



Transitioning from Traditional Leadership to Sustainable Leadership: Designing a Model for New Era Government Organizations

Zahra Salehi Sadati¹ | Seyed Reza Seyedjavadin² | Abbas Nargesian³ | Bibi Marjan Fayazi⁴

1. PhD Student in Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Corresponding Author: Professor, Department of Business Administration, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: rjavadin@ut.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Business Administration, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Volume info

Vol. 17
Series: 61
Autumn 2025
P.P: 195-238

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-01-27
Revised:
2025-06-02
Accepted:
2025-07-04
Published:
2025-12-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

Sustainable development can only be achieved when we achieve social growth, economic growth, and environmental protection. Without resource leadership, it is not possible to predict a time to achieve sustainability. Therefore, the present study examines the different dimensions of sustainable leadership and the relationships between them. Since the nature of sustainability leadership is a social construct resulting from the interaction between individuals in which the researcher can involve his or her values, it should be acknowledged that the present study has dealt with this issue through the lens of an interpretive paradigm. The approach of this research is inductive-deductive and due to the nature of the issue of sustainability and its influence on different industries and areas of activity (environmental sector, economic sector of society, and social and cultural sector), data were collected using the method of in-depth and semi-structured interviews among managers and experts of different organizations of the executive body of the government, which was done with 22 managers and deputies of governmental organizations in the city of Isfahan Interviews were conducted. Using multiple grounded theory, the collected data were analyzed using Goldkel & Kroneholm method, and finally the sustainable leadership model with 9 main categories was extracted. Creating sustainable value as a central category of the sustainable leadership model includes the dimensions of requirements, supporting and motivational factors, obstacles and limitations, characteristics of sustainable leaders, characteristics of sustainable organization, intra-organizational actions of sustainable leaders, external actions of sustainable leaders, and results and achievements of sustainable leadership.

Keywords: Leadership, Sustainability, Sustainable Leadership

Cite this article: salehi sadati, Z., seyed javadin, S. R., nargesian, A., & fayyazi, M. (2025). Transitioning from Traditional Leadership to Sustainable Leadership: Designing a Model for New Era Government Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(3), -. **DOR** 20.1001.1.20084528.1404.17.3.6.2



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



گذار از رهبری سنتی به رهبری پایدار: طراحی مدلی برای سازمان‌های دولتی عصر جدید

زهرا صالحی ساداتی^۱ | سیدرضا سیدجوادی^۲ | عباس نرگسیان^۳ | بی بی مرجان فیاضی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. rjavadin@ut.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

تنها زمانی به توسعه پایدار دست می‌یابیم که به رشد اجتماعی، رشد اقتصادی و حفظ محیط زیست دست یابیم. و از طرفی دیگر، بدون رهبری منابع نیز نمی‌توان زمانی را برای دستیابی به پایداری پیش‌بینی کرد. بنابراین پژوهش حاضر به بررسی ابعاد مختلف رهبری پایدار و روابط بین آن‌ها می‌پردازد. از آن جا که ماهیت رهبری پایدار یک برساخت اجتماعی حاصل از تعامل بین افراد است که پژوهشگر می‌تواند ارزش‌های خود را در آن دخالت دهد، باید اذعان نمود که پژوهش حاضر، از دریچه پارادایم تفسیری به این مقوله پرداخته است. رویکرد این پژوهش استقرایی-قیاسی است و با توجه به ماهیت موضوع پایداری و تأثیرپذیری آن از صنایع و حوزه‌های فعالیتی مختلف (بخش محیط زیست، بخش اقتصادی جامعه و بخش اجتماعی و فرهنگی)، با استفاده از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته از میان مدیران و خبرگان سازمان‌های مختلف بدنه اجرایی دولت به جمع‌آوری داده پرداخته شد که با ۲۲ نفر از مدیران و معاونان سازمان‌های دولتی در شهر اصفهان مصاحبه صورت گرفته شده است. با استفاده از نظریه داده بنیاد چندگانه، به روش گلدکل و کرونهل، داده‌های جمع‌آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که در نهایت مدل رهبری پایدار با ۹ مقوله اصلی استخراج گردید. خلق ارزش پایدار به عنوان مقوله محوری الگوی رهبری پایدار شامل ابعاد الزامات-عوامل حمایتی و انگیزشی-موانع و محدودیت‌ها-ویژگی‌های رهبران پایدار-مشخصه‌های سازمان پایدار-اقدامات درون سازمانی رهبران پایدار-اقدامات برون سازمانی رهبران پایدار و نتایج و دستاوردهای رهبری پایدار می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: رهبری، پایداری، رهبری پایدار، توسعه پایدار

استناد: صالحی ساداتی، زهرا، سید جوادی، سید رضا، نرگسیان، عباس، & فیاضی، بی بی مرجان. (۱۴۰۴). گذار از رهبری سنتی به رهبری پایدار: طراحی مدلی برای سازمان‌های دولتی عصر جدید. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۳)، -

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.6.2

سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۱

پاییز ۱۴۰۴

صص: ۲۳۸-۱۹۵

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام

حسین (ع).



مقدمه و بیان مسئله

تغییرات اقلیمی نامطلوب، اقتصاد جهانی گسترده و به سرعت در حال رشد، به یک موضوع حیاتی و البته قابل تامل تبدیل شده است. به خصوص از آنجا که مهمترین عامل تغییرات آب و هوایی، فعالیت‌های انسانی بوده است (مالک و محمود^۱، ۲۰۲۲). نگاهی گذرا به وضعیت محیط زیست جهان نشان‌دهنده این واقعیت است که در چند دهه اخیر در نتیجه فعالیت‌های بشر، کره زمین دچار صدمه‌های جبران‌ناپذیری شده است. بی‌توجهی به ظرفیت‌های قابل تحمل محیط زیست، بهره‌برداری نامناسب از منابع طبیعی، آزمندی انسان برای بهره‌کشی از محیط زیست و در آخر بی‌توجهی به منطق علم اقتصاد در سیاست‌گذاری‌های بهره‌برداری از منابع طبیعی و محیط زیستی، شرایطی را پدید آورده است که همه جوامع به نوعی با معضلات محیط زیستی دست به گریبان شده‌اند (صیاد و همکاران، ۱۴۰۲). ما در حال حاضر سالانه ۵۰ درصد بیشتر از آنچه زمین می‌تواند دوباره بازسازی کند، از منابع طبیعی کره زمین استفاده می‌کنیم. (فرای و اگل^۲، ۲۰۲۱). گویی سازمان‌ها و شرکت‌ها با خود زمین نیز دشمنی دارند و البته نتایج این دشمنی امروزه گریبانگیر خود آن‌ها نیز شده است. شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند با مدل‌های قدیمی به کسب و کار خود ادامه دهند بلکه باید یک مدل سازگارتر با محیط زیست را به کار گیرند (مالک و محمود، ۲۰۲۲). در محیط ناآرام و پویای امروز، تلاش برای پاسخ به این که چه چیزی مزیت رقابتی شرکت‌ها است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. در راستای این جست‌وجو، اندیشمندان، مفهوم پایداری را به‌عنوان راه‌حل ارائه دادند، زیرا نه تنها می‌تواند عملکرد مالی شرکت را ارتقا دهد بلکه می‌تواند ریسک‌های تجاری آن را به حداقل برساند (کریستوفی و لئونیدو^۳، ۲۰۱۵). پایداری را می‌توان در این عرصه به‌عنوان یک اولویت راهبردی برای بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر جهان تلقی نمود که مبنایی برای ارائه خدمات با کیفیت به شهروندان و مشتریان تلقی می‌شود (لشکری و همکاران، ۱۴۰۳). پایداری صرفاً به این معنا نیست که چیزی می‌تواند دوام داشته باشد، بلکه یک مسئولیت مشترک است که منابع انسانی یا مالی را بی‌جهت کاهش ندهیم و از آسیب رساندن به محیط اجتماعی اطراف جلوگیری کنیم (هارگریوز و فینک^۴،

1. Haleema Malik., Muzamil Mahmood
2. Fry, L.W., Egel, E.
3. Michael Christofi., Erasmia Leonidou
4. Hargreaves, Andy. Fink, Dean

۲۰۰۳). توسعه پایدار امری اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های معاصر است و مسئولیتی است که بر عهده آن‌هاست. سازمان‌ها باید برای فعالیت پایدار تلاش کنند و توجه بیشتری به توسعه پایدار داشته باشند (سیمانسکین و زوپرکین^۱، ۲۰۱۴). یک سازمان واقعا پایدار تاثیر مثبت قابل توجهی بر جامعه و کره زمین دارد. گرچه سازمان باید به دنبال اهداف اصلی خود باشد اما باید تعهد به توسعه یک سیستم اجتماعی-زیست محیطی گسترده داشته باشد (زیماک و همکاران^۲، ۲۰۲۴). فریمن^۳ (۱۹۷۰) بیان می‌کند: تجارت، تنها تجارت پایدار است. رویکرد کسب و کار به‌طور معمول که در آن منافع مالی کوتاه‌مدت سهامداران بر منافع بلندمدت ذینفعان اولویت داشت، دیگر گزینه بقای بلندمدت نیست. درواقع، شرکت‌های پیشرو، پایداری را به‌عنوان مگا-روند بعدی کسب و کار، درست مانند فناوری اطلاعات، جهانی‌سازی و جنبش کیفی پیش از آن، شناسایی کرده‌اند (زوتمن^۴، ۲۰۱۳). علاقه به پایداری و توسعه پایدار در قرن بیست و یکم به دلیل اقتصادهای جدید جهانی (با مشخصه‌های: شتاب و پیچیدگی، آگاهی نوظهور در مورد مسائل زیست‌محیطی، استفاده و بهره‌برداری از منابع محدود و خطرات مربوط به نسل‌های آینده) در حال افزایش است. تنها هدف چشم‌انداز قبلی، عدم آسیب رساندن به منابع بود. در حالی که، دیدگاه جدید به احترام و بازآفرینی منابع توجه دارد. دیدگاه سنتی بر استفاده از مواد و فرآیندهای غیرسمی و همچنین نگهداری، پردازش، برچیدن، تخریب، دفع و بازیافت تمرکز داشت. در حالی که، دیدگاه جدید بر مسئولیت‌پذیری برای افزایش سلامت بهزیستی و تجدید منابع، به‌روزی و ایجاد رفاه، سازمان‌های مثبت و سالم به‌عنوان یک هدف اساسی توسعه پایدار تأکید می‌کند (فابیو و پیرو^۵، ۲۰۱۸). مک کیون^۶ (۲۰۰۲) از سه جز متمایز به‌عنوان اصول اصلی توسعه پایدار؛ محیط، جامعه و اقتصاد؛ که درهم‌تنیده و غیرقابل تفکیک هستند؛ نام برده است. دستیابی به توسعه پایدار، مستلزم روابط متعادل‌تر میان این سه جز است (دارتی با^۷، ۲۰۱۴).

1. Ligita Šimanskiene., Erika Župerkiene
2. Anna Helena Zgrzywa-Ziemak
3. Freeman, R.E.
4. Bastiaan C.J. Zoeteman
5. Di Fabio, A., Peiro, J.M
6. Mckeown, R.
7. Kwasi Dartey-Baah

برای مقابله با چالش‌های مطرح شده سازمان ملل متحد "اهداف توسعه پایدار ۲۰۳۰" را تدوین کرد (قیصر اقبال و همکارانش^۱، ۲۰۲۰). که مجموعه‌ای جهانی از اهداف و شاخص‌ها (SDGs^۲) است. این اهداف توسعه پایدار برای ترویج توسعه اقتصادی گسترده، ریشه کن کردن فقر جهانی، ایجاد اعتماد اجتماعی در میان ذینفعان مختلف و حفظ محیط‌زیست تدوین گردید (مالک و محمود، ۲۰۲۲). این اهداف در سال ۲۰۱۵ توسط کشورهای عضو سازمان ملل متحد به تصویب رسیدند به طوری که ۱۷ هدف اصلی در ۱۶۹ هدف جزئی‌تر بیان شده است. جهت دستیابی به اهداف پایدار، نیاز به اقدامات هماهنگ در شرکت‌های صنعتی، ارگان‌های دولتی، مؤسسات آموزشی، سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای بین‌المللی است. سؤال این است که چه کسانی، چنین اقدامات هماهنگی را ایجاد می‌کنند؟ رهبران الهام‌بخش؟ و یا مقررات و سیاست‌های مناسب در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؟ پاسخ مناسب هر دو است (بالاس رانت^۳، ۲۰۲۰). این پژوهش بر عامل اول یعنی رهبری و نقش رهبری تمرکز دارد و به دنبال شناخت ویژگی‌ها و مشخصه‌های اصلی یک رهبر پایدار است. اهداف پایدار تنها زمانی قابل دستیابی خواهند بود که با اقدامات آگاهانه اجرایی شوند. آگاهی از اینکه چه نوع اقدامات پایداری باید انتخاب شود و اینکه چگونه و در چه زمانی اجرایی شوند (هارفان و سویینگ کیم^۴، ۲۰۱۹). امروزه در سازمان‌ها نیاز مبرمی به نوع جدیدی از رهبری وجود دارد. رهبری که پایداری بلندمدت را در اولویت اصلی قرار می‌دهد. رهبر باید بتواند اثرات هر یک از اقدامات خود را بر اکوسیستم، رفاه اجتماعی، ثبات اقتصادی و پتانسیل رشد سازمان پیش‌بینی کند. بنابراین مفهوم رهبری پایدار، مسیر جدیدی را برای درک چگونگی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک موثر رهبران در چارچوب پیچیدگی که ناشی از رسیدگی به خواسته‌های متعدد ذینفعان متنوع است، فراهم می‌کند (سجاد و همکاران^۵، ۲۰۲۴). رهبری پایدار یک محدوده جامع از ارتباطات پیچیده بین افراد، جامعه تجاری، محیط طبیعی و خواسته‌های جهانی را در نظر می‌گیرد که در آن سازمان‌ها با رعایت ارزش‌های اجتماعی، مراقب رفاه اجتماعی هستند و با تصمیم‌گیری استراتژیک و حفظ اکوسیستم، به موفقیت‌های بلندمدت

