

## تأملی بر رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی با نقش میانجی باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز

عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>، محمد کشاورز<sup>۱\*</sup>، شایان روحانی‌راد<sup>۲</sup>، شاهین روحانی‌راد<sup>۳</sup>

۱- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲- گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

نوع مقاله: پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی با توجه به نقش میانجی باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نوع توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری در این مطالعه ۲۱۲ نفر از کارکنان شهرداری شیراز است که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به منظور تحلیل داده‌ها، روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS2 مورد استفاده قرار گرفت. جهت سنجش‌روایی از روایی همگرا بهره‌گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آن برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. نتایج به دست آمده، حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرای سبز تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی دارد. هم‌چنین تأثیر مثبت و معناداری میان متغیرهای رهبری تحول‌گرای سبز و باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز وجود دارد. هم‌چنین باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی دارد، اما باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز نقش میانجی‌گری بین رهبری تحول‌گرای سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی ایفا نمی‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌گرای سبز، خط‌مشی‌های سبز، باورهای محیط‌زیستی، رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی

## مقدمه

در دنیای امروز سازمان‌ها نگرانی‌های خود را در مورد مسائل محیط‌زیستی با انتخاب روش‌های مدیریت محیط‌زیست هم‌چون رهبری محیط‌زیستی، خط‌مشی‌های محیط‌زیستی، طراحی سازگار با محیط‌زیست، به‌حداقل رساندن مصرف انرژی و غیره کاملاً آشکار می‌سازند (هادی و رسول، ۲۰۱۷). تحقیقات در مورد مسائل محیط‌زیستی از نظر تاریخی سابقه‌ی زیادی دارد. با این حال، به‌تازگی یک دیدگاه تکمیلی پدید آمده است که عملکرد محیط‌زیستی عالی در سطح شرکت‌ها بدون کمک افراد نمی‌تواند رخ دهد (Daily et al., 2009). بهبود سلامت عمومی محیط‌زیستی با افزایش توان و پایداری محیط‌زیست از چالش‌های مهم سازمان‌ها در قرن بیست و یکم می‌باشد (Cavaliere et al., 2018). کمپین‌ها و گروه‌های زیادی در سازمان باهدف ارتقاء رفتارهای محیط‌زیستی در زندگی روزمره ما حضور دارند (Chatelain et al., 2014). تحقق اهداف محیط‌زیستی سازمان‌ها و بروز رفتار شهروندی محیط‌زیستی برای محیط کارکنان ضروری است (Priyankara et al., 2018). بنابراین سیاست‌های جدید محیط‌زیستی بدون توجه به رفتارهای کارکنان هرگز با موفقیت اجرا نمی‌شوند، زیرا سبب‌سازی جامع سازمان‌ها به ابتکار عمل و رفتار پاسخگویان توسط کارکنان در کل شرکت احتیاج دارد (Lülfes & Hahn, 2013). در حال حاضر رفتار انسان‌ها منجر به چالش‌های محیط‌زیستی زیادی گردیده است. بسیاری از تصمیمات فردی و اجتماعی افراد تأثیرات منفی بسیاری بر تنوع‌زیستی و اکوسیستم محیطی و سلامتی افراد دارند. با استفاده از علوم رفتاری، روانشناسی و اقتصاد می‌توان نحوه‌ی تصمیم‌گیری و رفتار افراد در زمینه‌های مختلف را درک نمود (Byerly et al., 2018). دلایل زیادی هم‌چون کاهش هزینه‌های عملیاتی با کاهش ناکارآمدی‌های محیط‌زیستی، افزایش مشروعیت سازمان‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی آنها، ایجاد مزیت رقابتی در بین مصرف‌کنندگان آگاه از محیط‌زیست، ارتقاء برند سازمان از طریق پاسخگویی به مسائل محیط‌زیست، کاهش تهدیدات تولید یا کاهش منابع، کاهش

هزینه‌های انرژی، بهبود شیوه‌های مدیریت آلودگی و کاهش خطرات سلامتی برای جامعه محلی وجود دارد که حرکت یک سازمان به سمت انجام فعالیت‌های روزانه مبتنی بر محیط‌زیست را نشان می‌دهد. برای برخی سازمان‌ها، حفظ محیط‌زیست نقش مهمی در برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. برخی سازمان‌های دیگر مسائل محیط‌زیستی را برای ارزیابی ابعاد مختلف عملکرد محیط‌زیستی و در سیستم‌های گزارش عملکرد خود هم‌چون کارت امتیازی متوازن گنجانیده‌اند (Stritch & Christensen, 2016). هنگامی که انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد، آن‌ها قادر به بیان و اقدام محیط‌زیستی بر اساس باور، تخصص و خودکارآمدی در پرداختن به مسائل محیط‌زیستی خواهند بود (Chen et al., 2014). در این پژوهش ما به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که چگونه رهبری تحول‌گرای سبز می‌تواند باورهای محیط‌زیستی کارکنان را افزایش دهد و به همین ترتیب منجر به تقویت رفتارهای شهروندی شده است، اما به متغیرهای جدیدی این پژوهش یعنی رهبری تحول‌گرای سبز، خط‌مشی‌های سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان در سازمان کمتر پرداخته شده است. به‌طور کلی نوع رهبری تأثیرات مختلفی بر خط‌مشی‌ها و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان دارد. این پژوهش و یافته‌های منتج از آن می‌تواند جهت پرکردن خلأ و شکاف فعلی در ادبیات رفتار سازمانی و درک بهتر رهبری تحول‌گرای سبز، خط‌مشی‌ها و باورهای محیط‌زیستی و تأثیرات آن بر روی رفتار شهروندی محیط‌زیستی کارکنان مفید باشد. لذا مقاله حاضر درصدد است تا تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی را بسنجد. همچنین بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی در سازمان با توجه به نقش میانجی با نقش میانجی باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز از دیگر اهداف این پژوهش است.

