمايش مي گذارد.تحقيقات نشان مي دهد که چشم اندازها مهمترين بخش رهبري تحول سازهستند.آينده راروشن­وقابل دسترسي براي کارکنان به­تصويرمي­کشندواهداف­را قابل­وصول­مي نمايند.2-انتقال ديدگاه :انتقال ديدگاه چنانچه چشم انداز را جوهره رهبري تحول­آفرين بدانيم يک فرايند است رهبران تحول ساز مفاهيم را انتقال مي دهند واهميت اهداف رويايي را براي کارکنان تشريح مي نمايند.رهبران تحول ساز با ايجاد چارچوب ومدل مفهومي کل سازمان را به سوي اهداف سوق مي دهند وبراي اين کار از استعاره ها ونمادها وداستان ها استفاده مي نمايند.مثلا« ديپلماسي همبرگر» که براي راه اندازي رستورانهاي مک دونالد درروسيه توسط جورج کوهن بکار برده مي شد.

3-مدل سازي چشم اندازرهبران تحول ساز نه تنها درباره ديدگاه هاي خود صحبت مي کنند بلکه آن را به تصويب مي رسانند .آنها با خارج شدن از لباس ونماد مدير وانجام کارهايي حرف را به عمل تبديل مي کنند.چون کارکنان وذينفعان ديدبانان مدير اجرايي هستند درمدل سازي مديران بايد دقت نمايد بين حرف وعملشان سازگاري باشد زيرا الگوي کارکنان هستند.واعتماد ناشي از سازگاري اعمال فرد است.

4-ايجاد تعهد نسبت به چشم انداز

به واقعيت پيوستن يک چشم انداز تعهد کارکنان را مي طلبد.رهبران تحول آفرين اين تعهدرابه شيوه هاي مختلفايجاد مي کنند.واژه ها ،نمادها،وداستانهاي آنها يک اشتياق مسري بوجود مي آورد که به افراد اشتياق پذير ديدگاه را مي دهد که گويي از آن خودشان است.رهبران توان خودرا بوسيله وضع کردن وبه صورت قانون درآوردن چشم انداز خود وايستادگي برهمان موضع به نمايش مي گذارند پافشاري وسازگاري آنها يک تصور صداقت ،اعتماد ويکپارچگي ووحدت را منعکس نموده.نهايتاً،رهبران بادرگير نمودن کارکنان درشکل دادن به چشم انداز سازمان تعهدو وفاداري بوجود مي آورند.(برومند،1389،ص286)

خصائص ويژه رهبران تحول آفرين عبارتست از:

1.بصيرت:داشتن انديشه هاي روشن وشم جهت يابي وانتقال اينها به ديگران وايجاد اشتياق به سخت کوشي براي تحقق (رؤياهاي مشترک).

2.کاريزما(فرهمندي):ايجاد اشتياق در ديگران ،ايمان،وفاداري،افتخار،واعتماد به خودشان ازطريق قدرت توجه به خود وتوسل به عاطفه .

3.استفاده از نمادها:مشخص کردن قهرمانان ،ارائه پاداشهاي خاص وبرگزاري مراسم برنامه ريزي شده براي تجليل از دستاوردهاي بالا.

4.توانا سازي :کمک به ديگران براي رشد وانجام وظايف،رفع موانع عملکرد،سهيم کردن درمسؤليت وواگذاري کارهاي واقعا چالش انگيز .

5.تحريک فرهيختگي(تهييج ذهني):بوجودآوردن درگيري ذهني وعاطفي باايجاد آگاهي از مسائل وبرانگيختن قوه تخيل ديگران براي ارائه راه حل هاي مطلوب.

6.پايبندي به اصول :درستکار وقابل اعتماد بودن ،عمل کردن به طور يک دست براساس اعتقادات خويش وبالاتراز همه ايفاي تعهدات باپيگيري کامل ويژگي هاي رهبران.

**2-19-مسائل نوين در رهبري**

در رهبري سازمانها در دهه پاياني قرن بيستم با حضور زنان درسطوح مختلف مديريت سازمانها روبرو بود ايم واين زمينه تحقيق تفاوت رهبري زنان ومردان را مطرح ساخت.تحقيقات مبين اين مفهوم است که شيوه رهبري مرد وزن به طور فطري وذاتي متفاوت مي باشد.زنان از شيوه رهبري روابط انساني ومردم سالار استفاده نموده وزيردستان رابه مشارکت وسهيم شدن درقدرت تشويق مي نمايندواز پديده فرهمندي ،تماس وارتباط بهره مي جويند،درحالي که مردان بيشتر به تمرکز گرايي ،صدور فرمان ،کنترل شديدوتاکيد بر اختبيارات رسمي توجه دارند.همچنين تحقيقات نشان مي دهد که رفتار رهبران زن در سازمانهايي که اعضاي آنها را خانمها تشکيل مي دهند بيشتر به صورت خودکامه مي باشد.

تحقيقات نشان مي دهد که به طور اساسي عصر خودکامگي واقتدارگرايي درسازمانها به سر آمده ومديران بيشتر به تفويض اختيار ومسؤليتها ،تشکيل تيم وانعطاف پذيري گرايش دارند ومديران موفق را مربي مي نامندوکمتر کسي آنها را رييس خطاب مي کندوتمايل به تقسيم قدرت ومسؤليت دررهبران اثربخش که موجب توانمند سازي کارکنان مي شود ،فراوان مشاهده مي گردد.توجه به فرهنگ ملي وقومي،بلوغ وآمادگي پيروان وحتي قرارگرفتن افراد در پستهاي کليدي که موجب فعال شدن بعضي از ساز وکارهاي زيستيبدن مي­شود،از ره­آوردهاي جديد در مطالعات محققان رهبري است.(سيد جوادين،1390: 453)

**2-20-عملکرد سازماني**

تعريف عملکرد سازماني**:**عملکرد سازماني نتايج قابل اندازه گيري،تصميمات واقدامات سازماني است که نشان دهنده ميزان موفقيت ودستاوردهاي کسب شده است.هزينه ها بخش محوري از عملکرد محسوب ميشود درعين حال عملکرد تقريبا هرهدف رقابتي وتعالي غير مادي نظير قابليت اطمينان،انعطاف پذيري کيفيت وسرعت را نيز در بر مي گيرد (تانگن،2004).امروزه در فضاي رقابتي ،کسب وکارها درتلاشند تا باايجاد مزيت زقابتي پايدار از طريق ارتقا عملکرد سازماني رونق يابند وخودرا باتغييرات نو ظهور انطباق دهند. بيشتر مطالعات گذشته در زمينه عملکرد سازماني برمبناي عملکرد مالي بوده اند،گرچه شاخصهاي مالي چندان با اهداف راهبردي وبلند مدت يک کسب وکار همبستگي ندارند .نمي تواننددرشرايط حاد رقابتي مزيت براي سازمانها ايجادکنند.همچنين اندازه گيري عملکرد سازماني بدون در نظر گرفتن اهداف سازماني غير ممکن است .درسال 1994اي.آي.سي.پي. اي[[96]](#footnote-96)پيشنهاد کرد که شاخصهاي­عملکردي،شامل اطلاعات غير مالي نيز باشند.اين اطلاعات مي توانند منعکس کننده سرمايه فکري وپاسخگوي اجتماعي باشد به منظور شناخت کامل جنبه هاي گوناگون اندازه گيري عملکرد سازماني ميبايست به تحليل شيوه هاي مختلف عملکرد پرداخت شاخصهاي سنتي عملکرد شاخصهاي مالي بوده اند نسبتهايي مانند بازگشت سرمايه گذاري وگردش مالي هارپر هفت بعد براي عملکرد بيان کرده است:1-بهره وري2-هزينه واحد 3- قيمت 4-نسبت عوامل 5-نسبت هزينه 6-سبدمحصول 7-تخمين ورودي ها .نورتون وکاپلان نيز با ارائه کارت هاي امتيازي توازن برتبين راهبرد از 5شاخص زير استفاد کردند:1-منظر مالي2-منظر مشتري 3-منظر فرايندهاي داخلي 4- نو آوري 5-کارکنان.بعلاوه ويراکن نيز چارچوبي براي اندازه گيري عملکردارائه مي دهد که شامل :انگيزش کارکنان،عملکرد بازار ،بهره وري وتاثير اجتماعي مي باشد.اما يوکل عملکرد را با سه بعد تبيين کرده است که اين ابعاد عبارتند از :بازدهي ،انطباق پذيري ومنابع انساني .

بر اساس تحقيقات انجام شده توسط صاحب نظران دررابطه بين متغيرهاي رويکرد فرهنگ سازمان وعملکرد واحد کسب وکار نتايج پژوهش به اين صورت است که رويکردهاي فرهنگي سازگاري وموفقيت محور با عملکرد رابطه مثبت دارد.رهبري تحول آفرين ورويکرد انساني رابطه مثبت غير مستقيم برعملکرد از طريق رويکرد موفقيت محوردارد.

مديريت عملکرد نيز مانند فرايند کنترل آماري به مديران ياد ميدهد که در تلاشهايشان براي بهبود عملکرد ،بيشترسيستماتيک باشند.اين روش براساس استفاده ازروانشناسي رفتاري به ويژه اصل تقويت مثبت[[97]](#footnote-97) شکل گيري رفتار وبازخورد قراردارد.هرمدير بايد طرحهايي را براي بهبود عملکرد ارائه کند وبه طور منظم به اين پيشرفت­ها وبهبودها پاداش دهد.

مديران کارآمدبه گونه اي ازمنابع سازمان استفاده ميکنند که هم ستاده سازماني وهم رضايت کارکناني که وظايف راانجام مي­دهنددرسطح بالا باشد.اين توجه دوگانه با عملکردورضايت،موضوع اساسي درمحيط کارامروزي است.از لحاظ عملکرد،دومعيار درشکل نشان داده شده است.

|  |  |
| --- | --- |
| اثربخشي بدون بازدهي اتلاف برخي از منابع  | اثر بخشي وبازدهي دستيابي به هدفها واستفاده ازمنابع به نحو مطلوب (بهره وري بالا) |
| نه اثربخشي ونه بازدهي هدفها بدست نيامده ودرفراييند کار منابع هدر رفته اند  | بازدهي امابدون اثربخشي منابع هدر نرفته،اما هدفها بدست نيامده است |

بالادستيابي به هدفها

پايين ضعيف استفاده ازمنابع خوب

نگاره2-4: اثربخشي عملکرد،بازدهي عملکرد وموفقيت مديريت(سيد جوادين1390)

اثربخشي عملکرد مقياس اندازه گيري ستاده شغل ياتحقق هدف است.بازدهي عملکرد،مقياس اندازه گيري هزينه منابع براي دستيابي به هدف است[[98]](#footnote-98)()

بهره وري وعملکرد مديريت :بهره وري به عنوان عامل اندازه گيري کميت وکيفيت عملکرد کار بادرنظر گرفتن منابع مصروفه ،تعريف ميشود بهره وري ميتواند درسطح فرد،گروه ياسازمان اندازه گيري شود ووقتي که عملکرد با کمترين هزينه بدست آيد بهره وري به حد اکثر ميرسد شکل1-2ترکيبي تز اثربخشي عملکرد وبازدهي عملکرد رانشان ميدهد.البته انسانها يعني منابع انساني محيط کار نيز دراين سنجش منظور مي شوند.بهرهوري وکيفيت زندگي کاري مي توانند با هم همخواني داشته باشند(جان آرشر مرهون: 11).

يک تئوري درمورد انگيزش کارکنان وجامع ترين تئوري ،تئوري انتظار است .اگرچه ،اين تئوري مهم ،منتقدان خودرادارد،اکثر تحقيقات انجام شده آن را تاييد مي کند اساسا تئوري انتظار مي گويد که شدت تمايل فرد به فعاليتهي خاص به ميزان انتظاري که افراد از نتيجه عمل خوددارند وجذابيت آن نتيجه براي فرد بستگي دارد.بنابراين،اين تئوري ازسه متغير زير تشکيل مي شود.

1-جذابيت :اهميتي است که فردبراي پيامد هاي بالقوه ويا پاداشهايي که از طريق شغل خودبه آن دست ميابد قائل است اين متغير به نيازهاي ارضا نشده يک فرد توجه دارد.

2-ارتباط عملکرد-پاداش :ميزاني که فرد معتقداست ،سطح مشخصي از عملکرد به نتيجه مطلوب منجر ميشود. 3-ارتباط تلاش-عملکرد :ميزان احتمالي که از نظر يک فرد،تلاش او به عملکرد منجر خواهد شد. اگرچه،اين تئوري ممکن است پيچيده به نظر آيد اما تصور آن مشکل نيست.تمايل فرد به توليددرهرزمان به اهداف خاص او وميزان درک اواز ارزش نسبي عملکرد به عنوان راهي درجهت دستيابي به آن اهداف بستگي دارد.

نگاره ي 1-1يک الگوي ساده از اين تئوري است واجزاي اصلي آن را توصيف مي کند.شدت انگيزش يک فرد براي انجام يک کار (تلاش )به ميزان باور او به توانايي دستيابي به آنچه براي آن تلاش مي کند ،بستگي دارد.اگر او به اين هدفش(عملکرد)دست يابد،آيا پاداشي مناسب ومرتبط با آن به وي تعلق مي گيرد؟ اگر به فرد پاداشي از طرف سازمان تعلق گيردآيا اين پاداش اهداف شخصي اورا ارضا خواهد نمود؟بياييد به چهار مرحله ياين تئوري نگاهي داشته باشيم:

اول،شغل چه پيامدهايي براي شخص دارد؟پيامدهاي مثبت عبارتنداز:حقوق،امنيت،همکاري،اعتماد،مزاياي اضافي،فرصت استفاده از استعدادها ومهارتها براي فرد وياروابط خوب.درطرف ديگر ،افراد ممکن استباديدي منفي به دستاوردهانگاه کنندمانند:خستگي،کسالت،نااميدي،ناکامي،اضطراب،نظارت خشک وخشن ويا اخراج.اما مهم اين است که در اين جا واقعيت مدنظر نيست ،موضوع مهم واساسي اين است که اشخاص از نتايج ودستاوردها چه درکي دارند صرف نظر از اينکه آيا اين ادراک دقيق است يا خير.

 تلاش فردي عملکرد فردي  پاداشهاي سازماني  اهداف فردي

**نگاره 2-5 : الگوي ساده شده انتظار**

دوم افراداين پيامدرابه چه اندازه جذاب مي يابند؟آياآنها به صورت مثبت ،منفي يابي اهميت ارزش گذاري ميشوند؟مسلما اين يک موضوع دروني براي افراد است ونگرش هاي شخصي،شخصيت ونيازهارا مورد توجه قرار مي دهد.فردي که يک نتيجه­ي خاص را جذاب بيابد-به طور مثبت ارزش گذاري شده-دستيابي به آن رابرعدم دستيابي ترجيح مي دهد.ديگران ممکن است همان نتيجه رامنفي دانسته وبنابراين ترجيح دهند به سمتآن نروند البته هنوز افراد ديگري وجوددارند که بي طرف باشند.سوم،کارمندان چه رفتاري را به منظور دستيابي بر اين نتايج بايد ازخود نشان دهند؟نتايج ودست آوردها برعملکرد فردي کارمند اثري نخواهد داشت مگر آنکه کارمند،آشکارا بدون هيچ ابهامي بداند ،درجهت دستيابي به آن چه بايد بکند.براي مثال براساس معيارهاي عملکرد،«انجام خوب ودرست کار»چيست؟ براساس چه معيارهايي درباره عملکرد فرد قضاوت مي شود؟

چهارم،فردموقعيت وفرصت انجام کار را چگونه مي بيند؟پس از آنکه فرد قابليت ها وتوانايي هاي خودرا در جهت کنترل آن دسته از متغير هايي که موقعيت اورا تعيين ميکنند،درنظر گرفت،احتمال کسب موفقيت خودرا چه قدر ميداند؟

اين تئوري بر اساس علاقه وتمايل شخصي فرداست ،هرفرد به دنبال حداکثر کردنرضايت مورد انتظار خودمي باشد مابايد به جذايت پاداشها نيز توجه داشته باشيم.اين جنبه به درک ودانشي از ميزان ارزشي که فرد براي پرداختها قايل است،نياز دارد.ما ميخواهيم افراد را با چيزهايي پاداش دهيم که به آنها به طور مثبت بها داده مي شود.دوم تئوري انتظار بررفتارهاي خاص وقابل انتظاري تاکيددارد.آيا فرد مي داند که ازاو چه انتظاري مي رود وچگونه ارزيابي خواهد شد؟سرانجام تئوري به انتظارات وتوقعات فردي اهميت مي دهد.واقعيت مهم نيست .اين انتظارات فردازعملکرد،پاداش،ونتايج مطلوب است که سطح تلاش فرد راتعيين خواهند نمود نه نتايج عيني.البته درارزيابي ها فرهنگهاي مختلف رانيز مد نظر بايد قرار داد .

**2-21-فلسفه ارزيابي عملکرد**

کسيو (1998)ارزيابي عملکرد را عبارت از بررسي قوتها وضعفهاي مرتبط باکاريک فرديا يکگروه دريک سازمان ميداند.درگذشته مديران ارزيابي عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام ميدادند،درحاليکه امروز جنبه راهنمايي وارشادي اين عمل اهميت بيشتري يافته است درگذشته برروي ويژگي هاي کارکنان ،کاستي ها وتوانايي هاي آنان تاکيد مي کردند اما فلسفه امروزي ارزيابي عملکرد برعملکرد کنوني وهدفهاي آينده کارکنان پافشاري مي کندفلسفه امروزين ارزيابي مشارکت کارکنان رادر تعيين هدفها به صورت متقابل وبه ياري مدير سفارش مي کند.بنا بر اين فلسفه امروزين ارزيابي عملکرد آنگونه که ديويس ونيواستروم تاکيد مي کنندعبارتنداز:

1.جهت گيري آن به سوي عملکرد است.

2.برروي هدفها وآماجها پافشاري ميکند.

3.تعيين هدفها يا هدفگذاري با رايزني متقابل مدير وکارکنان صورت مي پذيرد.

**2-22-مديريت عملکرد**

در مباحث جديد مديريت منابع انساني غالبا ارزيابي عملکرد در چارچوب مفهوم غني مديريت عماکرد صحبت مي شود وآن را براي بررسي ايجاد پيچيدگي عملکرد سازماني مناسب تر مي دانند.ازاين لحاظ ،مفهوم مديريت عملکرد يکي از مهمترين وسازنده ترين پيشرفتها در حوزه مديريت منابع انساني درسالهاي اخير بوده است.اين اصطلاح را نخستين بار بير و رو[[99]](#footnote-99) (1976 : 59-66) وضع کردند.ولي­درسالهاي اخير اين مفهوم غني سازي شده واز بار محتوايي بسيار عميق تري برخوردار شده است.به زعم آرمسترانگ (2000،ص1)مديريت عملکرد،فرايندي استراتژيک ويکپارچه است که موفقيت پايداررا براي سازمان از طريق بهبود عملکرد افرادي که درآن کار ميکنند وبه وسيله ايجاد قابليتهاي نقش آفرينان فردي وگروهي به ارمقان مي آورد .مديريت عملکرد استراتژيک است از اين لحاظ که با موضوعات گسترده اي مرتبط است وبه دومعني يکپارچه است؛يکي يکپارچگي عمودي که معرف پيوند يا همبستگي اهداف سازمان ،گروه وافراد با شايستگي هاي محوري استوديگري يکپارچگي افقي که معرف پيوند جنبه هاي متفاوت مديريت منابع انساني ،بخصوص بهبود سازماني ،بهبود منابع انساني وپاداش است .

به زعم ملو سيستمهاي مديريت عملکرد مي توانند به طور چشمگيري بر عملکرد وفرايند هاي سازمان تاثير بگذارند با وجود اين،براي ايجاد وطراحي يک سيستم اثر بخش مديريت عملکرد نيازدارند که درزمينه اقتضائات سازماني خاص ايجاد شوند ،ولي درهرسيستم،مديريت عملکرد بايداز پنج خط ومشي اصلي ومهم پيروي کند.(ملو،2002: 309):

1.هرگونه بازخوردي که به کارکنان ارائه مي شود بايد مشخص باشد نه کلي.

2.بازخورد بايد فقط از منابع معتبر واعتماد پذيري کسب شود که ازموقعيت وپيشينه کافي براي ارزيابي عملکرد برخوردارند.

3.بلافاصله پس از اينکه وقايع ،رفتار يا نتايجي که بيشترين منفعت رادارند روي مي دهند بايد بازخور فراهم شود.

4.معيارهاي عملکر بايد بر مبناي اهداف مشخص واندازه گيري شدني بنا شوند.

5.اين فرايند بايد تبادل نظري رادر ميان کارکنان ومدير دربرگيرد که به جديد ترين مسائل وهمچنين طرح ها وبرنامه هايي براي آينده بپردازد.

بر اساس اصول مديريت عملکرد نخست آنکه مديريت عملکرد مرتبط با بهبودعملکرد به منظور نيل به اهداف سازمان واثربخشي سازماني وگروهي وفردي است.دوم آنکه مديريت عملکرد مرتبط با بهبود کارکنان است .بهبود عملکرد قابل حصول نيست مگر اينکه فرايندي اثربخش براي بهبود مستمر باشد.ازاين رو،تواما به قابليتهاي محوري سازمان وقابليتهاي خاص افراد وگروه ها توجه مي کند.سوم آنکه ،مديريت عملکرد مرتبط با رضايتمندي از نيازها وانتظارات همه ذي نفعان سازمان است . درنهايت ،مراتب عملکردمرتبط با ارتباط ومداخله ومشارکت است وجوي را ايجاد ميکند که درآن گفتگوي مستمري بين مديران وکارکنان به منظور تعريف انتظارات وسهيم شدن در اطلاعات نسبت به ماموريت سازمان ايجاد شود(آرمسترانگ،2000: 7).

2-23-بهسازي عملکرد

بهسازي عملکرد ، عبارت است از فرايند شناسايي نارساييها يا شکوفاييها، درک علل آنهاوسرانجام، تدوين استراتژيهايي براي از ميان بردن آنها.

2-23-1- شناسايي شکافهاي عملکرد

همانطورکه پيشتربيان کرديم،عملکردشغلي کارکنان برپايه ي ويژگيها،رفتارها(شامل غيبت) و دستاوردها يا هدفها ارزشيابي مي شود.اين عوامل علاوه برانکه برشناسايي مؤثرند،درتشخيص شکافهاي عملکردنيزبه کارمي رود.براي مثال:اگرهدف عملکردشغلي براي يک کارگر،کاهش ضايعات به ميزان ده درصد باشد،ولي تنها بتواندپنج درصد ضايعات رابکاهد،مي­گويند:شکاف عملکردوجوددارد.ازاين رو،فاصله بين عملکردواقعي وهدف تعيين شده رامي توان براي شناسايي شکاف عملکرد به کاربرد.البته تازماني که هدفها سنجش پذيرباشدودرتضادبايکديگر نباشنداين شيوه معتبراست.راه ديگر شناسايي شکاف عملکرد عبارت است از:مقايسه کارکنان،واحدها يابخشهاي سازمان بايکديگر.وقتي سازمانها داراي چندين بخش هستند اغلب عملکردکلي،هربخش رابامقايسه آن باساير بخشها اندازه گيري مي کنند.بخشهايي که درپايين ترين مرتبه ي اين دسته قرار مي گيرند،شکافهاي عملکرد دارند.باوجود اين،چه درموردافراددنظرباشدوچه درموردبخشها، مقايسه ي بخشهارا نمي توان به منزله يک شيوه تشخصي مفيد براي پي بردن به علت اين شکاف به شمارآورد (طوسی،صائبی،1388: 347).شيوه ديگربراي پي بردن به شکافها عبارت است از:انجام دادن مقايسه در طول زمان. براي مثال:مديري که موفق شده است به همراه کارکنان درماه گذشته1000 آلبومرابفروشد،ولي در اين ماه به رقم800 دست يافته،ظاهراً شکاف عملکرد داشته است،اماهنوزعلل آن به درستي روشن نيست زيراممکن است ماه گذشته يکي ازماههاي پرفروش در خاصي ازسال بوده استيادرماهی که 800 آلبوم فروش رفته است،برخي از کارکنان در کنفرانس­هايي شرکت کرده اند که دربلند مدت براي مؤسسه اهميت حياتي دارند.