1. Qaisar Iqbal. , Noor Hazlina Ahmad. , Adeel Nasim., Syed Abdul Rehman Khan

2. Sustainable Development Goals

3. Balas Rant, Melita

4. H, Pham, S-Y. Kim

5. Aymen Sajjad, Gabriel Eweje, Muhammad Mustafa Raziq

دست می‌یابند (اقبال و همکاران، ۲۰۲۰). در حقیقت، پایداری به یک موضوع مهم در سطوح اقتصادی، فناوری، سیاسی و سازمانی تبدیل شده است، نه اینکه مفهومی باشد که فقط به حوزه اکولوژیکی تعلق داشته باشد. برای دستیابی به این هدف، به رهبران پایدار برای اطمینان از پایداری در سازمان‌ها نیاز است (کایاک^۱، ۲۰۲۱). مشکلات جهانی به این دلیل ایجاد شده‌اند (و همچنان پابرجا هستند) که رهبری سیاسی و اقتصادی از سیستم‌های اقتصادی و تجاری معیوب و منسوخ استفاده می‌کند، فرضیه آن‌ها در مورد ماهیت واقعیت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و محرک‌های رفتار انسان از فیزیک نیوتنی و زیست‌شناسی داروینی مشتق شده‌اند که در آن اقتصاد، جامعه، محیط و حیات وحش به عنوان جهان‌های جداگانه‌ای دیده می‌شوند. در این دیدگاه جهانی، افراد و شرکت‌ها خود را به عنوان عوامل مستقل و منفرد می‌دانند که انتخاب‌های منطقی خود را انجام می‌دهند - جهان‌بینی که دیگر برای اهداف جدید مناسب نیست. جهان‌بینی جدید، دیدگاهی است که در آن تجارت، اقتصاد، محیط‌زیست و جامعه، دیگر جهان‌های جداگانه‌ای نیستند که به صورت تماس به هم برسند، بلکه یک موجودیت واحد و جدایی‌ناپذیر از هم هستند، از آنجایی که آن‌ها به هم پیوسته و وابسته هستند، تصمیمات نیز باید با توجه به یکدیگر اتخاذ شوند. این تغییر جهان‌بینی برای رهبری تجاری - تغییر است که از رهبری کسب‌وکار به طور معمول به "رهبری پایدار" یاد می‌شود (زوتمن و همکارانش، ۲۰۱۳). ممکن است یک سؤال پیش بیاید: آیا می‌توان این دو مفهوم را باهم ترکیب کرد؟ چرا پایداری باید به طور خاص در زمینه‌ی رهبری تحلیل شود؟ چرا باید این کار را انجام داد؟ بر اساس نتایج ارزیابی و تحقیقات تعدادی از دانشمندان، به جرئت می‌گوییم که رهبری پایدار صرفاً یک امکان تئوریک نیست بلکه برای سازمان‌های معاصر ضروری است (سیامونسکی و زوپرکین، ۲۰۱۴). ماهیت سامانمند تغییرات نیازمند ادغام جنبه‌های مختلف پایداری است، جنبه‌های اقتصادی، انسانی و اجتماعی با جنبه‌های زیست‌محیطی پایداری. هارگریوز در سال ۲۰۰۶ بیان کرد اینک زمان رهبری است. برای دستیابی به پایداری نیازمند رهبری پایدار هستیم. بدون رهبری منابع نمی‌توان زمانی برای دستیابی به پایداری پیش‌بینی کرد (سوکاینو و فونسن^۲، ۲۰۱۸). از سویی دیگر، افراد در گروه‌ها زندگی می‌کنند و نیازمند رهبرانی هستند تا آنان را مدیریت کنند و آنان را در دستیابی به اهدافشان هدایت

1. Semih Çayak
2. Ulla Soukainen and Elina Fonsen

نمایند. رهبر که در صدر گروه قرار دارد، افراد را حول یک هدف با یکدیگر متحد می‌سازد و انرژی آنان را تقویت می‌کند. رهبری پایدار سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا موقعیت فعلی‌شان را به سوی آینده‌ای موفق (نه فقط موفقیت مالی و بلندمدت) هدایت کنند (کایاک و اسکیزی^۱، ۲۰۲۱). اخیراً مطالعاتی پیرامون بررسی عوامل مختلف پایداری صورت گرفته است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که ابتکارات پایداری و خروجی‌های شرکت را می‌توان با تغییر افراد در مدیریت (توانایی‌ها و شبکه‌های رهبری مدیران) تغییر داد. اگونیس و گلاواز^۲ (۲۰۱۲) دریافت که زمانی که تعهد مدیریت در تصمیمات مرتبط با اقدامات پایدار وجود نداشته باشد منجر به انجام فعالیت‌هایی مجزا و ناموفق خواهد شد. این در حالی است که پایداری باید در هر سه بعد آن به صورت یکپارچه دنبال گردد تا به نتایج موفقیت‌آمیزی دست یابد و این امر مستلزم تعهد مدیریت به پایداری می‌باشد و هدف اصلی تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن‌ها باید پایداری باشد تا بتوان به نتیجه مورد انتظار دست یافت (الیدا و همکارانش^۳، ۲۰۲۰). با این وجود همچنان درک محدودی از ارتباط بین رهبری و توسعه پایدار وجود دارد (هارفان و سویینگ کیم، ۲۰۱۹). در نتیجه نیاز به مطالعات عمیق‌تری برای شناخت نقش و چگونگی اثرگذاری رهبران در اجرای اقدامات پایدار است. اگرچه مطالعات زیادی ارتباط بین اقدامات پایدار و عملکرد پایدار را بررسی کرده‌اند اما سه شکاف تحقیقاتی وجود دارد: ۱. اکثر تحقیقات، توسعه پایدار را از یک یا دو بعد مورد بررسی قرار داده‌اند این در حالی است که توسعه پایدار از توسعه هم‌زمان سه بعد آن (توسعه پایدار زیست‌محیطی، توسعه پایدار اقتصادی، توسعه پایدار اجتماعی) به دست می‌آید. ۲. در زمینه‌ی ویژگی‌های مورد نیاز یک رهبر برای تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف پایدار، مطالعه عمیق و جامعی صورت نگرفته است. ۳. پژوهش‌های جامعی که به بررسی ابعاد رهبری پایدار بپردازد، انجام نشده است. ادبیات موجود همچنان فاقد مدارک تجربی کافی برای ارتقاء ارتباط میان شایستگی‌های رهبری مدیران، اقدامات پایدار و عملکرد پایدار است؛ در همین راستا سوال اصلی این مقاله عبارت است از: مدل رهبری پایدار در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ و دو سوال فرعی نیز: ۱.

1. Çayak, S., Eskici, M.

2. Aguinis, H., Glavas, A

3. Elida Eide*, Ann. Andreas Saether, Erik . Aspelund, Arild

ابعاد و مولفه‌های رهبری پایدار چه می‌باشند؟ و ۲. روابط بین ابعاد و مولفه‌های رهبری پایدار چگونه است؟ می‌باشند که در این مقاله بدان پاسخ داده خواهد شد.

مبانی نظری

مفهوم پایداری

منشأ فعل "پایدار"^۱ را می‌توان در انگلیسی میانه از حدود سال ۱۲۵۰ جستجو کرد که از اصطلاح فرانسوی لاتین "sustinere" که به معنای حفظ زندگی است گرفته شده است. و اما، کلمه پایداری، افزوده بسیار جدیدی به زبان انگلیسی است. مفهوم پایداری به‌عنوان یک صفت در سال ۱۹۸۷ از طریق گزارش کمیسیون جهانی محیط‌زیست و توسعه، در سطح جهانی شناخته شد (کریستوفی و لئونیدو، ۲۰۱۵). این گزارش، توسعه پایدار را توسعه‌ای نامید که نیازهای زمان حال را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهایشان مرتفع نماید. (اندوانا^۲، ۲۰۲۵). از این منظر، نسل کنونی بدون به خطر انداختن استفاده‌های احتمالی در آینده، به صورت منصفانه از منابع استفاده می‌کنند (فابیو و پیرو، ۲۰۱۸) و (کاندرا و ساندریمن^۳، ۲۰۲۰). گزارش برانت لند، دفاع از حق نسل‌های آینده برای بهره‌مندی از محیط‌زیست و منابع طبیعی به‌اندازه بهره‌مندی نسل فعلی را مطرح نمود (فابیو و پیرو، ۲۰۱۸). در سال‌های اولیه، معنای اصطلاح توسعه پایدار به نظر می‌رسید که مبهم است و منجر به ارائه تعاریف مختلفی از آن شد. اخیراً تعریفی ارائه شده است که بر همه آن تعاریف مسلط است و همه آن‌ها را پوشش می‌دهد. بحث‌ها باهم تلفیق گشتند و حول ۳ اصلی که مبنا و اساس توسعه پایدار است ائتلاف نمودند: یکپارچگی محیطی، رونق اقتصادی و برابری اجتماعی. هر یک از این سه جز به‌صورت جداگانه یک شرط ضروری است اما ناکافی، این بدین معناست که اگر یکی از آن‌ها پشتیبانی نشود، توسعه، پایدار نخواهد بود (دزیرو و همکارانش^۴، ۲۰۱۷). تقریباً هر چیزی که روی کره زمین برنامه‌ریزی، طراحی یا اجرا می‌شود، پیامدهای ملموسی بر جامعه، اقتصاد و مهم‌تر از همه محیط‌زیست دارد؛ بنابراین مبناي اصلی تصمیمات انسانی، تجاری و سازمانی را شکل می‌دهند. مفهوم بهبود و حفظ

1. Sustain
2. Nandwana
3. Willy Candra., Didi Sundiman
4. Dzwiaro, Bloodless.Ntombenhle Nombela . Manoshni Perumal

یک سیستم اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی سالم برای توسعه انسانی الزامی است. اگر یکی از قلمروهای ذکر شده حذف شود، احساس پایداری از بین خواهد رفت (جانگ و وو و کانگ^۱، ۲۰۲۰). توسعه پایدار با سه سیستم به طور هم‌زمان تعامل دارد: اقتصاد جهانی، جامعه جهانی و محیط زمین.

رهبری پایدار

رهبری، موضوع مورد علاقه محققین در طی زمان بوده است و بیش از ده سال است که از موضوعات جذاب تحقیقات علمی می‌باشد. از دیدگاه ریشه‌شناسی، رهبری معادل درست کردن، تعیین کردن، هدایت کردن و همراهی کردن است. از دیدگاه کاربردی می‌توان بیان نمود که رهبر در ابتدا، چشم‌انداز سازمان و مسیر دستیابی به آن را نشان می‌دهد (هالینگر و سوریانکی^۲، ۲۰۱۸)، نگرش افراد را نسبت به سازمان و اهدافش تغییر می‌دهد و آن‌ها را به سوی این اهداف برمی‌انگیزاند (کافتانزیوا و ناکو^۳، ۲۰۱۹)، الگویی برای افراد است و به شیوه‌ای مربی‌گرایانه، آن‌ها را برای دستیابی به اهداف توانمند می‌کند (سیلالی و همکارانش^۴، ۲۰۱۸) (بیکی دمنه و همکاران، ۱۴۰۲) و در نهایت با مشارکت و همکاری با آنان، سازمان را به اهداف خود می‌رساند (کاندرا و ساندمین، ۲۰۲۰). رهبری مسئول ایجاد ارزش بلندمدت برای همه ذی‌نفعان است و نقش استراتژیکی در تحقق پایداری دارد (وینارنو و همکارانش^۵، ۲۰۲۵). پایداری در زمینه‌های مختلف علمی همچون اقتصاد، بوم‌شناسی، روانشناسی، فلسفه، هنر و علوم جستجو شده است، یکی از زمینه‌هایی که پایداری به آن مرتبط است، رهبری است (کایاک، ۲۰۲۱). ریشه‌های رهبری پایدار را باید در کنفرانس برانت لند^۶ جستجو کرد که به مسئولیت‌های سازمان‌ها در قبال جامعه تاکید داشت (قیصر اقبال و همکارانش^۷، ۲۰۲۱). رهبری پایدار، یک مفهوم نسبتاً جدید در حوزه مطالعات رهبری، به دلیل نیاز مبرم سازمان‌ها به پرداختن به چالش‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی ضمن حفظ بقای بلندمدت، توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (ماگوتا^۸،

1. Eun-Jung Woo., Eungoo Kang
2. Philip Hallinger., Suparak Suriyankietkaew
3. Tamara Kaftandzieva., Leonid Nakov
4. Khukrit Silalaiy., Thanin Ratanaolarn., Malai Thaveesuk
5. Alex Winarno, Silvy Sondari Gadzali, Daniel Kisahwan & Deni Hermana
6. Brundtland Commission
7. Qaisar Iqbal., Noor Hazlina Ahmad., Yongmei Li
8. Guarin S. Maguate, Osias Kit T. Kilag, Arnold B. Alegre

۲۰۲۴). در گذشته، رهبری پایدار در چارچوب نگاه زیست محیطی تعریف می‌شد، اما امروزه دیدگاه سه گانه پایا، چارچوب اصلی مفهوم پایداری و رهبری پایدار را شکل می‌دهد. چرا که رهبری در سازمان‌ها، بر ایجاد تعادل بین افراد، سود و سیاره برای آینده‌ای پایدار متمرکز است (سیلالی و همکاران، ۲۰۱۸).

اوری و برگشتاینراز جمله محققان برجسته‌ای هستند که اولین مطالعات را در زمینه رهبری پایدار در سال ۲۰۱۱ ارائه کردند. آن‌ها رهبری پایدار را به‌عنوان «یکی از نیروهای کلیدی که در بلندمدت بر تغییر یا تداوم اثر می‌گذارد» تعریف کردند. در واقع بیان می‌کنند، رهبری پایدار مستلزم داشتن دیدگاه بلندمدت در تصمیم‌گیری‌های رهبری، ترویج نوآوری سیستماتیک باهدف افزایش ارزش مشتری، توسعه نیروی کار واجد شرایط، وفادار و با کیفیت بالا و ارائه محصولات و خدمات باکیفیت است (کایاک، ۲۰۲۱). هارگریوز و فینک رهبری پایدار را به‌عنوان رهبری که به دنبال برآوردن نیازهای جامعه کنونی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای شکوفایی است، تعریف کردند. اوری و ویکترنایر رهبری پایداری را رهبری می‌دانند که رفاه بلندمدت و ارزش پایدار را برای همه ذینفعان ایجاد می‌کند، فراتر از مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی که باعث رشد سودآوری، انعطاف‌پذیری و پایداری در سازمان‌ها می‌شود. در نهایت، بررسی نایت و پترسون از شایستگی‌های رفتاری رهبران پایداری، رهبری پایداری را به‌عنوان رهبران تعریف کرد که به‌طور مشترک با سهامداران کار می‌کنند تا نگرانی‌های اخلاقی، اجتماعی، زیست‌محیطی و مصرف‌کننده را در استراتژی و عملیات اصلی خود ادغام کنند. هم رهبران پایدار و هم فرهنگ سازمانشان ارزش‌های اخلاقی نوع‌دوستانه را اتخاذ می‌کنند که مبتنی بر روابط سودمند متقابل با ذینفعان و یک هدف مشترک متمرکز بر پایداری و توسعه پایدار است. این ارزش‌ها پایه و اساس روابط رهبر-پیرو و چشم‌انداز سازمانی و استراتژی‌های پایداری را تشکیل می‌دهند که با ذینفعان ایجاد شده و به‌طور مشترک دنبال می‌شوند (فرای و اگل، ۲۰۲۱). هارگریوز و فینک (۲۰۰۴) هفت اصل رهبری پایدار را ایجاد کردند: رهبری پایدار، یادگیری پایدار را پرورش داده و از آن محافظت می‌کند. موفقیت را در طول زمان تضمین می‌کند. به مسائل عدالت اجتماعی می‌پردازد.

منابع انسانی و مادی را توسعه می‌دهد. تنوع را پرورش می‌دهد و با طبیعت در تعامل است (داربی،^۱ ۲۰۲۴).