**رهبری تحول‌گرای سبز:** مفهوم رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست عمدتاً بیانگر مدیرانی است که به کارکنان انگیزه می‌دهند تا ایده‌های محیط‌زیستی را به‌عنوان بخشی از

ارتقاء خلاقیت سبز از طریق هویت‌سازمانی سبز مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست تأثیر مثبتی بر هویت سازمانی سبز داشته و منجر به ارتقاء خلاقیت سبز در سازمان می‌شود. علاوه بر این مشخص شد که تعهد سازمانی به‌عنوان نقش تعدیل‌کننده در رابطه بین هویت سازمانی سبز و خلاقیت سبز عمل می‌کند. Kara (۲۰۱۶) در مطالعه خود با بررسی ۱۷۱ کامند بخش دولتی در کشور نیجریه نشان داد که در رابطه بین رهبری تحول‌گرای محیط‌زیستی و رفتار سبز در محل کار، متغیر نگرانی‌های محیط‌زیستی تأثیر میانجی‌گری ایفا می‌کند. هادی و رسول (۲۰۱۷) در مطالعه خود نشان دادند که رهبری تحول‌گرای مبتنی بر محیط‌زیست بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و انگیزش خودمختار در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند. از آنجا که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست باعث ایجاد تغییراتی در ذهن افراد می‌شود، بنابراین مشخص می‌شود که رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان در صورت ایفای این نقش توسط رهبران سازمان تقویت می‌شود. Kara و همکاران (۲۰۱۸) نیز در مطالعه خود نشان دادند که اگر مدیران سبک رهبری تحول‌گرا را اتخاذ نمایند، شرایط کاری در سازمان بهبود می‌یابد و کیفیت زندگی کارکنان افزایش خواهد یافت. Bahzar (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان داد که در بخش آموزش عالی کشور اندونزی رهبری تحول‌گرای مبتنی بر محیط‌زیست و رهبری اخلاقی بر خلاقیت سبز، نوآوری محیط‌زیستی و کارایی انرژی تأثیر مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیات پژوهش را می‌توان به صورت زیر در نظر گرفت؛

فرضیه ۱: رهبری تحول‌گرای سبز بر باورهای محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: رهبری تحول‌گرای سبز بر ختم‌شی‌های سبز تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**باورهای محیط‌زیستی:** ما امروزه یک دوره بحران محیط زیست عمومی را می‌گذرانیم که خطری برای پیشرفت بشر

مسئولیت‌های عملیاتی خود در نظر بگیرند (Graves et al., 2013). بر اساس رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبران به جای قصد نفوذ در کارکنان، آن‌ها را درگیر رفتارهای محیط‌زیستی می‌کنند تا مطابق با ارزش‌های خودشان عمل نمایند. از طرف دیگر هنگامی که کارکنان مراقب رفتارهای رهبران خود در محیط کار هستند، آن‌ها می‌آموزند که به‌ازای رفتارهای ارزشمند، انتظار پاداش داشته باشند و رفتارهای محیط‌زیستی مشابه در سازمان را تکرار نمایند (Conchie et al., 2012). رهبری تحول‌گرا شامل چهار رفتار اساسی تأثیر ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظاتی فردی می‌گردد که هر یک از آن‌ها می‌توانند بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان تأثیرگذار باشد (Bass & Riggio, 2006). پژوهش‌های پیشین بیانگر رابطه مستقیم میان رهبری تحول‌گرای سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی می‌باشد. Robertson و Barling (۲۰۱۳) در پژوهش خود با بررسی ۱۳۹ جفت رهبر-پیرو نشان دادند که رهبری تحول‌گرای سبز می‌تواند اشتیاق کارکنان و رفتارهای محیط‌زیستی در محیط کار را پیش‌بینی کند. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرای سبز می‌تواند هنجارها و رفتارهای رهبری و طرفداری از محیط‌زیست را که نقش مهمی در سبزشدن سازمان دارد، انتقال دهد. مطالعه Graves و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که رهبری تحول‌گرای سبز همبستگی شدیدی با رضایت پیروان از رهبران و انگیزه شغلی دارد. Chen و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست بر عملکرد سبز ضمن بررسی اثر میانجی خودآگاهی و خودکارآمدی سبز پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست تأثیر مثبت و مستقیمی بر خودآگاهی سبز، خودکارآمدی و عملکرد سبز دارد. به‌علاوه، این مطالعه نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرای مبتنی بر محیط‌زیست و عملکرد سبز با توجه به نقش میانجی خودآگاهی سبز و خودکارآمدی سبز دارد. در مطالعه Mittal و Dhar (۲۰۱۶) با بررسی ۲۵۰ کارمند هتل در کشور هندوستان نقش رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست در