**2-23-2-تعيين علل نارسايي هاي عملکرد**

پيش از بررسي فرايند هايي که مديران براي تعيين علل شکافها ونارسايي هاي عملکرد به کار مي گيرند ،شايسته است درباره عوامل موثردرعملکرد فرد بحث کنيم.نمودار2-6نشان مي­دهد هرگونه رفتار مستخدمان که به طور مستقيم برعملکرد اثرمي گذارد،پيچيده است وزير نفوذ متغيرها وتجربه ها ورويدادهاي گوناگوني قرار دارد.

عواملي که رفتار را شکل مي دهند به سه گروه اساسي تقسيم مي­شوند:

1.متغيرهاي فردي (شامل:توانايي ها ومهارتها،پيشينه زندگي ومتغير هاي جمعيت شناختي).

2.متغيرهاي روان شناختي(شامل :ادراک،نگرشها،شخصيت ،يادگيري،انگيزش)

3.متغيرهاي سازماني(شامل:منابع موجود،رهبري ،نظام حقوق ودستمزد،ساختار سازماني وطرح شغلي).

نمودار2-6 متغير هايي که بر رفتار وعملکرد اثر مي گذارند(طوسي1388)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| متغير هاي فردي | رفتار فردي (مثلاً آنجه را انجام مي دهد) | متغيرهاي روان شناختي |
| توانايي ها ومهارتها |  | -ادراک |
| -ذهني | عملکرد(مثلاً نتايج مورد انتظار) | نگرش |
| -رواني |  | شخصيت |
|  |  | يادگيري |
| پيشينه زندگي: |  | انگيزه |
| -خانواده |  |  |
| -طبقه اجتماعي |  |  |
| -تجربه ها |  |  |
| جمعيتي: | متغير هاي سازماني |  |
| -سن | -منابع |  |
| -نژاد | -رهبري |  |
| -جنسيت | -پرداختها |  |
|  | -ساختار |  |
|  | -طرح شغلي |  |

عوامل تعيين کننده رفتار همچنان که در نمودار نشان داده شده است مي توانند سرپرست را برآن دارند که پرسشهاي خاصي را در باره علل نارسايي عملکردمطرح کنند:

1.آيا فرد مهارتها وتوانايي هاي لازم را براي اجراي شغل دارد؟

2.آيا منابع کافي براي انجام دادن کار دراختيار است؟

3.آيا ازمسائل مرتبط با عملکرد آگاهي دارد؟چه وقت ودر چه شرايطي مسائل عملکرد ،پديدار شده اند؟

4.چه وقت ودر چه شرايطي مسائل عملکرد ،پديدار شده اند؟

5.بازتاب همکاران وي در مورد اين مسائل چه بوده است؟

6.براي برطرف کردن اين مشکلات،سرپرست چه کمکي مي تواند ارائه کند؟

7.آيا فرد نگرشها يا انگيزه مناسب را براي پرداختن به شغل خود دارد؟

رويکرد نظام مند تري راکه از طريق آن مي­توان نارسايي هاي عملکرد راتحليل کرد در زير آورده شده است ومدير ميتواند با بهره گيري از اين رويکرد وپاسخهاي افراد فهرست راهنماي استانداردي را در فرايند تصميم گيري ،براي علل احتمالي نارسايي هاي عملکرد به کار بندد.

1-مهارتها ،دانش واستعدادهاي فرد:

-آيا مهارتهاي لازم براي انجام دادن شغل به گونه اي که انتظار ميرفت دارد؟

2-شخصيت ،رغبتها وتمايلات فرد:

آيا شخصيت يا تمايل لازم رابراي انجام اين کار دارد

-آيا درک روشني در مورد عملکرد مورد انتظار دارد؟

3-فرصتهايي که براي فرد وجود دارد:

-آيا فرصت پرورش مهارتها وتوانايي هاي ارزشمندرادارد؟

-آيا سازمان،مسير شغلي روشني رابراي وي ترسيم کرده است؟

4-هدفهاي موجود براي فرد:

-آيا هدفها مشخص شده اند

-آيا هدفها دشوار هستند

-آيا هدفها خاص هستند.

5-تردديدهايي که براي فرد وجوددارد:

-آيا براي فرد مشخص است چه کاري بايد انجام دهد؟

-آيا براي فرد مسلم است کهديگران چه انتظاراتي از او دارند؟

6-بازخوردهاي موجود:

-آيا درمورد عملکرددرست ونادرست اطلاعات دريافت مي کند؟

آيا زياد اطلاعات دريافت مي کند؟

7-قدرتي که فرد دارد:

-آيا براي به انجام رسانيدن کار ميتواند منابع را به کار گيرد؟

-آيا مقامات بالاتر از اودرسازمان به وي توجه دارند؟

2-23-3استراتژي هاي بهسازي عملکرد

استراتژي بهسازي عملکرد را مي توان به دو گروه تقسيم کرد:

آنها که براي کاهش دادن يا مهار کردن نارسايي هاي موجود به کار گرفته مي شوند وآنها که براي جلوگيري از بروز نارسايي ها به کار برده مي­شوند.اگرچه بر اين دو پايه ،استراتژي هاي فراواني به اجرا در مي آيند امادر اينجا ما آنها را در يک دسته شرح مي دهيم.

وقتي زير دستان نار سايي هاي رفتاري شغلي دارند ،شايد استفاده از استراتژ ي هاي رفتاري مثبت،اثر بخش باشد رويکرد مثبت به سوي بهسازي ،تلاشهايي را مي طلبد در جهت تشويق رفتارهاي شغلي دلخواه از طريق ايجاد مقياسهاي رفتاري وبرقراري نظامهاي حقوق و دستمزد مبتني بر رفتارهاي دلخواه .براي اجراي چنين استراتژي،بايدبه تهيه وتدوين مقياسهاي دقيق رفتاري براي عملکرد بپردازيمچنين کاري را مي توان با استفاده از فن رويدادهاي حساس براي تعيين رفتارهاي حساس عملکردهاي اثر بخش وغيراثربخش انجام داد.

هنگامي که معيارهاي رفتاري تدوين شدند بايد کارکنان را از وجود آنها آگاه کرد سپس ،مي توان براي هريک از جنبه هاي رفتاري، هدفهارادر نظر گرفت وپاداشهاي مربوط به دستيابي به هدفها را تعيين کرد.براي دستيابي به حد اکثر منافع مربوط به فرايند هدفگذاري،هدفها بايد نسبتاًروشن،خاص،تلاش پذير ومورد قبول زيردستان باشد.از برتريهاي استراتژي هاي رفتاري سازماني ميتوان به موارد زير اشاره کرد.

1-کاهش غيبتهاي برنامه ريزي نشده 2-کاهش کشمکش بين سرپرست وزيردست برسرمشروعيت غيبت­ها ومسؤليت فردي3-وجود انعطاف براي استفاده از وقت درجهت تمايلات فردي.

برخلاف استراتژي هاي رفتاري مثبت که در پي تشويق الگوهاي رفتاري دلخواه از طريق نظامهاي پرداخت هستند،استراتژي هاي منفي،بر کاهش رفتارهاي نا مطلوب از طريق تنبيه،تاکيددارند.

استراتژي منفي به طور معمول در سازمانها به کار گرفته مي شود؛چرا که مي تواند نتايج فوري بدست دهد. آثار منفي آن را مي توان به مدد شماري از اصول هشدار دهنده کاهش داد؛ازجمله:

1-دادن هشدارهاي روشن وفراوان2-اجراي اقدام انظباطي در نخستين فرصت3-اجراي اقدام انضباطيبه طور غير شخصي4-اجراي اقدام انضباطي يکسان براي رفتار يکساني که از هردو فرد سر مي زند.

مي­توان با برنامه هاي کمک رساني به کارکنان بويژه براي کارکناني که دچار مشکلات شخصي هستندواين مشکلات بر عملکرد شغلي وحضور مرتب آنها اثر مي گذاردبر بسياري از مشکلات پيروز شد.

برنامه هايي که براي اين منظور پديد آمده اند ميتوان در زير ذکر کرد:

1-برنامه هاي درون سازماني که ويژه کارکنان حرفه اي تدوين مي­شود.

2-برنامه هاي مشترک که در آنها تعدادي موسسه به ياري هم ،کمک­هاي حرفه اي لازم را فراهم مي آورند.

2- برنامه هاي مرتبط با خدمات عمومي(مسائل خانواده ،کمک به بيماران خاص و ...)

اثر بخشي برنامه هايي را که براي بهبود عملکرد طرح ريزي مي شوند،مي توان با تعييين هزينه هر برنامه، هزينه شکاف جاري در عملکرد وميزان کاهش اين شکاف به توسط برنامه مذکور (يعني سود حاصل) ارزيابي کرد.

## **2-1-1 مدیریت زنجیره تامین**

از زنجیره تامین و مدیریت زنجیره تامین تعاریفی وجود دارد که در زیر به چند نمونه اشاره شده است: زنجیره تامین زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود . درباره جریان کالا دو جریان دیگر که یکی جریان اطلاعات و دیگری جریان منابع مالی و اعتبارات است نیز حضور دارد (لودن، 2002)[[100]](#footnote-100). مدیریت زنجیره تامین شامل همه فعالیت‌های مدیریتی است که به ارضای نیازهای مشتریان، با حداقل کردن هزینه‌ها برای همه شرکت‌های درگیر در تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان کمک می‌کند. (چاندرا و فیشر، 2009)[[101]](#footnote-101). بر طبق نگرش زنجیره ارزش پورتر، زنجیره تامین شامل تمام فعالیتهای مورد نیاز برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی می‌باشد (اصغرزاده، 1392). طبق این نظریه زنجیره تامین در یک تعریف ساده شامل تمام فعالیتهای مورد نیاز برای ارائه یک محصول به مشتری نهایی بوده و مدیریت زنجیره تامین در واقع مدیریت این فعالیتها در زنجیره تامین می‌باشد.

## **2-1-2 تاریخچه مدیریت تولید و زنجیره تامین**

در ابتدا تولید محصولات صنعتی به شکل دستی و در کارگاههای مستقل انجام می‌گرفت و از آنجایی که استاندارد خاصی برای قطعات و محصولات وجود نداشت هر کارگاه محصولی منحصر به فرد تولید می‌کرد. حتی دو محصول مشابه نیز دقیقاً با یکدیگر یکسان نبودند. از آنجایی که هر محصولی حجم زیادی از زمان و فعالیت نیروی متخصص را به خود اختصاص می‌داده و بهای تمام شده بسیار بالا بود (بهنامیان و متقی، 1395). در دهه‌های 1960 و 1970 میلادی بود که سازمان‌ها برای افزایش توان رقابتی خود تلاش میکردند تا با استانداردسازی و بهبود فرآیندهای داخلی خود، محصولی با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند. در آن زمان تفکر غالب این بود که مهندسی و طراحی قوی و نیز عملیات تولید منسجم و هماهنگ، پیشنیاز دستیابی به خواسته های بازار و در نتیجه کسب سهم بازار بیشتری است، لذا سازمان‌ها تمام تلاش خود را بر افزایش کارایی معطوف کردند و به تولید انبوه پرداختند (جمالی، 1391). در واقع متبکر این سیستم‌ها هنری فورد[[102]](#footnote-102) بوده است. این نوع سیستم تولید که مثالی از سیستم‌های پیوسته است، محصول در حجم بالا تولید می‌شود و استانداردهای مشخص برای قطعات محصول وضع می‌گردد (بهنامیان و متقی، 1395). در دهه 80 میلادی با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مشتریان، سازمان‌ها به طور فزایند‌ه‌ای به افزایش انعطاف‌پذیری در خطوط تولید و توسعه‌ی محصولات جدید برای ارضای نیازهای مشتریان علاقه مند شدند و تولید منعطف را در پیش گرفتند (جمالی،1391). در اوایل دهه 90 میلادی، به همراه بهبود در فرآیندهای تولید و به‌کارگیری الگوهای مهندسی مجدد، مدیران بسیاری از صنایع دریافتند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرآیندهای داخلی و انعطاف‌پذیری در تواناییهای شرکت کافی نیست، بلکه تامین کنندگان قطعات و مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند و توزیع‌کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاستهای توسعه بازار تولیدکننده داشته باشند. (جمالی، 1391) که از اصطلاحاتی چون تولید بهنگام و تولید ناب استفاده می‌شود. در سیستم‌های تولید ناب، تولید محصول بر اساس سلیقه مشتری و با دریافت سفارش انجام می‌شود، بنابراین پس از تکمیل محصول برای مشتری ارسال می‌گردد و نیاز به ذخیره سازی به میزان زیاد نیز کاهش می‌یابد. سازمان‌هایی که از تولید ناب استفاده می‌کنند با عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود در قالب زنجیره تامین، روابط بلند مدت برقرار می‌کنند (بهنامیان و متقی، 1395) .با چنین نگرشی و با تعریف مدیریت زنجیره تامین به عنوان مجموعه اقداماتی که طی آن سعی میشود عرضه‌کنندگان خدمات و کالا، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان طوری ادغام شوند که کالا به مقدار بهینه تولید شود و مقادیر بهینه به مکانهای مناسب و در اسرع وقت ارسال شود و انجام این مجموعه عملیات در حالی که رضایت مشتری حاصل می‌شود و هزینه‌ها به حداقل میرسد، رویکردهای زنجیره تامین و مدیریت آن پا به عرصه وجود نهاد (جمالی، 1391) و امروزه سازمان‌هایی که بتوانند به سرعت محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند، سازمان‌های دارای سیستم تولید چابک به شمار می‌روند**.** از طرف دیگر با توسعه سریع فناوری اطلاعات در سال های اخیر و کاربرد وسیع آن در مدیریت زنجیره تامین، بسیاری از فعالیت های اساسی مدیریت زنجیره تامین با روش‌های جدید در حال انجام است.

## **2-1-3 اهمیت مدیریت زنجیره تامین**

در سال‌های اخیر مدیریت زنجیره تامین، مورد توجه بسیاری از افراد در مجامع علمی، انتشارات علمی، کنفرانس ها، برنامه های توسعه کسب و کار و دروس ارائه شده در دانشگاهها قرار گرفته است. شرایطی که باعث تعریف و طراحی چنین نگرشی شده، افزایش روز افزون رقابت پذیری و تلاش برای بقای سازمان هاست که با نزدیک شدن ارتباطات و پیشرفت در فناوری اطلاعات حاصل شده است. سازمان ها رمز این بقا را در ارضای نیازهای مشتری می دانند. نیازها و علایق مشتری می تواند شامل کاهش قیمت، حمل به موقع، کیفیت مناسب، رعایت الزامات زیست‌محیطی و از این قبیل باشد. مدیریت زنجیره تامین نگرشی است که بر مبنای آن، ارضای این نیازها نه فقط توسط آخرین موجودیت منتهی به مشتری، بلکه توسط سایر تامین‌کنندگان بالادستی، صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر نه یک تامین‌کننده بلکه تعدادی از تامین‌کنندگان را در نظر می گیرد (بهنامیان و متقی، 1395)

## **2-1-4 مدیریت زنجیره تامین سبز**

اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز مختلفی وجود دارد که شامل طراخی زیست بومی، لجیتسک معکوس، خرید سبز، همکاری با مشتریان، مدیریت محیط زیستی درونی و احیای سرمایه گذاری می شود (ژو و همکاران 2004). حجم زیادی از ادبیات متمرکز بر سازه های متراکم مدیریت زنجیره تامین سبز هستند (فنگ و همکاران 2016). یکی از نکات استثنا توسط یوو و همکارانش در سال 2014 بیان شده است که در تحقیق خود به بررسی چارچوب ادغام شده ای می پردازد که شامل مدیریت زنجیره تامین سبز درونی و مشتریان و تامین کنندگان با استفاده از 126 شرکت خودرو ساز است که در این تحقیق نیز استفاده شده است. در این تحقیق، با بررسی مقاله یو و همکارانش در سال 2014 به تمایز بین اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز بر اساس فعالیت های داخلی و خارجی مدیریت محیط زیستی پرداخته ایم. بیان شده است که سازمان هایی که به دنبال سبز کردن زنجیره تامین خود هستند باید ابتدا از فعالیت های داخلی شروع کنند و تمام فعالیت های تمام اعضای زنجیره (مثل مشتریان و تامین کننده) را در نظر بگیرند (رائو و هالت 2005 – واچون و کلاسن 2006). بنابراین، مدیریت زنجیره تامین سبز به عنوان مدیریت داخلی و خارجی جریان های اصلی و فرعی در زنجیره تامین تعریف می شود که هدف آن به حداقل رساندن تاثیرات نهایی محیط در جریان های اصلی و معکوس است (رائو و هالت 2005 – واکن و کلاسن 2008 – یو و همکاران 2014 – ژو و ساکریس 2004). تاکید مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی بر اقدامات مدیریت محیط زیستی انجام شده در یک سازمان است، در حالی که تاکید مدیریت زنجیره تامین سبز خارجی (همکاری های زیست محیطی) بر اقدامات انجام شده با هدف ایجاد مشارکت با شرکای خارجی و بخصوص مشتریان و تامین کنندگان است. تعاریف اجرایی این مفاهیم در زیر اشاره شده اند:

مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی به عنوان اقدامات مدیریت محیط زیستی تعریف می شود که سازمان ها از آنها در داخل یک سازمان استفاده می کنند (رائو و هالت 2005 ، واکن و کلاسن 2006، ژو و سارکس 2004). مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی شامل اقدامات محیطی مختلف است که در سطح سازمانی انجام می شوند و از جمله آنها می توان بر چسب های زیستی محصولات، صلاحیت های محیطی و برنامه های نظارتی، گزارشات محیطی ارزیابی داخلی و گواهینامه ISO 14001 را نام برد (گرین و همکاران 2012 – یو و همکاران 2014 – ژو و همکاران 2010 – ژو و سارکیس 2004). همکاری بین دپارتمان های اجرایی همگی اهمیت یکسان دارند که با توجه به اهداف مشترک و یک راهکار ادغامی تعریف می شوند(یو همکاران،2020).

همکاری های زیست محیطی با مشتریان به صورت فعالیت مشارکتی با مشتریان در اجرای اقدامات مدیریت محیط زیستی تعریف می شود (واکن و کلاسن 2008). تاکید این مفهوم بر ایجاد محیط مشارکتی در بخش فرعی زنجیره تامین از طریق تعهد برای دست یابی به اهداف محیطی و از جمله برنامه ریزی مشارکتی و حل مسائل محیطی است (کلاسن و واکن 2003). همچنین در این برنامه روابط کاری بلند مدت با کشتریان فرعی در نظر گرفته می شود (چاوز و همکاران 2016). با توجه به افزایش فشارهای محیطی از سهامداران در بازارهای مدرن جهانی و زنجیره تامین، شرکت ها باید برای طراحی بومی با مشتریان مشارکت داشته باشند تا به اهداف محیطی دست پیدا کنند و تاثیرات نهایی محیطی را کاهش دهند و برنامه ریزی جمعی را توسعه دهند (چاوز و همکاران 2016 – گرین و همکاران 2012 – واکن و کلاسن 2008 – ژو و سارکیس 2004).

همکاری های زیست محیطی با تامین کنندگان به صورت فعالیت مشارکتی با تامین کنندگان در اجرای اقدامات مدیریت محیط زیستی تعریف می شود (واکن و کلاسن 2008- یو و همکاران 2014). در این مفهوم، اهمیت ایجاد همکاری های زیست محیطی با تامین کنندگان در بخش اصلی زنجیره تامین مطرح می شود (یو و همکاران 2017 – ژو و کات 2004). تامین کنندگان به عنوان شرکای تجاری مهم در نظر گرفته می شوند زیرا می توانند اجرای اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز از جمله افزایش خرید سبز و روش مدیریت مواد را حمایت کنند (سورینگ و مولر 2008 – ژو و همکاران 2010). سازمان ها مدیریت دقیق و مشارکت تعاملی با تامین کنندگان انجام می دهند تا مطمئن شوند مواد و مولفه هایی که از تامین کننده خریداری می کنند از مواد دوستدار محیط زیست هستند و با استفاده از فرآیندهای زیستی سبز تولید شده اند (رائو و هالت 2005 – واکن ، کلاسن 2008 ، ژو و همکاران 2017).

علیرغم وجود ماهیت ادغامی مدیریت زنجیره تامین سبز ، تحقیقات قبلی مرتبط با اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز متمرکز بر مسائل فنی و فرآیندی مرتبط با عملیات یا مدیریت زنجیره تامین فعالیت ها می باشند (رائو و هالت 2005 – یو و همکاران 2014). در تعداد کمی از تحقیقات شواهد تجربی مرتبط با فاکتورهای مدیریت منابع انسانی در ارتباط با مدیریت زنجیره تامین سبز از جمله آموزش ارائه شده است (تیکسریا و همکاران 2016). ترکیب فاکتورهای فردی یا مدیریت منابع انسانی در تحقیق مدیریت زنجیره تامین سبز به ندرت انجام شده است (دو استفانو و همکاران 2018 – جابودر و همکاران 2016).

## **2-1-5 مدیریت منابع انسانی سبز**

عملکرد منابع انسانی می تواند نقش استراتژیک مهمی در ایجاد و استفاده از راهکارهای تجاری پایدار در یک سازمان ایفا می کند (کاهن و همکاران 2012 – دابویس 2012). تاکید مدیریت منابع انسانی سبز بر جنبه های تجاری در مدیریت محیط زیستی برای دست یابی به ثبات محیطی می باشد (رنویک و همکاران 2013 – وانگر 2013). مدیریت منابع انسانی سبز در بر گیرنده " اصلاح برنامه ریزی شده و سیستماتیک در اقدامات مدیریت منابع انسانی با اقدام محیطی سازمان ها " می باشد (جابور 2013 – صفحات 137 تا 148). این مطلب بدین معناست که عملکرد های مدیریت منابع انسانی و فعالیت هایی مثل استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش، کار تیمی ، مشارکت، تقویت و فرهنگ (رنویک و همکاران 2013 – 2016) باید متناسب با فعالیت های مدیریت محیط زیستی (هادوک و میلار همکاران 2016) و اهداف مد نظر باشند (دیلی و هانگ 2016 – دوبویس 2012 – رنویک و همکاران 2013). میزان تناسب اقدامات، سیستم ها، سیاست ها و فعالیت با مدیریت محیط زیستی یکی از حوزه های در حال رشد برای تحقیق هستند (هادوک – میلر و همکاران 2016- رنویک و همکاران 2016).

نقش های استراتژیک مدیریت منابع انسانی سبز توسط محققان و فعالان حوزه شناسایی شده اند (هادوک – میلار و همکاران 2016 – چابو و رودوسوسا 2016). بیان شده است که مدیریت جنبه های انسانی و رفتاری برای اتخاذ مدیریت زنجیره تامین سبز نیاز می باشد (جابو و رودوسو راجابو 2016)، اما بحث هایی نیز در ادبیات مطرخ شده است که تاکید آنها بر ابعاد موثر مدیریت منابع انسانی برای مدیریت محیط زیستی است ) دودانمو و تورسگا 2016). دیلی و هانگ (2001) بیان کردند که اقدامات مدیریت منابع انسانی مدیران ارشد، آموزش محیطی، تقویت کارکنان، کار تیمی و پاداش از فاکتورهای اصلی مدیریت محیط زیستی هستند. سایر تحقیقات نیز به فاکتورهای سازمانی اشاره کرده اند (رنویک و همکاران 2016-2013(. بعضی از تحقیقات تجربی هم پی بردند که تاثیرات مدیریت محیط زیستی بر فاکتورهای مختلف مدیریت منابع انسانی سبز (مثل پاداش، آموزش، تقویت و مشارکت مدیر) با توجه به موقعیت های پرسنل و سازمان متغیر هستند (زیباراس و کائون 2015).