نقش رهبری در میانجیگری تغییر در سازمان حیاتی است. بدون هدایت هیچ توسعه‌ای وجود نخواهد داشت (جانگ وو، ۲۰۲۰). رهبری پایدار به آن دسته از رفتارها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی اطلاق می‌شود که برای همه ذینفعان سازمان‌ها ارزش پایدار ایجاد می‌کند (کنوای^۲، ۲۰۱۵). اقتصاد سبز به رهبران متعهد نیاز دارد تا استراتژی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را اجرا کنند که می‌تواند به شیوه‌ای پایدار محیط زیست و جامعه را هدایت نمایند و به‌طور هم‌زمان شکوفایی اقتصادی را دنبال کنند (عبدالغفور و همکارانش^۳، ۲۰۱۸). بروات^۴ (۲۰۱۹) اذعان می‌کند که رهبری پایدار هنوز در مرحله نوزادی است، از آنجایی که رهبری پایدار به‌طور قابل توجهی بر عملکرد پایدار تأثیر می‌گذارد، بنابراین نیاز به گسترش ادبیات در این حوزه وجود دارد (قیصر اقبال، ۲۰۲۰). در ادبیات پژوهش رهبری، بر نقش توسعه رهبری در کمک به سازمان‌ها برای غلبه بر بحران‌ها با تمرکز بر منافع بلندمدت به جای منافع کوتاه‌مدت تأکید شده است. آنچه معلوم است این است که رهبری تغییر کرده است. هیوارد^۵ (۲۰۱۱) اشاره می‌کند که فعالیت‌های توسعه رهبری بیشتر بر توسعه افراد متمرکز بود، در حالی که معمولاً با استراتژی‌های سازمانی همسو نبودند. نوع جدید پارادایم در رهبری را می‌توان رهبری پایدار نامید (مورنن و همکارانش^۶، ۲۰۱۲). این رهبران هستند که مسیر دستیابی به پایداری را برای سازمان‌ها و دولت‌ها هموار می‌کنند. پایداری به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند رویکردها، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را برای تقویت شیوه‌های پایدار در سطح اجتماعی و سازمانی و موفقیت اقتصادی طراحی کنند. پایداری، رهبری پایدار، رهبری حساس به محیط زیست، رهبری سبز و رهبری پایداری به جای یکدیگر برای پیوند دادن شیوه‌های پایدار با رهبری و/یا مدیریت استفاده می‌شوند. رهبری پایدار شامل آن دسته از رفتارها و شیوه‌هایی است که برای همه ذینفعان مانند جامعه، محیط زیست و نسل‌های آینده به‌طور کلی ارزش ایجاد می‌کند. رهبری پایدار منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است. رهبری پایدار

1. Shaina M. Darby

2. Joan, M., Conway

3. Abdelghafour Al-Zawahreh., Samer Khasawneh., Mahmoud Al-Jaradat

4. Burawat

5. Hayward

6. Jari Metsa `muuronen., Tuomo Kuosa., Reijo Laukkanen

فرصت‌هایی را در قالب نوآوری، بهبود مستمر، مزیت رقابتی پایدار و موفقیت بلندمدت برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. تحت رهبری پایدار، سازمان‌ها از مزایای متعددی مانند حفاظت از منابع طبیعی و استفاده کارآمد از منابع بهره می‌برند (قیصر اقبال، ۲۰۲۰). به گفته هالینگر و سوریانکیتکائو (۲۰۱۸) رهبری پایدار به عنوان یک حوزه مطالعاتی جدید در حوزه مدیریت ظاهر می‌شود تا جایی که دستیابی به توسعه و رشد پایدار در سازمان‌ها و جوامع نیازمند رهبری برای ارائه چشم‌اندازها، جهت‌گیری‌ها و ارائه اهداف جدید است. تجربه اخیر نشان داده است که می‌توان هم‌پایداری و هم‌عملکرد تجاری را ارائه داد و موفقیت در یک زمینه لزوماً به بهای هزینه در حوزه‌ای دیگر نیست از جمله چالش‌هایی که باید بر آن غلبه کرد، ارزش‌ها و شیوه‌های ریشه‌دار در سازمان است که می‌تواند استراتژی‌های پایداری را مختل کند. پیشرفت رهبری پایدار به انجام برخی اقدامات داخلی مانند ارائه اطلاعات قانع‌کننده راجع به اهداف استراتژیک به مدیران و کارکنان، ایجاد انگیزه‌هایی برای ادغام پایداری در عملکرد روزانه، توانمندسازی افراد در سراسر سازمان و ارائه فرصت‌های برای یادگیری در مورد پایداری بستگی دارد (وادیم و همکارانش^۱، ۲۰۲۲). اجرای پایداری در یک سازمان کار بسیار دشواری است و تنها زمانی می‌توان آن را محقق کرد که یک رهبر فعال در لایه مدیریتی سازمان وجود داشته باشد که از این دیدگاه حمایت کند. برای شروع، نقش اصلی رهبری در یک سازمان، تأثیرگذاری و سوق دادن اعضای سازمان به سمت یک هدف مشترک است که به عنوان چشم‌انداز، مأموریت و اصول عملیاتی سازمان نیز شناخته می‌شود؛ بنابراین، زمانی که سازمانی می‌خواهد به عنوان سازمان پایدار شناخته شود، باید معنای پایداری را در چشم‌انداز، مأموریت و سیاست‌های سازمان تعبیه کند و بر همه ذینفعان یک سازمان در جهت آن تأثیر بگذارد. علاوه بر این، برای تبدیل یک سازمان به یک سازمان پایدار، وجود یک رهبر در راستای شکل‌گیری تعهد لایه‌های مختلف مدیریت به پایداری، همیشه ضروری است (کریستوفی و لئونیدو، ۲۰۱۵).

1. Strielkowski., Wadim., Irina Firsova., Svetlana Azarova., Irina Shatskaya

پیشینه پژوهش

با توجه به جدید بودن مفهوم رهبری پایدار، مطالعات اولیه در حوزه پایداری همچون مورن و همکارانش (۲۰۱۲)، پرنکی^۱ (۲۰۱۵)، گرارد و همکارانش^۲ (۲۰۱۷)، دزیرو (۲۰۱۷) و کافتانزیوا و ناکو (۲۰۱۹) متمرکز بر شناخت و ارائه تعریفی از مفهوم توسعه پایدار و رهبری پایدار بوده‌اند. پس از آن، محققان دیگری مانند وادیم (۲۰۲۲)، مک کیم و لین^۳ (۲۰۲۰)، فلیپ و همکارانش (۲۰۱۹) و عثمان و کامیس^۴ (۲۰۱۹) به گسترش مفهوم پایداری، رهبری پایدار، ابعاد پایداری، زمینه شکل‌گیری و کاربردهای آن پرداخته‌اند. جانگ و وو (۲۰۲۰) و رهما و همکارانش^۵ (۲۰۱۹) ضرورت و اهمیت توجه به پایداری و رهبری پایدار را مورد توجه قرار دادند. پس از روشن شدن نسبی معنای رهبری پایدار و ابعاد مورد توجه در رهبری پایدار، محققان به دنبال شناسایی ویژگی‌های رهبران پایدار برآمدند. برخی از محققان، رهبری پایدار را از منظر ابعاد و مولفه‌های آن جستجو نمودند. تلاش‌های اولیه محققان بیشتر متمرکز بر حوزه آموزش بوده است. برای اولین بار هارگریوز و فینک در سال (۲۰۰۳)، ۷ اصل رهبری پایدار را برای رهبران آموزشی ارائه نمودند. رهبری پایدار مهم است - دوام می‌آورد - رهبری پایدار گسترده است - از نظر اجتماعی عادلانه است - مدبر است - تنوع را ترویج می‌کند - و فعال است. مدل هارگریوز که از مهم‌ترین و مشهورترین مدل‌های رهبری پایدار است، برای بخش آموزش و مدیران آموزشی ارائه شد و محققانی همچون کلارک و استیون (۲۰۰۹) کانون؛ کالکاوآن؛ گامرسون^۶ (۲۰۱۵)، سیلالی و همکارانش (۲۰۱۸)، ناگی^۸ (۲۰۱۹) و یاکوب و همکارانش^۹ (۲۰۲۰)، مدل آن‌ها را در بخش‌های مختلف آموزشی همچون مدارس ابتدایی، دبیرستان‌ها و کالج‌ها؛ مورد سنجش قرار داده و به تقویت پایایی این مدل کمک نمودند. پس از آن، اوری در سال ۲۰۰۵، اصطلاح مدیریت زنبور عسل (پایدار) و مدیریت ملخ (ناپایدار) را ارائه نمود و کسب و کارها را مورد توجه قرار داد. وی

1. Tomas Pernecky
2. Laura Gerard, Janice McMillan and Norma D'Annunzio-Green
3. Judy McKimm & Michelle McLean
4. Norlaila Wati Osman*, Arasinah Kamis
5. Sana Rehman., Abdul Sami., Aniqah Haroon., Asmara Irfan
6. Kalkavan, S
7. Gummerson, W.M.
8. Steven J. Nagy
9. Mohd Faiz Mohd Yaakob., Noor Hashimah Hashim., Mat Rahimi Yusof., Mohd Sofian.

بیان کرد که کسب و کارها میتوانند بخشی از یک اکوسیستم بزرگتر باشند، از محیط زیست مراقبت کنند و برای همه ذی نفعان دیگر سودمند باشند. اوری به کمک همکار علمی جدید خود، برگشتاینر^۱؛ در سال ۲۰۱۱، مدل قبلی خود را ارتقا داد. ابعاد آن را اضافه کرد و در سه گروه دسته بندی نمود. به طوری که عناصر رهبری پایدار را به ۳ سطح، بنیادی، متوسط و کلیدی تقسیم نمود. شیوه های بنیادی: شامل توسعه افراد- حفظ کارکنان- برنامه ریزی جانشینی- ارزش گذاری برای کارکنان- مدیر عامل برتر تیم به عنوان قهرمان- رفتار اخلاقی- چشم انداز بلندمدت- تغییر سازمانی- جهت گیری بازارهای مالی- استقلال حداکثری- مسئولیت در قبال محیط زیست- توجه به ذی نفعان. شیوه های میانه: انگیزش درونی- خودمدیریتی- گرایش تیمی- فرهنگ توانمندسازی- اشتراک دانش- صداقت. و شیوه های کلیدی: نوآوری- خودانگیزشی- کیفیت شامل میشدند. مدل اوری و برگشتاینر بسیار مورد توجه قرار گرفت. و نه تنها محققین دانشگاهی، بلکه بسیاری از کسب و کارهای بزرگ همچون شرکت ام وی ام، مدل آن‌ها را در کسب و کار خود پیاده نمودند و همچنین محققان دانشگاهی زیادی نیز مدل آن‌ها را در حوزه ها و صنایع مختلف مورد سنجش و تحقیق قرار دادند. از جمله می توان به چند تحقیق مهم اشاره نمود: کانتبوترا و اوری^۲ (۲۰۱۱) در صنعت سیمان، سوریانکی^۳ (۲۰۱۶) در حوزه بازاریابی، بوراوات^۴ (۲۰۱۹) و سوریانکی و اوری^۵ (۲۰۱۶)، کانتبوترا و سوریانکی (۲۰۱۳)، کانتبوترا و اوری (۲۰۱۱) در صنایع تولیدی کوچک و متوسط، کانتبوترا (۲۰۱۴) در صنعت غذا، کانتبوترا و تفا آپیراکس^۶ (۲۰۱۶) در حوزه مالی و در نهایت، کانتبوترا و ساراتون^۷ (۲۰۱۲)، در حوزه آموزش و دانشگاه. با وجود مدل هارگریوز که همچنان مورد توجه بخش های آموزشی بود، لامرت^۸ در سال ۲۰۱۲ توانست با انتشار مقاله ای با عنوان رهبری پایدار و پیامدهای آن برای بخش آموزش، چالش های رهبری بخش آموزشی را بررسی کرده و عوامل رهبری پایدار را در این حوزه مطرح نماید: ایجاد ظرفیت و فرصت برای کارکنان- توزیع استراتژیک افراد- تثبیت آموزش و یادگیری- ایجاد

1. Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner
2. Sooksan Kantabutra., Gayle C. Avery
3. Suparak Suriyankietkaew
4. Piyachat Burawat
5. Suparak Suriyankietkaew., Gayle Avery
6. Sooksan Kantabutra., Thachapong thephe-A phiraks
7. Sooksan Kantabutra., Molraudee Saratun.
8. Lamert, S

اهداف بلندمدت از کوتاه مدت - تنوع - حفظ - اموختن و درس گرفتن از گذشته. گرچه باید بیان نمود که این مدل نتوانست جای مدل رهبری پایدار را در صنعت رهبران آموزشی بگیرد. تلاش‌های بعدی نیز در حوزه شناسایی مشخصه‌های رهبری پایدار صورت گرفت. ساندر و همکارانش^۱ (۲۰۱۳) ذهنیت‌های رهبری که رهبران برای توانمندسازی سازمان‌های خود در جهت ایجاد ارزش پایدار باید توسعه دهند را با پیشنهاد مدل 6C ارائه دادند (زمینه - آگاهی‌های ذهنی - تداوم - ارتباطات - خلاقیت - جمع‌گرایی). سیمانسکین و زوپرکین در سال ۲۰۱۴ مقاله‌ای با عنوان، رهبری پایدار، چالش جدیدی برای سازمان‌ها ارائه نمودند. مدلی از ساخت رهبری پایدار با ۴ سطح و ۹ عامل: سطح فردی (شخصیت رهبر - خلاقیت) - سطح تیمی (کار تیمی - روابط پایدار) - سطح سازمانی (فرهنگ سازمانی - وفاداری) - سطح جامعه (مسئولیت اجتماعی - تصویر سازمانی) ارائه نمودند. گیاوان نور فیترا^۲ در سال (۲۰۲۱) از مدل او برای سنجش رهبری پایدار و عملکرد تجاری سازمان بهره جست. و اخیراً تان و همکارانش در سال ۲۰۱۹ مدل رهبری پایدار را برای شرکت‌های ساختمان‌سازی ارائه نمودند و شیوه‌های رهبری پایدار در بخش ساخت و ساز را ارائه نمودند که مولفه‌های مدل آنان عبارتند از: تعامل با ذی‌نفعان، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت ایمنی و بهداشت، استفاده از مواد و انرژی کارآمد و مدیریت پسماند. همان‌طور که به خلاصه‌ای از مدل‌هایی با عنوان مدل رهبری پایدار در ادبیات گذشته اشاره شد، می‌توان اذعان نمود که مدل‌های ارائه شده یا تنها یک بعد از رهبری پایدار (بعد شخصیتی و ویژگی‌های شخصی رهبر پایدار) را مورد توجه قرار داده‌اند، و یا آنکه مربوط به صنعتی خاص (بالاخص صنعت آموزش) بوده‌اند، از طرفی دیگر مدل‌های ارائه شده مبتنی بر تفکر اولیه راجع به توسعه پایدار بوده است، به معنای آنکه بر اساس مفهوم توسعه پایدار در سال ۲۰۰۶ و ۲۰۱۰ ارائه شده‌اند. نه آنکه بر اساس فلسفه توسعه پایدار ۲۰۳۰ و اهداف توسعه پایدار ۲۰۳۰ ارائه شده باشند، فلذا جای خالی یک مدل جامع که ابعاد مختلف رهبری پایدار را بر اساس نگاه جدید و اهداف جدید توسعه پایدار مورد توجه قرار دهد، احساس می‌شود.