نسبت به شرکت در فعالیتهای محیط‌زیستی شکل می‌گیرد. Testa و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که نگرش‌های شخصی و خودکارآمدی به‌طور مثبت و معناداری بر روی رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی تأثیر می‌گذارد و این عوامل به‌نوبه خود از حمایت‌سازمانی درک شده و هنجارهای اجتماعی تأثیر می‌پذیرند. علاوه بر این، یافته‌های این پژوهش نشان داد که باورها و نگرش‌ها در رابطه‌ی بین هنجارهای اجتماعی و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. نتایج مطالعه Kim و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که باورهای محیط‌زیستی کارکنان تا حدی تأثیرات رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و سیاست‌های محیط‌زیستی بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. نتایج این پژوهش هم‌چنین نشان می‌دهد که حمایت رهبری تحول‌گرا رابطه بین باورهای محیط‌زیستی و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی را تعدیل می‌کند. Tezel و Giritli (۲۰۱۹) نشان دادند که ارزش مبتنی بر اکولوژی، باور و آگاهی به‌عنوان پیشایندهای رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان محسوب می‌شود. هم‌چنین شاغلان رسمی اداری در مقابل با کارکنان غیررسمی آگاهی بیشتری نسبت به خصوصیات محیط‌زیستی سازمان نشان دادند. از این رو می‌توان فرضیات پژوهش را به‌صورت زیر بیان کرد.

فرضیه ۴: باورهای محیط‌زیستی بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: باورهای محیط‌زیستی تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی را میانجی‌گری می‌کند.

**خط‌مشی‌های سبز:** در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی از سوی مدیران سازمان‌ها جهت رفع چالش‌های موجود در عرصه‌ی محیط‌زیست و ارائه خط‌مشی‌های سبز، سیاست‌ها و مقررات صورت گرفته است (Shahab et al., 2018). در حال حاضر خط‌مشی‌گذاران شروع به بررسی خط‌مشی‌های سبز نموده‌اند و استفاده از چنین خط‌مشی‌هایی تنها در مواقعی موفقیت‌آمیز خواهد بود که میان تمامی بخش‌ها و

و حتی برای بقای بشریت تلقی می‌شود و به‌نظر می‌رسد که باید در سایه آموزش، مردم را از خطرات وضع پیش‌آمده آگاه کرد. درحقیقت یک‌بار دیگر باید معنای محیط‌زیست، فرهنگ و توسعه، یادآوری و بازآموزی شود. رابطه میان فرهنگ و محیط اطراف از بسیاری از جهات اهمیت دارد، زیرا تأثیرات محیط‌زیست از فرهنگ ما نشأت می‌گیرد. محیط‌زیست به قالب فرهنگ ما درمی‌آید و به‌عکس در دنیای امروزه فرهنگ و محیط زیست دو عامل مهم تأثیرگذار در زندگی بشریت هستند که برهم تأثیر می‌گذارند. چگونگی و تأثیرگذاری این دو عامل بر هم به صورت مستقیم و غیرمستقیم و کنترل آن دارای چالش‌های مختلفی می‌باشد (امرابی و همکاران، ۱۳۹۸). موفقیت یک شرکت در اتخاذ شیوه‌های سبز نه‌تنها به نگرش سازمان‌ها نسبت به مسائل محیط‌زیستی بلکه به باورهای شخصی کارمندان و اقدامات روزمره آن‌ها بستگی دارد (Chou, 2014). هم‌چنین تحریک باورهای سبز می‌تواند مکانیسم موثقی برای تحریک رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی باشد و بیشتر موانع سیستماتیک برای بروز رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی را کنار می‌گذارد (Peck & Shu, 2018). نتایج تحقیقات Li و Chen (۲۰۱۵) در کشور چین نشان داد که نظریه "ارزش، باور، هنجار" برای رفتارهای محیط‌زیستی یک پیش‌بینی‌کننده محسوب می‌شود و تجربیات مهم زندگی در شکل‌گیری چنین رفتارهای بسیار مؤثر است. نتایج پژوهش Raineri و Paillé (۲۰۱۶) نشان داد که باورهای محیط‌زیستی فردی باعث تقویت تعهدات محیط‌زیستی کارکنان از طریق شناسایی و پیروی از آن باورها می‌شود و زمانی که حفاظت از محیط زیست توسط شرکت و مدیران ترغیب می‌شود، اعضای سازمان احساس دل‌بستگی و مسؤولیت بیشتری نسبت به اهداف و ارزش‌های محیط‌زیستی شرکت خواهند داشت که این امر از طریق رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی نشان داده می‌شود. Haddock-Millar و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که اگر اعضای هیأت مدیره و سرپرستان از کارکنان در رابطه با مسائل محیط‌زیستی حمایت کنند، باورها و اشتیاق بیشتری

اثربخش و مفیدی برای ایجاد سیستم‌های محیط‌زیستی گردد. Mi و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با بررسی ۳۳۲ پرسشنامه اذعان داشتند که قدرت بین‌فردی درک شده و تعهد سازمانی منجر به ارائه رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی در میان کارکنان شرکت‌های چینی می‌گردد. Zavalloni و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود نشان دادند که خط‌مشی‌های محیط‌زیستی و ارائه‌ی محرک‌ها و تشویق‌ها می‌تواند منجر به تشکیل ائتلاف و تعاونی برای حل مسائل محیط‌زیستی گردد.

فرضیه ۶: خط‌مشی‌های سبز بر باورهای محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۷: خط‌مشی‌های سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۸: خط‌مشی‌های سبز، تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی را میانجی‌گری می‌کند.

**رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی: مطالعه مکانیسم‌های روانی و اجتماعی موجب می‌شود تا افراد در سازمان‌ها به سمت رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی بروند و این امر مستلزم حفظ عملکرد و مشارکت در امور محیط‌زیستی توسط کارکنان است (رابنری و پایلی، ۲۰۱۶).** رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی به‌عنوان شکلی از رفتارهای شهروندی سازمانی شناخته می‌شود که برای شناسایی و بازتعریف رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان در سازمان پدیدآمده است (Boiral & Paillé, 2012). برخی اندیشمندان رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی را شامل دو نوع عمده می‌دانند:

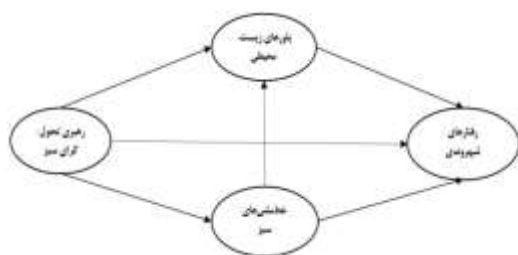
۱. رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی سازمانی مانند زمانی که توجه ویژه‌ای به فعالیت‌های محیط‌زیستی سازمان نشان می‌دهند.

۲. رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی فردی مانند زمانی که علاقه شخصی به مسائل محیط‌زیستی نشان داده می‌شود (Tosti-Kharas et al., 2017).

رفتار کارمندان برای انجام یک حرکت اضافی جهت بهره‌مندی از محیط‌زیست به‌عنوان رفتار شهروندی

حوزه‌های خط‌مشی‌گذاری سازمان هماهنگی و یکپارچگی به‌وجود بیاید. خط‌مشی‌های سبز در وهله‌ی اول مربوط به چگونگی مدیریت روابط بین انسان‌ها و محیط‌زیست با روشی سودمند است (Jordan, 2001). مشارکت بالای سازمان‌ها در تدوین خط‌مشی‌های سبز ضروری است و سازمان‌ها باید فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را براساس آموزش‌های محیط‌زیستی برای کارکنان معرفی و اجرا نمایند (Chou, 2014). مطالعه خط‌مشی‌های سبز و موضوعات محیط‌زیستی حوزه‌ای بسیار غنی و متنوعی است. خط‌مشی‌های سبز برای رسیدگی به مسائل محیط‌زیستی و جلوگیری از آثار منفی اقدامات انسانی بر محیط‌زیست شکل می‌گیرد (اسلام و همکاران، ۲۰۱۴). نتایج پژوهش Hovardas و Poirazidis (۲۰۰۷) نشان داد که خط‌مشی‌های محیط‌زیستی ذی‌نفعان می‌تواند در مدیریت محیط‌زیست یک منطقه نقش مؤثری داشته باشد و منجر به توسعه اکوتوریسم گردد. نتایج پژوهش Chou (۲۰۱۴) نشان داد که عوامل فردی و گروهی با خط‌مشی‌های سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی ارتباط معناداری دارد. از طرف دیگر، باورهای محیط‌زیستی بر خط‌مشی‌های سبز تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما جوسازمانی سبز رابطه بین باورهای محیط‌زیستی و خط‌مشی‌های سبز را تعدیل نمی‌کند. نستا و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که خط‌مشی‌های سبز بر میزان نوآوری کارکنان جهت ارائه راه‌حل‌ها پیرامون حفظ محیط‌زیست تأثیر مستقیم و معناداری دارد. Tuan و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که خط‌مشی‌های سبز بر تمایل کارکنان جهت ارائه‌ی ابداعات محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد. پژوهش Elmagrhi و همکاران (۲۰۱۹) در کشور چین نشان داد که ساختارهای حاکمیتی و خط‌مشی‌های سبز بر عملکرد محیط‌زیستی، حاکمیت، مقررات و مدیریت محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین نتایج این پژوهش نشان داد که سن و سطح تحصیلات مدیران بر عملکرد محیط‌زیستی شرکت‌های کشور چین تأثیر می‌گذارد. Kim و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود در کشور کره جنوبی نشان دادند که خط‌مشی‌های سبز می‌تواند منجر به نتایج

محیط‌زیستی کارکنان بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین نقش میانجی‌گری متغیرهای خط‌مشی‌های سبز و باورهای محیط‌زیستی کارکنان در رابطه رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (استریتج و کریستنسن ۲۰۱۶): کیم و همکاران (۲۰۲۰).

## مواد و روش‌ها

از آن‌جا که هدف پژوهش تعیین میزان تأثیرات میان متغیرها است، پس پژوهش حاضر از نوع کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی و به صورت تک‌مقطعی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شهرداری شیراز می‌باشد و روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت نمونه‌گیری دردسترس است، به این صورت که به نسبت مشخصی از جمعیت کل کارکنان انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه بهینه فرمول کوکران برای جوامع نامحدود به کار گرفته شد که در آن حداکثر خطای قابل قبول ۰/۰۸، سطح اطمینان ۰/۹۵، واریانس ۰/۵۹۳ در نظر گرفته شد که در نتیجه حجم نمونه ۲۱۲ بدست آمد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۳۰ سؤالی براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج‌دسته‌ای لیکرت استفاده شد. پرسشنامه این تحقیق، از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی می‌باشد و قسمت دوم، شامل سؤالات اصلی پرسشنامه است که براساس فرضیات تحقیق مطرح شده‌اند که روایی