انجام تحقیقات مشابه برای گسترش لیست فاکتورهای مشخص در کارایی مدیریت محیط زیستی ضرورتا به پیشرفت نظریه و عمل کمک نمی کند. در حالی که آموزش محیطی به صورت گسترده مورد بررسی قرار گرفته است و به عنوان یک فاکتور مهم مدیریت محیط زیستی در نظر گرفته می شود (دیلی و همکاران 2012 – دیلی و هانگ 2001 – سارکیس و همکاران 2010)، اما این حوزه فاقد شواهدی در مورد تاثیرات ترکیبی آموزش و سایر فاکتورهای مدیریت منابع انسانی است. بعضی از تحقیقات نشان دادند که آموزش و پاداش می توانند عملکرد محیطی را از طریق تقویت کارکنان و کار تیمی سبب شوند (دیلی و همکاران 2012). در یک تحقیق دیگر اشاره شده است که تعهد کارکنان در قبال فعالیت های مدیریت محیط زیستی بر گرفته از ترکیب حمایت ناظران، آموزش محیطی و پاداش می باشد (کانتر و همکاران 2012). این تحقیقات بیان می کنند که ارزش مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان مجموعه ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی ، ایجاد انگیزه در کارکنان و فراهم سازی موقعیت سبز می باشد (رنویک و همکاران 2013) که امکان آزمایش نظریه توانمندی – انگیزش- فرصت را فراهم می آورد (رنویک و همکاران 2016).

ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز به دلیل تاکید بر فعالیت های انجام شده سازمانی و نادیده گرفتن همزمان عوامل مرتبط با محیط خارجی، سهارمداران و زنجیره تامین مورد انتقاد قرار گرفته است (دو استفانو و همکاران 2018).مدیران منابع انسانی می توانند به مدیران زنجیره تامین کمک کنند تا قوانین و استانداردهای کار را برای تامین کنندگان و مشتریان ارائه کنند و مسائل مرتبط با حقوق بشر، شرایط کاری امن، عزت انسانی، دستمزدها و مهارت را فراتر از مرزهای سازمانی بیان کنند (لاک و همکاران 2007). اما مشارکت با تامین کنندگان خارجی پیچیده تر و دشوارتر از کار در مرزهای سازمانی است. تحقیق تیکسریا و همکارانش (2016) می تواند اولین تحقیقی باشد که در آن آموزش سبزباهمکاری های زیست محیطی با تامین کنندگان و مشتریان ارتباط داده شده اند. بنابراین، تمایز بین اقدامات مدیریت محیط زیستی از نظر دشواری و بازیابی در سازمان و همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان نیازمند بررسی بیشتر است(یو همکاران،2020).

## **2-1-6 مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری های زیست محیطی**

فعالیت های مدیریت منابع انسانی سبز از فاکتورهای مرکزی استفاده از مدیریت محیط زیستی هستند (دیلی و همکاران 2012 – هادوک، میلار و همکاران 2016 – جالور و همکاران 2008-2010 – مارکی و همکاران 2016 – رنویک و همکاران 2016 – سارکیس و همکاران 2010). فاکتورهای مدیریت منابع انسانی مثل مشارکت افراد، ارائه دانش محیطی و یادگیری از طریق سازمان از فاکتورهای مهم برای اقدامات مدیریت محیط زیستی در نظر گرفته می شوند (مارتینز – جاردو و همکاران 2013).

جابور و همکارانش (2010) بیان کردند مدیریت منابع انسانی سبز نقش مهمی در تکامل مدیریت محیط زیستی در سازمان ها ایفا می کند و اقدامات منابع انسانی (مثل ارزیابی عملکرد و پاداش) برای دست یابی به مدیریت محیط زیستی فعال مهم می باشند. شواهد نشان دهنده رابطه نزدیک بین اعمال مدیریت محیط زیستی و کزایای منابع انسانی سبز مثل رضایت کاری و مزایای استخدام کارکنان می باشد (وانگر 2013). با توجه به اقداکات مختلف مدیریت زنجیره تامین سبز ، بعضی از تحقیقات بیان کردند که آموزش به ایجاد صلاحیت و دانش سبز در میان کارکنان کمک می کند (دیلی و هانگ 2001 – دیلی و همکاران 2012 – سایرامانیان و همکاران 2016) و فقط تیکسیر در سال 2016 به بررسی رابطه بین آموزش سبز و مشارکت گروهی با مشتریان و تامین کنندگان پرداخته است.

مل بیان کردیم که آموزش به تنهایی کافی نیست، زیرا در همکاری های زیست محیطی نیاز به انگیزه کارکنان و مشارکت فعال وجود دارد. با تاکید بر نظریه توانمندی – انگیزش- فرصت (آپلبائوم و همکاران 2000)، بیان کرده ایم که تطابق بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت زنجیره تامین سبز می تواند به همکاری های زیست محیطی کمک کند. وقتی که سازمان ها کارکنان خود را آموزش می دهند و مهارت های سبز آنها را افزایش می دهند، باید به کارکنان انگیزه دهند تا جهت گیری سبز داشته باشند و سپس موقعیت هایی را فراهم آورند تا در همکاری های زیست محیطی فعالیت کنند. احتمال کاربرد موفق همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان در صورتی بیشتر می شود که کارکنان آموزش دیده باشند و موقعیت انجام این کارها را داشته باشند. آموزش با افزایش آگاهی و مهارت های جدید (مثل ارزیابی سبک زندگی) برای تحلیل مشکلات محیطی پیش روی مشتریان و تامین کنندگان همراه می شود (دیلی و هانگ 2001 – مارتینز – جوردو و همکاران 2013 – رنویک و همکاران 2013). افزایش دانش و توانایی در نتیجه آموزش در صورتی کاربردی نیست که انگیزه و موقعیت وجود نداشته باشد. این مطلب می تواند درست باشد زیرا بیان مشکلات محیطی پیش روی تامین کنندگان و مشتریان سخت تر است (دیلی و هانگ 2001 – رنویک و همکاران 2013 -2016، سارکیس و همکاران 2010).

وقتی که اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای مشارکت با تامین کنندگان و مشتریان تنطبیق داده می شوند، کارکنان انگیزه بیشتری برای بیان مسائل گسترده محیطی خواهند داشت. موقعیت در نظر گرفته شده یکی از فاکتورهای کلیدی در این راستا می باشد. در شرایطی که از سیستم های مدیریت محیط زیستی استفاده می شود، بعضی از سازمانها می توانندتلاشهای مدیریت محیط زیستی خود را محدود به زنجیره های تامین خاص و پایداری کارکنان کنند (گرین و همکاران 2012 – رنویک و همکاران 2013 – یو و همکاران 2014). ادبیات کیفیت نهایی مدیریت بیان می کند که مشارکت کارکنان یک نیروی قوی در ارتقای سازمان است (سیلا 2017). وقتی که مدیران منابع انسانی موقعیت های جدیدی را برای مشارکت فراهم می آورند، نظرات و راه حل های بیشتری را می توان برای حل مشکلات محیطی مشتریان ارائه کرد (دیلی و هائونگ 2001 – رنویک و همکاران 2013).

یک گروه از تحقیقاتی که اخیرا انجام شده اند، اقدامات گروهی مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی کرده اند (برای نمونه، بون و همکاران 2018- گاپناا 2018 – یاسلیزا و همکاران 2017) و تاثیرات آنها بر مدیریت زنجیره تامین سبز خارجی بررسی کرده اند 0 برای نمونه، لانگولنی و همکاران 2018 – زید و همکاران 2018). برای مثال، لانگولنی و همکارانش در سال 2018 به ارتباط مثبت بین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت زنجیره تامین سبز خارجی اشاره کردند. به هر حال، آنها فقط تامین کنندگان را در اندازه گیری مدیریت زنجیره تامین سبز خارجی در نظر گرفتند . این کار بر اساس اندازه گیری مدیریت زنجیره تامین سبز به عنوان یک سازه ترکیبی متشکل از خریدار و تامین کننده انجام شده است. این تحقیقات در ادامه به بررسی رابطه بین اقدامات جمعی مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت زنجیره تامین سبز خارجی پرداختند. به هر حال، در این تحقیقات تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر تامین کننده و مشتری در نظر گرفته نشده است.

 در این تحقیق، ما به ایجاد تمایز بین اقدامات بیرونی مدیریت زنجیره تامین سبز بر اساس همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان پرداخته ایم، زیرا مدیریت زنجیره تامین سبز به بررسی مدیریت داخلی شرکت در زنجیره اصلی و فرعی تامین می پردازد و هدف آن به حداقل رساندن تاثیر نهایی محیطی در هر دو جریان است (رائو و هالت 2005 – واکن و کلاسن 2006). هز این رو، در این تحقیق، کارهای قبلی انجام شده از طریق یک چارچوب ترکیبی بسط داده شده اند. این کار به ما اجازه می دهد تا تاثیرات مختلف احتمالی مدیریت منابع انسانی سبز را بررسی کنیم تا بتوانیم درک جامعی از تاثیر آن بر همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان داشته باشیم. بخصوص اینکه، بر اساس مباحث تئوری بیان شده در بالا بیان کرده ایم که اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز که شامل فاکتورهای نظریه توانمندی – انگیزش- فرصت هستند باید در استفاده از همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان در نظر گرفته شوند

## **2-1-7 تاثیر تعدیلی مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی**

همان طور که اخیرا اشاره شده است، در این تحقیق بیان شده است که مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی به عنوان یک عامل تعدیلی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری های زیست محیطی با خریدار و تامین کننده عمل می کند. مهم ترین فرضیه بیان شده در این تحقیق این است که هر دو اقدام مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی و مدیریت منابع انسانی سبز برای مشارکت گروهی شرکت ها با مشتریان و تامین کنندگان جهت سبز کردن زنجیره تامین ضروری می باشند. اخیرا، تحقیقات تجربی فرض کردند که مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی می تواند به عنوان یک متغیر تعدیلی عمل کند که تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد را تشریح می کند (بون و همکاران 2018 – لانگونی و همکاران 2018 – زید و همکاران 2018). همچنین، متناسب با نظریه اقتضایی ، انتظار داریم که تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان بستگی به میزان اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی انجام شده توسط سازمان ها دارد. در سازه مطرح شده مدیریت منابع انسانی سبز تاکید بر چگونگی ارتقای همکاری های زیست محیطی با طرفین خارجی (تامین کننده و مشتری) دارد و مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی به عنوان یک فاکتور داخلی است که این تاثیرات را تعدیل می کند.

همراستا با نظریه اقتضایی ، در ادبیات حوزه مدیریت زنجیره تامین محیط با توجه به ویژگیهای موقعیتی و ویژگیهای درونی دسته بندی شده اند. ویژگیهای موقعیتی در برگیرنده جنبه هایی چون مقدار تردید، فشار ساخت و محیط تنظیم شده می باشد، در حالی که ویژگیهای درونی به توصیف جهت گیری های راهبردی شرکت، زیر ساختارهای سازمانی و فرهنگ می پردازد (سوسل و واس 2008). در تحقیق کنونی تاکید بر ویژگیهای درونی محیط است و بیان شده است که مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی یک متغیر احتمالی بالقوه برای رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان در نظر گرفته شده است.

تحقیقات اخیر نشان می دهند که شرکت هایی که از اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز استفاده می کنند می توانند تاثیر فرآیندها و فعالیت های داخلی خود را کاهش دهند و اهداف محیطی خود را بهینه کنند و بتوانند نیازهای اعضای زنجیره تامین از جمله مشتریان و تامین کنندگان را تامین کنند (دو گیوونی 2012 – رائو و هالت 2005). بیان شده است که همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان زمانی ناموفق است که این سهامداران فاقد پیش نیازهای فعالیت های محیطی برای دانش و اطلاعات مورد نیازشرکت ها و مشتریان و همچنین تامین کنندگان و چگونگی انجام همکاری های زیست محیطی در زنجیره تامین باشند (دو گیوانی 2012 – سیمپسون و همکاران 2007). زمانی که شرکت های ترکیبی در یک زنجیره تامین از داخل سبز شده باشند، استفاده از اقدامات مشارکتی باید در زنجیره تامین انجام شود (دو گیوانی 2012).همان طور که قبلا بیان شده است، مدیریت منابع انسانی سبز با " تطبیق سیستماتیک برنامه ریزی شده اقدامات رایج مدیریت منابع انسانی با اهداف محیطی سازمانی" در ارتباط است (جابور 2013 - صفحات 148-147). این عامل نیازمند تطابق بین عملکرد منابع انسانی و سایر حوزه های عملکردی و ابزاری در افزودن اقدامات سبز است (هادوک – میلار و همکاران 2016). بیان شده است که تطبیق فشرده تر بین مدیریت محیط زیستی داخلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز می تواند شرکت ها را قادر سازد تا همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان انجام دهند (جابور و همکاران 2010 – تیکرسا و همکاران 2016). به عبارت دیگر، ارتباط قوی بین مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان زمانی انتظار می رود که شرکت ها از داخل سبز باشند (برای نمونه، استفاده از اقدامات داخلی مدیریت زنجیره تامین سبز ) (دو گیووانی 2012). این بخث دلالت بر تعامل تاثیرات بین مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی و مدیریت منابع انسانی سبز دارد.

فعالیت هایی چون استخدام و انتخاب، آموزش محیطی، ارزیابی عملکرد و کارهای تیمی نیازمند ترکیب عملکردهای داخلی مختلف یک سازمان هستند. ترکیب داخلی که در سطح زنجیره تامین پردازش می شود بیان می کند که مکانیزم های تناسب و ترکیب (مثل استراک اطلاعات) در حوزه های اجرایی یک شرکت متمرکز بر دپارتمان ها و عملکرد کاری منسجم است (یو و همکاران 2013، زائو و همکاران 2011). برای نمونه، مدیریت منابع انسانی سبز نیازمند این است که کارکنان از جنبه های اصلی مثل مسائل محیطی، برنامه ها و سیستم های مدیریت محیط زیستی، نیازها و شاخص ارزیابی عملکرد آگاه باشند (جابور و سانتوس 2008). بنابراین، بیان کردیم که درک مشترک از مسائل سبز در داخل یک سازمان یکی از موارد ضروری قبل از آموزش سبز، انگیزه و مشارکت در برنامه های محیطی است.

علاوه بر این، نظریه اقتضایی پیشنهاد می دهد که سازمان ها سیستم های بسته ای نیستند، به این دلیل که آن ها در معرض عوامل سازمانی قرار دارند که منابع و قابلیت ها (یعنی منابع انسانی) را تحت تاثیر قرار می دهد (اسچون، 1981). بدون قابلیت ها و دانش زیست محیطی مورد نیاز که حاصل اجراء اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز است، مدیریت منابع انسانی سبز ممکن است دارای تاثیر محدودی بر همکاری زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان باشد. به خوبی می توان استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی سبز می تواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز داخلی و همکاری زیست محیطی با تامین کنندگان و خریداران را وساطت کند. با این حال، این مطالعه استدلال می کند که ابعاد مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی (یعنی گواهی زیست محیطی، سیستم ها و برنامه ها) ویژگی های اساسی داخلی مدیریت محیط زیستی بوده که می تواند نحوه ی موفقیت مدیریت منابع انسانی سبز را مشخص کنند. بنابراین، مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی زیرساخت منسجمی را ارائه کرده که تحت آن مدیریت منابع انسانی سبز می تواند همکاری زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان را تحت تاثیر قرار دهد. با تکیه بر استدلال فوق و نظریه اقتضایی ، ما یک مدل پژوهشی منسجم تر را پیشنهاد کردیم و انتظار داریم که میزان اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز که همکاری زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان را بهبود می بخشد، وابسته به اجراء اقدامات مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی است، هر چند که این مساله نیازمند دانش و قابلیت های زیست محیطی نیز می باشد(یو همکاران،2020).

**مدیریت منابع انسانی سبز**

مقالات موجود نشان می دهد که سیستم مدیریت منابع انسانی (HRM) از شیوه کار قدیمی مانند سطح پایین درگیری کارکنان به سمت فرایندهای مشارکتی و حمایتی تر پیشرفت کرده است که در آن کارمندان فرصتهایی برای پیشرفت مهارت ، دانش و نگرش کسب می کنند (سینگ و همکاران . ، 2019؛ لنگنیک-هال و همکاران ، 2009). در دوره افزایش آگاهی در مورد مدیریت محیط زیست و توسعه پایدار منابع (فیلیپس ، 2018 ؛ کاویچی ، 2017 ؛ روس و اوکونور ، 2015) ، مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) به رویه های HRM با هدف تأثیر محیطی و زیست محیطی شرکتها و ارتباط آن با استراتژی محیطی و رفتارهای سبز کارکنان است اشاره دارد (رونویک و همکاران ، 2013). ما استدلال می کنیم که GHRM در مقالات HRM پایدار صحیح و کامل است و بر شیوه های مدیریتی زیست محیطی شرکت که در آن HRM سبز به عنوان یک بستر برای ارتباط شیوه های HRM به فعالیت های مدیریت زیست محیطی شرکت عمل می کند، تمرکز دارد. (دومونت و همکاران2017؛ ماسری و جارون، 2017). بنابراین، GHRM جهت گیری استراتژیک سازمان نسبت به حفاظت از محیط زیست را منعکس کرده و از مدیریت ارشد می خواهد تا به فرآیندهای سازمانی و شیوه هایی که افراد را به مشارکت در رفتارهای شغلی سبز برای کاهش آلودگی های محیطی در محیط کار ترغیب می کند، توجه کند (او و همکاران ، 2016 ؛ میشرا و همکاران. ، 2014 ؛ بررون و گومز-مژیا ، 2009). به عبارت دیگر، GHRM شامل ادغام اهداف مدیریت زیست محیطی سازمان در فرآیندهای منابع انسانی یعنی استخدام و انتخاب ، آموزش و توسعه ، مدیریت عملکرد و ارزیابی ، پاداش و شناخت (مولر-کارم و همکاران ، 2010 ؛ رنویک و همکاران ، 2008) است.

**2.2.1. HRM سبز و نوآوری سبز**

نوآوری سبز به توسعه محصولات و فرایندهای سازگار با محیط زیست (آلبورت مورانت و همکاران ، سپدا و -کاریون ، 2016) از طریق اتخاذ شیوه های سازمانی یعنی مواد اولیه سبزتر، استفاده از مواد کمتر در طول طراحی محصولات با استفاده از اصول طراحی سازگار با محیط زیست و با هدف کاهش تولید گازهای گلخانه ای ، کاهش مصرف آب ، برق و مواد اولیه دیگر اشاره دارد (کوناسکاران و اسپالانزانی 2012). چندین مطالعه گذشته نشان می دهد که سازمانهایی که دارای ابتکاری سبز هستند بسیار موفق هستند (آلبرت مورانت و همکاران ، 2017) و عملکرد کلی بهتری نسبت به رقبای خود دارند ، زیرا آنها از منابع و قابلیت های سبز خود برای پاسخ سریع و مناسب به نیازهای مشتریان بهره می گیرند (آلبرت مورانت و همکاران.، 2018؛ دل کودیس و همکاران.، 2018c؛ علامه، 2018) و ارزش ها و دارایی های نامشهود را به سازمان اضافه می کنند. چندین مطالعه گذشته حاکی از آن است که HRM به طور مثبت و به طرز چشمگیری بر نوآوری فناوری و محصولات تأثیر می گذارد (وی و همکاران ، 2011 ؛ جیمنز-جیمنز و سانزوالل ، 2008 ؛ وربرگ و همکاران ، 2007). شیوه های HRM با تمرکز بر ترویج فرهنگ تعهد نسبت به انطباق ، تأثیر مثبتی در جهت گیری ابتکاری شرکت دارد (وربرگ و همکاران ، 2007). علاوه بر این ، وی و همکاران. (2011) پیشنهاد می کنند HRM استراتژیک بر نوآوری محصول در سازمان هایی که فرهنگ توسعه و ساختار سازمانی مسطحی دارند تأثیر بگذارد. در عین حال ، سیک و دیهال(2017) در یک بررسی از مطالعات گذشته در مورد نوآوری- HRM عنوان کردند که در مقایسه با نوآوری محصول و فناوری HRM تأثیر شدیدی در نوآوری اداری و فرآیندی ندارد (سیک و دیهال، 2017). بنابراین ، مطالعات قبلی یافته های مختلطس را در خصوص ارتباط بین HRM و نوآوری در سازمان نشان می دهد. با توجه بهRBV (بارنی، 2001) و AMO (آپلبام و همکاران ، 2000) ، ما پیش بینی می کنیم که سازمانی که از ارزش و توانایی های بالقوه استعدادهای انسانی استفاده می کند در پی ایجاد نهادینه کردن شیوه های GHRM به منظور جذب ، ایجاد انگیزه و فراهم آوردن فرصتهایی برای منابع انسانی سبز برای بهره‌گیری از پتانسیلهای خود در فرآیند سبز و نوآوری محصول است. از این رو ، ما پیشنهاد می کنیم که:

H4. توانایی سبز کارمندان به طور مثبت بر نوآوری سبز تأثیر گذار است.

H5. انگیزه سبز کارمندان به طور مثبت بر نوآوری سبز تأثیر گذار است.

H6 تلاش سبز کارکنان به طور مثبت بر نوآوری سبز تأثیر گذار است.

**2.3 نوآوری سبز و عملکرد محیطی**

عملکرد محیطی مربوط به ابتکارات سازمانی برای برآوردن و فراتر از انتظارات اجتماعی در مقابل محیط طبیعی است (چان ، 2005) به گونه ای که فراتر از مطابقت با قوانین و مقررات باشد (چن و همکاران ، 2015). این شامل اثرات زیست محیطی فرآیندهای سازمانی، محصولات و مصرف منابع به شکلی است که با الزامات قانونی محیطی مطابقت داشته باشد (دوبی و همکاران ، 2015). مطالعات قبلی حاکی از آن است که عملکرد محیطی به کیفیت محصولات سازگار با محیط زیست ، فرایند سبز و نوآوری محصول و ترکیب موضوعات پایداری زیست محیطی در فعالیت های تجاری و توسعه محصول بستگی دارد (اولیوا و همکاران ، 2019 ؛ چن و همکاران ، 2015 ؛ دوبی و همکاران ، 2015 ؛ دارنال و همکاران ، 2008). نوآوری سبز با دستور کار مدیریت محیط زیست شرکت همراه است و نوآوری سبز باعث تحریک عملکرد محیطی می شود (آدجبیل و همکاران.، 2017؛ کامرر، 2009؛ چن و همکاران.، 2006). بعلاوه ، نوآوری محصول و فرایندهای سبز نه تنها اثرات منفی زیست محیطی در کار را کاهش می دهد بلکه عملکرد اقتصادی و اجتماعی شرکت را نیز از طریق کاهش ضایعات و هزینه ها افزایش می دهد (ونگ و همکاران.، 2015). مطالعات قبلی حاکی از آن است که نوآوری سبز نباید به عنوان اقدامات واکنشی شرکت ها در برابر فشارهای ذینفع در نظر گرفته شود ، اگرچه اهداف و اقدامات سازمانی فعال برای تقویت عملکرد محیطی جهت به دست آوردن مزیت رقابتی است (کاراتزر و همکاران 2017؛ لین، نانگ، گنج، 2013 ؛ دبورگوس-جیمنز و همکاران ، 2013). با استفاده از RBV ، ما پیش بینی می كنیم كه فرایند سبز و نوآوری محصول منابع سازمانی اساسی هستند كه شرکت از آن برای ارتقاء عملکرد محیطی خود و کسب حسن نیت در بین ذینفعان اصلی استفاده می كند. بنابراین ، ما پیش بینی می کنیم که:

H7. نوآوری سبز به طور مثبت عملکرد محیطی را تحت تأثیر قرار دهد.