1. Sander G., Tideman, Muriel C., Arts and Danielle P., Zandee

2. Giawan Nur Fitria

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه تفسیر گرایی از رویکرد استقرایی- قیاسی بهره برده است. راهبرد اتخاذ شده، نظریه داده بنیاد و روش پژوهش آن، کیفی می‌باشد. از مصاحبه نیمه ساختار یافته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. بدین منظور از جامعه پژوهشی، که شامل مدیران سازمان‌هایی که بیشترین تأثیر مستقیم را بر اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیست را داشته‌اند، نمونه‌گیری نظری صورت گرفته است. مصاحبه بر اساس قوانین پژوهش‌های کیفی تا دستیابی به اشباع داده‌ها که معیار آن تکراری شدن اطلاعات دریافتی است؛ ادامه پیدا کرد. داده‌ها از طریق مصاحبه از ۲۲ مدیر از مدیران اجرایی در سطح رییس اداره تا مدیر کل و اساتید و محققین این حوزه، جمع‌آوری و تحلیل گردید. اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه شونده در جدول (۱) ارائه گردید:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

سابقه		تحصیلات			جنسیت		خبرگان		ردیف
زن	زن	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	مرد	زن	مدیران	اساتید دانشگاهی	ویژگی‌های توصیفی
۱۵	۷	۵	۱۱	۶	۱۹	۳	۱۸	۴	فراوانی
%۶۸	%۳۱	%۲۲	%۵۰	%۲۷	%۸۶	%۱۳	%۸۲	%۱۸	درصد

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از روش مصاحبه استفاده گردیده است. روایی مصاحبه به روش‌های تعیین اعتبار در هر یک از مراحل هفتگانه مصاحبه اشاره دارد: ۱. جهت اطمینان از روایی مصاحبه در مرحله انتخاب موضوع، مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیقات را بررسی کرده و سؤال اصلی و سؤالات فرعی تحقیق را بر مبنای مطالعات نظری قبلی ارائه شده است. ۲. با توجه به مطالعات کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و استفاده از نظرات خبرگان سعی شده است بهترین طراحی برای انجام این تحقیق صورت گرفته شد. ۳. در تمامی مصاحبه‌ها، محقق شخصاً سؤالات را به شکل یکسان مطرح کرده و روند مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری یک صورت انجام گرفته است تا

روایی و اعتماد مصاحبه‌ها حفظ شود. ۴. برای هر یک از مراحل نسخه برداری، سبک اجرایی خاصی انتخاب شده است. این سبک در تمامی مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق رعایت شده است. ۵. ابتدا موضوع تحقیق برای مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شده و سپس بقیه سؤالات مصاحبه در بطن سؤالات اصلی تحقیق به گونه‌ای که محقق را به پاسخ‌های مناسب نائل گرداند مورد پرسش قرار گرفته است. ۶. از آنجایی که هنوز در این گونه پژوهش‌ها نمی‌توان اعتماد ۱۰۰٪ به پژوهش داشت با توجه به ابزارهای موجود در جهان می‌توان اعتبار تحقیق کنونی را تأیید کرد. ۷. در مرحله گزارش دهی نیز گزارش ارائه شده برآورد معتبری از یافته‌های مطالعه است.

به‌طور کلی دو روش باز آزمون و روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای سنجش پایایی مصاحبه استفاده شد. در این تحقیق، تعداد ۳ مصاحبه از میان ۲۲ مصاحبه انتخاب گردید و در طی ۱۲ روز کدگذاری شد و در نتایج پایایی باز آزمون مشاهده می‌شود تعداد کل کدها برابر ۶۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۸ و تعداد کل عدم توافقات برابر ۱۳ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته، برابر ۸۲ درصد است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش مشارکت کند. تعداد کل کدها ۵۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۵ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۱ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، برابر ۸۶ درصد است.

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نظریه داده بنیاد چندگانه به روش گلدکل و کرونهلم^۱ (۲۰۱۰) استفاده شده است. تئوری داده بنیاد یک تئوری نیست بلکه روش‌شناسی برای کشف تئوری‌های خوابیده در داده هاست. بنابراین تئوری‌ها به آهستگی در یک فرایند انتزاعی سازی تدریجی از داده‌ها پدیدار می‌شوند. تئوری داده بنیاد، روشی است که بر اساس و پایه داده‌ها به تولید نظریه می‌پردازد. از آنجا که این نظریه، در داده‌ها "بنیان" دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد، زیرا با موقعیت تناسب دارد (دانایی فرد، امامی، ۱۳۸۶). انواع نسخه‌های تئوری داده بنیاد تا به امروز منتشر شده است: ۱. کلاسیک (گلیسر) ۲. سیستماتیک (اشتراوس و کورین) ۳. ساخت‌گرا

(چارمز) ۴. تحلیل موقعیت (کلارک) ۵. تحلیل ابعاد (شاتزمن) ۶. چندگانه (گلدکهم). در پژوهش حاضر از تئوری داده بنیاد چندگانه استفاده شده است. گلدکول و کرونهم در سال ۲۰۱۰ رویکرد نظریه داده بنیاد چندوجهی را با بررسی نقاط قوت و ضعف تئوری داده بنیاد مطرح کرده‌اند که تکمیل تئوری داده بنیاد را از طریق زمینه‌دار شدن تئوری به روش‌های چندگانه نشان می‌دهد؛ بدین معنا که ما تئوری کشف شده از روش داده بنیاد را از طریق مأخذ دیگر داده‌ها تکمیل می‌کنیم تا تئوری کشف شده هم از لحاظ تجربی (روش نمونه‌گیری نظری) و هم از لحاظ تئوریک (مقایسه با نظریه‌های پیشین) اشباع یا به چالش کشیده شود.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. اولین مرحله در این روش، کدگذاری باز می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۲ مصاحبه کدگذاری شدند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. در جدول (۲) نمونه‌ای از جملات مصاحبه‌ها و کدهای باز اولیه به طور نمونه ارائه شده است:

جدول ۲. کدگذاری باز اولیه از متن مصاحبه‌ها

کدگذاری باز	متن مصاحبه
تغییر فرهنگ ناپایدار	مردم ما دیگر مانند گذشته فکر نمی‌کنند چراکه تجربه به آن‌ها نشان داده است که وجود صنایع آلاینده برای شهر، مضرات بیشتری از فوایدش دارد
الزامات اجتماعی	مردم خواهان تغییر در جایابی صنایع آلاینده و یا کاهش فعالیت‌های آلاینده‌ی آنانند
هدایت به توسعه پایدار	یک مدیر نباید خودش به تنهایی همه‌ی کارها را بکند بلکه باید دیگران را هدایت کند، مسیر راه را باید نشان دهیم
مسئولیت اجتماعی	تمام سیستم دولت برای خدمت به مردم است باید مردم اول و آخر همه‌چیز باشند
عدم دخالت در طبیعت	تغییرات آب و هوایی همه ناشی از دخالت‌های اشتباه خودمان بوده است
تغییر در کنش‌ها و رفتارها	ما در هیچ چیزی تعادل نداریم و باید با طبیعت طبق قوانین خودش رفتار کنیم
توقف اقدامات ناپایدار	در ابتدا هدف ما و اولویت ما عدم آسیب رساندن و توقف این آسیب‌ها باید باشد
مدیریت توسعه پایدار	و پس از آن مسیر دستیابی به توسعه پایدار است
آگاهی و علم پایداری	یک مدیر برای آنکه تصمیمات پایدار بگیرد ابتدا باید از آسیب‌های اقدامات و فعالیت‌هایش بر پایداری آگاه شود

جدول ۲. کدگذاری باز اولیه از متن مصاحبه‌ها

کدگذاری باز	متن مصاحبه
نیروی کار متخصص	ما نیازمند کارکنان متخصص نیز هستیم.
همکاری کارکنان	یک مدیر قبل از هر اقدامی باید تیم خود را با اهداف سازمان همسو سازد.
تجهیزات پایدار	شرکت‌های تولیدی نیازمند تجهیزات جدیدی هستند.
قوانین و مقررات بالادستی	ما برای رسیدن به این هدف باید ابتدا قوانین و مقررات بلندمدتی در سطح سازمانی و ملی تدوین کنیم. یکی از این قوانین می‌تواند مشوق‌های معافیت مالیاتی و یا ارائه زمین و تسهیلات به شرکت‌های تولیدکننده انرژی و محصولات پاک باشد.

تحلیل داده‌های پژوهش، با مرحله کدگذاری استقرایی شروع شد و در حین انجام مصاحبه کدهای مفهومی استخراج شده و پس از آن که کدهای مفهومی تکرار و هم پوشانی پیدا کردند، به تدریج ۹ مقوله شروع به پدیدار شدن کرد؛ که در ادامه شرح آن در جدول (۳) ارائه می‌گردد.

جدول ۳. تعداد کدهای باز اولیه تئوری داده بنیاد

مقوله‌ها	خلق ارزش پایدار	الزامات	عوامل حمایتی - انگیزشی	موانع	ویژگی‌های رهبران پایدار	مشخصه‌های سازمانی	اقدامات رهبر پایدار - اقدامات درون سازمانی	اقدامات رهبر پایدار - اقدامات برون سازمانی	نتایج و پیامدها - اهداف	تعداد
۴۲	۵۷	۳۵	۴۲	۸۹	۶۷	۱۳۴	۷۸	۳۰		

کدگذاری محوری درک عمیق‌تری از روابط بین پدیده‌ها را توسعه می‌دهد. این کار از طریق برقراری ارتباط بین طبقه‌های گوناگون داده‌ها که طی کدگذاری باز تعیین شده بود، صورت می‌گیرد. هدف اصلی کدگذاری محوری برقراری یک محور است. در جدول ۴ مقوله‌های مرحله کدگذاری محوری ارائه شده‌اند.

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
مقوله محوری	خلق ارزش پایدار	تغییر و تحول به سمت پایدار- یکپارچگی و متداوم بودن نگاه اکولوژیک- اجتماع- اقتصاد- شکل‌دهی به پایداری- دیدگاه بلندمدت داشتن- هدایت به توسعه پایدار- یک پاردایم سیستماتیک ۳ گانه است- یکپارچگی محیطی- رونق اقتصادی- برابری اجتماعی- احساس مسئولیت نسبت به جامعه و آینده- احساس مسئولیت نسبت به تمامی ذی‌نفعان- اقدامات یکپارچه اکولوژیکی- اجتماع- اقتصاد- حفظ و بهبود سیستم اکولوژیکی، اقتصادی، اجتماعی برای توسعه
الزامات	چالش‌های ملی بین‌المللی عدم پایداری	بحران عدم پایداری و تغییر اقلیم کره زمین- بحران عدم پایداری در سطح ملی- الزامات و فشارهای بین‌المللی
	برنامه توسعه پایدار دولت	سیاست‌های کلی کشور مبتنی بر دستیابی به اهداف پایدار- تعیین اهداف بلندمدت توسعه پایدار دولت- برنامه‌های بلندمدت توسعه پایدار در دولت
	قوانین، الزامات و دستورالعمل‌های پایدار	قوانین سازمان‌های بین‌المللی بر پایداری- وجود قوانین سطح ملی در راستای پایداری- قوانین و مقررات پایدار در سازمان- الزام سازمان به اولویت‌های پایدار- دستورالعمل‌ها و قوانین اجرایی پایدار
عوامل حیاتی و انگیزشی	فرصت استفاده از امکانات پایدار بین‌المللی	فرصت استفاده از امکانات و کمک‌های سازمان‌های بین‌المللی به کشورهای کمتر توسعه‌یافته در راستای پایدار- فرصت مشارکت در طرح‌های پایدار منطقه‌ای و بین‌المللی- فرصت استفاده از روش‌های موفق پایداری تجربه شده- فرصت بهره‌گیری از دانش جمعی پایداری در حوزه بین‌الملل
	دسترسی به فناوری‌های جدید پایدار	فناوری‌ها و نرم‌افزارهای جدید- استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی- تجهیزات و ماشین‌آلات مجهز به تکنولوژی روز- تجهیزات پایدار (استفاده از کمترین منابع هم‌زمان با خروجی باکیفیت)

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
	مشوق‌های ملی و بین‌المللی	طرح‌های پایداری منطقه‌ای - مشوق‌های مالی و غیرمالی سازمان‌های بین‌المللی - استفاده از علم و تخصص جامعه بین‌المللی - ورود به بازارهای بین‌الملل از طریق فروش محصولات یا خدمات پایدار - طرح‌های حمایتی دولت در تولید انرژی پاک - طرح‌های حمایتی و مشوق‌های مالیاتی و تسهیلاتی در بخش کشاورزی - مشوق‌ها و طرح‌های حمایتی دولت از محصولات دانش‌بنیان
موانع	محدودیت‌های مالی	بودجه محدود سازمان - گران بودن روش‌های پایدار انجام کارها - گران بودن مواد اولیه پایدار - نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد جهت تغییر فناوری و تجهیزات
	فرهنگ ناپایدار	ترویج فرهنگ پایدار در جامعه - تقاضای مردم و احساس نیاز بر پایداری - ترویج فرهنگ پایدار در لایه‌های مختلف سازمان - تغییر نگاه مردم بر اهمیت مسائل اجتماعی و محیط زیستی - تغییر فرهنگ مردم از فردگرایی به جمع‌گرایی
	مقاومت در برابر تغییر	عدم علاقه‌ی مدیران به خارج شدن از منطقه امن خود - عادت کارکنان به روتین بودن و عدم همکاری با تغییرات - آسیب‌های سیستمی ناشی از تغییر - نگرانی از عدم اطمینان‌ها در تغییر و ترجیح به ثبات
ویژگی‌های رهبران پایدار	نگرش و بینش پایدار	نگاه بلندمدت - نگرش سیستماتیک و کل‌نگر - نوع دوستی و طبیعت دوستی - فرهنگ پایدار - خیرخواه، عدالت‌خواه و اخلاق مدار - روشنفکر - نگاه بدون تعصب - نگاه برابر به انسان‌ها و به انسان و محیط زیست - تحول‌گرا و دوستدار تغییر
	دانش و آگاهی پایدار	آگاهی و دانش نسبت به پایداری - تخصص فنی و حرفه‌ای بودن در حوزه وظایف کاری - تخصص در مدیریت روابط با کارکنان - آگاهی از تأثیرات محیط زیست - آگاهی از مخاطرات و آسیب‌های

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		زیست‌محیطی و روش‌های حل آن- آگاهی و علم به اهداف پایدار و روش‌های عملکرد پایدار
	مهارت و توانمندی اجرای اقدامات پایدار	داشتن قدرت اجرایی و قدرت سازمانی- مهارت به‌کارگیری روش‌های پایدار انجام کار- نوآور و خلاق- توانایی هماهنگی عناصر- توانایی مدیریت روابط با کارکنان- توانایی ارتباط با ذی‌نفعان برون سازمان- توانایی ایجاد تغییر و همراهی کارکنان و سیستم با تغییرات-مهارت مدیریت ریسک
مشخصه‌های سازمان پایدار	اهداف بلندمدت و استراتژی مبتنی بر پایداری	تعیین چشم‌انداز بلندمدت و پایدار- استراتژی سازمان مبتنی بر پایداری- وجود اهداف پایدار در سازمان- تعیین برنامه‌های عملیاتی پایدار- حمایت از اقدامات پایدار- رهگیری و پیگیری اهداف پایدار- بازبینی سیاست‌ها و فلسفه سازمان مبتنی بر اهداف پایدار- مهندسی مجدد فرایندهای انجام کار
	فراهم بودن ابزارهای پایداری (فناوری پایدار- نیروی متخصص پایدار- منابع مالی- تجهیزات پایدار)	شناخت و دسترسی به فناوری‌های جدید پایدار- نیروی کار متخصص در حوزه فنی- نیروی کار متخصص در حوزه پایداری و روش‌های پایدار انجام کارها- نیروی کار پرانگیزه- همکاری کارکنان با ایجاد تغییرات جدید- مواد اولیه و ماشین‌آلات جدید و پایدار- وجود منابع مالی کافی برای پیاده‌سازی تغییرات
اقدامات رهبران پایدار	تدوین استراتژی و اهداف پایدار	مدیریت ریسک- مدیریت کیفیت- شبکه‌سازی- ثبات قدم- مدیریت پسماند- تعیین اهداف بلندمدت- انجام کارها به صورت مشارکتی و بر اساس توافق- تمرکززدایی- اخلاق‌مداری- اتخاذ چارچوب بلندمدت- مدیریت تنوع- رهبری استراتژیک- ارائه محصولات و خدمات سبز- تدوین برنامه عملیاتی- مبتنی بر اهداف پایدار- تعیین ساختار و بازمهندسی ساختارها- ایجاد چشم‌انداز مشترک- مدیریت محیطی- ترویج نگاه