محیط‌زیستی شناخته می‌شود (Daily et al., 2009). رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی به عنوان اقدامات اختیاری کارمندان در محیط کار که به دنبال بهبود محیط‌زیست هستند و به‌طور رسمی و صریح مورد تقدیر یا پاداش واقع نمی‌گردد، شناخته می‌شود. سه اقدام رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی شامل مشارکت محیط‌زیستی، کمک‌به محیط‌زیست و ابتکارات محیط‌زیستی می‌باشد (تان، ۲۰۱۹). Tosti-Kharas و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی ۴۸۹ نفر از کارمندان سازمان‌های مختلف نشان دادند که منطق محیط‌زیستی و سازمانی کارکنان چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی منجر به رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان می‌شود. همچنین یافته‌های این پژوهش به‌درک نظری عوامل پیچیده و مرتبط با انگیزه کارکنان برای انجام رفتارهای محیط‌زیستی داوطلبانه در سازمان کمک می‌کند. Priadi و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با استفاده از تکنیک تحلیل داده و ضریب‌مسیر نشان دادند که احساس مالکیت‌روانی و توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان تأثیر معناداری دارد. پریانکارا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با بررسی یک نمونه‌ی ۳۱۳ نفری از کارکنان شرکت‌های تولیدی در کشور سریلانکا نشان دادند که حمایت رهبری، انگیزه‌ی مستقل و جوگروهی محیط‌زیستی رابطه مستقیم و معناداری با رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی دارد.

درحقیقت مدل مفهومی هر پژوهش بیان‌کننده‌ی روابط بین متغیرها است. در این پژوهش متغیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست به عنوان متغیرهای مستقل نسبت به باورهای محیط‌زیست، خط‌مشی‌های سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی در نظر گرفته شده است. همچنین متغیر خط‌مشی‌های سبز به‌عنوان متغیر مستقل برای متغیرهای وابسته باورهای محیط‌زیستی و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان در نظر گرفته شده است. از طرف دیگر تأثیر دو متغیر خط‌مشی‌های سبز و باورهای

طبقه سنی ۲۵ تا ۳۴ سال بوده است.

**بررسی برازش مدل بیرونی:** مدلیابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله‌ی برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. جهت تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از دوتنوع روایی ارزیابی استفاده شده است؛ روایی محتوا و روایی همگرا. روایی محتوا توسط نظرسنجی از خبرگان حاصل شد و نتایج آن در زیر قابل مشاهده است. همچنین در این پژوهش، جهت تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شده است، ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار (۰/۷) بیش‌تر است.

و پایایی آن تأیید گردید. پرسشنامه شامل ۴ بعد (رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، باورهای محیط‌زیستی، خط‌مشی‌های سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی) می‌باشد. روایی و اعتبار سؤالات توسط برخی از اساتید کنترل شد. همچنین به منظور بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد.

## نتایج

ضریب آلفای کرونباخ (جدول ۱) برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که در سطح مطلوب است و نشان از اعتبار سنج‌های پژوهش دارد. در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۵۶/۲٪ پاسخگویان مرد و ۴۰/۸۱٪ پاسخگویان متأهل بودند. تحصیلات کارشناسی ارشد با حدود ۴۵/۲۸٪ بیشتر فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است و بیشترین فراوانی مربوط به

جدول ۱- نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

متغیرهای پژوهش	منبع مقیاس‌های سنجش	تعداد سوال	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست	Avolio and Bass (1995).	۵	۰/۷۳۳
باورهای محیط‌زیست	Dunlap <i>et al.</i> , (2005).	۶	۰/۷۱۹
خط‌مشی‌های سبز	Ramus and Steger (2000).	۱۳	۰/۸۵۶
رفتارهای شهروندی محیط‌زیست	Boiral & Paille (2012).	۱۰	۰/۸۲۷

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۹۳	وضعیت	مجرد	۱۸/۳۹
	مرد	۱۱۹	تأهل	متأهل	۸۱/۶۰
	۱۸-۲۴	۱۹	دیپلم و زیردیپلم	۳	۱/۴۱
	۲۵-۳۴	۸۶	فوق‌دیپلم	۱۶	۷/۵۴
سن	۳۵-۴۴	۷۶	تحصیلات	کارشناسی	۴۱/۰۳
	۴۵-۵۴	۲۴		کارشناسی‌ارشد	۴۵/۲۸
	۵۵+	۷		دکتری	۴/۷۱

آشکار دربرآورد متغیرپنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل موردقبول واقع شده است و علاوه بر این، مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها (آلفای کرونباخ؛ پایایی ترکیبی؛ میانگین واریانس استخراج شده) نیز در

از آن جایی که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵، بارعاملی، ۰/۴ و آماره‌ی تی، ۱/۹۶، است که مطابق جدول ۳ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح‌اطمینان معنی‌دار هستند. این بدان معناست که ضریب متغیرهای

مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

جدول ۳- نتایج کلی پژوهش

مقدار تی (>۱/۹۶)	بارعاملی (>۰/۴)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	شاخص	سازه
۵/۰۵	۰/۶۲۴				ETL1	رهبری تحول گرای سبز
۴/۸۲	۰/۵۳۷				ETL2	
۶/۳۷	۰/۴۱۲	۰/۵۲۱	۰/۷۹۲	۰/۷۳۳	ETL3	
۷/۴۴	۰/۵۸۲				ETL4	
۸/۲۲	۰/۶۳۵				ETL5	
۶/۰۲	۰/۵۴۸				EB1	باورهای محیط‌زیستی
۳/۴۹	۰/۵۶۴				EB2	
۴/۷۰	۰/۴۲۶	۰/۵۵۷	۰/۸۰۱	۰/۷۱۹	EB3	
۵/۶۱	۰/۵۵۹				EB4	
۷/۱۰	۰/۴۶۶				EB5	
۶/۹۹	۰/۶۴۸				EB6	خط‌مشی‌های سبز
۶/۱۸	۰/۶۱۳				GP1	
۳/۶۸	۰/۸۵۵				GP 2	
۷/۲۳	۰/۷۲۷				GP 3	
۷/۸۷	۰/۸۰۵				GP 4	
۶/۲۸	۰/۷۸۸				GP 5	
۶/۰۹	۰/۷۲۷				GP 6	
۷/۱۶	۰/۶۱۰	۰/۶۵۹	۰/۸۸۴	۰/۸۵۶	GP 7	
۹/۲۷	۰/۴۳۹				GP 8	
۳/۷۵	۰/۴۸۷				GP 9	
۲/۵۴	۰/۷۲۰				GP10	
۶/۳۴	۰/۵۰۷				GP11	
۵/۰۴	۰/۴۴۸				GP12	
۶/۹۸	۰/۴۷۸				GP13	
۳/۲۷	۰/۶۸۸				OCBE 1	رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی
۶/۰۴	۰/۴۶۱				OCBE 2	
۴/۳۳	۰/۷۲۷				OCBE 3	
۹/۲۲	۰/۶۸۲				OCBE 4	
۶/۳۹	۰/۷۳۷	۰/۶۲۳	۰/۸۳۷	۰/۸۲۷	OCBE 5	
۵/۵۳	۰/۶۸۲				OCBE 6	
۳/۴۲	۰/۵۳۷				OCBE 7	
۶/۴۸	۰/۵۴۴				OCBE 8	
۷/۹۵	۰/۶۲۲				OCBE 9	
۵/۸۵	۰/۷۱۵				OCBE10	



**بررسی برازش مدل درونی**

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر مثبت و آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در جدول ۴ نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

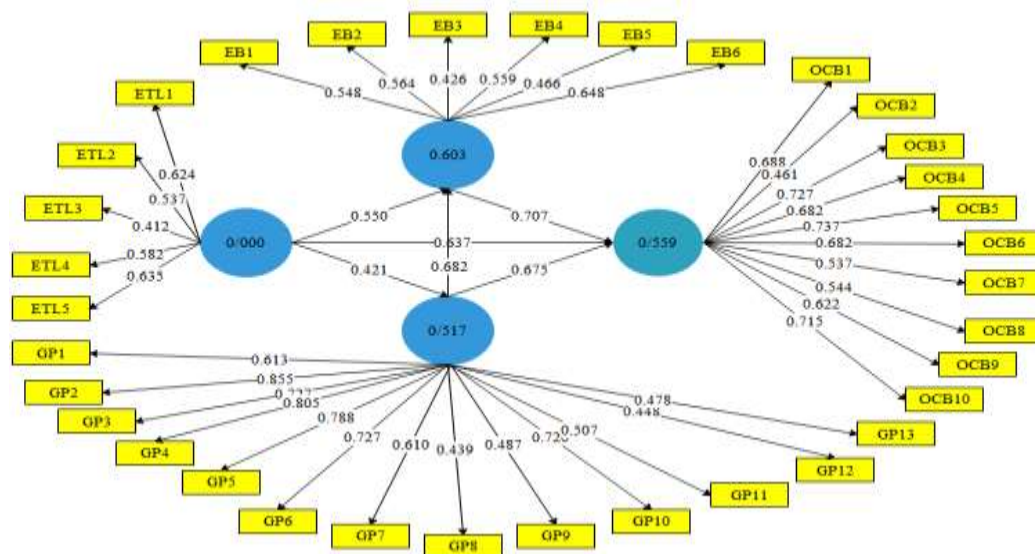
**برازش مدل پژوهش**

در شکل ۲ ضرایب مسیر که بیانگر شدت اثرگذاری است، مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده

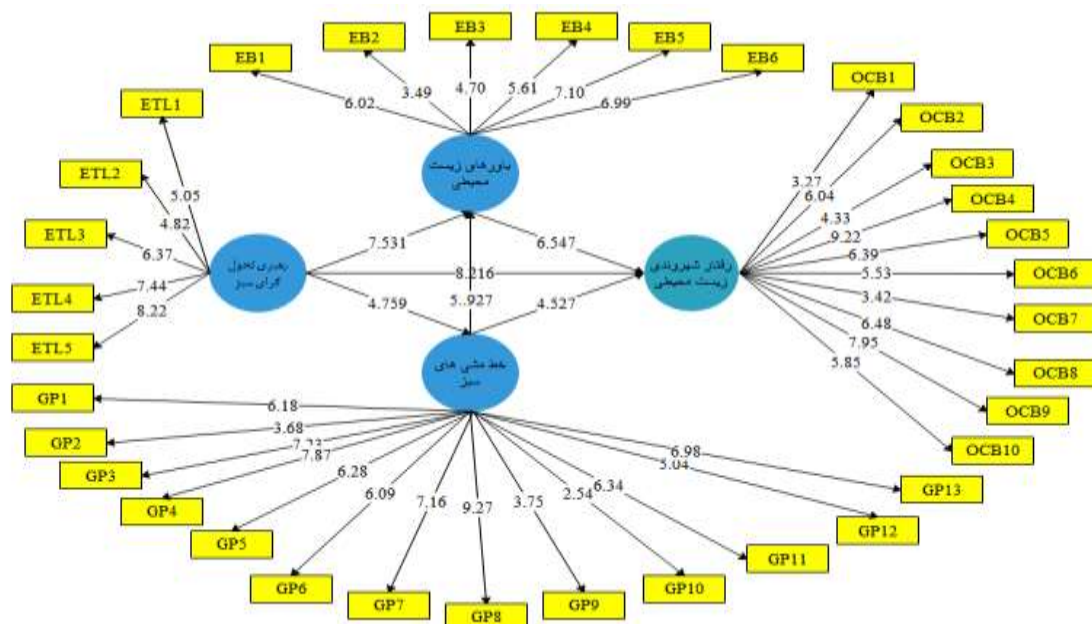
ضریب مسیر و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان بیانگر بارهای عاملی است. در مدل آزمون شده ابتدا معنی‌دار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح ۰/۹۵ ارزیابی شد که مطابق شکل ۲ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند (بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل‌قبول بالاتر از ۰/۴ می‌باشند). هم‌چنین مطابق با شکل ۳ مقدار تمامی مقادیر آماره تی بالاتر از میزان مطلوب (۱/۹۶) است و مورد تأیید می‌باشد.