**2.3.1. رهبری تحول گرا سبز و نوآوری سبز: نقش واسطه ای HRM سبز**

مسائل مربوط به رهبری در هر سازمان (لروی و همکاران ، 2018) و سرمایه انسانی بزرگترین منابع بنگاهها هستند (چیلو و همکاران.، 2019؛ دل گودیس و همکاران.، 2018a؛ برادلی و مک دونالد، 2011). رهبری بر درک ، پیش بینی و کنترل هر دو پویایی شخصی و بین فردی در مورد چگونگی تأثیرگذاری افراد از یکدیگر به سمت اهداف مشترک متمرکز است (نورسوز ، 2015) ، در حالی که ، HRM از سیستم ها و فرآیندهای سازمان مراقبت می کند تا به طور منظم در مقیاس بزرگتر بر کارمندان تأثیر بگذارد (لیونس، 2015). بنابراین، ما معتقدیم که رهبری و مدیریت منابع انسانی در کنار هم در مدیریت افراد در محل کار اما از دیدگاه های مختلف نقش دارند (لروی و همکاران ، 2018). اولین رشته مقالات موجود نشان می دهد که رهبران نقش اساسی میانجیگری متغیر در تصویب شیوه های توصیه شده توسط HRM برای دستیابی به انگیزه و عملکرد کارکنان (گیلبرت و همکاران ، 2011 ؛ نیشی و همکاران ، 2008 ؛ پینینگ و همکاران ، 2014 ؛ سیکورا و همکاران ، 2015) را ایفا می کنند. رشته دوم مقالات منابع انسانی موجود نشان می دهد که رهبری نقش تعدیل کننده بین شیوه های HRM و نتیجه را به صورت متغیر ایفا می کند(واسیلاکی و همکاران.، 2016، 2011). در آخر ، رشته سوم مقالات منابع انسانی رهبری را به عنوان پیشینه روابط HRM- نتیجه عنوان می کند ( جیا و همکاران ، 2018 ؛ رنویک و همکاران ، 2013) .با این حال ، ما معتقدیم که رهبری نقش حیاتی را به عنوان پیشینه نسبت به نقش واسطه یا تعدیل کننده در پیوندهای عملکرد در SMEs ایفا می کند به طوری که شیوه های HRM که بر نوآوری و عملکرد برتر تاثیر گذار هستند را تحت تتاثیر قرار می دهد. مطالعات قبلی حاکی از آن است که رهبری تحول گرا نقش مهمی را در نوآوری در سازمان ایفا می کند (کلی و زورایک، 2019؛ گارسیا مورالس و همکاران.، 2012؛ گوموشوقلو و ایسو، 2009؛ الکینز و کلر، 2003). گارسیا-مورالز و همکاران (2012) مطالعه ای را در مورد تأثیر رهبری تحول گرا بر نوآوری از طریق توسعه شایستگی ها و قابلیت های اصلی از طریق فرایند تصمیم گیری جمعی برای دستیابی به اهداف جمعی انجام دادند. رهبران تحول گرا آشکارا خود را به یادگیری مداوم متعهد می سازند و از بینش جمعی برای پرورش آگاهی بیشتر و شناخت هدف سازمانی و رسالت در بین مردم خود استفاده می کنند (گارسیا مورالز و همکاران ، 2012). رهبران تحول گرا ، نوآوری را در درون سازمان هدایت می کنند و بر موفقیت بازار، نوآوری در محصولات و خدمات (گوموسلوغلو و ایلسف ، 2009) از طریق انگیزه الهام بخش و تحریک فکری (الکینز و کالر ، 2003) کارکنان برای انتخاب کارهایی که می خواهند روی آن کار کنند و چگونگی دستیابی به اهداف (یونگ و همکاران ، 2008)، تشویق مدیریتی ، به ویژه پشتیبانی نظارت، ارتقا اقدامات محیطی کارکنان، طراحی محصول سازگار با محیط زیست از طریق کاهش منابع و کاهش آلودگی تأثیر می گذارند (مازلیا و همکاران ، 2019). GTFL باورها ، نگرشها ، ارزشها و رفتارهای مدیریت عالی را به طور کامل نشان می دهد و تأثیر حیاتی در شیوه های GHRM شرکت دارد (رنویک و همکاران ، 2013). بنابراین، ما پیش بینی می کنیم که GTFL نقش مهمی در تدوین سیاست ها و شیوه های GHRM بازی می کند. (مارشال و همکاران ، 2005) ، به طوریکه GTFL از شیوه های GHRM برای مدیریت استعداد ، مدیریت عملکرد و بهره وری کارکنان استفاده کرده (به عنوان مثال ، باس و ریگیو ، 2006) و به ارائه استراتژی ها و دیدگاههای شرکت کمک می کند (کارتون و همکاران.، 2014). علاوه بر این ، جیا و همکاران (2018) نشان می دهند که GHRM واسطه تأثیر رهبری تحول گرا در نتایج سازمانی سبز است. در نتیجه ، ما تصریح می کنیم که GTFL شیوه های GHRM را برای برقراری ارتباط با تصویر محیطی به منظور تقویت شهرت شرکت در نگاه همه ذینفعان اصلی تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین ، ما پیشنهاد می کنیم:

H8 . GTFL بطور غیرمستقیم اما مثبت از طریق توانایی سبز کارکنان بر نوآوری سبز تأثیر می گذارد.

H9 . GTFL به طور غیر مستقیم اما مثبت از طریق انگیزه سبز کارکنان بر نوآوری سبز تأثیر می گذارد.

GTFL .H10 به طورغیرمستقیم امامثبت ازطریق فرصت سبز کارمندان بر نوآوری سبز تأثیر می گذارد.

**2.3.2. HRM سبز و عملکرد محیطی: نقش میانجی نوآوری سبز**

GHRM آگاهی محیطی کارکنان (رنیک و همکاران ، 2008 ، 2013) ، خلاقیت سبز (جیا و همکاران ، 2018 ؛ چن و چانگ ، 2013) و عملکرد شرکت سبز (چن و چانگ، 2013؛ چن و همکاران.، 2006) را افزایش می دهد.مطالعات قبلی حاکی از آن است که GHRM بر نوآوری سبز(ژو و همکاران ، 2018 ؛ چن و چانگ ، 2013)وعملکردشرکت سبز تأثیر می گذارد(گورسی وهمکاران.، 2016؛ اودونو وتورگسا، 2016) اما این زمینه های تحقیقاتی تا حد زیادی ناقص باقی مانده است و به سوالات تجربی بیشتری نیاز دارد، به ویژه هنگامی که شرکت ها فشار بیشتری را از طرف ذینفعان اصلی خود برای مشارکت در شیوه های مدیریت دوستدار محیط زیست تجربه می کنند. علاوه بر این ، مقالات موجود نشان می دهند که شرکت باید با ترسیم باورهای زیست محیطی و ارزش ها و دانش خود ، کارمندان بالقوه را استخدام کند و از طریق سیستم جذب و انتخاب سبز برای اطمینان از اینكه استخدام كنندگان جدید اعتقادات و ارزشهای زیست محیطی شركت را درک میكنند و همچنین ارتقای اعتقادات ، ارزش ها و دانش زیست محیطی كاركنان آینده نگر تلاش کند (جكسون و سو ، 2010). به همین نحو ، آموزش و توسعه سبز (سینگ و الکاسار، 2019؛ الکاسار و سینک، 2018؛ رنویک و همکاران.، 2013) ، مدیریت عملکرد و ارزیابی (رنویک و همکاران.، 2013)، جوایز سبز و جبران خسارت (جبور سوبرا، 2016؛ آرولراج و همکاران.، 2015) به عنوان روشهای اصلی HRM برای حمایت از عملکرد برتر محیطی مورد استفاده قرار می گیرند. ما استدلال می كنیم كه برنامه های آموزش و توسعه سبز با هدف توسعه مهارت های كاركنان برای تجزیه و تحلیل محیط كار سبز ، بازیافت ، مدیریت زباله و بهره وری انرژی (سینک و الکاسار 2019؛ رنویک و همکاران، 2013) به همراه نهادینه کردن اهداف ، مسئولیت ها و ارزیابی سیستمهای دوستدار محیط زیست در سیستم مدیریت عملکرد (PMS) رنویک و همکاران.، 2013؛ سوسا جبور ، 2016) عملکرد محیطی را تقویت می کند.

مطالعات قبلی حاکی از آن است که مجموعه های سیستم مدیریت منابع انسانی یا HRM بر نوآوری تأثیر می گذارد (به عنوان مثال ، فو و همکاران.، 2015؛ وی و همکاران.، 2011؛ ​​دوین و سلز، 2010؛ دی ساز- پرز . دیاز-دیاز، 2010؛ جیمنزو سانز -وال، 2008؛ وربرگ و همکاران.، 2007). ما تصور می کنیم که مجموعه های HRM یا سیستم های HRM بر روی نوآوری های اداری، فرآیندی و محصول (جیمنز- جیمنز،سانز و وال، 2008) تأثیر گذار باشند و حتی مبتدیانی که دارای سرمایه انسانی کمتری در سیستم های HRM هستند به طرز چشمگیری باعث نوآوری می شوند (سلز و وین، 2010). علاوه بر این ، شیوه های HRM تعهد کارمندان را بیش از انطباق با فرایندها و سیستم های سازمانی ارتقا می بخشد (وربرگ و همکاران 2007). علاوه بر این ، ژو ، هونگ ، و لیو (2013) تأثیر متفاوتی از تعهدات و شیوه های همکاری مدیریت محور مبتنی بر همکاری در ابتکار عمل را نشان می دهند که در آن مورد اول توانایی نوآوری داخلی را تقویت می کند و مورد دوم از طریق ساخت و پرورش شبکه های اجتماعی با منابع خارجی ، نوآوری را تقویت می کند.از طرف دیگر ، نوآوری سبز یک منبع استراتژیک برای عملکرد محیطی است (سینگ و الکاسار ، 2019 ؛ ال-کسار و سینگ ، 2018 ؛ کامر ، 2009 ؛ چن و همکاران ، 2006) و شرکت از آن برای دستیابی به اهداف مدیریت محیط زیست استفاده می کند. نوآوری محصول و فرایندهای سبز ، در صورت وجود ، تأثیرات زیست محیطی مهم در تجارت را کاهش می دهد و عملکرد شرکت - عملکرد مالی ، اجتماعی و زیست محیطی را از طریق کاهش ضایعات و هزینه های کلان که موجب صرفه جویی در هزینه ، زمان و منابع می شود افزایش می دهد (گودیس و همکاران 2018b؛ ونگ و همکاران 2015). بنابراین، با استفاده از نظریه AMO ( آپلبام و همکاران ، 2000) و RBV (بارنی ، 2001) ، پیش بینی می کنیم که GHRM به طور غیر مستقیم بر عملکرد محیطی شرکت از طریق نقش واسطه ای فرآیند سبز و نوآوری محصول تأثیر گذار است بنابراین ، ما پیشنهاد می کنیم که:

HI 1. توانایی سبز کارکنان به طور غیر مستقیم اما مثبت بر عملکرد محیط زیست از طریق نوآوری سبز تأثیر می گذارد.

H12 . انگیزه سبز کارمندان به طور غیر مستقیم اما مثبت بر عملکرد محیط زیست از طریق نوآوری سبز تأثیر می گذارد.

H13. فرصت های سبز کارمندان به طور غیر مستقیم اما مثبت بر عملکرد محیط زیست از طریق نوآوری سبز تأثیر می گذارد.

**2-24-تحقيقات در مورد رهبري تحول گرا**

**2-24-1-تحقيقات درمورد رهبري تحول گرا درداخل کشور**

موغلي (1383)ضمن انجام پژوهشي به عنوان طراحي الگوي رهبري تحول آفرين وتبادلي در سازمانهاي موفق اداري به اين نتايج دست يافت :الگوي رهبري سازمانهاي موفق ايران با الگوي رهبري تبادلي که باس وديگر صاحبنظران در سازمانهاي موفق دنيا مورد آزمون قرارداده اند،تطابق دارد،ويژگيهاي آرماني ،رفتارهاي آرماني،ترغيب ذهني و ملاحظه گرايي فردي به عنوان رهبري تحول آفرين درسازمانهاي موفق ايران مورد پذيرش قرارگرفت،با افزايش عوامل پاداشهاي اقتضايي ومديريت بر مبناي استثناي فعال (وقتي رخ مي دهدکه رهبرروشهايي رادرنظربگيردتابه شکل فعال بر اشتباه ها،خطاهاوانحراف معيارها در کار پيروان نظارت کند وبراي انجام اقدامات اصلاحي به سرعت واردعمل شود،(باس واووليو،1994).ميزان رضايتمندي،تلاش وتعهدکارمديران نيز افزايش مي يابدوبين رضايتمندي،تلاش وتعهد کار مديران با پيروان برمبناي استثناي منفعلي ورهبري مداخله گر رابطه معناداري مشاهده نگرديد.

جاوداني(1381)تحقيقي تحت عنوان «بررسي رابطه رهبري تحول آفرين با تعهدکاري مديران شهر کرمان» انجام دادکه نتايج نشان داد هرچه مديران بيشترويژگيهاي رهبري تحول آفرين نشان دهند،تعهد کاري بيشتريدارندوهمچنين بين مديران تبادل گرايي با تعهدکاري رابطه مثبت وجوددارد،ولي اين رابطه بسيار ضعيف بوده ومعنادار نيست.

آقاي علي فرجامي(1386) در پايان نامه کارشناسي ارشد تحت عنوان شناسايي مولفه هاي رهبري تحول آفرين ورابطه آن با عملکرد سازماني در صنايع توليدي ريخته گري در قم به بررسي ابعاد رهبري بر اساس مدل باس به عنوان مدل بنيادي تحقيق نموده است وبه اين نتيجه رسيده است که مديران تحول گرا نسبت به مديران تبادل گرا موفق تر بوده اند.

دکتر مهرداد گودرزوند چگيني وزعيمه فرجادي نژاد وسميرا فردوسي (1387) درتحقيقي تحت عنوان« رهبري تحول آفرين رويکردي نوين در سازمانهاي موفق»به اين نتيجه رسيده اندکه محيط پيرامون سازمانها پويا تر شده اند وسازمانها براي رسيدن به موفقيت ضروري استبه سمت تحول حرکت نمايند.رهبري تحول گرا به عنوان يکي از پارادايم هاي رهبري جهت ارتقاي عملکرد سازمان در محيط پرتلاطم امروزيبا قابليت برانگيختن کارکنان وتوسعه يک رويه وفرهنگ سازماني سعي در پيش بينيتغييرات محيطي دارد ورهبران تحول گراتصويري از يک چشم انداز آينده روشن ومورد نياز راشکل مي دهند.وسبک رهبري تحول آفرين به ويژگي ها وفرايندهايي توجه مي نمايد که براي موفقيت اجراي تغييرضروري هستند.

فريبرزي (1382)تحقيقي تحت عنوان«نقش رهبري تحولي در مديران­پروژه هاي فناوري اطلاعات درمدارس دولتي وغير دولتي مشهد»انجام داد که نتايج نشان داد:با افزايش ميزان گرايش مديران به سبک رهبري تحول آفرين ،ميزان کارآيي بادو مؤلفه انگيزش العام بخش وترغيب عقلاني ،همچنين ميان خلاقيت با دو مؤلفه نفوذآرماني وترغيب عقلاني ونيز اثربخشي وخصوصيات رهبري تحول آفرين رابطه معناداري مشاهده شده است.

مرادي مصيب (1388)درپايان نامه کارشناسي ارشد با عنوان «رابطه سبکهاي رهبري باس با وجدان کاري وتعهد کاري مديران مدارس پسرانه شهر اصفهان »به اين نتايج رسيد که بين رهبري تحولي با وجدان کاري مديران وبين رهبري تحولي باتعهد کاري مديران وبين سبک رهبري تبادلي باتعهدکاري مديران وبين سبک رهبري تبادلي با وجدان کاري مديران رابطه معناداري وجوددارد. وبين سبک رهبري عدم مداخله اي با تعهد کاري مديران رابطه معناداري وجودندارد .وازبين سبکهاي رهبري تحولي ،تبادلي وعدم مداخله اي بهترين پيش بيني کننده تعهد کاري مديران ،سبک رهبري تحولي است.

آغاز،عسل(1384). بررسی رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی

موغلی، علیرضا(1385). طرح تحقیقاتی رابطه هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین مدیران دانشگاه پیام نور منطقه پنج.

حسینی، یعقوب(1385). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس.

بهاری، لاله(1387). بررسی رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین در سازمان تامین اجتماعی استان فارس

**2-24-2-تحقیقات خارجی در مورد رهبري تحول آفرين**

ماکياول در برسي ويژگيهاي رهبران ،براي توسعه نظريه رهبري در درون ساختار فئودالي انگلستان مطالعه کرد وتعريف ريشه اي کاريزما آن را برابر يک استعداد الهي با قدرتي بيش از ديگران که در بر گيرنده اعتماد ووفاداري ميباشد بيان مي کند.

تويگ وهمکاران (2007)درتحقيقي باعنوان« رهبري تحول آفرين درسازمانهاي صنعتي»براهميت نقش سبک رهبري تحول آفرين در بروز رفتارهاي سازماني از جانب کارگران تاکيد کردند.

تحقيقات دانشگاه آيوا:بررسي هايي که در دهه 1930در دانشگاه آيوا درآمريکا انجام گرفت ،نخستين بررسي از يک رشته مطالعات شيوه هاي رهبري ورفتار گروهي بود.اين تحقيقات از سوي دو روانشناس برجسته :رونالدليپت ورالف وايت وتحت نظارت دانشمندپرآوازه،کرت لوين،انجام گرفت(کونتزوديگران، 1998: 423). دراين تحقيقات آثار سه شيوه رهبري برروي گروهي بررسي شدکه اين سه شيوه عبارتنداز :1.شيوه رهبري مردمي ؛2.شيوه رهبري خودکامه؛3.شيوه رهبري مداخله(فيدلر،1970: 4).

تحقيقات اوهايودرسال 1945به وسيله­دفتر مطالعات تجاري دردانشگاه اوهايو آغاز شد. اين تحقيقات­که قصدداشت ابعاد مختلف رفتاررهبررا شناسايي کند،به رهبري رالف استاگديل دريک تيم تحقيقي آغاز شد(فيدلروچمرز،1985،ص220).پژوهشگران بااستفاده از فرمولهاي رياضي توانستند دوگونه رفتار مهم رادرپيوند با وظايف رهبري مشخص وبيان کنند:1-ساخت ابتکاري،2-ملاحظه کاري.کاربرد مطالعات اوهايو درمديريت اثربخشي عملکرد هردوشيوه وظيفه مدار(ساخت ابتکاري) وروابط انساني (ملاحظه کاري) دررفتار بستگي دارد که در يک ماتريس باچهارربع به ثبت رسيده است (استاگديلوکونز،1957: 64).

تحقيقات ميشيگان که دردفتر محلي بيمه عمر ايالت نيو جرسي آمريکا آغاز شد،بر تحقيق علمي ونظام گرايي آثار شيوه رهبري بر کارآيي وبهره وري کارکنان متمرکز شده است.بطور خلاصه ميتوان عنوان کردکه اين تحقيقات عقيده دارند که رفتار رهبران بايد برروي يک محور کهدريک سوي آن کارگرايي ودرسوي ديگر انسان گرايي قرارداشت،متمرکز شود(فيدلر وچمرز،1985: 229-220)

اسپنگر، ویلیام(2004). رهبری تحول آفرین و عملکردهای تیمی

جکسون (1999)درپژوهشي به بررسي رهبري تحولي وتبادلي درسه موسسه آموزش عالي مديران پرداخت.اين پژوهش درپي پاسخ به اين سؤال بود کهآيا بين سبک رهبري تحولي وتبادلي وميزان اثربخشي يا تعهد کارمديران رابطه وجوددارد؟يافته هاي پژوهش نشان داد که بين مشارکت بيشتردر تصميم گيريها ،تعهدکاري وافزايش اثر بخشي بارفتارهاي رهبري تحولي ارتباط مثبت ومستقيمي وجوددارد.

-هکلتا، تینا(2006). ارتباط بین شخصیت و رهبری تحول آفرین.

-تارمینا، روبرت(2008). ارتباط رفتارهای رهبری بر سازمان های اجتماعی و فرهنگ سازمانی.

-زنیکو، آتنا و سیموسی، ماریا(2006). فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین پیشگویی کننده عملکرد واحدهای تجاری.

حسینی (1400)، در پژوهشی با عنوان« مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار» به مطالعه پرداختند. جهان در حال ورود و تجربه اقتصاد سبز است، اقتصادی که نیرو و سرمایه انسانی به عنوان محور اساسی در رشد اقتصادی، برتری سهم خود را در مقابل سرمایه­های فیزیکی نشان می­دهد. لازمه بقا در آن توجه به­خواست مصرف­کنندگان و تغییرات آینده مشاغل خواهد بود که مباحث زیست­محیطی و توسعه پایدار از اولویت­های این تغییرات می­باشد. در عصر کنونی، بهره­گیری و مدیریت بهینه منابع سازمانی، به­ویژه سرمایه انسانی، در مقام مهم­ترین سرمایه سازمانی، ضروری است و سازمان­ها باید رویکردی راهبردی به هم سویی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت محیط­زیست داشته باشند. از سوی دیگر، در صورت اجرای موفقیت­آمیز مدیریت منابع انسانی سبز می­توان سرمایه اجتماعی را در سازمان ایجاد کرد و از مزایای آن بهره گرفت. پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده­ها از نوع توصیفی است. مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سرمایه انسانی و برنامه­های مدیریت زیست­محیط و ادغام آن­ها در فعالیت­های خود مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی و امکانات و شرایط جالبی را برای تمامی فعالان و سرمایه­گذاران فراهم می­آورد تا با مشارکت در این برنامه­ها ضمن بهبود عملکرد زیست­محیطی سازمان و توجه به سیاست­های توسعه پایدار رابطه­ای سودمند را برای خود خلق کند. در این مقاله ضمن معرفی سرمایه انسانی به­عنوان عامل کلیدی در توسعه پایدار که موجبات توسعه اقتصادی است الگوی مدیریت منابع انسانی سبز را به­عنوان مسئله اصلی تحقیق ارائه خواهیم داد.

 رضایی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان« بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار» به مطالعه پرداختند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار بود. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، آمیخته(کیفی-کمی) بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، رویکرد ترکیبی نظریه‌پردازی زمینه‌ای(گراندد تئوری) و مدل سازی معادلات ساختاری بود. به منظور گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی از جمله پرسش­نامه و مصاحبه در شش ماه نخست سال۱۳۹۸ استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و ۲۵ تن از خبرگان سازمانی، مدیران و متخصصین حوزه منابع انسانی شرکت سایپا تشکیل دادند. پس بررسی ادبیات نظری مربوط به ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز و توسعه سازمانی پایدار، مقوله های اصلی و کدهای مفهومی با استفاده از روش گراندد تئوری بر اساس نظر خبرگان پژوهش شناسایی شدند. به منظور بررسی تاثیر ابعاد نه­گانه مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار از روش مدل­سازی معادلات ساختاری استفاده شد. از آنجا که مقدار آماره t-values برای تمامی فرضیه­ها بزرگ­تر از ۹۶/۱ بدست آمد، می­توان گفت ابعاد نه­گانه مدیریت منایع انسانی سبز تاثیر­­معنادار و مثبتی یر توسعه سازمانی پایدار دارند.