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		سیستماتیک-نوآوری و تولیدات سبز
	به‌کارگیری منابع و مواد پایدار به روشی کارا و پایدار	استفاده بهینه از منابع - مدیریت زنجیره ارزش - استفاده از مواد و انرژی کارآمد و پایدار - حفظ منابع - توسعه منابع موجود - کاهش استفاده از مواد مضر - توزیع استراتژیک منابع در راستای پایداری - به‌کارگیری کارای منابع - مصرف بهینه منابع و انرژی - کاهش هزینه‌های سازمانی
	توسعه فناوری‌های پایدار و به‌روز و هوشمند در سازمان	بهبود مستمر فرایند - ارائه محصولات و خدمات باکیفیت - توزیع نوآوری سیستماتیک - استفاده از تکنولوژی و دانش روز دنیا - داشتن ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت در طراحی محصول
	توسعه و پرورش نیروی کار متخصص - حفظ، نگهداری و به‌زیستی نیروی کار	ایجاد ظرفیت و فرصت برای کارکنان - ایجاد بینش ذهنی محیطی و نگرش طرفدار محیط‌زیست - آگاه‌سازی نسبت به اهداف پایدار مدیران و کارکنان - مدیریت مشارکتی - مربی بودن - پرورش نیروی کار - توسعه نیروی کار - توانمندسازی و رشد پایدار افراد در سراسر سازمان - آموزش و توسعه پایدار به افراد - محیط کار سالم - افزایش آگاهی زیست‌محیطی - حمایت از رفاه عمومی - روابط صادقانه - متقاعدسازی کارکنان برای پیاده‌سازی اهداف پایدار - جذب همراهی و هل دادن نیروی کار به سمت پایداری - تضمین سلامت و امنیت شغلی - مراقبت از کارکنان
	پیاده‌سازی مدیریت عملکرد پایدار	برنامه‌ریزی عملیاتی پایدار - پیاده‌سازی و اجرای اقدامات پایدار - طراحی و برنامه‌ریزی اقدامات پایدار - سیستم‌های نظارتی پایدار - شفافیت عملکرد - سنجش عملکرد پایدار - برنامه‌ریزی مجدد
اقدامات برون سازمانی رهبران پایدار	آموزش و توسعه فرهنگ پایدار در جامعه	حمایت از توسعه جامعه - آموزش و توسعه فرهنگ پایداری در جامعه - آگاه‌سازی جامعه از اهمیت پایداری با استفاده از ابزارهای تبلیغاتی - آموزش و توسعه تفکر

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		پایدار در بین مشتریان
	تصویب قوانین ارائه خدمات یا محصولات پایدار برای تأمین‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان سازمان	رعایت قوانین و مقررات- الزام و تصویب قوانین و دستورالعمل‌ها برای ارائه خدمات یا محصولات پایدار برای تأمین‌کنندگان یا شرکت‌ها یا افراد مرتبط با سازمان- خرید تنها محصولات پایدار و تحریم محصولات ناپایدار- تنظیم جرائم سنگین و بازدارنده برای آسیب‌های محیط زیستی
	ارائه خدمات عامه‌پسند و انجام نقش مسئولیت اجتماعی	انجام خدمات عامه‌پسندانه- مدیریت مسئولیت اجتماعی- انجام اقدامات در راستای حذف آسیب‌های محیط زیستی- استفاده از شبکه‌های مجازی برای انتشار اقدامات پایدار- تبلیغات پایدار به جای تبلیغات ناپایدار- توجه به گروه‌های آسیب‌پذیر و انجام اقدامات خیرخواهانه- همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد و حمایت از محیط‌زیست- استفاده از ابزارهای آموزشی همچون کنفرانس، همایش، برنامه‌های تلویزیونی و... جهت آموزش فرهنگ پایدار
	برقراری ارتباط با دیگر سازمان‌ها در جهت تدوین و پیشبرد اهداف پایدار	برقراری ارتباط با دیگر سازمان‌های مؤثر و متأثر از برنامه‌ها و اهداف سازمان- ارائه تشویق‌های سازمانی برای شرکت‌ها و افراد پایدار حرکت به سوی اقتصاد آزاد- تعیین اهداف مشترک پایدار
	مشارکت فعال در رویدادهای پایدار در سطح ملی و بین‌المللی	مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقاتی و کنفرانس‌های بین‌المللی- عضویت در سازمان‌های منطقه‌ای و جهانی- ارتباط مؤثر با کشورها و بازارهای هدف- به دست آوردن سهم بازار بین‌المللی محصولات پایدار
پیامدهای اقتصادی رهبری پایدار	هدف ۸ ترویج رشد فراگیر و پایدار اقتصادی، اشتغال کامل و مولد و شغل مناسب برای همه	افزایش رشد اقتصادی کشورها به حداقل ۷ درصد- افزایش سطح بهره‌وری- حمایت از اشتغال شرافتمندانه، جداسازی رشد اقتصادی از تخریب محیط‌زیست- دستیابی به اشتغال شرافتمندانه و سودآور برای همه -امن

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		سازي فضاهاي كار - ترويج گردشگري كه بتواند به توليد كار و ترويج فرهنگ و توليدات محلي كمك كند- افزايش ظرفيت مؤسسات مالي داخلي
	هدف ۹ ایجاد زیرساخت انعطاف‌پذیر، ترویج صنعتی سازی فراگیر و پایدار و تقویت نوآوری	ایجاد زیرساخت‌های پایدار برای توسعه اقتصادی و رفاه ملی- صنعتی شدن پایدار و افزایش سهم صنعت در اشتغال و تولید ناخالص داخلی- افزایش دسترسی فعالیت‌های تجاری کوچک به خدمات مالی-بروز رسانی صنایع و سازگاری آن‌ها با محیط‌زیست-گسترش پژوهش‌های علمی-پشتیبانی از توسعه داخلی فناوری و نوآوری و دسترسی بیشتر به فناوری اطلاعات و ارتباطات
	هدف ۱۰ کاهش نابرابری در درون و میان کشورها	افزایش درآمد قشر فقیر به بالاتر از میانگین ملی- توانمندی همه افراد برای حضور در عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی و ایجاد فرصت‌های برابر برای همه- سیاست‌گذاری به‌ویژه در حوزه‌های مالی، دستمزد و حمایت اجتماعی و دستیابی تدریجی به تساوی بیشتر- تضمین حضور پررنگ‌تر کشورهای درحال توسعه در تصمیم‌گیری‌های مؤسسات مالی و اقتصادی بین‌الملل- تسهیل مهاجرت مسئولانه- کمک بیشتر مالی به کشورهای نیازمند- کاهش هزینه‌های نقل و انتقال و جوه ارسالی کارگران مهاجر به کمتر از ۳ درصد
	هدف ۱۲ تضمین الگوی تولید و مصرف پایدار	اجرای برنامه ده‌ساله مرتبط با الگوی تولید و مصرف پایدار- کاهش هدر رفت مواد غذایی- دسترسی عمومی به اطلاعات مرتبط با توسعه پایدار-حمایت از کشورهای درحال توسعه در جهت توسعه علمی و فنی- پایش آثار توسعه پایدار بر گردشگری پایدار- کاهش تولید زباله و افزایش بازیافت-منطقی سازی یارانه‌های ناکارآمد سوخت‌های فسیلی
پیامدهای	هدف ۱ پایان دادن به فقر در	ریشه‌کنی فقر مطلق (فقر مطلق به درآمد روزانه کمتر از

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
اجتماعی رهبری پایدار	تمامی اشکال آن در همه‌جا	۱,۲۵ دلار اطلاق می‌شود) - نصف کردن تعداد فقرا - ایجاد نظام حمایتی از فقرا
	هدف ۲ پایان دادن به گرسنگی، دستیابی به امنیت غذایی و بهبود تغذیه و ترویج کشاورزی پایدار	تضمین دسترسی همه به‌ویژه نوزادان به غذای سالم و کافی و رفع سوءتغذیه - افزایش دو برابری درآمد و بهره‌وری تولیدکنندگان کوچک مواد غذایی - تضمین نظام‌های پایدار تولید مواد غذایی و افزایش سرمایه‌گذاری در این حوزه از جمله تربیت کشاورز - حفظ تنوع ژنتیکی دانه‌ها و گیاهان و حیوانات
	هدف ۳ تضمین زندگی سالم و ترویج رفاه برای همه در تمام سنین	کاهش مرگ‌ومیر مادران به میزان ۷۰ درصد - کاهش مرگ و میز کودکان - پایان دادن به بیماری‌های واگیر - کاهش مرگ‌ومیرهای ناشی از بیماری‌های غیر واگیر و بیماری‌های ناشی از آلودگی آب‌وهوا و خاک - کاهش مصرف مواد مخدر - به نصف رساندن مرگ‌ومیرهای ناشی از تصادفات - تضمین دسترسی جهانی به خدمات بهداشتی و درمانی - توسعه واکسیناسیون
	هدف ۴ تضمین کیفیت آموزش فراگیر و عادلانه و ایجاد فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر برای همه	تضمین آموزش رایگان همگانی تا دیپلم به‌صورت رایگان و دسترسی به آموزش‌های پیش‌دبستانی - توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای - دسترسی عمومی به تحصیلات دانشگاهی - ریشه‌کنی نابرابری‌های جنسیتی در آموزش و تضمین دسترسی برابر به همه مقاطع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای برای اقشار آسیب‌پذیر - آموزش سواد به بزرگسالان - تضمین این‌که همه فراگیران به دانش و مهارت‌های لازم برای ترویج توسعه پایدار دست یابند - بروز رسانی امکانات آموزشی و تأمین فضاهای دور از خشونت برای آموزش - افزایش تعداد بهابازارهای اعطایی - افزایش فراوان تأمین معلمان
هدف ۵ دستیابی به تساوی جنسی و توانمندسازی تمام	پایان دادن به همه اشکال تبعیض علیه زنان و دختران - به رسمیت شناختن و ارج نهادن به مراقبت‌های داخل	

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
	زنان و دختران	منزل و خانه‌داری (کار در منزل) بدون دستمزد- تضمین مشارکت کامل و مؤثر زنان و در اختیار قرار دادن فرصت‌های برابر (با مردان) - انجام اصلاحاتی برای برقراری تساوی حقوق زنان و مردان به منظور دسترسی زنان به منابع اقتصادی و امکان مالکیت و کنترل دارایی‌ها- ارتقای کاربرد فناوری توانمند کننده به منظور ترویج توانمندسازی زنان- تقویت و اتخاذ سیاست‌های مطمئن و مناسب و همچنین وضع قوانین قابل اجرا برای ترویج تساوی جنسیتی و توانمندسازی همه زنان
	هدف ۷ تضمین دسترسی به انرژی ارزان قیمت، قابل اعتماد، پایدار و مدرن برای همه	تضمین دسترسی به خدمات مقرون به صرفه انرژی- افزایش انرژی‌های تجدید پذیر و بهره‌وری در حوزه انرژی- گسترش زیرساخت‌های انرژی
	هدف ۱۱ تبدیل شهرها و سکونت‌گاه‌های انسانی به مکان‌های همه‌شمول، مقاوم و پایدار	تضمین دسترسی عمومی به مسکن ایمن و مقرون به صرفه و نوسازی محله‌های فقیر- فراهم سازی دسترسی به حمل و نقل ایمن به ویژه برای زنان، دختران و معلولان حفظ میراث فرهنگی و طبیعی- کاهش مرگ و میر ناشی از بلایای طبیعی- توجه به کیفیت هوا و مدیریت زباله‌ها گسترش فضای سبز عمومی، ایمن و فراگیر به ویژه برای زنان و کودکان و سالمندان و معلولان- برقراری پیوند بین مناطق شهری و حومه و روستایی- حمایت از ساخت بناهای مقاوم
	هدف ۱۶ ترویج جوامع صلح طلب و فراگیر برای توسعه پایدار، دسترسی به عدالت برای همه و ایجاد نهادهای مؤثر، پاسخگو و فراگیر در تمام سطوح	کاهش همه اشکال خشونت و مرگ و میرهای ناشی از آن پایان دادن به سوءاستفاده و استثمار کودکان- گسترش عدالت برای همه- مبارزه با جرائم سازمان یافته و کاهش جریان غیرقانونی پول و اسلحه- کاهش قابل ملاحظه فساد و رشوه‌خواری- پاسخگویی و شفافیت مؤسسات- تقویت حضور کشورهای در حال توسعه در نهادهای بین‌المللی مانند سازمان ملل متحد- تأمین هویت قانونی

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		از جمله خدمات ثبت‌احوال برای همه - تأمین دسترسی عمومی به اطلاعات و پاسداشت آزادی‌های بنیادین مبارزه با تروریسم - ترویج و اجرای قوانین عاری از تبعیض برای توسعه پایدار - تضمین تصمیم‌گیری نتیجه‌بخش و مشارکتی و نمایان همه افراد جامعه
	هدف ۱۷ تقویت ابزارهای اجرایی و احیای مشارکت جهانی برای توسعه پایدار	تقویت فعالیت‌های مرتبط با منابع مالی داخلی مانند جمع‌آوری مالیات - اختصاص ۰,۷ درصد از درآمد ناخالص ملی کشورهای توسعه‌یافته به کشورهای دارای پایین‌ترین سطح توسعه‌یافتگی - کمک به کشورهای در حال توسعه برای پرداخت دیون - سرمایه‌گذاری در کشورهای دارای پایین‌ترین سطح توسعه‌یافتگی - حمایت بین‌المللی از طرح‌های ملی کشورهای در حال توسعه - ارتقای ثبات اقتصادی کلان، ترویج مشارکت بخش خصوصی در اقتصاد - افزایش امکان دسترسی به علم، فناوری و نوآوری و ارتقای همکاری‌های شمال-جنوب و جنوب-جنوب - راه‌اندازی بانک فناوری - به اشتراک‌گذاری دانش، تخصص، فناوری و منابع مالی باهدف رشد کشورهای در حال توسعه
پیامدهای زیست محیطی رهبری پایدار	هدف ۶ تضمین در دسترس بودن و مدیریت پایدار آب و فاضلاب برای همه	دسترسی همگانی به آب آشامیدنی - دستیابی به بهداشت کافی و پایان دادن به انجام قضای حاجت درملاءعام و بذل توجه خاص به نیازهای زنان و دختران و افراد آسیب‌پذیر - ریشه‌کنی تخلیه زباله در منابع آبی - احیای تالاب‌ها و رودخانه‌ها و منابع آبی - همکاری‌های بین‌المللی در حوزه آب مانند تصفیه و شوری‌زدایی
	هدف ۱۳ اقدام فوری برای مبارزه با تغییرات آب‌وهوا و اثرات آن	کاهش آلودگی دریاها و اقیانوس‌ها - حفاظت از بوم‌سازگان دریایی و ساحلی - کاهش آثار اسیدی شدن محیط دریایی - ارتقاء دانش فناوری دریایی - قانونمند شدن صیادی جمعی و پایان دادن به صید بی‌روی حذف

جدول ۴. کدگذاری محوری (تشکیل بلوک مقوله‌ای از مقوله‌های کوچکتر)

مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		یارانه‌های تعیین شده برای برخی اشکال ماهیگیری مخرب افزایش حفاظت و استفاده پایدار از اقیانوس‌ها و منابع آن
	هدف ۱۴ حفظ و استفاده پایدار از اقیانوس‌ها، دریاها و منابع دریایی برای توسعه پایدار	حفاظت، احیاء و استفاده پایدار از جنگل‌ها، تالاب‌ها، کوه‌ها و نواحی خشک - مبارزه با بیابان‌زایی - توقف جنگل‌زدایی - کاهش تخریب زیستگاه‌های طبیعی و جلوگیری از انقراض گونه‌های در معرض خطر - پیشگیری از پدیدار شدن گونه‌های مهاجم و بیگانه در زیست‌بوم‌های خشکی و آبی - اشتراک‌گذاری منصفانه مزایای ناشی از استفاده از منابع ژنتیک در راستای توافقات بین‌المللی - مبارزه با صید غیرقانونی و قاچاق گونه‌های حفاظت‌شده
	هدف ۱۵ حفاظت، بازیابی و ترویج استفاده پایدار از اکوسیستم‌های زمینی، مدیریت پایدار جنگل‌ها، مبارزه با بیابان‌زایی، متوقف و معکوس نمودن فرسایش زمین و توقف از بین بردن تنوع زیستی	حفاظت، احیاء و استفاده پایدار از جنگل‌ها، تالاب‌ها، کوه‌ها و نواحی خشک - مبارزه با بیابان‌زایی - توقف جنگل‌زدایی - کاهش تخریب زیستگاه‌های طبیعی و جلوگیری از انقراض گونه‌های در معرض خطر - پیشگیری از پدیدار شدن گونه‌های مهاجم و بیگانه در زیست‌بوم‌های خشکی و آبی - اشتراک‌گذاری منصفانه مزایای ناشی از استفاده از منابع ژنتیک در راستای توافقات بین‌المللی - مبارزه با صید غیرقانونی و قاچاق گونه‌های حفاظت‌شده

از مراحل مهم تئوری داده بنیاد گلد کلهم، مرحله انطباق نظری است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌هایش با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در جدول (۵) انطباق نظری ارائه می‌گردد:

جدول ۵. مقایسه نظریه‌های موجود با دستاوردهای پژوهش

عنوان نظریه	توضیح	وجه اشتراک با نظریه	تغییرات اعمال شده در نظریه جدید
رهبری جهانی برای پایداری	رهبری برای پایداری از طریق امید/ایمان به چشم‌اندازی برای توانایی پایداری و توسعه پایداری و فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های عشق نوع‌دوستانه	چشم‌انداز بلندمدت فرهنگ‌سازمانی پایداری (شرایط زمینه‌ای)	همان‌طور که قابل ملاحظه است نظریه موجود با نظریات گذشته دارای وجه اشتراک است و از طرفی دیگر متغیرها و عوامل دیگری در نظریه جدید است که در نظریات گذشته موجود نمی‌باشد و علت آن جامع بودن نظریه است. تغییر فرهنگ ناپایدار به پایدار چالش‌های ملی و بین‌المللی قوانین، الزامات و دستورالعمل‌های پایدار ابزارهای پایداری (فناوری) - تجهیزات - منابع انسانی و منابع (مالی) نگرش و بینش پایدار رهبران دانش و آگاهی پایدار رهبران مهارت و توانمندی‌های آنان تدوین استراتژی و اهداف پایدار به‌کارگیری منابع و مواد پایدار توسعه فناوری‌های پایدار و بروز
بررسی شیوه‌های پایداری در رهبری پایداری	۵ روش کلیدی برای ارتقا عملکرد پایداری شناسایی گردید؛ ۱. تعامل با ذی‌نفعان ۲. مدیریت کیفیت ۳. مدیریت ایمنی و بهداشت ۴. استفاده از مواد، انرژی و منابع کارآمد و پایداری ۵. مدیریت پسماند.	تعامل با ذینفعان (نقش فعال برون‌سازمانی) مدیریت کیفیت - استفاده از مواد انرژی و منابع کارآمد (به‌کارگیری منابع پایداری به روشی پایدار) مدیریت ایمنی و بهداشت (حفظ و نگهداری نیروهای متخصص)	
مدل ۶C	شش دسته از ویژگی‌های رهبری: زمینه، آگاهی، تداوم، متصل، خلاق و جمعی	زمینه (شرایط و زمینه‌ها) آگاهی و دانش (دانش رهبران پایداری) تداوم و ثبات قدم (استراتژی) خلاق و جمعی (مهارت رهبران پایداری)	
رهبری پایدار و پیامدهای آن برای بخش آموزش	مدل رهبری آموزش: ایجاد ظرفیت برای پایداری - توزیع استراتژیک - تثبیت - ایجاد اهداف بلندمدت از کوتاه‌مدت - تنوع - حفظ	ایجاد ظرفیت (پرورش نیروی متخصص) ثبات قدم (استراتژی) توزیع استراتژیک (تدوین استراتژی) حفظ (حفظ و نگهداری نیروی متخصص)	
مدل رهبری زنیورعسل	۱۴ روش اولیه بنیادی: آموزش و توسعه، روابط کاری دوستانه، حفظ کارکنان، جانشین پروری، ارزش‌گذاری به تجربه کارکنان، تصمیم‌گیری در مورد نقش رهبر ارشد به عنوان قهرمان. عضو برتر گروه، رفتار اخلاقی، ترویج تفکر بلندمدت، مدیریت تغییرات، استقلال از بازارهای مالی، ارتقای مسئولیت‌پذیری محیط و اجتماعی، تعادل بین منافع ذینفعان متعدد و اطمینان از اینکه چشم‌انداز مشترک، کسب‌وکار را هدایت می‌کند. ۶ روش سطح بالاتر دوم،	آموزش و توسعه کارکنان روابط کاری دوستانه حفظ کارکنان اطمینان از رفتار اخلاقی ترویج تفکر بلندمدت مدیریت حساس تغییرات سازمانی ارتقای مسئولیت‌پذیری محیط و اجتماعی ایجاد تعادل بین منافع ذینفعان متعدد چشم‌انداز مشترک کارکنان خود مدیریتی فرهنگ‌سازمانی	

جدول ۵. مقایسه نظریه‌های موجود با دستاوردهای پژوهش

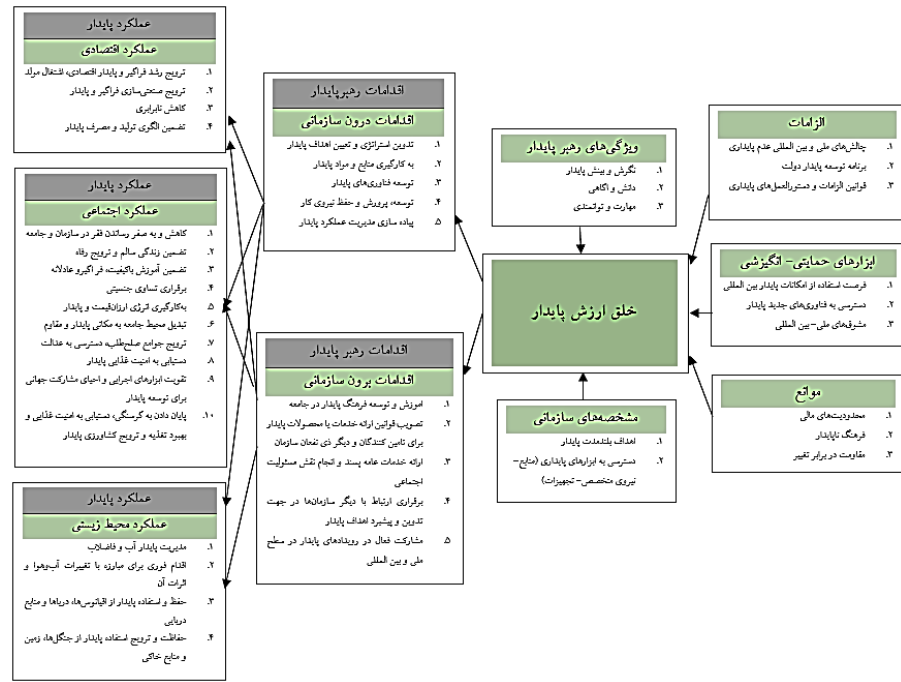
عنوان نظریه	توضیح	وجه اشتراک با نظریه	تغییرات اعمال شده در نظریه جدید
	تصمیم‌گیری تفویض شده، خود مدیریتی، استفاده از قدرت گروه‌ها، ایجاد فضای اعتماد، فرهنگ‌سازمانی و اشتراک‌گذاری و حفظ دانش سازمانی. ۳ عنصر کلیدی اصلی محرک عملکرد: نوآوری، مشارکت کارکنان و کیفیت	اشتراک‌گذاری و حفظ دانش سازمان نوآوری مشارکت کارکنان کیفیت	توسعه و پرورش، حفظ و نگهداری و به زیستی منابع انسانی مدیریت عملکرد پایدار نقش فعال برون‌سازمانی در جهت پیاده‌سازی و ارتقای پایداری
مدل رهبری هارگریوز	چارچوب ۷ عاملی رهبری پایدار: رهبری پایدار مهم است - دوام می‌آورد - گسترده است - عادلانه است - مدبر است - تنوع را ترویج می‌کند	اهمیت رهبری پایدار تداوم و ثبات گسترده بودن و جامع بودن عادلانه است	
مدل رهبری راینلند	عناصر اوری در شش دسته گروه‌بندی می‌شوند: اتخاذ دیدگاه بلندمدت، اولویت دادن به افراد، حمایت از نوآوری فزاینده و رادیکال، پذیرش مسئولیت اجتماعی، مدیریت عدم اطمینان و تغییر رفتار اخلاقی.	اتخاذ دیدگاه بلندمدت حمایت از نوآوری پذیرش مسئولیت اجتماعی مدیریت عدم اطمینان مدیریت تغییر اخلاق‌مداری	

وجه اشتراک مدل در حال ظهور با مدل‌های ارائه شده قبلی، در تمرکز بر ویژگی‌های رهبران پایدار است و شرایط و الزامات پیاده‌سازی رهبری پایدار را با تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبران پایدار ارائه نموده‌اند. چند تفاوت اساسی بین مدل‌های ارائه شده در گذشته و مدل جدید وجود دارد. یک آنکه در مدل ارائه شده حاصل از این پژوهش، تنها بر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبران پایدار متمرکز نبوده و رهبری پایدار را متفاوت از رهبر پایدار دانسته و به آن به چشم یک فرایند نگریسته که تنها دو بخش از این فرایند مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبران است. تفاوت دوم آن این است که ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مطرح شده در این مدل‌ها، محدود بوده و همه ابعاد رهبری پایدار را کمتر در نظر گرفته‌اند. با توجه به تاکید مدل‌های گذشته بر این موضوع که، یک رهبر پایدار باید دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی بوده و

در عمل نیز دست به رفتارهایی مبتنی بر پیاده‌سازی رهبری پایدار بزنند؛ و این رهبران پایدار هستند که نقش اساسی را در پیاده‌سازی پایداری به دوش می‌کشند. می‌توان بیان نمود که مدل‌های ارائه‌شده قبلی مبتنی بر نظریه‌های سنتی رهبری از جمله نظریه خصوصیات رهبری و رهیافت رفتاری به رهبری بوده است و این پژوهش پا را فراتر گذاشته و نگاهی سیستماتیک و اقتضایی به مفهوم رهبری پایدار دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری پایدار نمی‌تواند به مفهوم انتزاعی یا فهرستی ایستا از ویژگی‌ها محدود بماند؛ بلکه باید به‌مثابه موتور محرک تحول عملیاتی در سازمان‌ها تجلی یابد. بر این اساس، شاخص‌های اصیل پایداری در رهبران، تنها در سایه‌ی توانایی تبدیل ارزش‌ها به پیامدهای ملموس معنا می‌یابد: تصمیم‌سازی مبتنی بر معیارهای پایدار، اجرای اقدامات هم‌سو با ابعاد سه‌گانه توسعه و دستیابی به عملکرد متوازن اقتصادی-اجتماعی-زیست‌محیطی. این پژوهش با اتخاذ رویکرد سیستمی، الگویی یکپارچه (مدل ۱) را طراحی نموده است.



شکل ۱. مدل رهبری پایدار در سازمان‌های دولتی

این پژوهش با طراحی مدلی یکپارچه، ابعاد رهبری پایدار در نهادهای دولتی را نظام‌مند نموده است تا سندی معتبر برای شناسایی شاخص‌های رهبری پایدار در مسیر تحقق اهداف توسعه پایدار از طریق تدوین و اجرای اقدامات پایدار فراهم آید. مدل پیشنهادی با پنج تمایز راهبردی، پیشرفتی نوین در این عرصه محسوب می‌شود:

۱. رویکرد کل‌نگر: در انطباق با ماهیت ترکیبی پایداری، این مدل رهبری پایدار را تلفیقی پویا از ویژگی‌های شخصیتی، روابطی و رفتاری با تأثیرات کلان تحلیل می‌کند و کلیه سطوح اثرگذاری آن را پوشش می‌دهد.

۲. تمرکز بر نقش محوری دولت‌ها در اقتصادهای در حال توسعه: با تأکید بر جایگاه بی‌بدیل رهبران دولتی به عنوان پیشران‌های اصلی تحقق پایداری و توجه به الزامات خاص کشورهای مانند ایران که دولت متولی اصلی بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است، به تحلیل نقش تعیین‌کننده دولت در دستیابی به اهداف توسعه پایدار ۲۰۳۰ (مانند ریشه‌کنی فقر) پرداخته است

۳. انطباق با اسناد بین‌المللی به‌روز: پایه‌ریزی مدل بر مبنای چارچوب "تغییر جهان ما" (سازمان ملل ۲۰۱۵) به‌عنوان جامع‌ترین سند معاصر توسعه پایدار.
۴. جامعیت کاربست‌پذیر: طراحی مدلی فراسازمانی با قابلیت اجرا در - صنایع تولیدی و خدماتی، - حوزه‌های آموزشی، اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی، و - سطوح خرد تا کلان مدیریتی
۵. ظرفیت‌سازی پژوهشی-عملیاتی: ارائه چارچوبی برای راهنمایی محققان در مطالعات میدانی آتی و تبدیل شدن به ابزار اجرایی برای مدیران و رهبران سازمانی
- این مدل با تبدیل رهبری پایدار از شعار به پارادایم عملیاتی، ظرفیت تحول سازمان‌های دولتی به‌ویژه در اقتصادهای درحال توسعه را به‌مثابه اهرمی برای پیشبرد پایداری ملی فراهم می‌سازد.
- مدل رهبری پایدار ارائه شده در این پژوهش، با نگاهی چندبعدی و جامع، کلیه عوامل موثر در شکل‌گیری فرایند رهبری پایدار را پوشش می‌دهد. برخلاف رویکردهای پیشین که صرفاً بر ویژگی‌های فردی رهبران متمرکز بودند، این مدل، رهبری پایدار را فرایندی پویا و سیستمی تعریف می‌کند که حاصل هم‌کنشی متغیرهای متعدد برای خلق ارزش پایدار است. مدل نهایی مشتمل بر ۶ بخش، ۱۱ مقوله و ۴۳ مفهوم است که مقوله محوری آن، "خلق ارزش پایدار" می‌باشد. ساختار مدل به شرح زیر است:

مقوله اول: الزامات

خلق ارزش پایدار، فرآیندی تدریجی است که مهم‌ترین محرک آن، مواجهه با چالش‌ها و بحران‌های ناپایداری در سطوح ملی و بین‌المللی (نظیر تغییرات اقلیمی، ناپایداری‌های اقتصادی و گسست‌های اجتماعی) می‌باشد. این چالش‌ها موجب شکل‌گیری واکنش‌های هنجاری بین‌المللی از طریق تصویب قوانین و دستورالعمل‌های کلان‌گردیده است. در سطح ملی، دولت‌ها به‌عنوان پیش‌نیاز بنیادین، ملزم به تدوین برنامه‌های بلندمدت توسعه پایدار در ابعاد سه‌گانه (اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی) و سپس استخراج قوانین و الزامات اجرایی هم‌سو از آن‌ها هستند. مطابق با چارچوب‌های نهادی اسکات (۲۰۱۴) و اهداف توسعه پایدار (SDGs)، این قوانین شرط لازم تحقق پایداری محسوب می‌شوند. با این حال نوآوری کلیدی این پژوهش تأکید بر این است که این چارچوب‌های قانونی، اگرچه دارای بالاترین ظرفیت الزام‌آوری و انگیزشی بوده و شرط لازم

تحقق پایداری محسوب می‌شوند، اما به‌تنهایی برای دستیابی به ارزش پایدار کافی نیستند و شکاف اجرایی در ادبیات پایداری را آشکار می‌سازند.