**جدول ۴- نتایج برازش مدل درونی**

H	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتایج
H1	رهبری تحول‌گرای سبز ← باورهای محیط‌زیستی	۰/۵۵۰	۷/۵۳۱	✓ پذیرش
H2	رهبری تحول‌گرای سبز ← خط‌مشی‌های سبز	۰/۴۲۱	۴/۷۵۹	✓ پذیرش
H3	رهبری تحول‌گرای سبز ← رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی	۰/۶۳۷	۸/۲۱۶	✓ پذیرش
H4	خط‌مشی‌های سبز ← باورهای محیط‌زیستی	۰/۶۸۲	۵/۹۲۷	✓ پذیرش
H5	باورهای محیط‌زیستی ← رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی	۰/۷۰۷	۶/۵۴۷	✓ پذیرش
H6	رهبری تحول‌گرای سبز ← رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی ← با اثرمیانجی باورهای محیط‌زیستی	بررسی شروط	بررسی شروط	عدم پذیرش
H7	خط‌مشی‌های سبز ← رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی	۰/۶۷۵	۴/۵۲۷	✓ پذیرش
H8	رهبری تحول‌گرای سبز ← رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی ← با اثرمیانجی خط‌مشی‌های سبز	بررسی شروط	بررسی شروط	عدم پذیرش



**شکل ۲- مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)**



شکل ۳- مدل آزمون شده پژوهش (تی ولیو)

## بحث

سازمان می‌تواند به‌عنوان عامل مؤثری جهت اتخاذ ختمشی‌های سبز و نهایتاً رفتارهای شهروندی محیط زیستی در میان کارکنان تلقی گردد و رهبران باید به سبک رهبری تحول‌گرای سبز به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده‌ی مهم در ارائه‌ی رفتارهای محیط‌زیستی در سطح سازمان بنگرند. در رابطه با فرضیه سوم یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرای سبز تأثیر مثبت و معناداری با رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان در شهرداری شیراز دارد که با یافته‌های پژوهش هادی و رسول (۲۰۱۷) همخوانی دارد. بنابراین کارکنان براساس نوع رفتاری که از رهبر سازمان مشاهده می‌کنند، به باورهای صحیح‌تری نسبت به محیط‌زیست دست پیدا می‌کنند و این امر به نوبه‌ی خود منجر به رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی بیشتری در کارکنان می‌گردد. نتایج فرضیه چهارم نشان داد ختمشی‌های سبز بر باورهای محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با پژوهش هادوک-میلار و همکاران (۲۰۱۶) همسویی دارد. سازمان شهرداری در صورتی که مسئولیت اجتماعی

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتار شهروندی محیط‌زیستی باتوجه به نقش میانجی باورهای محیط‌زیستی و ختمشی‌های سبز می‌باشد. باتوجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه اول، تأثیر رهبری تحول‌گرای سبز بر باورهای محیط زیستی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرای سبز بر باورهای محیط‌زیستی در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های مربوط به این فرضیه با نتایج میتال و دهار (۲۰۱۶)، چن و همکاران (۲۰۱۴) و رابرتسون و بارلینگ (۲۰۱۳) هم‌سویی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به‌میزانی که سبک رهبری در سازمان به سمت رهبری تحول‌گرای سبز چرخش پیدا می‌کند، کارکنان باورهای مثبت‌تری نسبت به محیط زیست پیدا می‌کنند. نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرای سبز بر ختمشی‌های سبز در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد که این با یافته‌های باهزار (۲۰۱۹) همخوانی دارد. بنابراین توجه به سبک رهبری در