صادقی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با­عنوان«تاثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر رفتار سبز کارکنان در محیط کار با توجه به نقش جو سبز روا­­ن­شناختی» به مطالعه پرداختند. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع­آوری اطلاعات پیمایشی و از نظر روش پژوهش، توصیفی- تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شاغل در یکی از هتل­های حومه تهران(۱۶۸) بوده است که از این تعداد، ۱۱۷ نفر از پرسنل بر اساس فرمول کوکران و به صورت تصادفی ساده به­عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای جمع­آوری اطلاعات به­دلیل نبود پرسش­نامه استاندارد با استفاده از ادبیات موضوع، پرسش­نامه­­های موجود و نظرات استاد راهنما سه پرسش­نامه رهبری تحول­آفرین سبز ،پرسش­نامه رفتار سبز کارکنان در محیط کار و پرسش­نامه جو سبز روانشناختی بومی­سازی استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه­های پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری، آزمون ضرایب مسیر β و ضرایب t با کمک نرم افزارهای ۲۳ SPSS و ۳ Smartpls بهره­گرفته شده است. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه­های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول­آفرین سبز تأثیر مثبت و معنی داری بر روی رفتار سبز کارکنان در محیط کار دارد. از طرفی دیگر نتایج پژوهش نشان داد که جو سبز روان­شناختی در ارتباط میان رهبری­تحول­آفرین سبز با رفتار سبز کارکنان در محیط کار، نقش میانجی دارد. رهاورد این پژوهش به بسط نظری و عملی رفتار سبز کارکنان در محیط کار کمک می‌کند و با ارائه راهکارهایی به مدیران و کارکنان، باعث افزایش بروز این­گونه رفتارها در محیط کار می‌شود.

 بانشی (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان« بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد سازمان مورد مطالعه شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان» به مطالعه پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بخش منابع انسانی شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان به تعداد ۳۰ نفر بود که به دلیل محدود بودن جامعه از روش سرشماری استفاده گردیده است همچنین جهت جمع­آوری داده‌ها از پرسش­نامه­های استاندارد عوامل منابع انسانی سبز عملکرد زیست­محیطی انوسینگ شیخا استفاده شد در نهایت داده‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند، نتایج نشان داد که تمامی متغیرهای تحقیق بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معنادار دارند که عوامل به ترتیب اهمیت در زیر ارایه می­شود، آموزش زیست­محیطی کارکنان تعهد مدیریت ارشد، به مدیریت زیست­محیط پاداش زیست­محیطی به کارکنان مشارکت کارکنان کار گروهی کارکنان برنامه‌های زیست­محیطی، در آخر پیشنهاد می­شود کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز برای انجام دستیابی به مسئولیت‌های زیست­محیطی آموزش ببینند مدیران ارشد برای تنظیم چشم­اندازها با سیاست‌های زیست­محیطی شرکت پاسخگو باشند همچنین راهبردهای کلی برای هدایت شرکت جهت تلاش برای دستیابی به چشم­اندازهای زیست­محیطی تدوین شود.

بورقانی(۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان« بررسی اثرات عوامل منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی سازمان‌های تولیدی در شرکت‌های پتروشیمی منطقه عسلویه و ماهشهر» صورت گرفت. اين پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصيفي- همبستگي است. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و مدیران منابع انسانی در سیستم‌های مدیریت زیست­محیط و مدیریت ایمنی و بهداشت شرکت‌های فعال در حوزه پتروشیمی در منطقه عسلویه و ماهشهر به تعداد ۶۰۰ نفر است که تعداد ۲۳۴ نفر از آنها به صورت تصادفی عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. همچنین جهت جمع­آوری داده‌ها از پرسش­نامه‌های استاندارد عوامل منابع انسانی سبز و عملکرد زیست­محیطی انوسینگ و شیخا استفاده شد. در نهایت داده‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که ضریب تأثیر تعهد مدیریت ارشد به مدیریت زیست­محیط، آموزش‌های محیطی کارکنان، کار گروهی کارکنان، مشارکت کارکنان، پاداش زیست­محیطی به کارکنان و برنامه های زیست­محیطی بر عملکرد سازمان مثبت و معنادار است. اما تأثیر ارتباطات و همکاری­های زیست­محیطی کارکنان بر عملکرد سازمان معنادار نیست.

محتشم (۱۳۹۵)،در پژوهشی با عنوان«تاثير رهبري تحول­آفرين سبز بر خلاقيت سبز با شناسايي نقش هويت سازماني سبز، ذهن آگاهي سبز و تعهد منابع مورد مطالعه: شهرداري مرکزي کلان شهر رشت» به مطالعه پرداختند. هدف از انجام این پژوهش بررسی تاثیررهبری تحول­آفرین سبزبرخلاقیت سبزدر شهرداری مرکزی کالن شهررشت می‌باشد؛ که در این ارتباط میانجی‌گری متغیرهای ذهن آگاهی سبز و هویت سازمانی سبز و متغیر تعهد سازمانی به عنوان تعدیلگر در ارتباط بین هویت سازمانی سبز و خلاقیت سبز؛ بررسی می­شود. جامعه آماری پژوهش را مدیران، روسا و کارکنان شهرداری مرکزی کالن شهر رشت تشکیل می‌دهند.که شامل۳۰۶ نفر می‌باشند.برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری ونرم افزار PLS2 Smart استفاده شده است.نتایج پژوهش نشان از ارتباط مستقیم رهبری تحول­آفرین سبزبرخلاقیت سبزسازمانی بوده ومتغیرهای ذهن­آگاهی سبز وهویت سازمانی سبز در این ارتباط بعنوان میانجی جزئی شناخته شدند،همچنین تعهدسازمانی نقش تعدیل­گری متوسط را در مدل دارد.

اصغرزاده شیرازي فردوهمکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی به«بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در موفقیت طرح‌هاي زیست­محیطی» پرداختند هدف این مطالعه کشف، طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز شهرداری مشهد می‌باشد. جامعه آماری را کلیه مدیران و سرپرستان شهرداری مشهد به تعداد150نفر تشکیل می دهند. برای رسیدن به این هدف درابتدا، مصاحبه ای نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی شامل اساتید رشته مدیریت و زیست­محیط و متخصصان منابع انسانی در شهرداری مشهد به شیوه گلوله برفی انجام شد که بعد از انجام15 مصاحبه محقق به اشباع نظری رسید و با استفاده از روش داده بنیاد و نرم افزار مکس کیودا نسخه10، درمرحله کدگذاری باز تعداد 318 کد اولیه شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری به 108 کد که با بررسی مجدد و کدگذاری انتخابی کدهای شناسایی شده مدیریت منابع انسانی سبز در23 مقوله شامل: انگیزه سبز، دانش سبز، شخصیت سبز، رفتارسبز، استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی سبز،سازماندهی سبز،مشارکت سبز،نگهداری سبز،پاداش وجبران خدمت سبز، ارتقاء و انتصاب سبز، فرهنگ سازمانی سبز،شهر سبز،شورای شهر،قوانین و مقررات،دولت، سازمان­های بین المللی، تأمین کنندگان، رسانه ها و سازمان­های مردم نهاد سبز جمع­بندی که در سه سطح فردی، سازمانی و فرا­سازمانی طبقه­بندی شد و درنهایت مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی سبز کشف گردید و نتایج مطالعه آن­ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند برانگیزاننده کارکنان در مورد بهبود مدیریت زیست­محیطی سازمان­ها باشد.

 فیاضی و افشار(۱۳۹۳)،درمطالعه‌اي با عنوان"مدیریت سبز منابع انسانی، ابزاري نوین در خدمت اچ اس اي صنعت نفت" هدف آن توسعه فرهنگ زیست­محیطی سازمان است. همچنین، مدیریت سبز منابع انسانی، رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می کند. هدف این مقاله، کمک به درک بهتر واحد اچ اس ایی از مزایای مدیریت سبز منابع انسانی است. به این منظور مصاحبه­هایی با خبرگان این صنعت انجام گرفت و این مصاحبه­ها مورد تحلیل محتوا قرار گرفتند. نتایج نشان دهنده این موضوع است که متخصصان صنعت، مزایای مدیریت سبز منابع انسانی را باور داشته و همچنین بر این باور بودند که باید،به بومی­سازی این مفهوم پرداخت واین موضوع باید در سیاستگذاری­های سازمان، مطرح شده و مورد حمایت مدیران ارشد، قرار گیرد.

حسنی و کهنسال (۱۳۹۳)، در مطالعه خود به« بررسی اثر متغیرهاي کلان اقتصادي برشاخص عملکرد زیست­محیطی » پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توجه به ابعاد اقتصادي، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی توسعه جامعه و ایجاد هماهنگی و همسویی بین این ابعاد ، بنیادي‌ترین رکن برنامه‌ریزي در رسیدن به توسعه پایدار است.

فیاضی و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه‌اي با عنوان"بررسی موانع پیاده سازي مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت نفت" اذعان کردند که که نیاز رو به رشد براي ادغام مدیریت زیست­محیطی با انسان وجود دارد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داده است که عدم برنامه ریزي جامع براي پیاده­سازي مدیریت منابع انسانی سبز و مبهم بودن ارزش سبز در بالاترین سطح و مقاومت کارکنان در کمترین اهمیت می‌باشد.

**پیشینه خارجی:**

رودریگز و طه [[103]](#footnote-103)(2022)، با مطالعه تأثیر نوآوری تأمین‌کننده را بر یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد پایدار و همچنین نقش میانجی ادغام زنجیره تأمین بین نوآوری زنجیره تأمین و عملکرد پایدار را بررسی می‌کند. علاوه بر این، اعتماد به­عنوان یک عامل تعیین کننده در نوآوری تامین کننده مورد مطالعه قرار می­گیرد. یک مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی برای ارتباط بین متغیرها ایجاد شد. داده­ها از نمونه­ای از هتل­های مصر جمع­آوری شد. یافته­ها نشان می­دهد که اعتماد یک عامل کلیدی تعیین­کننده نوآوری تامین­کننده است. نوآوری تأمین‌کننده تأثیر مستقیمی بر یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین و عملکرد پایدار دارد. با این حال، اثر مستقیم نوآوری تامین­کننده بر عملکرد پایدار زمانی که یکپارچه­سازی زنجیره تامین در مدل گنجانده شود، از بین می­رود. به طور خاص، ادغام مشتری و ادغام داخلی متغیرهای واسطه­ای در رابطه بین نوآوری تامین­کننده و عملکرد پایدار هستند. توسعه اعتماد در روابط با تامین­کنندگان، جستجوی مداوم اطلاعات در مورد نیازهای مشتریان و برقراری ارتباط نزدیک­تر با آن­ها و افزایش هماهنگی بین بخشی، تاثیر نوآوری تامین­کننده بر عملکرد پایدار را افزایش می­دهد. این مطالعه اولین مطالعه­ای است که تاثیر نوآوری تامین­کننده و یکپارچه­سازی زنجیره تامین را بر عملکرد پایدار در بخش هتل بررسی می­کند.

فورنل(۲۰۲۰)، در پژوهشی با­عنوان بررسی تأثیر عملکرد­های سبز کارکنان بر عملکرد پایدار به مطالعه پرداختند. طی چند سال گذشته، سازمان‌ها با فشار طرف‌های ذینفع برای اتخاذ شیوه‌های تجاری سازگار با محیط­زیست مواجه شده­‌اند، جایی­که شناسایی شیوه‌های سبز که باعث افزایش پایداری می‌شود بسیار حیاتی است. علیرغم این­که مدیریت منابع انسانی سبز علاقه قابل توجه­ی از دانشمندان دریافت می‌کند، مطالعات مربوط به شیوه‌های سبز همچنان محدود است و هنوز در زمینه کشورهای در حال توسعه در حال ظهور است. این مقاله با هدف ارزیابی سطح اجرای روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های بهداشتی و درمانی فلسطین و تأثیر آنها بر عملکرد پایدار در این بخش مهم خدمات است. یک رویکرد تحقیقاتی ترکیبی با انجام ۱۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران منابع انسانی، مدیران عملیاتی و مدیران اجرایی در طیف وسیعی از حوزه‌های بخش مراقبت‌های بهداشتی در کرانه باختری اتخاذ شد. از یک نظر­سنجی به­عنوان ابزاری کمی برای جمع­آوری داده­ها از ۶۹ پاسخ­دهنده که از شیوه­های مدیریت منابع انسانی سبز در سطوح مختلف مدیریتی استفاده کرده‌اند، استفاده­ شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در سطح متوسطی اجرا شده است. اولویت­بندی شیوه‌های سبز اعمال شد، جایی که تأثیر­گذارترین اعمال"استخدام سبز" و"آموزش و مشارکت سبز" بود. کمترین تأثیر­سبز "مدیریت عملکرد سبز و جبران خسارت" بود. علاوه بر این، آزمون ضرایب مسیر نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار دارد. این مطالعه با شواهد تجربی درباره نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، در تلاش برای بهبود رفتار کارکنان نسبت به عملکرد پایدار، درک بهتری از دانشمندان در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز را در زمینه کشورهای در حال توسعه فراهم می‌کند. چارچوبی برای ارائه سیاست­گذاران با دستورالعمل‌های تعیین شده در مورد چگونگی تأثیرگذاری و اجرای شیوه­های مدیریت منابع انسانی سبز برای حداکثر عملکرد پایدار، ایجاد شد.

سینگا (۲۰۱۹)، در پژوهشی با«عنوان نوآوری سبز و عملکرد زیست­محیطی و نقش رهبری تحول­آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز» به مطالعه پرداختند. با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه توانایی- انگیزه- فرصت، عملکرد زیست محیطی را بررسی کردند. مدیریت منابع انسانی سبز به ارتباطات میان رهبری تحول سبز ، عملکرد زیست زیست محیطی پی برد. با استفاده از پرسشنامه نظرسنجی نوآوری سبز و عملکرد زیست­محیطی، داده­های سه­گانه را از ۳۰۹ نفر از کارکنان بخش تولیدی شرکت­های کوچک و متوسط(SME) جمع­آوری کردند و از معادله ساختاری مبتنی بر کوواریانس استفاده کردند، مدل سازی(SEM) برای بررسی فرضیه­های این مطالعه صورت گرفت. نتایج مطالعه نشان می­دهد که روش­های HRM سبز با تأثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر نوآوری سبز واسطه است. همچنین آن HRM سبز به طور غیر مستقیم از طریق نوآوری سبز بر عملکرد زیست­محیطی شرکت تأثیر می گذارد. به طور کلی، یافته­های مطالعه از تمام فرضیه­های تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم پشتیبانی می­کند و چندین پیامد نظری و عملی دارد.

سوهل[[104]](#footnote-104) (۲۰۲۰)، در پژوهشی با­عنوان«نقش واسطه‌ای انگیزه سبز کارکنان بین عوامل اکتشافی و رفتار سبز در صنایع غذایی مالزی» به مطالعه پرداختند. داده‌ها با استفاده از بررسی پرسش­نامه‌هایی که از سوی ۲۳۰ پاسخ­دهنده تکمیل شده بود، برای نیل به اهداف مطالعه جمع‌آوری شد پاسخ‌دهندگان شامل مدیران عامل، مدیران شرکت، مدیران بازاریابی، مدیران بخش منابع انسانی، مسئولان مربوط به بخش‌های حفاظت از محیط­زیست و تولیدکنندگان صنعت غذایی در مالزی بودند. مطالعه نشان داد که اخلاق محیطی، پشتیبانی مدیریتی و محیط نهادی نقش‌های مهمی در انگیزش فعالیت‌های سبز کارکنان سازمان‌ها ایفا می‌کند، زیرا انگیزش سبز کارکنان به طور قابل توجه­ی در رفتار سبز شرکت نقش دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که انگیزه سبز کارکنان نقش واسطه‌ای مهمی را در روابط اخلاق محیطی، محیط نهادی، محیط سازمانی و پشتیبانی مدیریتی در رابطه با رفتار سبز شرکت ایفا می‌کند. پیامدهای این مطالعه به دولت‌ها امکان می‌دهد تا اقدام سریع‌تری نسبت به التزام تغییر چارچوب کنوانسیون اقلیمی سازمان ملل (UNFCCC)در پی توافق­نامه ۲۰۱۵ پاریس و بیانیه سال ۲۰۱۶ مراکش انجام دهند.

انوسینگ وشیخا [[105]](#footnote-105)(۲۰۱۵ )،پژوهشی با­عنوان« عوامل منابع انسانی سبز مؤثر بر عملکرد محیطی در شرکت­هاي تولیدي: شواهد» تجربی با هدف تعیین ارتباط بین عوامل منابع انسانی سبز( عوامل مربوط به مسائل زیست­محیطی و عملکرد زیست­محیطی سازمانی) و میزان درك کارکنان سازمان از طریق بررسی ادبیات هفت عامل تعهد مدیریت ارشد به مدیریت –محیط­زیست، ارتباطات زیست­محیطی کارکنان، آموزش­هاي زیست­محیطی کارکنان، تیم­هاي زیست­محیطی ، مشارکت کارکنان، پاداش زیست­محیطی کارکنان، تدوین برنامه­هاي سبز به انجام رساندند و تاثیر این عوامل بر عملکرد محیط­زیست در سازمان­هاي تولیدي داراي گواهی ISO ۱۴۰۰۱ بررسی شد.

دایلی و هوانگ[[106]](#footnote-106)(۲۰۰۱ )، پژوهشی با­عنوان« دستیابی به پایداري زیست­محیطی از طریق توجه به عامل­هاي منابع انسانی در مدیریت زیست­محیطی» انجام دادند. آنان عامل­هاي مدیریت منابع انسانی از قبیل حمایت مدیریت ارشد، آموزش زیست­محیطی، توانمندسازي کارکنان، کارگروهی و نظام پاداش را به­عنوان عوامل اصلی فرآیند اجراي سیستم مدیریت زیست­محیطی شناسایی کردند.

روسو و هاریسون [[107]](#footnote-107)(۲۰۰۵ )، پژوهشی با­عنوان«طراحی سازمانی و عملکرد زیست­محیطی در صنعت الکترونیک» انجام دادند. نتایج نشان داد که بین طراحی سازمانی و برنامه‌هاي مدیران و عملکرد زیست­محیطی رابطه معناداري وجود دارد. رونویک و همکاران(۲۰۱۳ )، در مطالعه خود با­عنوان" مدیریت منابع انسانی سبز: بررسی و دستور کار پژوهشی" به­ادغام ادبیات مدیریت زیست­محیطی و مدیریت منابع انسانی پرداختند.

واگنر[[108]](#footnote-108)(۲۰۱۳ )، پژوهشی با­عنوان"مزایاي منابع انسانی سبز آیا به عنوان تعیین­کننده‌هاي اجراي سیستم مدیریت زیست­محیطی عمل می‌کنند؟" نهادهای جهانی کسب و کار، با­فشارهای فزاینده‌ای به­منظور ساختاربندی دوباره هماهنگی‌ها و توانایی‌های راهبردی خود در تطابق با طرح‌های توسعه پایدار سازمان ملل متحد مواجه هستند. این مطالعه بر آن است تا نقش واسطه‌ای انگیزه‌های سبز کارکنان در روابط اخلاق محیطی، محیط نهادی و پشتیبانی مدیریتی را با رفتار سبز شرکت‌ها در صنعت تولید مواد غذایی در مالزی بررسی کند، نشان دادند که بین سیستم مدیریت زیست­محیطی و مزایایی اقتصادي رابطه معناداري وجود دارد .

#

# فصل سوم:

# روش­شناسی پژوهش

**مقدمه**

پايه هرعملي روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانين علمي به روش شناختي مبتني است که در آن علم به کار مي‌رود. از جمله ويژگي‌هاي مطالعه علمي که هدفش حقيقت‌يابي است، استفاده از يک روش تحقيقي مناسب است اکنون تحقيق در علوم انساني روش علمي است که به بسياري از مسائل و رويدادها به ديده ترديد مي‌نگرد و آن‌ها را با روش‌هاي مخصوص و از ابعاد و جنبه‌هاي گوناگون بررسي مي‌کند تا به علت آن‌ها پي‌ببرد و راهکار يا الگوي جديد جهت بهبود شرايط ارائه نمايد. انتخاب روش تحقيق مناسب به اهداف، ماهيت و موضوع تحقيق و امکانات اجرايي بستگي دارد. روش تحقيق بعنوان يک فرآيند نظام مند براي يافتن پاسخ يک پرسش يا حل يک مسئله مي‌باشد در اين‌باره آمده است: روش تحقيق مجموعه‌اي از قواعد، ابزارها و راه‌هاي معتبر(قابل اطمينان) و نظام يافته براي بررسي واقعيت‌ها، کشف مجهولات و دستيابي به راه حل مشکلات است. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین سبز برعملکردزیست محیطی با نقش میانجیگری مدیریت منابع سبز و نوآوری سبزمی باشد.جامعه آماری مورد نظر،کلیه کارکنان کارکنان شهرداری شهرکردمي باشند.دراين بخش به تشريح روش تحقيق مورد استفاده پژوهش مي‌پردازيم.

**3-1-روش تحقيق**

این پژوهش ازنظرماهیت به این­دلیل تحقیق همبستگی که خودزیر­مجموعه تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) است با این هدف انجام می‌شود که رابطه میان متغیرها را نشان دهد. تحقیق همبستگی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته کلی تقسیم می‌شود. دسته اول به تحقیقاتی مربوط می‌شود که هدف بررسی همبستگی دو متغیری است، بدین­معنی که پژوهشگر می‌خواهد رابطه دو به دو متغیرهای موجود را بررسی کند. در این نوع تحقیق، همبستگی بین دو مجموعه یا داده، مورد مطالعه قرار می­گیرد که این داده­ها ممکن است دربارۀ دو متغیر در یک جامعه باشد و تحقیق کاربردی، پژوهشی است که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به کمال رساندن رفتارها،روش‌ها،ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود. هدف تحقیق کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. در اینجا نیز سطح گفتمان انتزاعی و کلی اما در یک زمینه خاص است. از آنجا که موضوع این تحقیق بررسی تاثیر رهبری تحول­آفرین سبز بر عملکرد زیست­محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز(مورد مطالعه: کارکنان شهرداری شهرکرد)می باشداز نظر هدف درحیطه­ی تحقیقات کاربردی قرار می­گیردو از لحاظ زمانی مقطعی زیاد،روش مقطعی به­منظورگردآوری داده‌ها درباره یک یاچند صفت در یک مقطع از زمان (یک روز،یک هفته،یک ماه). از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود.این­گونه پژوهش به توصیف جامعه براساس یک یاچند متغیر می‌پردازد. در کل این پژوهش از نظر ماهیت توصیفی- همبستگی و از نظر هدف کاربردی و از لحاظ زمانی مقطعی می‌باشد.

**3-2-جامعه آماري**

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شهرداری شهرکرد، به تعداد۵۲۹ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول گرجسی و مورگان جامعه آماری این تحقیق 223 نفر می­باشد.

**3-3-حجم نمونه وروش نمونه گيري**

 موضوع رهبري تحول آفرين يکي ازمسايل پيچيده است ازاينرو با بکاربردن روشهاي مختلف و راه­حلهاي گوناگون مي توان پاسخ مناسبي براي اين موضوع بدست آورددر اين تحقيق از نمونه گيري تصادف ي طبقه­اي براي ادارات بر اساس تعداد پرسنل ديپلم وديپلم به بالا ،انجام گرفته است.در داخل ادارات نيز براساس محدوديت در نظر گرفته شده از نمونه گيري تصادفي ساده براي انتخاب نهايي استفاده شده است.

با توجه به حجم جامعه آماری ، از فرمول زیر برای بدست آوردن حجم نمونه لازم استفاده می شود.اين فرمول از کتاب مقدمه اي بر نمونه گيري در تحقيق دکتر حسن سرابي گرفته شده است.

N=223 D= =S\*0.151.5

Χ1 وΧn حداقل و حداكثر نمرات پرسشنامه عملکردS انحراف معیار،D دامنه تغییرات ،B حداکثر خطای مجاز می باشد.باتوجه به فرمول فوق تعدادنمونه 223 نفر می باشد230پرسشنامه توزیع شد كه از اين تعداد 223پرسشنامه به دست ما رسيد.

**3-4-ابزار گرد آوري داده ها**

پرسشنامه چندعاملي رهبري[[109]](#footnote-109) (MLQ )مي باشد.اين پرسشنامه توسط باس(1985)وديگردانشمندان ، همچون آوليو،گودهم موردآزمونهاي فراواني قرار گرفته وبه سنجش ميزان تحول آفريني وتعامل گرايي مديران اقدام شده است ودرمدت کوتاهي این پرسشنامه بعنوان مهمترين ابزار سنجش الگوي رهبري تحول آفرين مورد استفاده عموم قرار گرفت.در اين پرسشنامه به منظور اندازه گيري وسنجش پاسخ­هاي ارائه­شده از مقياس پنج امتيازي استفاه گرديده است .پژوهشها نشان مي دهدکه مقياس­پنج نقطه اي مناسب است وافزايش نقاط به 7يا9براعتبار سنجش نمي افزايد. (سکاران،1384: 220).