مقوله دوم: عوامل حمایتی و تقویتی

تحقق خلق ارزش پایدار مستلزم تعادل میان ابزارهای الزام‌آور (سخت) و عوامل انگیزشی (نرم) است. رویکرد تک‌بعدی مبتنی بر الزامات صرف، بدون تدارک سازوکارهای حمایتی، موجب مقاومت در برابر تغییر است. یافته‌ها سه عامل کلیدی تقویت‌کننده را شناسایی می‌نماید:

۱. فرصت‌های بین‌المللی: بهره‌گیری از چارچوب‌ها و راهکارهای آزموده‌شده جهانی، امکان اجتناب از شروع از نقطه صفر را فراهم ساخته و مسیر تحقق پایداری را تسهیل می‌کند.
۲. فناوری‌های نوین: دسترسی به فناوری‌های پایدار و به‌روز، ضمن کاهش هزینه‌ها و مصرف منابع، به‌عنوان محرکی برای اتخاذ شیوه‌های پایدارتر عمل می‌نماید و کارآمدی (بهره‌وری) را افزایش می‌دهد.

۳. مشوق‌های ملی و بین‌المللی: مشوق‌های بین‌المللی (به‌ویژه برای کشورهای در حال توسعه) محرکی قوی برای حرکت دولت‌ها به سوی پایداری است. تقویت مشوق‌های ملی، ضرورتی انکارناپذیر برای ترغیب فعال‌تر بازیگران داخلی محسوب می‌گردد.

نوآوری این پژوهش در ترکیب این سه عامل به عنوان "مثلث تقویتی" است که با پرکردن شکاف مدل‌های تک‌بعدی (مثل مدل هارگریوز و فینک، ۲۰۰۶ یا مدل رهبری زنبور عسل اوری و برگشتاینر، ۲۰۱۱) که تنها بر رفتارها و اقدامات رهبران تأکید دارند، بستر لازم برای هم‌افزایی و تحقق اثربخش ارزش پایدار را بارور می‌سازند. به ویژه تأکید بر لزوم تقویت مشوق‌های ملی برای بازیگران داخلی، گامی فراتر از مشوق‌های بین‌المللی مطرح شده توسط گیلینگهام و همکارانش (۲۰۱۸) است.

مقوله سوم: موانع

تحقق خلق ارزش پایدار با چالش‌های جدی مواجه است که شناسایی آن‌ها برای پیشگیری از توقف این فرآیند ضروری است. یافته‌ها سه مانع عمده را آشکار می‌سازد:

۱. محدودیت‌های مالی: کمبود بودجه و منابع مالی در سازمان‌های دولتی با اهداف متنوع، اصلی‌ترین چالش محسوب می‌گردد. با وجود هزینه‌بر بودن اولیه‌ی بسیاری از راهکارهای پایداری، تحلیل هزینه-فایده بلندمدت نشان‌دهنده‌ی کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف منابع در افق زمانی گسترده‌تر است.

۲. فرهنگ سازمانی و اجتماعی ناپایدار: غلبه‌ی فرهنگ ناپایدار، مانع بنیادین دیگری است که مستلزم تحول در نگرش‌ها و ارتقای آگاهی عمومی نسبت به مفهوم، اهمیت و ضرورت پایداری است. تبدیل پایداری به خواست عمومی از سوی جامعه، کارکنان و مدیران، پیش‌شرط اساسی این تحول فرهنگی محسوب می‌شود.

۳. مقاومت در برابر تغییر: اینرسی سازمانی و مقاومت ذاتی ساختارهای دولتی و بدنه‌ی سازمان‌ها در برابر تغییرات، به‌عنوان مانع سوم، موجب تعلل یا توقف در مسیر تحول پایداری می‌گردد.

این موانع به صورت مجزا با یافته‌های (فرای و آگل، ۲۰۲۱؛ رهبری زنبور عسل اوری و برگشتاینر، ۲۰۱۱) همسوست، اما تمایز پژوهش حاضر در پیوند دادن این موانع با "توقف فرایند خلق ارزش پایداری" و تأکید بر تحول نگرشی به عنوان پیش‌نیاز بنیادین است.

مقوله چهارم: ویژگی‌های رهبر پایداری

۱. نگرش و بینش پایداری: -مبتنی بر تفکر سیستمی (توجه هم‌زمان و یکپارچه به کلیه ابعاد موضوع)، -متمرکز بر افق بلندمدت و آینده‌نگری (تأکید بر پیامدهای بلندمدت به‌جای اثرات کوتاه‌مدت)، -ریشه‌دار در بنیان‌های ارزشی متعالی: خیرخواهی، عدالت‌محوری، اخلاق‌مداری، روشنفکری، بی‌تعصبی، و تحول‌گرایی.

۲. دانش و آگاهی تخصصی: -تبحر حرفه‌ای در حوزه مسئولیت‌های محوله، -آگاهی چندبعدی از محیط‌زیست، مسائل اجتماعی، و مدیریت روابط انسانی، -سواد پایداری جامع نسبت به اهداف توسعه پایداری و ابعاد عملکرد آن.

۳. مهارت و توانمندی عملیاتی: -توانایی عملگرایانه در به‌کارگیری روش‌های پایداری، -مهارت هماهنگی و یکپارچه‌سازی عناصر سازمانی، -قابلیت مدیریت اثربخش روابط درون‌سازمانی (با کارکنان)، -مهارت تعامل استراتژیک با ذی‌نفعان برون‌سازمانی.

گرچه بعد نگرش از مورد تاکیدترین مشخصه‌های رهبری پایدار در مدل‌های (هارگریوز و فینک، ۲۰۰۶؛ مدل ۶ سی ساندر و همکارانش، ۲۰۱۳) بوده است. اما ترکیب این ۳ بعد در چارچوب رهبری پایدار، نوآوری این پژوهش نسبت به مدل‌های تک بعدی است.

مقوله پنجم: مشخصه‌های سازمانی

یافته‌ها حاکی از آن است که تحقق خلق ارزش پایدار مستلزم وجود دو پیش شرط بنیادین در سطح سازمان است: ۱. تعهد سازمان به پایداری: تجلی اراده سازمان برای تغییر پایدار در چشم‌انداز، اهداف بلندمدت و برنامه‌های عملیاتی به منزله سنگ‌بنای تحول است. ۲. فراهمسازی زیرساخت‌های سازمانی: تأمین تجهیزات، فناوری‌ها و منابع پایدار به‌عنوان بستر ضروری عملیاتی‌سازی اهداف. نکته کلیدی آنکه اثربخشی رهبر پایدار - با وجود نقش محوری در هدایت فرآیند - وابسته به هم‌افزایی با ظرفیت‌های سازمانی است. این همکاری مستلزم وجود: پیروان توانمند و خلاق برای اجرای راهبردها و زیرساخت فناورانه و لجستیکی پایدار جهت پشتیبانی از اقدامات می‌باشد. به‌عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین در گرو هم‌خوانی با سازوکارهای نهادی و امکانات ملموس سازمان است. این یافته‌ها با نظریه‌های ذینفعان (فریمن، ۱۹۸۴) و سازمان یادگیرنده (سنز، ۱۹۹۰) همخوانی دارد ولی در ادبیات پایداری کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

مقوله ششم: اقدامات درونی رهبر پایدار

تحقق ارزش پایدار مستلزم پنج رکن عملیاتی به‌هم‌پیوسته تحت هدایت رهبر است:

۱. تدوین راهبردهای پایدار: تعیین چشم‌انداز، اهداف بلندمدت و راهبردهای یکپارچه، طراحی چارچوب‌های تخصصی (مدیریت ریسک، کیفیت، تغییر، پسماند، تنوع)، بازمهندسی ساختارها و تدوین برنامه‌های عملیاتی
۲. بهینه‌سازی منابع پایدار: کاربرد نظام‌مند مواد و انرژی تجدیدپذیر، استقرار الگوهای چرخه حیات منابع (کاهش مصرف، جایگزینی منابع مضر، توزیع استراتژیک)، نهادینه‌سازی حفظ منابع و مصرف بهینه

۳. تحول فناوریانه: توسعه زیرساخت‌های هوشمند و نوآورانانه، جایگزینی روش‌های سنتی با فناوری‌های کم‌مصرف، به‌کارگیری تجهیزات پایدار برای حذف اتلاف انرژی

۴. توانمندسازی سرمایه انسانی: الف) همسوسازی سازمانی: پرورش نگرش زیست‌محیطی و آگاهی پایدار، استقرار مدیریت مشارکتی و مربی‌گری، جذب و آموزش نیروی کار هم‌سو با اهداف پایداری. ب) توسعه شغلی-اجتماعی: تضمین سلامت، امنیت شغلی و رفاه عمومی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد، ترویج عدالت سازمانی و حذف تبعیض

۵. نظام مدیریت عملکرد پایدار: استقرار چرخه کامل برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و بازنگری، ارزیابی مستمر عملکرد بر مبنای شاخص‌های سه‌بعدی پایداری، بهینه‌سازی مداوم راهبردهای عملیاتی

اثربخشی این اقدامات در گرو یکپارچگی نظام‌مند و توالی منطقی (از راهبردهای تا پایش) است که رهبر پایدار مسئولیت هماهنگی آن را بر عهده دارد. نظریه شبکه شیوه‌های پایداری تان و همکاران (۲۰۱۹)، نظریه رهبری پایدار لامرت (۲۰۱۱)، مدل رهبری زنبور عسل اوری و برگشتاینر (۲۰۱۱) و مدل رهبری راین لند اوری (۲۰۰۵) اقدامات پایدار را مورد توجه قرار داده‌اند و باید مطرح نمود که مدل‌های رهبری پایدار به صورت تک‌بعدی بر اقدامات درون‌سازمانی رهبران پایدار متمرکز بوده‌اند. اما چارچوب عملیاتی (از راهبردهای تا پایش) در این پژوهش ارائه شده است و علاوه بر چارچوب‌بندی آن وجه تمایز دیگر این مدل در تقدم تدوین راهبردهای یکپارچه بر بهینه‌سازی منابع و تلفیق تحول فناوریانه با توانمندسازی سرمایه انسانی به عنوان نوآوری در سلسله مراتب اقدامات پایدار است.

مقاله هفتم: اقدامات برون‌سازمانی رهبران پایدار

در جهان امروز که با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه است، سازمان‌ها به‌هیچ‌وجه موجوداتی مستقل و منفک از اکوسیستم جهانی محسوب نمی‌شوند، بلکه جزئی جدایی‌ناپذیر از شبکه به‌هم‌پیوسته جامعه بین‌المللی هستند. این ارتباط دوسویه موجب تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متقابل آن‌ها بر محیط پیرامون می‌شود. رهبران پایدار ضمن تثبیت پایداری درون‌سازمانی، مکلف به تعهد عملی نسبت به پایداری جامعه کلان هستند؛ چراکه ناپایداری محیط خارجی، اثربخشی اقدامات سازمانی را تضعیف کرده و دستیابی به اهداف توسعه پایدار را با اختلال مواجه می‌سازد. یافته‌های

این پژوهش مؤید آن است که اقدامات برون‌سازمانی پایدار، صرفاً ابزاری برای تبلیغات برند یا ایفای نقش مسئولیت اجتماعی نیست، بلکه رویکردی استراتژیک در راستای ارتقای جامعه به‌مثابه بستری ضروری برای پیشرفت سازمان است. در این چارچوب، توسعه فرهنگ پایداری از طریق آموزش، تدوین استانداردهای الزام‌آور برای زنجیره تأمین، ارائه خدمات عام‌المنفعه (شامل حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر، کاهش آلاینده‌های زیست‌محیطی و همکاری با نهادهای مردمی)، هم‌افزایی بین‌سازمانی برای پیشبرد اهداف پایدار و مشارکت فعال در رویدادهای ملی و بین‌المللی، از مصادیق بارز اقدامات پیشتازانه رهبران پایدار محسوب می‌گردد. نگرش به اقدامات برون‌سازمانی پایدار در این پژوهش، گسستی از ادبیات مسئولیت اجتماعی نمادین و همسو با نظریه اکوسیستم‌های کسب و کار محسوب می‌شود اما برخلاف تاکید اصلی اهداف توسعه پایدار ۲۰۳۰، در مدل‌های قبلی ادبیات پایداری کمتر بدان پرداخته شده است.

مقوله هشتم: پیامدهای پایدار

یافته‌های پژوهش مؤید آن است که تحقق خلق ارزش پایدار مستلزم پیگیری هم‌زمان اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در چارچوب آرمان‌های توسعه پایدار است:

۱. اهداف اقتصادی: ایجاد اشتغال مولد و فراگیر، توسعه زیرساخت‌های مقاوم و پایدار، ترویج صنعتی‌سازی پایدار، کاهش نابرابری‌های جهانی، استقرار الگوهای تولید و مصرف مسئولانه.
۲. اهداف اجتماعی: ریشه‌کنی فقر چندبعدی، تأمین امنیت غذایی و محو گرسنگی، تضمین سلامت عمومی و ارتقای رفاه اجتماعی، دسترسی عادلانه به آموزش کیفی، تحقق برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان.
۳. اهداف زیست‌محیطی: تضمین دسترسی به انرژی پاک، مقرون‌به‌صرفه و پایدار، توسعه شهرهای فراگیر، تاب‌آور و اکولوژیک، مدیریت پایدار منابع آبی و اکوسیستم‌های دریایی، اتخاذ اقدامات فوری برای مقابله با تغییرات اقلیمی، حفاظت و احیای جنگل‌ها با رویکرد مدیریت اکوسیستمی، تقویت حکمرانی جهانی برای صلح پایدار.

دستیابی به این اهداف نه به‌صورت مجزا، بلکه در قالب چارچوبی یکپارچه ممکن می‌گردد. رهبران پایدار موظفند با ایجاد هم‌پوشانی راهبردی بین ابعاد سه‌گانه، تحقق هم‌زمان این آرمان‌ها را در دستور کار قرار دهند. این یافته ضمن انطباق اهداف ضمن انطباق کامل با اهداف SDGs و

مدل سه بعدی پایداری (الکینگتون، ۱۹۹۷)، نوآوری خود را در عبور از نگاه مجزایی به اهداف پایدار به ارائه چارچوب یکپارچه‌سازی راهبردی نشان می‌دهد.