جديد ترين ويرايش اين پرسشنامه توسط باس وآوليو تنظيم شده که شامل 36پرسش يا گويه است که به ارزيابي عوامل وشاخصهاي رهبري تحول آفرين ،تبادلي وعدم مداخله مي پردازد.که رهبري تحول آفرين 20سؤال (رهبري فرهمند يا کاريزما8سؤال وملاحظه فردي 4سؤال وتحريک فرهيختگي 4سؤال والهام بخشي 4سؤال)ورهبري تعامل گرا يا تبادلي 12سؤال (پاداشهاي مشروط ومديريت برمبناي استثناي فعال ومديريت برمبناي استثناي غير فعال هريک 4سؤال ورهبري عدم مداخله4سؤال است مقياس که مجموعه منظمي از گويه ها است که براي سنجش نگرشها وقضاوتها وعقايد که به آساني قابل اندازه گيري نيستند بکار ميرود .اين گويه ها حالت خاصي از پديده مورد اندازه گيري را که از لحاظ ارزشاندازه گيري داراي فاصله هاي مساوي است عرضه مي کند.(سرمد،1380: 154)

**جدول 3-1:شاخصهاي مدل وشماره سؤالات(ساختار پرسشنامه)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شيوه رهبري | شاخصها | تعدادسؤالات | شماره سؤالات |
| رهبري تحول آفرين | نفوذ آرماني | 8 | 6و10و14و18و21و23و25و34 |
| تحريک فرهيختگي | 4 | 2و8و30و32 |
| انگيزش الهام بخش | 4 | 9و13و26و36 |
| ملاحظه هاي فردي | 4 | 15و19و29و31 |
| رهبري تبادلي | پاداشهاي مشروط | 4 | 1و11و16و35 |
| مديريت بر مبناي استثناي فعال | 4 | 4و22و24و27 |
| مديريت بر مبناي استثناي غير فعال | 4 | 3و12و17و20 |
| رهبري عدم مداخله | عدم مداخله گر | 4 | 7و5و28و33 |

براي امتيازبندي پرسشنامه ومقياس داده ها از مقياس رتبه­اي استفاده شده است که از پاسخگو درخواست ميشود ميزان موافقت يا مخالفت خود را باهرگويه با کلماتي يا علائمي مشخص نمايد با گزينه هاي جواب مي توان به نگرش، حساسيت،تعلق يا باور واحساسات پاسخگو پي برد.مقياس داده هاي پرسشنامه رهبري تحول آْفرين مقياس رتبه اي براساس طيف استاندارد پرسشنامه برنارد باس مي باشد.که به صورت زير تقسيم بندي وبه پاسخ دهندگان ارائه شده است.

**الف)هرگز ب)به ندرت ج)گاهي د)اغلب) ه)هميشه**

امتيازات تخصيص يافته به هريک از گزينه ها به شرح زير است:

**الف)1 ب)2 ج)3 د)4 ه)5**

**3-6-روايي وپايايي پرسشنامه**

 روايي از واژه به معناي جايز ودرست گرفته شده وروايي به معناي صحيح ودرست بودن است مقصود از

روايي آنست که وسيله اندازه گيري بتواند خصيصه وويژگي مورد نظر را اندازه بگيرد.(خاکي ، 1382 ،ص 287)منظور از روايي اين است که آيا ابزار آنچه را بايد اندازه گيري کند ،اندازه گيري مي نمايد به بيان ساده روايي با اين سؤال سروکاردارد که «آيا ابزار ويژگي ،صفت يا هرچيزي راکه براي آن ساخته شده است مي سنجد»روايي به معني دار بودن تغير نتايج آزمون يا پرسشنامه مربوط است وبه کاربرد مورد نظر آزمون اختصاص دارد وبراي تعيينروايي يک ابزار دو رويکرد وجوددارد:1-تحليل منطقي محتوا يا تحليل منطقي از آنچه صفت ،سازه يا ويژگي ترتيبي را مي سازد(تحليل مبتني بر قضاوت)2-تحليل آزمايشي (قرباني،1390: 103-102)

آزمونهاي روايي رادرسه گروه دسته بندي کرده اند که عبارتند از :روايي محتوا،روايي وابسته به معياروروايي سازه.در اين راستا درمورد پرسشنامه رهبري تحول آفرين مي توان به اين نکته اشاره کرد که اين پرسشنامه توسط انديشمندان زيادي مانند هاکت ،آلن( 1993) دربيش از200نقطه جهان مورد استفاده قرارگرفته ونتايج تقريبا مشابهي بهدست آمده وبه صورت يک پرسشنامه استاندارد درآمده است.

هدف ومنظور از پايايي وثبات پرسشنامه اين است که چنانچه اين تحقيق توسط فرد ديگري يا توسط همان محقق درزمان يا مکانهاي مختلف دوباره انجام شود به نتايج مشابهي دست يابد به عبارت ديگر پايايي يا اعتبار که به­دقت واعتماد پذيري نيز تعبير مي شود،معين مي کند که يک ابزار اندازه گيري تا چه حد ميزان سازگاري مفهوم مورد نظر را اندازه مي گيرد.پايايي يا اعتبار با پايداري وسازگاري اندازه گيري سر وکاردارد.(سکاران: 223-222)

در اين تحقيق از بين شيوه هاي مختلف محاسبه ضريب قابليت اعتماد ابزار اندازه گيري ضريب آلفاي کرونباخ(براي پرسشها يا اجزاي چند مقياسي) استفاده گرديده است. در جدول زير ضريب آلفاي کرونباخ براي ابعاد چهارگانه مدل رهبري تحول آفرين باس وانواع ديگر رهبري آورده شده است .وهمچنين آلفاي کرونباخ براي عملکرد سازماني نيز نشان داده شده است.

**جدول 3-2 : ضريب آلفاي کرونباخ براي ابعاد مختلف رهبري وعملکرد سازماني**

|  |  |
| --- | --- |
| **مولفه ها** | **پایایی (مقدار آلفای کرونباخ)** |
| انگيزش الهام بخش | 0.925 |
| تحريک ذهني | 0.806 |
| نفوذ آرماني | 0.784 |
| پاداش مشروط | 0.877 |
| ملاحظه فردي | 0.729 |
| مديريت بر مبناي استثناي فعال | 0.694 |
| مديريت بر مبناي استثناي غير فعال | 0.798 |
| رهبري تحول آفرين | 0.927 |
| رهبري بر مبناي استثنا | 0.683 |
| رهبري عدم مداخله گر | 0.699 |
| عملکرد سازمانی | 0.821 |

**3-7- نحوه اجراي پرسشنامه وجمع آوري اطلاعات**

 با توجه به هماهنگي به عمل آمده با شهرداری شهرکرد واخذ مجوز توزيع پرسشنامه وبا توجه به پيش بيني محدوديتهايي که در توزيع وجمع آوري وهمکاري کارکنان در امر پرنمودن پرسشنامه ؛فرد مناسب براي اين کار تعيين وبا مراجعه به تک تک اتاق های زير مجموعه شهرداری نسبت به توزيع پرسشنامه اقدام شدواز نزديک اعتماد کارکنان جلب ودرصورت نياز توضيحات لازم داده شدواز 230پرسشنامه توزيع شده 223 پرسشنامه واصل شد.

**3-8-نحوه نمره گذاري پرسشنامه**

پس از جمع آوري پرسشنامه واستخراج داده ها ،اطلاعات به کامپيوترداده شدوسؤالات بر اساس مقياس 5درجه اي ليکرت باهم ادغام وبه مقياس فاصله اي تبديل شد .رتبه بندي بر اساس ميانگين وبر اساس آزمون فريدمن ومقايسه ميانگين­هاي مختلف انجام شد.وبراي بررسي رابطه بين متغيرها چون درمقياس فاصله اي هستند( ومفروضات آزمون پارامتريک فراهم نشده است) از همبستگي پيرسون استفاده مي­کنيم.(قرباني: 142).

**پرسشنامه الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز (1397)**

 **Green Human Resource Management implementation requirements questionnaire**

پرسشنامه الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز توسط بردی پور (1397) به منظور سنجش الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز طراحی و تدوین شده است.

**سوالات و مولفه های پرسشنامه:**

پرسشنامه الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز دارای 14 سوال و 4 مولفه شامل حمایت مدیریت، بستر استراتژیک، حمایت ذی نفعان و مالی می باشد و بر اساس طیف لیکرت با سوالاتی مانند (مشارکت کارکنان در برنامه های زیست محیطی از الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز است.) به سنجش الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز می پردازد.

**توزيع سوالات پرسشنامه**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ابعاد پرسشنامه | تعداد سوالها | شماره سوالها |
| حمایت مدیریت | 3 | 4، 6 و 8 |
| بستر استراتژیک | 6 | 2، 3، 5، 7، 10 و 13 |
| حمایت ذی نفعان | 4 | 1، 11، 12 و 14 |
| مالی | 1 | 9 |

**تعریف مفهومی پرسشنامه**

**مدیریت منابع انسانی سبز**: مدیریت منابع انسانی سبز، شامل استفاده از سیاست های مدیریت منابع انسانی برای استفاده بهتر و بیشتر از منابع سازگار با محیط زیست در سازمان و ارتقای فعالیت های دوستدارانه زیست محیطی است. همچنین شامل فعالیت ها و تئوریهای مدیریت منابع انسانی است که به کاهش خسارت های زیست محیطی کمک می کند. مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان یک نگرش جامع به منظور هماهنگی کارکنان با استراتژی زیست محیطی شرکت است. در واقع رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده می کند و به استفاده از سیاست ها، فلسفه ها و اعمال مدیریت منابع انسانی در حیطه کسب وکار سازمان به منظور ارتقای استفاده پایدار از منابع و جلوگیری از آسیب های زیست محیطی اشاره دارد.

**تعریف عملیاتی متغیر پرسشنامه**

در این تحقیق منظور از الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز نمره ای است که پاسخ دهندگان به سوالات 14 گویه ای پرسشنامه الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز می دهند.

**تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه**

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه­ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه­ها داده ها را وارد نرم افزار اس پی اس اس کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اس پی اس اس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها کنید. چگونگی کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می دهیم

مرحله اول. وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه ( دقت کنید که شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید .

مرحله دوم. پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را کمپیوت(compute) کنید. مثلا اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 7 است شما باید سوالات 1 تا 7 را compute کنید تا مولفه x ایجاد شود.

به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم compute کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

مرحله سوم. حالا شما هم مولفه­ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گرینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه( متغیر) بگیرید.

مثلا می توانید آزمون توصیفی( میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را با یک متغیر دیگر بگیرید.

**نمره گذاری پرسشنامه:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| کاملا موافقم | موافقم | ممتنع | مخالفم | کاملا مخالفم |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

برای محاسبه امتیاز هر زیرمقیاس، نمره تک تک گویه های مربوط به آن زیرمقیاس را با هم جمع کنید. برای محاسبه امتیاز کلی پرسشنامه، نمره همه گویه های پرسشنامه را با هم جمع کنید. دامنه امتیاز این پرسشنامه بین 14 تا 70 خواهد بود. هر چه امتیاز حاصل شده از این پرسشنامه بیشتر باشد، نشان دهنده میزان بیشتر الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز خواهد بود و بالعکس.

 **روایی و پایایی پرسشنامه**

اعتبار یا روایی با این مسئله سر و کار دارد که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می گیرد که ما فکر می کنیم( سرمد و همکاران،1390). در پروژهش بردی پور (1397) روایی محتوایی و صوری و ملاکی این پرسشنامه مناسب ارزیابی شده است.

**پایایی ابزارهای جمع آوری داده ها**

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد( سرمد و همکاران،1390). ضريب آلفاي كرونباخ محاسبه شده در پژوهش بردی پور (1397) براي این پرسشنامه بالای 7/0 برآورد شد.

**ضريب پايايي پرسشنامه**

|  |  |
| --- | --- |
| پرسشنامه  | ضريب پايايي (آلفای کرونباخ) |
| الزامات پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز | 919/0 |

**پرسشنامه عملکرد زیست محیطی:**

پرسشنامه عملکرد زیست محیطی توسط شاه ویسی(1393) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه

شامل 7 گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت می باشد، این پرسشنامه توسط پژوهشگر در طول فرایند تحقیق اعتباریابی شده است.

**شیوه نمره گذاری**

 طيف مورداستفاده درپرسشنامه بر اساس طيف پنج گزينه‌اي ليكرت مي‌باشد(خيلي كم، كم، تا اندازه‌اي، زياد و خيلي زياد) در جدول زیر نشان داده شده است.

### مقياس درجه‌بندي سوالهاي پرسشنامه های پژوهش بر اساس مقياس پنج درجه‌اي ليكرت

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| گزينه انتخابي | خيلي زياد | زياد | تا اندازه‌اي | كم | خيلي‌كم |
| امتياز | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد

**الف: تحلیل بر اساس مولفه­های پرسشنامه**

**ب: تحلیل بر اسا س میزان نمره به دست آمده**

**تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه**

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه­ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه­ها داده ها را وارد نرم

افزار spss کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اس پی اس اس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها کنید.

 چگونگی کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می دهیم.

**مرحله اول.** وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه ( دقت کنید که شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید مثلا اگر شخصی سوال 5 پرسشنامه را خیلی کم انتخاب کرده است شما باید در پرسشنامه در جلوی سوال 5 عدد 1 ( خیلی کم ) را بگذارید.

**مرحله دوم.** پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را کمپیوت(compute) کنید. مثلا اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 5 است شما باید سوالات 1 تا 5 را compute کنید تا مولفه x ایجاد شود.به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم compute کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

**مرحله سوم.** حالا شما هم مولفه­ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گرینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه( متغیر) بگیرید.مثلا می توانید آزمون توصیفی( میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را با یک متغیر دیگر بگیرید.

**تحلیل بر اساس میزان نمره پرسشنامه**

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره­های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| حد پایین نمره |  حد متوسط نمرات | حد بالای نمرات |
| 7 | 21 | 35 |

* در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 7 تا 14 باشد، میزان متغیر در این جامعه ضعیف می باشد.
* در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 4 تا 28 باشد، میزان متغیر در سطح متوسطی می باشد.
* در صورتی که نمرات بالای 28 باشد، میزان متغیر بسیار خوب می باشد.

**تعيين پايايي و روايي ابزارهاي اندازه‌گيري**

**برآورد پايايي[[110]](#footnote-110) پرسشنامه‌ها**

براي تعيين پايايي، روشهاي مختلفي وجود دارد. در اين تحقيق براي مشخص نمودن پايايي پرسشنامه‌ها از ضريب آلفاي كرونباخ[[111]](#footnote-111) استفاده گرديده است. اين روش براي محاسبه هماهنگي دروني ابزار اندازه‌گيري از جمله پرسشنامه‌ها يا آزمودن‌هايي كه ويژگيهاي مختلف را اندازه‌گيري مي‌كنند بكار مي‌رود. در اينگونه ابزار، پاسخ هر سوال مي‌تواند مقادير عددي مختلف را اختيار كند. سرمد و همكاران (1387) معتقدندكه «براي محاسبه ضريب آلفاي كرونباخ ابتدا بايد واريانس نمره‌هاي هر زيرمجموعه سوالات پرسشنامه يا زيرآزمون و واريانس كل را محاسبه نمود. سپس با استفاده از فرمول مربوطه مقدار ضريب آلفا را بدست آورد» (ص 169).

ضريب پايايي پرسشنامه‌هاي از طريق فرمول زير به وسيله نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است.



ra= ضريب آلفاي کرونباخ

J= تعداد سوالات آزمون

2Sj= واريانس سوالات آزمون

2s= واريانس کل آزمون

**ضرايب پايايي كل پرسشنامه‌هاي عملکرد زیست محیطی در پژوهش شاه ویسی**

|  |  |
| --- | --- |
| پرسشنامه | ضريب پايايي |
| عملکرد زیست محیطی | 881/0 |

**برآورد روايي[[112]](#footnote-112) پرسشنامه‌ها**

روايي به اين مفهوم اشاره دارد كه وسيله اندازه‌گيري چيزي را كه ادعا مي‌كند دقيقاً همان چيز را اندازه بگيرد يعني متناسب با آن باشد و از مهمترين آن روايي صوري و محتوايي است و براي اينكه پرسشنامه‌اي حداقل داراي روايي محتوايي باشد بايد سوالات آزمون با توجه به مباني تئوريك دقيقاً مورد مطالعه و بررسي قرار گيرد تا ميزان ارتباط و تناسب آنها با موضوع روشن گردد.

در مطالعه شاه ویسی(1393) **برای بدست آوردن روایی پرسشنامه از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان استفاده شده است. و از آنها در مورد مربوط بودن سؤالات ، واضح بودن و قابل فهم بودن سؤالات و اینکه آیا این سؤالات برای پرسشهای تحقیقاتی مناسب است و آنها را مورد سنجش قرار می دهد ، نظر خواهی شد و مورد تایید قرار گرفت.**

**3-9-طرح پژوهش وروشهاي تجزيه وتحليل داده ها:**

**الف)نوع مطالعه همراه با طرح پژوهش**

تحقيق مورد نظر يک تحقيق يک تحقيق کاربردي است که با استفاده از نتايج تحقيقات بنيادي به کشف روابط بين متغيرها مي پردازد وموجب بهبود رفتارها والگوهاي رفتاري در سازمانها وشرکتها ويا جوامع انساني مي شود.وبه شناخت بيشتر وضعيت موجود وياري دادن به فرايند تصميم گيري است.در اين تحقيق ابتدا به شناسايي مؤلفه هاي رهبري تحول آفرين با تاکيد بر مدل باس مي پردازيم و روابط هريک از مؤلفه ها را بررسي وتجزيه وتحليل مي نمايد.واز نتايج بدست آمده در جهت اصلاح مهارتهاي مديريتي مديران ،استفاده علمي وکاربردي ارائه خواهد شد.هدف ومقصود اصلي اين تحقيق شناسايي مولفه هاي رهبري تحول آفرين بويژه ابعاد چهارگانه مدل باس وبررسي رابطه ميان متغيرها ميباشد .با توجه به اهداف اين پژوهش برحسب مورد از آمارتوصيفي واستنباطي استفاده شده است.

**ب)روشهاي توصيفي**

آمار توصيفي که براي سازمان دادن ،خلاصه کردن ،تهيه جدول ،رسم نمودار توصيف برقراري ارتباط

وتفسير داده هاي جمع آوري شده بکار رفته وبسياري از داده ها بااين روش در تحقيق نشان داده شده است.بيشتر نمودارها با توجه به سطوح متغيرها که فاصله اي هستند ازنوع ستوني وپراکنش استفاده شده است وجداول به صورت فراواني ودرصدودربعضي موارد درصدتجمعي مطرح شده است.

**ج)روشهاي استنباطي**

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهيت فرضيه‌ها و نوع متغيرها از روش‌هاي موجود در آمار توصيفي نظير جداول توزيع فراواني مطلق، ميانگين جهت بررسي و مقايسه داده‌های جمع­آوري شده از طريق پرسش­نامه و در بخش آمار استنباطي نيز از آزمون همبستگی و رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها، t دو نمونه‌اي و تحليل واريانس برای مقایسه میانگین پاسخگویی گروه‌های مستقل و در نهايت براي تجزيه و تحليل و به کارگيري اين آزمون‌ها از نرم افزار 20 SPSS استفاده شد.

#

# فصل چهارم:

# تجزیه و تحلیل داده­ها

4-1) مقدمه

تحلیل داده ها یکی از مهم ترین بخش های هر تحقیق است. تجزيه و تحليل داده‌ها براي بررسي صحت و سقم فرضيه­ها، براي هر نوع تحقيق از اهميت خاصي برخوردار است. امروزه در بيشتر تحقيقاتي که متکي بر اطلاعات جمع‌آوري شده از موضوع مورد تحقيق مي‌باشد؛ تجزيه وتحليل اطلاعات از اصلي‌ترين و مهمترين بخشهاي تحقيق محسوب مي‌شود.

 در این فصل ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع داده­ها در متغیرهای پژوهش از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف پرداخته خواهد شد. در قسمت بعدی این فصل پس از تحلیل عاملی تاییدی و برازش الگو، که شامل رويکرد حداقل مربعات جزئی می باشد به آزمون سوال های تحقیق پرداخته می‌شود.

**4-2-1) توزيع فراواني متغير جنسيت در نمونه**

جدول 4-1، توزيع فراواني متغير جنسيت را نشان مي دهد. بر اساس نتايج به دست آمده از اين جدول، 84 درصد (189 نفر) مرد و 15 درصد (34 نفر) زن هستند.

جدول 4-1- توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان با توجه به جنسیت

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **جنسیت** | **فراوانی** | **درصد فراوانی** |
| مرد | 189 | 84.75 |
| زن | 34 | 15.24 |
| جمع کل | 223 | 100 |

در ادامه نمودار توزيع فراواني اين متغير جمعيت شناسي را نيز مي توان مشاهده نمود.

**شکل 4-1- نمودار متغير جنسيت در نمونه**

**4-2-2) توزيع فراواني متغير سطح تحصیلات در نمونه**

جدول 4-3، توزيع فراواني متغير سطح تحصیلات را نشان مي­دهد. بر اساس نتايج به دست آمده از اين جدول، 13 درصد (30 نفر) دیپلم؛ 78 درصد (175 نفر) کارشناسی؛ 8 درصد (18 نفر) فوق‌لیسانس دارند.

**جدول 4-2- توزيع فراواني متغير سطح تحصیلات در نمونه**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **سطح تحصیلات** | **فراوانی** | **درصد فراوانی** |
| دیپلم | 30 | 13.45 |
| کارشناسی | 175 | 78.84 |
| فوق‌لیسانس | 18 | 8.07 |
| جمع کل | 223 | 100 |

در ادامه نمودار توزيع فراواني اين متغير جمعيت شناسي را نيز مي توان مشاهده نمود.

**شکل 4-2- نمودار ستونی متغير سطح تحصیلات در نمونه**

**4-3-آزمون نرمال بودن توزیع داده ها**

جهت بررسي ادعاي مطرح شده در مورد توزيع داده­هاي يک متغير کمي از آزمون کولموگوروف-اسميرنوف (KS) استفاده مي شود. در اين آزمون، فرض صفر، ادعاي مطرح شده در مورد نوع توزيع داده ها مي­باشد. در پژوهش حاضر، نرمال بودن توزيع داده ها با استفاده از آزمون KS مورد بررسي قرار مي­گيرد.

**جدول 4-3: نتايج آزمون کولموگروف- اسميرنوف متغیرها**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| نام مقیاس | تعداد | چولگی | کشیدگی |
| آماره | خطای استاندارد | آماره | خطای استاندارد |
| رهبری تحول آفرین سبز | 223 | 1.132- | 128. | 436. | 255. |
| مدیریت منابع انسانی سبز | 223 | 963.- | 076. | 872. | 255. |
| نوآوری سبز | 223 | 054.- | 098. | 736. | 255. |
| عملکرد زیست محیطی | 223 | 075.- | 135. | 653. | 255. |

به‌منظور بررسی نرمال بودن دادها پس از رسم نمودار هیستوگرام متغیرها، چولگی و کشیدگی آن‌ها محاسبه شد که نتیجه در جدول 4-3 آمده است. همان‌طور که دیده می‌شود. چولگی و کشیدگی متغیرها در بازده (2 و 2-) قرار دارد. لذا می‌توان گفت که توزیع داده‌ها نرمال است.