پژوهش حاضر به وضوح نشان می‌دهد که هر اقدام رهبری در مدل پایداری، همچون موجی در برکه‌ای گسترده، هم‌زمان دامنه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات اگرچه از حیث شدت و گستردگی متفاوتند، اما همواره درهم‌تنیده و جدایی‌ناپذیر ظهور می‌کنند. تقسیم‌بندی عملکرد به سه حوزه متمایز، هرگز به معنای انحصار اثرگذاری در یک بُعد نیست، بلکه صرفاً کانون اصلی تأثیر آن اقدام را مشخص می‌سازد. به‌عنوان مثال، فروش کالا که در نگاه نخست کنشی اقتصادی برای کسب سود محسوب می‌شود، در لایه‌های پنهان خود شبکه‌ای از پیامدهای اجتماعی را می‌پروراند: از اشتغال‌زایی و تأثیر بر زندگی مصرف‌کنندگان تا دگرگونی‌های فرهنگی در جامعه. هم‌زمان، ردپای زیست‌محیطی آن از مرحله تولید تا توزیع امتداد می‌یابد؛ ردپایی که با انتخاب مواد اولیه پایدار، بهینه‌سازی مصرف انرژی و طراحی هوشمندانه‌ای مانند بسته‌بندی‌های کم‌مصرف، می‌تواند از بار تخریب کاسته و حتی به بهبود اکوسیستم‌ها بینجامد. نمونه‌های عینی این هم‌کنشی را می‌توان در اقداماتی چون نوسازی ناوگان حمل‌ونقل با خودروهای برقی مشاهده کرد که هم‌زمان آلایندگی را کاهش می‌دهد، هزینه‌های عملیاتی را تعدیل می‌کند و سلامت جامعه را ارتقا می‌بخشد. این پیچیدگی چندبُعدی، زنگ بیدارباشی برای رهبران است تا پیش از هر تصمیم‌گیری، پرسش‌های سرنوشت‌سازی را واکاوی کنند: این انتخاب چه آثاری بر هر یک از ارکان پایداری برجای خواهد گذاشت؟ چگونه می‌توان در مسیر تحقق اهداف اقتصادی، تیشه به ریشه اجتماع و محیط‌زیست نزد؟ و چه راهکارهایی اثرات منفی را به فرصت‌های تحول‌آفرین تبدیل می‌کند؟ پاسخ به این پرسش‌ها مستلزم عبور از نگرش خطی و اتخاذ دیدگاه کل‌نگر است که در آن هر اقدام، حلقه‌ای از زنجیره پایداری کلان‌تر محسوب می‌شود. تنها با این نگرش سیستماتیک است که رهبران قادر خواهند بود اقدامات خود را از سطح بهبودهای مقطعی به ارتقای تجمعی و پایدار سوق دهند.

این پژوهش با ارائه مدل جامع رهبری پایدار، خلأ نظری موجود در ادبیات این حوزه را پر نموده است. مدل پیشنهادی که برای نخستین بار مشخصه‌های کامل رهبری پایدار را تبیین می‌کند، از سه جهت غنابخش مبانی نظری است:

۱. انجام مرور نظام‌مند پیشینه از نخستین نظریه‌ها تا جدیدترین یافته‌ها که منبعی معتبر برای پژوهشگران به‌ویژه در ایران (به‌عنوان نخستین مطالعه در این حوزه) فراهم آورده؛

۲. طبقه‌بندی خاستگاه‌های فکری مطالعات پایداری که پیش‌ازین بدون تمایز ارائه می‌شدند؛

۳. طراحی چارچوبی یکپارچه برای سنجش و اجرای پایداری در سطوح مختلف.

دستاوردهای سه‌گانه این پژوهش، کاربردهای عملی گسترده‌ای دارد:

- در عرصه آموزشی: معلمان و اساتید مدیریت می‌توانند از این مدل به‌عنوان نقشه راهی برای پرورش رهبران پایدار در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها بهره‌گیرند.

- در سطح سازمانی: مدیران با به‌کارگیری آن به‌مثابه سنجه جامع ارزیابی، قادر خواهند بود با پرسش‌هایی مانند: «سطح عملکرد پایدار کنونی سازمان چیست؟ موانع کلیدی کدامند؟ زیرساخت‌های الزامی فراهم است؟» فاصله وضع موجود تا مطلوب را اندازه‌گیری کرده و با تقویت شایستگی‌های رهبری، سازمان را به‌سوی پایداری هدایت نمایند.

- در سطح کلان: سیاست‌گذاران می‌توانند با الهام از این چارچوب، قوانینی تدوین کنند که ذی‌نفعان را به‌صورت نظام‌مند به‌سوی اهداف توسعه پایدار سوق دهد.

گستره کاربرد این مدل از پژوهشگران تا مدیران اجرایی و قانون‌گذاران را دربرمی‌گیرد و به‌تناسب هر صنعت و سطح مدیریتی، ابزاری برای تحول اثربخش فراهم می‌سازد.

فهرست منابع

- بیکی دمنه، زکیه؛ علامه، سید محسن؛ اعتباریان، اکبر؛ شریفی، سعید. (۱۴۰۲). طراحی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**. ۱۵. ۲. صص ۸۷-۱۲۲.
[20.1001.1.20084528.1402.15.2.6.6](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1402.15.2.6.6)
- دانایی فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی - نظریه پردازی داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی. دوره ۱ شماره ۲.
- صیاد، نرجس؛ حقیقی، مسعود؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید. (۱۴۰۲). واکاوی مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد رفتار شهروندی سازمانی سبز (بررسی موردی: شهرداری شیراز). **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**. ۱۵. ۲. صص ۱۹۱-۲۲۶.
[20.1001.1.20084528.1402.15.2.2.2](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1402.15.2.2.2)
- لشکری، الهه؛ شیروانی، علیرضا؛ دلوئی، محمدرضا. (۱۴۰۳). آینده پژوهی پایداری منابع انسانی در صنعت فولاد: تحلیلی بر تسهیل توسعه پایداری از طریق راهبرد یادگیری دوجانبه گرایانه. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**. ۱۶. ۲. صص ۱۴۱-۱۷۷.
[20.1001.1.20084528.1402.15.2.4.4](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1402.15.2.4.4)
- Abdelghafour Al-Zawahreh., Samer Khasawneh., Mahmoud Al-Jaradat. (2018). Green management practices in higher education: the status of sustainable leadership. **Tertiary Education and Management**.
- Alex Winarno, Silvy Sondari Gadzali, Daniel Kisahwan & Deni Hermana (2025) Leadership and employee environmental performance: mediation test from model job demands-resources dan sustainability perspective in micro level, **Cogent Business & Management**, 12:1, 2442091.
- Anna Helena Zgrzywa-Ziemak, Katarzyna Anna Walecka-Jankowska and Joanna Zimmer. (2024). The effect of organizational learning on business sustainability – the role of distributed leadership. **The Learning Organization**, vol. 32 no. 1.
- Balas Rant, Melita. (2020). Sustainable development goals (SDGs), leadership, and Sadhguru: SELF-TRANSFORMATION becoming the aim of leadership development. **The International Journal of Management Education**. 18. 100426.
- Bastiaan C.J. Zoeteman. (2013). What is behind the leadership shift in sustainable development from politicians to CEOs?. **Environmental Development**, 8, 113-130.
- Çayak, S., Eskici, M. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals: Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills **Front. Psychol.** 12:774388.
- Di Fabio, A., Peiro, J.M. (2018). Human capital sustainability leadership to promote sustainable development & healthy organizations: A new scale. **Sustainability**, 10, 2413.
- Dzwaïro, Bloodless.Ntombenhle Nombela . Manoshni Perumal . (2017). Sustainable leadership pre- and within the 21st century. **Environmental Economics**, Volume 8, Issue 1. 75-82.

- Elida Eide* , Ann. Andreas Saether, Erik . Aspelund, Arild. (2020) .An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. **Journal of Cleaner Production**. 254. 1-21.
- Eun-Jung Woo., Eungoo Kang. (2020). Environmental Issues as an Indispensable Aspect of Sustainable Leadership. **Sustainability**, 12, 1-22.
- Fry, L.W., Egel, E. (2021). Leadership for sustainability. **Sustainability**, 13, 6360. 1-27.
- Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. **STRATEGY & LEADERSHIP**, 39, 11-18.
- Giawan Nur Fitria. (2021). The effect of management of accounting system, sustainable leadership and environmental strategy on business performance with organizational culture as moderator. **International Journal of Contemporary Accounting**, 3(1), 45-60.
- Gummerson, W.M. (2015). Augmenting sustainable leadership practices with complexity theory. **Literacy Information and Computer Education Journal**, 6(1). 180-186.
- H. Pham and S.-Y. Kim. (2019) The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. **Sustainable Production and Consumption**. 239 1-46.
- Haleema Malik., Muzamil Mahmood. (2022). Impact of Authentic Leadership, Sustainable Leadership on Sustainable Growth with Mediating Role of Organizational Learning. **Academic Journal of Social Sciences (AJSS)**, 6(1), 048- 069.
- Hargreaves, Andy. Fink, Dean. (2003).The Seven Principles of Sustainable Leadership. **Educational Leadership**. 1-12.
- Jack McCann and Matthew Sweet. (2014). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. Springer. 121, 3, pp: 373-383.
- Jari Metsa `muuronen., Tuomo Kuosa., Reijo Laukkanen. (2012). Sustainable leadership and future-oriented decision making in the educational governance – a Finnish case. **International Journal of Educational Management**, 27(4), 402-424.
- Joan, M., Conway. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership. **Leading & Managing**, 21(2), 29-45.
- Judy McKimm & Michelle McLean. (2020). Rethinking health professions' education leadership: Developing 'eco-ethical' leaders for a more sustainable world and future. **Medical Teacher**, 8(42), 855-860.
- Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. **Social & Behavioral Sciences**, 207, 20-28.
- Khukrit Silalaiy., Thanin Ratanaolarn., Malai Thaveesuk. (2018). The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model. **Mediterranean Journal of Social Sciences**. 9(3),79-90.
- Kwasi Dartey-Baah. (2014). Effective leadership & sustainable development in Africa: is there Really a link?. **Journal of Global Responsibility**, 5(2), 203-218.
- Lamert, S. (2012). The implementation of sustainable leadership in general further education colleges. **Journal of Educational Leadership**, 11(2), 102-120.
- Laura Gerard, Janice McMillan and Norma D'Annunzio-Green. (2017). Conceptualising sustainable leadership. **Industrial & Commercial Training**, 49(3),116-126.
- Ligita Šimanskiene., Erika Župerkiene. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations. **Forum Scientiae Oeconomia**, 2(1), 81- 94.
- Maguate, G. S., Kilag, O. K. T., Alegre, A. B., Alegre, J. M. D., Rubin, A. M. M., & Ortiz, J. G. B. (2024). Understanding Sustainable Leadership: A Review and Forward Outlook.

International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence, 1, 6.

- Michael Christofi., Erasmia Leonidou. (2015). Cause-related marketing, product innovation and extraordinary sustainable leadership: the root towards sustainability. **Global Business & Economics review**, 17(1), 93- 112.
- Norlaila Wati Osman*, Arasinah Kamis. (2019). Innovation Leadership for Sustainable Organizational Climate in Institution of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Malaysia. **Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning**, 9(1), 57-64.
- Pinky Nandwana. (2025). Sustainable Development Goal and Impact of Technological Innovation on Society. **CHETANA international journal of Education**. Vol.-10, No.-01, Jan.-Mar. 2025, pp. 69-75.
- Philip Hallinger., Suparak Suriyankietkaew. (2018). Science Mapping of the Knowledge base on Sustainable leadership, 190-2018. **Sustainability**, 10,4846.
- Piyachat Burawat. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 36(6), 1014-1036.
- Qaisar Iqbal. , Noor Hazlina Ahmad. , Adeel Nasim., Syed Abdul Rehman Khan. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, 262, 1-12.
- Qaisar Iqbal., Noor Hazlina Ahmad., Hasliza Abdul Halim. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries. **SAGE Open**. 1 –16
- Qaisar Iqbal., Noor Hazlina Ahmad., Yongmei Li. (2021). Sustainable Leadership in Frontier Asia Region: Managerial Discretion and Environmental Innovation. **Sustainability** , 13, 5002.
- Sajjad, A., G. Eweje, and M. M. Raziq. 2024. “Sustainability Leadership: An Integrative Review and Conceptual Synthesis.” *Business Strategy and the Environment*. 33: 2849–2867.
- Sana Rehma., Abdul Sami.,Aniqa Haroon., Asmara Irfan. (2019). Impact of Sustainable Leadership Practices on Public Sector Organizations: A Systematic Review of Past Decade. **Journal of Public Value & Administrative Insights (JPVAI)**, 2(3), 1-5.
- Sander G., Tideman, Muriel C., Arts and Danielle P., Zandee. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. **The Journal of Corporate Citizenship**, 49, 17-33.
- Semih Çayak. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers’ Organizational Commitment and Job Satisfaction. **Discourse and Communication for Sustainable Education**, 12 (1), 102-120.
- Shaina M Darby. (2024). Effective leadership Styles That Help Sustain Reform in Schools. **Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Educatin**.
- Sooksan Kantabutra. (2014). Sustainable leadership at Thai president foods. **International journal of Business**, 19(2), 152-173.
- Sooksan Kantabutra., Gayle Avery. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading asian industrial conglomerate. **Asian-Pacific Journal of Business Administration**, 5(1), 36-56.
- Sooksan Kantabutra., Gayle C. Avery. (2011). Sustainable leadership at Siam Cement Group. **JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY**, 32 (4), 32-41.

- Sooksan Kantabutra., Molraudee Saratun. (2012). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. **International Journal of Educational Management**, 27(4),356-376.
- Sooksan Kantabutra., Thachapong thephe-A phiraks. (2016). Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank. **Business Innovation & Research**, 11 (2) 253-274.
- Sooksan Kantabutra.,Sprak Suriyankietkaew. (2013). Sustainable leadership: Rhineland practices at Thai small enterprise. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, 19(1), 77-95.
- Steven J. Nagy. (2019). Sense of belonging, school climate, & teacher- student relationship through sustainable leadership: an international case study. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of George Mason University in **Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Education**.
- Strielkowski., Wadim., Irina Firsova., Svetlana Azarova., Irina Shatskaya. (2022). Novel Insights in the Leadership in Business and Economics: A Post-Coronavirus Update. **Economics**, 10: 48.
- Suparak Suriyankietkaew. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand. **Asia-Pacific Journal of Business Administratio**, 8(3), 245-259.
- Suparak Suriyankietkaew., Gayle Avery. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from thai SMEs. **Sustainability**, 8, 327, 1-14.
- Tamara Kaftandzieva., Leonid Nakov. (2019). Sustainable Leadership of Change for Effective Organizational Change Management. **Knowledge– International Journal**, 45(1).
- Tomas Pernecky. (2015). Sustainable Leadership in Event Management. **Event Management**, 19, 109–121.
- Ulla Soukainen and Elina Fonsen. (2018). Will The Leadership Last? . **Sustainable Leadership Development Project**.
- Willy Candra., Didi Sundiman. (2020). Sustainable Leadership Keu Factors: Study on Profit & Non Profit Organizations in Batam Indonesia. **Journal Management Dan Kewirausahaan JMK**, 22(2), 122–130.