**جدول 4-4- آمار توصیفی مربوط متغیرهای پژوهش**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | تعداد | تعداد سؤالات | میانگین نظری | میانگین | انحراف معیار | کمیته | بیشینه |
| رهبری تحول آفرین سبز | 223 | 20 | 60 | 62.43 | 10.06 | 1 | 81 |
| مدیریت منابع انسانی سبز | 223 | 14 | 42 | 40.28 | 8.73 | 1 | 87 |
| نوآوری سبز | 223 | 8 | 24 | 25.96 | 4.63 | 1 | 112 |
| عملکرد زیست محیطی | 223 | 7 | 21 | 22.38 | 2.28 | 1 | 93 |

همان‌طور که در جدول شماره 4-4 مشاهده شده است میانگین رهبری تحول آفرین سبزبیشتر از میانگین نظری است (60<43/62). میانگین مدیریت منابع انسانی سبز کمتر از میانگین نظری است (40.28>42). میانگین نوآوری سبز بیشتر از میانگین نظری است (24<25.96). میانگین عملکرد زیست محیطی بیشتر از میانگین نظری است (21<38/22).

**4-4- آزمون نرمال بودن داده‌ها**

ضریب چولگی و ضریب کشیدگی، دو شاخص اساسی توزیع داده‌ها هستند که با داشتن این شاخص‌ها می‌توان به نرمال بودن یا نبودن توزیع داده‌ها پی برد. چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی نشان دهنده ارتفاع یک توزیع است؛ به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است. همیشه کشیدگی را با کشیدگی توزیع نرمال مقایسه می‌کنند. برای این مقادیر منابع مختلف مقادیر مختلف ارائه داده‌اند. به عنوان مثال شوماخر و لومكس (2004) و چیو و همکاران (1998) مقادیر این دو شاخص را جهت نرمال بودن داده‌ها بین (2 و 2-) می‌دانند. ضرایب کشیدگی و چولگی در جدول 4-10 ارائه‌شده است.

**4-4- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول**

قبل از آزمون سوال های پژوهش به­وسیله مدلسازی معادلات ساختاری، در ابتدا برازش هر یک از مدل­هاي اندازه­گيري به صورت جداگانه تحليل شد. نتایج تحلیل عاملی تمامی مدل­ها را تأیید نمود. در شکل­ 4-5 نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی سبز داده شده است. همان­طور که مشاهده می­شود تمامی بارهای عاملی دارای مقادیر بزرگتر از 5/0 می­باشند.



**شکل 4-3: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی سبز**

قبل از آزمون سوال های پژوهش به­وسیله مدلسازی معادلات ساختاری، در ابتدا برازش هر یک از مدل­هاي اندازه­گيري به صورت جداگانه تحليل شد. نتایج تحلیل عاملی تمامی مدل­ها را تأیید نمود. در شکل­ 4-5 نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر رهبری تحول آفرین سبز داده شده است. همان­طور که مشاهده می­شود تمامی بارهای عاملی دارای مقادیر بزرگتر از 5/0 می­باشند.



**شکل 4-4: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر رهبری تحول آفرین سبز**

قبل از آزمون سوال های پژوهش به­وسیله مدلسازی معادلات ساختاری، در ابتدا برازش هر یک از مدل­هاي اندازه­گيري به صورت جداگانه تحليل شد. نتایج تحلیل عاملی تمامی مدل­ها را تأیید نمود. در شکل­ 4-5 نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر عملکرد زيست محيطی داده شده است. همان­طور که مشاهده می­شود تمامی بارهای عاملی دارای مقادیر بزرگتر از 5/0 می­باشند.



**شکل 4-5: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر عملکرد زيست محيطی**

قبل از آزمون سوال های پژوهش به­وسیله مدلسازی معادلات ساختاری، در ابتدا برازش هر یک از مدل­هاي اندازه­گيري به صورت جداگانه تحليل شد. نتایج تحلیل عاملی تمامی مدل­ها را تأیید نمود. در شکل­ 4-5 نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر نوآوری سبز داده شده است. همان­طور که مشاهده می­شود تمامی بارهای عاملی دارای مقادیر بزرگتر از 5/0 می­باشند.



**شکل 4-6: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر نوآوری سبز**

درجدول 4-6 نیز شاخص­های برازش مدل­های اندازه­گيري نشان داده شده است.با مقایسه مقادیر هر

شاخص با برازش مناسب آن، می­توان نتیجه­گیری نمود که تمامی شاخص­ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

**جدول 4-6: شاخص­های برازش مدل­های اندازه­گيري**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  شاخص برازش نام مدل  | CMIN/DF | GFI | P | CFI | RMSEA |
| رهبری تحول آفرین سبز | 45/2 | 90/0 | 123/0 | 99/0 | 041/0 |
| مدیریت منابع انسانی سبز | 36/2 | 92/0 | 089/0 | 94/0 | 063/0 |
| نوآوری سبز | 78/1 | 93/0 | 068/0 | 92/0 | 074/0 |
| عملکرد زیست محیطی | 25/2 | 94/0 | 324/0 | 91/0 | 077/0 |

بعد از آزمون برازش هر یک از مدل­هاي اندازه­گيري، مدل ساختاری مربوط به فرضیه­های پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد.

**4-5- آزمون فرضیات پژوهش**

 براي آزمون معناداري فرضيات از دو شاخص جزئي مقدار بحرانيCR[[113]](#footnote-113) و P استفاده شده ­است. مقدار بحراني مقداري است که از حاصل تقسيم "تخمين وزن رگرسيوني" بر "خطاي استاندارد" به دست مي­آيد. بر اساس سطح معناداري 05/0، مقدار بحراني بايد بيشتر از 96/1 باشد. کمتر­ از اين مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمي­شود و همچنين مقادير کوچکتر از 05/0 براي مقدار P حاکي از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده براي وزن ­هاي رگرسيوني با مقدار صفر در سطح اطمينان 95/0 دارد.

**4-5-1- پژوهش آزمون فرضیه اصلی اول پژوهش**

برای سنجش فرضیه اصلی اول پژوهش از مدل معادلات ساختاري در شکل 4-7 استفاده شده است.

### ‌

**شکل4-7- مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی اول پژوهش**

در جدول(4-7) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-7- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی اول پژوهش**

| نام شاخص | نماد | مقدار ایده ال | مقدار قابل قبول | شاخص برازش به دست آمده | نتیجه |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| درجه آزادی | (df) | - | - | 391 | - |
| کای اسکوئر | (χ2) | 0 ≤ χ2 ≤ 2df | 2df ≤ χ2 ≤ 3df | 915/504 | ایده آل |
| کای اسکوئر بهینه شده | (df /χ2) | 0 ≤ χ2/df ≤ 2 | 2 <χ2/df ≤ 3 | 291/1 | ایده آل |
| نیکوئی برازش | (GFI) | .90 ≤ GFI ≤ 1.00 | .80 ≤ GFI<.95 | 800/0 | قابل قبول |
| ریشه میانگین مربعات باقی مانده | RMR)) | 0 ≤ RMR ≤.05 | 0 <RMR ≤.10 | 042/0 | ایده آل |
| ریشه‌ي میانگین مربعات خطای برآورد | RMSEA)) | 0 ≤ RMSEA ≤.05 | 0 < RMSEA ≤.10 | 053/0 | قابل قبول |
| شاخص برازش تطبیقی | (CFI) | .8 ≤ CFI ≤ 1.00 | .70 ≤ CFI<.97 | 980/0 | ایده­آل |
| شاخص نیکویی برازش ایجازی | (PGFI) | .60 ≤ PGFI ≤ 1.00 | .50 ≤ PGFI<.60 | 554/0 | ایده­آل |
| شاخص برازش ایجازی هنجارشده | (PNFI) | .60 ≤ PNFI ≤ 1.00 | .50 ≤ PNFI<.60 | 680/0 | ایده­آل |

با توجه به جدول فوق شاخص های برازش مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است و این مدل مورد تائید قرار می‌گیرد بنابراين، می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از سطح معناداری (p-value) و عدد معناداری (t-value) استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که سطح معناداری (p-value) برای رابطه مورد نظر کم‌تر از 05/0 و یا مقدار عدد معناداری (t-value) خارج از بازه (96/1+، 96/1-) باشد. با توجه به اینکه مقادیر Z-value به دست آمده بالاتر از 96/1 می‌باشد، لذا نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز در رابطه رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. بر این اساس فرض صفر پژوهش رد و فرض مقابل تائید می‌شود به این معنا که بین رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به مقدار به دست آمده از آماره VAF که برابر با 0.297 است که می‌توان گفت که میانجی‌گری جزئی صورت گرفته است.

**جدول 4-8- نتايج حاصل از تاييد فرضيه اصلی اول پژوهش**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیات | ضریب مسیر | آماره t | P Values | VAF | Sobel | نتیجه |
| رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز |  |  |  | 0.554 | 2.749 | تائید |
| اثر مستقیم | 0.476 | 2.706 | 0.007 |  |  |  |
| اثر غیرمستقیم | 0.510 | 3.958 | 0.000 |  |  |  |

**فرضیه اصلی دوم:**

رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز تاثیر معناداری دارد؟

برای سنجش فرضیه اصلی دوم پژوهش از مدل معادلات ساختاري در شکل 4-8 استفاده شده است.



**شکل4-8- مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی دوم پژوهش**

در جدول(4-9) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-9- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه فرضیه اصلی دوم**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوع شاخص | نام شاخص | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در الگوی مورد نظر | نتيجه‌گيري |
| مطلق | CMIN | --- | 61/2314 | برازش الگو مناسب است |
| P- Value | بيشتر از 05/0 | 078/0 | برازش الگو مناسب است |
| تطبيقي | TLI | بيشتر از 9/0 | 952/0 | برازش الگو مناسب است |
| CFI | بيشتر از 9/0 | 926/0 | برازش الگو مناسب است |
|  | RMSEA | کمتر از 08/0 | 076/0 | برازش الگو مناسب است |
| مقتصد | PNFI | بزرگتر از5/0 | 624/0 | برازش الگو مناسب است |
| PCFI | بزرگتر از 5/0 | 697/0 | برازش الگو مناسب است |
| (CMIN/DF) | کمتر از5 | 257/2 | برازش الگو مناسب است |

با توجه به جدول 4-9 مدل معادلات ساختاري مربوط به فرضیه اصلی دوم پژوهش تمام شاخص های برازش در وضعيت مطلوب قرار دارد.

نتايج حاصل از آزمون فرضيه اصلی دوم پژوهش با توجه به شکل(4-9) و جدول 4-10 مبني به اینکه مقادیر Z-value به دست آمده بالاتر از 96/1 می‌باشد، لذا نقش میانجی نوآوری سبز در رابطه بین رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. بر این اساس فرض صفر پژوهش رد و فرض مقابل تائید می‌شود به این معنا که بین رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به مقدار به دست آمده از آماره VAF که برابر با 0.257 است که می‌توان گفت که میانجی‌گری جزئی صورت گرفته است.

**جدول (4-10) بررسی اثر رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیات | ضریب مسیر | آماره t | P Values | VAF | Sobel | نتیجه |
| رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز |  |  |  | 0.342 | 2.323 | تائید |
| اثر مستقیم | 0.81 | 2.281 | 0.000 |  |  |  |
| اثر غیرمستقیم | 0.52 | 3.323 | 0.002 |  |  |  |

فرضیه فرعی اول : رهبری تحول آفرین سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز تاثیر دارد؟

برای سنجش فرضیه فرعی اول پژوهش از مدل معادلات ساختاري در شکل 4-9 استفاده شده است



**شکل4-9- مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی اول پژوهش**

در جدول(4-17) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-11- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی اول پژوهش**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوع شاخص | نام شاخص | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در الگوی مورد نظر | نتيجه‌گيري |
| مطلق | CMIN | --- | 54/1235 | برازش الگو مناسب است |
| P- Value | بيشتر از 05/0 | 089/0 | برازش الگو مناسب است |
| تطبيقي | TLI | بيشتر از 9/0 | 945/0 | برازش الگو مناسب است |
| CFI | بيشتر از 9/0 | 916/0 | برازش الگو مناسب است |
|  | RMSEA | کمتر از 08/0 | 074/0 | برازش الگو مناسب است |
| مقتصد | PNFI | بزرگتر از5/0 | 524/0 | برازش الگو مناسب است |
| PCFI | بزرگتر از 5/0 | 597/0 | برازش الگو مناسب است |
| (CMIN/DF) | کمتر از5 | 125/2 | برازش الگو مناسب است |

با توجه به جدول 4-11 مدل معادلات ساختاري مربوط به فرضیه فرعی اول پژوهش تمام شاخص های برازش در وضعيت مطلوب قرار دارد.نتايج حاصل از آزمون فرضيه فرعی اول پژوهش با توجه به شکل(4-11) و جدول 4-12 می‌توان گفت ضریب اثر رهبری تحول آفرین سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز برابر با 543/0 است. با توجه به مقدار سطح معنی­داری (p-value) که p<0.001 شده است و از 05/0 کم‌تر است وهمچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با 117/7 شده و این عدد خارج از بازه (96/1+، 96/1-) می­باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای 05/0 معنادار است؛ بنابراین این فرضیه مورد تائید قرار می‌گیرد.

**جدول (4-12) بررسی اثر رهبری تحول آفرین سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیه | ضریب مسیر | t-value | p-value | نتیجه |
| رهبری تحول آفرین سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز | 393/0 | 117/7 | 001/0 | تائید |

فرضیه فرعی دوم: مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز تاثیر دارد؟

برای سنجش فرضیه فرعی دوم پژوهش از مدل معادلات ساختاري در شکل 4-10 استفاده شده است.



**شکل4-10- مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی دوم پژوهش**

در جدول(4-13) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-13- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی دوم پژوهش**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوع شاخص | نام شاخص | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در الگوی مورد نظر | نتيجه‌گيري |
| مطلق | CMIN | --- | 74/3542 | برازش الگو مناسب است |
| P- Value | بيشتر از 05/0 | 072/0 | برازش الگو مناسب است |
| تطبيقي | TLI | بيشتر از 9/0 | 931/0 | برازش الگو مناسب است |
| CFI | بيشتر از 9/0 | 912/0 | برازش الگو مناسب است |
|  | RMSEA | کمتر از 08/0 | 070/0 | برازش الگو مناسب است |
| مقتصد | PNFI | بزرگتر از5/0 | 514/0 | برازش الگو مناسب است |
| PCFI | بزرگتر از 5/0 | 5397/0 | برازش الگو مناسب است |
| (CMIN/DF) | کمتر از5 | 354/2 | برازش الگو مناسب است |

با توجه به جدول 4-13 مدل معادلات ساختاري مربوط به فرضیه فرعی دوم پژوهش تمام شاخص های برازش در وضعيت مطلوب قرار دارد. نتايج حاصل از آزمون فرضيه فرعی دوم پژوهش با توجه به شکل(4-13) و جدول 4-14 می‌توان گفت ضریب اثر مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز برابر با 321/0 است. با توجه به مقدار سطح معنی­داری (p-value) که p<0.001 شده است و از 05/0 کم‌تر است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با 643/5 شده و این عدد خارج از بازه (96/1+، 96/1-) می­باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای 05/0 معنادار است؛ بنابراین این فرضیه مورد تائید قرار می‌گیرد.

**جدول (4-14) بررسی اثر مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیه | ضریب مسیر | t-value | p-value | نتیجه |
| مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز | 321/0 | 643/5 | 001/0 | تائید |

فرضیه فرعی سوم: نوآوری سبز بر عملکرد زیست محیطی تاثیر دارد؟

برای سنجش فرضیه فرعی سوم پژوهش از مدل معادلات ساختاري در شکل 4-11 استفاده شده است.



**شکل4-11- مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی سوم پژوهش**

در جدول(4-15) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-15- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی سوم پژوهش**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوع شاخص | نام شاخص | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در الگوی مورد نظر | نتيجه‌گيري |
| مطلق | CMIN | --- | 12/1230 | برازش الگو مناسب است |
| P- Value | بيشتر از 05/0 | 123/0 | برازش الگو مناسب است |
| تطبيقي | TLI | بيشتر از 9/0 | 921/0 | برازش الگو مناسب است |
| CFI | بيشتر از 9/0 | 903/0 | برازش الگو مناسب است |
|  | RMSEA | کمتر از 08/0 | 068/0 | برازش الگو مناسب است |
| مقتصد | PNFI | بزرگتر از5/0 | 504/0 | برازش الگو مناسب است |
| PCFI | بزرگتر از 5/0 | 523/0 | برازش الگو مناسب است |
| (CMIN/DF) | کمتر از5 | 140/2 | برازش الگو مناسب است |

با توجه به جدول 4-15 مدل معادلات ساختاري مربوط به فرضیه فرعی سوم پژوهش تمام شاخص های برازش در وضعيت مطلوب قرار دارد.

نتايج حاصل از آزمون فرضيه فرعی سوم پژوهش با توجه به شکل(4-15) و جدول 4-16می‌توان گفت ضریب اثر نوآوری سبز بر عملکرد زیست محیطی برابر با 432/0 است. با توجه به مقدار سطح معنی­داری (p-value) که p<0.001 شده است و از 05/0 کم‌تر است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با 287/32 شده و این عدد خارج از بازه (96/1+، 96/1-) می­باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای 05/0 معنادار است؛ بنابراین این فرضیه مورد تائید قرار می‌گیرد.

**جدول (4-16) بررسی اثر نوآوری سبز بر عملکرد زیست محیطی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیه | ضریب مسیر | t-value | p-value | نتیجه |
| نوآوری سبز بر عملکرد زیست محیطی | 432/0 | 28/32 | 001/0 | تائید |

* فرضیه فرعی چهارم: رهبری تحول آفرین بر نوآوری سبز تاثیر دارد؟

برای سنجش فرضیه فرعی چهارم پژوهش از مدل معادلات ساختاري درشکل 4-12 استفاده شده است.



**شکل4-12- مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی چهارم پژوهش**

در جدول(4-17) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-17- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی چهارم پژوهش**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوع شاخص | نام شاخص | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در الگوی مورد نظر | نتيجه‌گيري |
| مطلق | CMIN | --- | 74/3502 | مانعازش الگو مناسب است |
| P- Value | بيشتر از 05/0 | 072/0 | مانعازش الگو مناسب است |
| تطبيقي | TLI | بيشتر از 9/0 | 962/0 | مانعازش الگو مناسب است |
| CFI | بيشتر از 9/0 | 932/0 | مانعازش الگو مناسب است |
|  | RMSEA | کمتر از 08/0 | 073/0 | مانعازش الگو مناسب است |
| مقتصد | PNFI | بزرگتر از5/0 | 514/0 | مانعازش الگو مناسب است |
| PCFI | بزرگتر از 5/0 | 534/0 | مانعازش الگو مناسب است |
| (CMIN/DF) | کمتر از5 | 312/2 | مانعازش الگو مناسب است |

با توجه به جدول 4-17 مدل معادلات ساختاري مربوط به فرضیه فرعی چهارم پژوهش تمام شاخص های برازش در وضعيت مطلوب قرار دارد.

نتايج حاصل از آزمون فرضيه فرعی چهارم پژوهش با توجه به شکل(4-17) و جدول 4-18 مقدار ضریب مسیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سبز برابر با 0.131 می‌باشد که مقداری مثبت است. آماره t این ارتباط برابر با 2.538 می‌باشد که در سطح اطمینان 95 درصد معنادار گزارش شد (P-Value ≤ 0.05). بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تائید می‌شود. به این معنا که بین رهبری تحول آفرین بر نوآوری سبز رابطه معناداری وجود دارد.

**جدول (4-18) بررسی اثر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سبز**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیات | ضریب مسیر | آماره t | P Values | نتیجه |
| رهبری تحول آفرین بر نوآوری سبز  | 0.131 | 2.538 | 0.011 | تائید |

فرضیه فرعی پنجم: مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی تاثیر دارد؟

* برای سنجش فرضیه فرعی پنجم پژوهش از مدل معادلات ساختاري در شکل 4-13 استفاده شده است.



**شکل4-13- مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی پنجم پژوهش**

در جدول(4-19) شاخص هاي برازش اين مدل بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبيقي و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص ها تاييد کننده این مدل مي باشد.

**جدول4-19- شاخص هاي برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه فرعی پنجم پژوهش**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوع شاخص | نام شاخص | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در الگوی مورد نظر | نتيجه‌گيري |
| مطلق | CMIN | --- | 032/359 | برازش الگو مناسب است |
| P- Value | بيشتر از 05/0 | 052/0 | برازش الگو مناسب است |
| تطبيقي | TLI | بيشتر از 9/0 | 916/0 | برازش الگو مناسب است |
| CFI | بيشتر از 9/0 | 901/0 | برازش الگو مناسب است |
|  | RMSEA | کمتر از 08/0 | 079/0 | برازش الگو مناسب است |
| مقتصد | PNFI | بزرگتر از5/0 | 697/0 | برازش الگو مناسب است |
| PCFI | بزرگتر از 5/0 | 761/0 | برازش الگو مناسب است |
| (CMIN/DF) | کمتر از5 | 87/1 | برازش الگو مناسب است |

با توجه به جدول 4-19 مدل معادلات ساختاري مربوط به فرضیه فرعی پنجم پژوهش تمام شاخص های برازش در وضعيت مطلوب قرار دارد.

نتايج حاصل از آزمون فرضيه فرعی پنجم پژوهش با توجه به شکل(4-19) و جدول 4-20 مقدار ضریب مسیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی برابر با 0.159 می‌باشد که مقداری مثبت است. آماره t این ارتباط برابر با 2.706 می‌باشد که در سطح اطمینان 95 درصد معنادار گزارش شد (P-Value ≤ 0.05). بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تائید می‌شود. به این معنا که بین مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی رابطه معناداری وجود دارد.

**جدول (4-20) بررسی اثر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فرضیات | ضریب مسیر | آماره t | P Values | نتیجه |
| مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی | 0.159 | 2.706 | 0.007 | تائید |

# فصل پنجم:

# نتیجه­گیری و پیشنهادها

1-5- مقدمه

هر فرآیند پژوهشی با انتخاب موضوع مبتنی بر مسئله و مشکل درک شده آغاز شده و پس از آن محقق با در نظر داشتن ابعاد مسئله به شناسایی عوامل موثر و تاثیرپذیر و گزینش شیوه پیشبرد اهداف تحقیق و ابزار­های مناسب جهت گردآوری داده­ها می­پردازد. پس از تجزیه و تحلیل نتایج مهمترین بخش نتیجه­گیری و ارائه پیشنهادات است که ثمره اصلی پژوهش را شامل شده و می­تواند از جانب دیگران مورد استفاده واقع شود. بر همین اساس؛ در این فصل، خلاصه­ای از روند انجام پژوهش ارائه گردیده، پس از آن به تجزیه و تحلیل فرضیه­ها و نتایج پرداخته شده و یافته­های بدست آمده با نتایج تحقیقات پیشین با روابط مشابه مقایسه شده، پیشنهاداتی به سازمان مورد مطالعه ارائه گردیده و در ادامه توصیه­هایی برای پژوهشگران جهت انجام تحقیقات آتی ذکر شده و در انتها محدودیت­هایی که پیش روی محقق در این پژوهش بوده است ذکر گردیده است.

5-2- خلاصه تحقیق

هدف از انجام این پژوهش بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین سبز بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری سبز (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری شهرکرد) می­باشد.

این پژوهش درسطح شهرداری شهرکرد انجام شده و روش نمونه گیری در این تحقیق به صورت جدول گرجسی ومورگان بوده وتعداد 223 نفر ازجامعه آماری مورد نظر با توجه به قاعده به عنوان نمونه مورد بررسی تعیین شده ودر این تحقیق مشارکت داشته که ابزارتحقیق یا همان پرسشنامه با سطح روایی و پایایی مطلوب بین آنهاتوزیع وداده­هاي مورد نیاز جمع آوري شده است.این پژوهش ازحیث هدف کاربردي و بر حسب روش تحقیق، همبستگی و با روش پیمایشی می­باشد. روایی ابزار تحقیق به صورت محتوایی و با نظرمساعد استاد راهنما ومشاور محترم بوده وپایایی آن نیز باتوجه شاخص های تحلیلی متنوعی چون آلفای کرونباخ مورد تایید واقع شده است.جهت تعیین روایی سازه از روش های روایی همگرا و واگرا و پایایی از روش­های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. اطلاعات جمع­آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS22 تجزیه وتحلیل گردیده وپس از آن آزمون فرضیه­ها وتایید روابط بین متغیر ها با استفاده از آزمون همبستگی و رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها، t دو نمونه‌اي و تحليل واريانس برای مقایسه میانگین پاسخگویی گروه‌های مستقل انجام شده است. در این پژوهش به دلیل پایین بودن حجم نمونه و غیرنرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی و نرم­افزار Smart-PLS استفاده شده است.

**5- 3- بحث و نتیجه گیری**

مطالعه ما از مطالعات قبلی پشتیبانی کرده و پیشنهاد می کند که رهبری تحول گرای سبز در تحت تاثیر قرار دادن شیوه های HRM سبز (به عنوان مثال ، جیا و همکاران ، 2018 ؛ کارتون و همکاران ، 2014 ؛ رنیک و همکاران ، 2013) و HRM سبز بر نوآوری سبز در یک سازمان تأثیر گذار است (به عنوان مثال ، الکاسار و سینگ، 2019؛ الکاسار و سینگ ، 2018؛ آلبرت مورانت.، 2016). یافته های مطالعه ما همچنین باعث پیشرفت مقالات در این زمینه می شود (به عنوان مثال ، سانتورو و همکاران ، 2019؛ چن و همکاران ، 2015 ؛ دوبی و همکاران ، 2015 ؛ ونگ و همکاران ، 2015) که در آن نوآوری محصول و فرآیند منجر به بهبود عملکرد محیطی شرکت می شود (به عنوان مثال ، کیم و فیلیپس ، 2013). علاوه بر این ، نتایج مطالعه این فرضیه را پشتیبانی می کند که شیوه های HRM سبز تأثیر رهبری تحول گرای سبز بر نوآوری سبز را تحت تأثیر قرار می دهد. یافته های ما به مطالعات قبلی کمک کرده (جیا و همکاران ، 2018 ؛ رنیک و همکاران ، 2013) و پیشنهاد می کند که رهبری برای تاثیرگذاری بر شیوه های HRM و به نوبه خود پیش بینی نوآوری سبز در سازمان نقش اساسی دارد. ما همچنین دریافتیم که HRM سبز به طور غیرمستقیم از طریق نوآوری سبز بر عملکرد محیطیSME ها تأثیر می گذارد. نتایج به دست آمده در این مطالعه از کلیه فرضیات مستقیم و غیرمستقیم پشتیبانی کرده و دارای چندین پیامد تئوری و عملی است.

**5- 4-پیامدهای نظری**

نتایج مطالعه ما سه پیامد اصلی برای پیشرفت تئوری دارد. اول، مطالعه ما در پیشبرد RBV (بارنی ، 1991) و نظریه AMO (آپلبامو همکاران .، 2000؛ guest، 2011) کمک می کند تا بفهمیم و توضیح دهیم چه عواملی باعث نوآوری سبز و عملکرد محیطی می شود و استدلالهای ما را در مورد نتایج این مطالعه مستحکم می کند، ما پیشنهاد می کنیم که GTFL یک منبع استراتژیک است که شرکت باید برای شکل دادن و اجرای GHRM برای تأثیر بر نوآوری سبز و عملکرد محیطی نهایت تلاش خود را به کار گیرد. در حالی که RBV را در ارتباط با عملکرد HRM می دانیم، پیشنهاد می کنیم که رهبری و کارمندان به عنوان سایر منابع سازمانی که دارای ارزش اساسی هستند ، به گونه ای ارزش گذاری شوند که تقلید برای بنگاه های رقیب دشوار شود (به عنوان مثال ، تاکشی و همکاران ، 2007؛ بارنی و رایت، 1998؛ بارنی، 1991). به طور ساده ، مطالعه ما نظریه AMO را پیشنهاد کرده و توسعه می دهد (آپلبام و همکاران ، 2000) که در آن ما پیشنهاد می کنیم که شرکت باید شیوه های GHRM را برای جذب ، آموزش ، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان برای ارتقاء نوآوری سبز و عملکرد محیطی (گرهارت ، 2005) تحت نظارت مداوم GTFL طراحی و پیاده سازی کند. بنابراین ، مطالعه ما RBV و نظریه AMO را ادغام می کند و نشان می دهد که چرا و چگونه رهبران و شیوه های HRM سبز نوآوری سبز و عملکرد سبز را ترویج می کنند ( به عنوان مثال ، گست ، 2011 ؛ تاکشی و همکاران ، 2007 ؛ آپلبام و همکاران ، 2000 ؛ بارنی و رایت، 1998؛ بارنی، 1991).

دوم، رهبری و مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در رهاسازی پتانسیل های انسانی اما از دیدگاه های مختلف دارند (لروی و همکاران ، 2018). مطالعات قبلی در مورد اینکه آیا رهبری در سازمان نقش مقدم (جیا و همکاران ، 2018 ؛ رونویک و همکاران ، 2013) ، واسطه گر (پینینگ و همکاران ، 2014 ؛ سیکورا و همکاران ، 2015) را روابط نتیجه HRM (واسیلاکی و همکاران2016) ایفا می کند متفاوت هستند. یافته های ما نشان می دهد که GTFL نقش مهمی را به عنوان پیشینه GHRM ایفا می کند و باعث ایجاد نوآوری سبز برای عملکرد محیطی شرکت می شود. علاوه بر این ، ما پیشنهاد می کنیم که شرکت باید از GTFL برای پیاده سازی و اجرای سیاست ها و شیوه های GHRM برای تقویت توانایی ها و انگیزه های سبز کارکنان استفاده کند و فرصت هایی را در محل کار برای مشارکت در فعالیت های مرتبط با مدیریت زیست محیطی (بررون و گومز-مژیا ، 2009 ؛ ایدیاد و همکاران ، 2008) برای تقویت نوآوری سبز و عملکرد محیطی فراهم کند (رنویک و همکاران2013؛ چن و چانگ، 2013).

سوم، ما دریافتیم که نوآوری سبز به خودی خود و همچنین تحت تأثیر شیوه های GHRM بر عملکرد محیطی شرکت تأثیر گذار است. به این ترتیب ، ما پیشنهاد می کنیم که شیوه های GHRM از طریق استخدام سبز ، آموزش ، پاداش های مبتنی بر عملکرد ، توانمند سازی و غیره به شرکت کمک کند تا بتواند کارمندان سبز را به سمت نوآوری سبز در فرآیند ، محصولات و خدمات (گرهارت ، 2005) و عملکرد محیطی برتر و پایدار جذب کند. بنابراین ، مطالعه ما نشان می دهد که شرکت باید از منابع انسانی سبز در سیستم های اجتماعی چند جانبه سازمان استفاده کند تا سرمایه انسانی بتواند ویژگی های خاص و مفید سازمانی را برای شرکت خاص و به میزان لازم برای شرکت های رقیب در بازارها داشته باشد (تاکشی و همکاران.، 2007). نتایج مطالعه ما نشان می دهد که شرکت باید از طراحی GHRM فعال برای جذب ، توسعه و حفظ کارمندان سبز برای نوآوری سبز و بهبود عملکرد محیطی برخوردار باشد تا مزیت رقابتی را نسبت به رقبای خود در بازارها بدست آورد (لین و همکاران ، 2013). سرانجام، مطالعه ما به طور قابل توجهی نظریه را توسعه داده و نشان می دهد که رابطه عملکرد HRM نه به کارآیی رهبری تحول گرای سبز و نوآوری سبز و واسطه گری به ترتیب قبلی بستگی دارد و نه بر تأثیر متقابل آنها بلکه ترکیبی از هر دو شکل ترکیبی (به عنوان مثال ، (افزاینده و تعاملی) برای تأثیرگذاری بر عملکرد محیطی شرکت بستگی دارد.

**5- 6-مفهوم عملی**

مطالعه ما چندین پیشنهاد کلیدی برای رهبران و مدیران در مورد چگونگی وقوع نوآوری سبز ارائه می دهد و از آن برای عملکرد برتر محیطی برای مقابله با رقبا در بازارها استفاده می کند.

ابتدا، ما پیشنهاد می کنیم که سرمایه گذاری در مدیریت محیط زیست برای کسب و کار مناسب باشد تا تصویر خوبی را در نگاه ذینفعان ایجاد کند، به طوری که بعدا فشار بیشتری به شرکت ها وارد می کنند تا در تمام مراحل ، محصولات و / یا خدمات خود ، روشهای سبز را در پیش بگیرند. نتایج مطالعه ما نشان می دهد که شرکت باید بر رفتارهای رهبری سبز لازم برای اجرای روشهای مدیریت منابع انسانی سبز تأکید کرده و آنها را تقویت کند. شیوه های HRM سبز برای دستیابی ، توسعه و پایداری کارمندان که باورها و ارزش های سبز را به کار می گیرند ، برای کمک به حمایت از استراتژی شرکت برای رقابت با رقبا از طریق فرآیند سبز و محصولات سبز ضروری است. بنابراین، ما پیشنهاد می کنیم که رهبری تحول گرای شرکت باعث شود تا کارکنان دارای توانایی و انگیزه سبز از طریق محیط حمایتی احساس راحتی کنند و فرصت تحقق پتانسیلهای سبز خود را برای کمک به بنگاه در ایجاد نوآوری سبز در فرایندها و محصول خود به کار گیرند تا در بازارها مرتبط و رقابتی باقی بمانند.

دوم، شرکت باید در شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز سرمایه گذاری کند و آن را به عنوان دارایی استراتژیک در جهت هدایت پتانسیل های انسانی به سمت فعالیت های مدیریت زیست محیطی خود در نظر بگیرد. ما پیش بینی کرده بودیم که GHRM از جهت گیری استراتژیک شرکت به سمت مدیریت محیط زیست معکوس است و کارمندان را ترغیب می کند تا رفتارهای شغلی سبز را برای کاهش آلاینده های زیست محیطی نشان دهند. بنابراین ، بر اساس یافته های مطالعه ، ما پیشنهاد می کنیم که مدیریت ارشد باید بر روی یکپارچه سازی اهداف مدیریت محیط زیست شرکت با سیاست ها و شیوه های HRM سبز کار کند تا بتواند از روند سبز و نوآوری محصول حمایت کند. علاوه بر این ، ما پیشنهاد می کنیم که شیوه های HRM سبز برای حمایت و تقویت نوآوری سبز برای مزیت رقابتی پایدار به فرهنگ توسعه و ساختار سازمانی مسطح نیاز دارند.

سوم ، مطالعه ما نشان می دهد که عملکرد محیطی به کیفیت فرآیند سبز و نوآوری محصول سبز بستگی دارد. بنابراین پیشنهاد می کنیم که فرایند سبز و نوآوری محصول نباید یک واکنش تند و تیز در برابر فشار ذینفعان باشد بلکه باید اقدامات پیشگیرانه با هدف کاهش تأثیر منفی محیطی، در صورت وجود ، برای تقویت عملکرد محیط زیست را در پیش گیرد. علاوه بر این ، مطالعه ما نشان می دهد که رهبران و دست اندرکاران سازمان باید نوآوری سبز را به عنوان یک منبع استراتژیک تلقی کرده و از آن برای دستیابی به اهداف مدیریت زیست محیطی بنگاه استفاده کنند. چنین تمهیداتی می تواند برای نوآوری سبز در مقابل عملکرد محیطی شگفت آور باشد در صورتیکه شیوه های HRM سبز از حمایت و تعهد بی قید و شرط مدیریت عالی برخوردار باشد. برای جمع بندی، ما پیشنهاد می کنیم که رهبران و مدیران باید مسئولیت های مدیریت محیط زیست را در ارزیابی و سیستم مدیریتی برای کارکنان برای نمایش مداوم رفتارهای شغلی یعنی تجزیه و تحلیل محیط کار سبز ، بازیافت ، مدیریت پسماند و بهره وری انرژی نهادینه کنند. تمام این تلاشها و پشتیبانی های سازمانی به کارکنان کمک می کند تا سازمان عملکرد محیطی خود را ارتقاء بخشیده و حفظ کند. از این رو مطالعه ما پیامدهای عملی برای مدیران ، رهبران و سیاستگذاران در مورد چگونگی دستیابی و حفظ عملکرد برتر زیست محیطی را از طریق رهبری تحول گرای سبز ، روشهای HRM سبز و نوآوری سبز ارائه می دهد.

**5- 7-محدودیت ها و دستورالعمل های تحقیق آینده**

مطالعه ما دارای محدودیت هایی است و ما آنها را در راستای جهت گیری برای تحقیقات آینده ارائه می دهیم. در مرحله اول ، ما این مطالعه را در بخش تولید SME ها در شهرداری شهرکرد انجام دادیم و تعمیم مطالعه ما را به بخش SME های غیر تولیدی محدود می کند. از این رو ، ما پیشنهاد می کنیم که تحقیقات آینده باید چارچوب تحقیق مفهومی ما را به بخش SME های غیر تولیدی در شهرداری شهرکرد محدود کند. دوم، این مطالعه از ساختار سطح کارکنان یعنی اعتقادات و ارزشهای زیست محیطی برای یافتن نقش تعدیل کننده آن در نتایج عملکرد HRM استفاده نکرد. در نتیجه، ما پیشنهاد می کنیم که تحقیقات در آینده باید چارچوب تحقیق ما را پیش ببرد تا اعتقادات و ارزشهای محیطی کارکنان را به عنوان تعدیل کننده تأثیر HRM سبز بر نوآوری سبز در بر بگیرد. از این گذشته ، این مطالعه تنها عوامل داخلی را در برابر اتخاذ استراتژی زیست محیطی SME ها مورد بررسی قرار داد. ما پیشنهاد می کنیم که مطالعه آتی در SME ها در شهرکرد و حتی در ایران، باید عوامل داخلی و خارجی را در مورد اتخاذ استراتژی زیست محیطی در SME ها مورد بررسی قرار دهد تا درک عمیق تر از تدوین ، اجرای و پایداری استراتژی های محیطی تحریک آمیز انجام شود. سرانجام ، مطالعه ما نمونه گیری از کارکنان شهرداری شهرکرد برای اندازه گیری نوآوری سبز و عملکرد محیطی است. ما پیشنهاد می کنیم که در تحقیقات آینده از ذینفعان داخلی و خارجی برای درک بهتر و تبیین نوآوری سبز و عملکرد محیطی SME ها استفاده شود.

5-8- پیشنهادات برای پژوهش های آینده

به پژوهشگران جهت انجام تحقیقات آتی پیشنهاد می شود که

1. مباحث مرتبط با روانشناسی کار در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دربردارنده مفاهیم و مولفه­هایی است که برای کسب درک بهتر نسبت به دیدگاه و نظرات جامعه هدف نیاز است تا محقق از ابزارهایی ساختار یافته و نظام­مندی استفاده کند که به واسطه آن قادر باشد اطلاعات جامع و کاملتری را بدست آورد. بر همین اساس پیشنهاد می­شود تا محقق علاوه بر ابزار پرسشنامه در پژوهش­های خود از روش مصاحبه و یا ارائه سوالات با امکان پاسخ به صورت باز استفاده نمایند.
2. در این پژوهش کارمندان شهرداری شهرکرد مورد مطالعه قرار گرفته­اند و بر همین اساس با در نظر داشتن اهمیت موضوع و امکان تجربه در سازمان­های مختلف، تحقیقی مشابه و یا با ساختار مدلی جامع­تر در دیگر شرکت­ها، سازمان­ها و نهادها با رویکرد تولیدی و خدماتی صورت گیرد.
3. به منظوربرطرف نمودن محدودیت دراستنتاج­­ها به دلیل مقطعی بودن پژوهش،پیشنهاد می­گرددمحققان پژوهشی مشابه را به صورت میدانی در دوره­های زمانی مختلف و با مشارکت دادن گروه­های مختلف کاری دیگر انجام دهند.
4. با در نظر داشتن روابط تعریف شده در مدل مفهومی این تحقیق و نیز مباحث جدیدی که در مقالات بین­المللی در رابطه با موضوع پژوهش قابل مشاهده بوده وبا توجه به شکاف­های تحقیق ادراک شده پیشنهاد می­شود تا محققان به بررسی رابطه ها و مولفه­های ساختاری آن با عملکرد زیست محیط و رهبران تحول آفرین و دیگر مولفه هایی که در این پژوهش به علت کمبود وقت انجام نشد، پردازند.

5-9- محدودیت های پژوهش

* فرآیندتوزیع پرسشنامه و گردآوری داده­ها به خودی خود پروسه­ای زمان­بر بوده و در این پژوهش نیز باتوجه به اپیدمی ویروس کرونا و درگیر بودن با این موضوع، هماهنگی با واحدهای ذیربط و کسب اجازه مزید علّتی بر طول کشیدن این فرآیند بود.
* ماهیت مفاهیم این تحقیق به گونه­ای است که کارکنان در سازمان­های مختلف ممکن است با توجه به نوع و فعالیت خود سطوح را تجربه نمایند؛ بر همین اساس با در نظر داشتن اینکه این تحقیق کارکنان شهرداری شهرکرد را مورد مطالعه قرار داده، تعمیم نتایج داده­ها منطقی به نظر نمی­رسد.

این پژوهش در یک مقطع6 ماهه انجام شده است وبرهمین اساس نتیجه­گیری درباره علیت در آن دشوار خواهد بود

1. . Weneling [↑](#footnote-ref-1)
2. . Environmental performance [↑](#footnote-ref-2)
3. . Paille [↑](#footnote-ref-3)
4. Eilam & Trop [↑](#footnote-ref-4)
5. . Green transformational leadership [↑](#footnote-ref-5)
6. . Green Human Resources Management [↑](#footnote-ref-6)
7. . Green innovation [↑](#footnote-ref-7)
8. . Environmental ethics [↑](#footnote-ref-8)
9. . Chang [↑](#footnote-ref-9)
10. . Sustainable supply chain management [↑](#footnote-ref-10)
11. Garnefski [↑](#footnote-ref-11)
12. . Klassen & Vereecke [↑](#footnote-ref-12)
13. . Hall [↑](#footnote-ref-13)
14. . Bennett [↑](#footnote-ref-14)
15. . Berle [↑](#footnote-ref-15)
16. . Financial performance [↑](#footnote-ref-16)
17. . Biscotti [↑](#footnote-ref-17)
18. . Feng , Zhao & Su [↑](#footnote-ref-18)
19. . Green transformational leadership. [↑](#footnote-ref-19)
20. .Li [↑](#footnote-ref-20)
21. . Jia et al [↑](#footnote-ref-21)
22. . Cartoon [↑](#footnote-ref-22)
23. . Robertson, & Barling [↑](#footnote-ref-23)
24. . Al and Chen [↑](#footnote-ref-24)
25. . Dellaporta [↑](#footnote-ref-25)
26. . Gomolo, Oglu [↑](#footnote-ref-26)
27. . Arulrajah [↑](#footnote-ref-27)
28. . Renwick [↑](#footnote-ref-28)
29. . Norton [↑](#footnote-ref-29)
30. . Mishra [↑](#footnote-ref-30)
31. . Bombiak, , Marciniuk, Kluska [↑](#footnote-ref-31)
32. . Opatha [↑](#footnote-ref-32)
33. . Milliman and Claire [↑](#footnote-ref-33)
34. . Reynolds et al [↑](#footnote-ref-34)
35. . Richardson and Milledge and Lane [↑](#footnote-ref-35)
36. . Kokokglu and Pinar [↑](#footnote-ref-36)
37. . Chang and Chen [↑](#footnote-ref-37)
38. . Chiu et al [↑](#footnote-ref-38)
39. . Camp and Pearson [↑](#footnote-ref-39)
40. . Tseng, Wang, Chiu, Gang and Lin [↑](#footnote-ref-40)
41. . Singh [↑](#footnote-ref-41)
42. .Amabil and others [↑](#footnote-ref-42)
43. . Kumar Singh et al [↑](#footnote-ref-43)
44. . Margareta and Saragi [↑](#footnote-ref-44)
45. . Jabur [↑](#footnote-ref-45)
46. . Satyabriya et al [↑](#footnote-ref-46)
47. . Green organizational resource management [↑](#footnote-ref-47)
48. . Renwick et al [↑](#footnote-ref-48)
49. . Green innovation [↑](#footnote-ref-49)
50. . Transformational Leadership [↑](#footnote-ref-50)
51. . Chen [↑](#footnote-ref-51)
52. . Environmental performance [↑](#footnote-ref-52)
53. . Sarompt [↑](#footnote-ref-53)
54. -Rabeens [↑](#footnote-ref-54)
55. -Blanchard [↑](#footnote-ref-55)
56. -Stowner [↑](#footnote-ref-56)
57. -Goodwin [↑](#footnote-ref-57)
58. -Yakops [↑](#footnote-ref-58)
59. -Lone [↑](#footnote-ref-59)
60. -Empathy [↑](#footnote-ref-60)
61. -Attention [↑](#footnote-ref-61)
62. -Didication [↑](#footnote-ref-62)
63. -Enforcement of values [↑](#footnote-ref-63)
64. -reward [↑](#footnote-ref-64)
65. -synergy [↑](#footnote-ref-65)
66. -hoopla [↑](#footnote-ref-66)
67. -Iterity [↑](#footnote-ref-67)
68. -perseverance [↑](#footnote-ref-68)
69. -Robert Tannenbaum [↑](#footnote-ref-69)
70. - Warren H.Schmidt [↑](#footnote-ref-70)
71. -Victor H.Vroem [↑](#footnote-ref-71)
72. -Norman Maier [↑](#footnote-ref-72)
73. -John Kotter [↑](#footnote-ref-73)
74. -Monroe [↑](#footnote-ref-74)
75. -Avoelo [↑](#footnote-ref-75)
76. -Ideaized infloence [↑](#footnote-ref-76)
77. - Inspirational Motivition [↑](#footnote-ref-77)
78. -Intellectual stimulation [↑](#footnote-ref-78)
79. - Individual Consideration [↑](#footnote-ref-79)
80. - Bass [↑](#footnote-ref-80)
81. -Yockle [↑](#footnote-ref-81)
82. -Trust [↑](#footnote-ref-82)
83. -Respect [↑](#footnote-ref-83)
84. -Vision [↑](#footnote-ref-84)
85. -Risk sharing [↑](#footnote-ref-85)
86. -Modeling [↑](#footnote-ref-86)
87. -Commitmentogoals [↑](#footnote-ref-87)
88. -Enthusiasm [↑](#footnote-ref-88)
89. -Rationality [↑](#footnote-ref-89)
90. -Problem solving [↑](#footnote-ref-90)
91. -Personal attention [↑](#footnote-ref-91)
92. -coch [↑](#footnote-ref-92)
93. - Burns [↑](#footnote-ref-93)
94. - Max Weber [↑](#footnote-ref-94)
95. -Dawson [↑](#footnote-ref-95)
96. -American institute of certifidepubl [↑](#footnote-ref-96)
97. -principle positive reforcment [↑](#footnote-ref-97)
98. -performanceefficiency [↑](#footnote-ref-98)
99. -beer&ruh [↑](#footnote-ref-99)
100. Laudon [↑](#footnote-ref-100)
101. Chandra, V., & D. L. Fisher [↑](#footnote-ref-101)
102. Henry Ford [↑](#footnote-ref-102)
103. . Espino Rodriguez and Jibril Taha [↑](#footnote-ref-103)
104. . Sohel [↑](#footnote-ref-104)
105. .Enosingh and Sheikha [↑](#footnote-ref-105)
106. . Daley and Huang [↑](#footnote-ref-106)
107. . Rousseau and Harrison [↑](#footnote-ref-107)
108. . Wagner [↑](#footnote-ref-108)
109. -Multifactor Leadership Questionnaire [↑](#footnote-ref-109)
110. -reliability [↑](#footnote-ref-110)
111. -Coronbach Alpha Coeficient [↑](#footnote-ref-111)
112. - validity [↑](#footnote-ref-112)
113. Critical Value [↑](#footnote-ref-113)