بیشتری نسبت به محیط‌زیست احساس کند، طبیعتاً خط‌مشی‌هایی که اتخاذ می‌شود، می‌تواند منجر به شکل‌گیری باورهای مؤثرتری نسبت به محیط‌زیست شود. نتایج این پژوهش در رابطه با فرضیه پنجم نشانگر آن بود باورهای محیط‌زیستی بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش ترل و گریلتلی (۲۰۱۹)، تستا و همکاران (۲۰۱۸)، رایزری و پایلی (۲۰۱۶) و لی و چن (۲۰۱۵) همخوانی دارد. همانطور که مشخص است رفتارهای ما برگرفته از ارزش و هنجارهای ماست و در صورتی که ارزش و باورهای کارکنان در راستای حفاظت و مراقبت از محیط‌زیست باشد، رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی بیشتری شکل خواهد گرفت. نتایج آزمون فرضیه ششم نشان داد که باورهای محیط‌زیستی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌گرای سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی نقش میانجی‌گری ایفا نمی‌کند. نتایج فرضیه فوق بابتایج پژوهش‌های کیم و همکاران (۲۰۱۹) کارا (۲۰۱۶) همخوانی ندارد و بر اساس آن مشخص گردید که باورهای محیط‌زیستی کارکنان شهرداری شیراز، در رابطه بین رهبری تحول‌گرای سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان نقش میانجی ایفا نمی‌کند. یافته‌های این پژوهش در رابطه با فرضیه هفتم بیانگر آن بود که خط‌مشی‌های سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با پژوهش زاوالونی و همکاران (۲۰۱۹)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، چو (۲۰۱۴) و نستا و همکاران (۲۰۱۴)، تان و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. اگر خط‌مشی‌های یک سازمان متمرکز بر سبزگرایی باشد، متقابلاً رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری در آن سازمان شکل می‌گیرد و این هنر رهبران سازمانی است که در اتخاذ خط‌مشی‌ها به گونه‌ای عمل کنند که میزان پذیرش آن خط‌مشی افزایش یافته و در نتیجه رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی بیشتری شکل بگیرد. باتوجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه هشتم رابطه بین رهبری تحول‌گرای سبز بر رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی کارکنان باتوجه به متغیر میانجی

خط‌مشی‌های سبز مورد تأیید قرار نگرفت. فرضیه فوق نیز برای اولین بار در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و در نتیجه مشخص گردید که خط‌مشی‌های سبز در شهرداری شیراز نمی‌تواند نقش میانجی‌گری بین دو متغیر رهبری تحول‌گرای سبز و رفتارهای شهروندی محیط‌زیستی ایفا کند. یافته‌های این پژوهش نه تنها برای محققان دانشگاهی، بلکه برای مدیران و مسئولان شهرداری‌های سراسر کشور مفید است. سازمان‌ها به طور کلی تحت تأثیر فشارهای بیرونی برای استقرار فرآیندها و فناوری‌های متناسب با محیط‌زیست هستند و از طرف دیگر رهبران سازمانی باتوجه به دغدغه‌های محیط‌زیست به دنبال سبک رهبری مناسبی در راستای تحقق اهداف سازمان ضمن حفظ محیط‌زیست و توسعه پایدار هستند، بنابراین چنین اقتضا می‌کند که سبک‌های رهبری مؤثر بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان انتخاب و اعمال گردد. در این راستا بسیاری از مدیران و رهبران سازمان‌ها نسبت به آثار محیط‌زیستی سازمان خود بی‌توجه هستند و در راستای مصرف منابع صرفه‌جویی چندانی ندارند. به طور کلی پیشنهاد می‌شود شهرداری شیراز با در نظر گرفتن تمهیداتی در زمینه محیط‌زیست، آثار تخریبی سازمان را تا حد ممکن کاهش دهد و با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرای سبز، باورهای محیط‌زیستی کارکنان را بهبود ببخشد. اگر مدیران شهرداری سبک‌های رهبری تحول‌گرای سبز را بکار بگیرند و به دنبال اتخاذ خط‌مشی‌های سبز باشند، در نتیجه باورهای محیط‌زیستی بیشتری در ذهن کارکنان برای ارائه رفتارهای محیط‌زیستی به وجود خواهد آمد و به این ترتیب شهرداری به عنوان یک سازمان مطلوب‌تر و مفیدتر در جامعه مطرح خواهد شد. همچنین به پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که باتوجه به اینکه در این پژوهش صرفاً از داده‌های مقطعی استفاده شده است؛ بنابراین، تحقیقات آینده باید یک تحلیل طولی برای رسیدگی به اثرات علی و تعدیل‌شده در نظر بگیرند. دوم، این مطالعه صرفاً از نمونه خاصی از کارکنان شهرداری در شهر شیراز که دارای فرهنگ یکسانی هستند، صورت گرفته است و محققان

8. **Chen, L.; Jiang, M.; Yang, J.; Wei, Z.; Liu, C. and Ling, Y., 2014.** Presence of an intralithospheric discontinuity in the central and western North China Craton: Implications for destruction of the craton. *Geology. Nudging pro-environmental behavior: evidence and opportunities. Frontiers in Ecology and the Environment.* Vol. 42(3). pp: 223-226.
9. **Chen, Y.S.; Chang, C.H. and Lin, Y.H., 2014.** Green Transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability.* Vol. 6(10). pp: 6604-6621.
10. **Chou, C.J., 2014.** Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management.* Vol. 40. pp: 436-446.
11. **Conchie, S.M.; Taylor, P.J. and Donald, I.J., 2012.** Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology.* Vol. 17(1). p 105.
12. **Daily, B.F., Bishop, J.W. and Govindarajulu, N., 2009.** A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society.* Vol. 48(2). pp: 243-256.
13. **Dunlap, R.E.; Van Liere, K.D., Mertig, A.G., and Jones, R.E., 2005.** Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale—Statistical Data Included. *Journal of Social Issues.* Vol 56(3). pp : 425-442.
14. **Graves, L.M.; Sarkis, J. and Zhu, Q., 2013.** How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology.* Vol. 35. pp:81-91.
15. **Hadi, N.U. and Rasool, F., 2017.** Environmental Transformational Leadership and Employee Pro-Environmental Behaviours: The Bridging Role of Autonomous Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences.* Vol. 10. pp : 42-53.
16. **Hovardas, T. and Poirazidis, K., 2007.** Environmental policy beliefs of stakeholders in protected area management. *Environmental Management.* Vol. 39(4). pp: 515-525.
17. **Islam, M.J.; Ferdous, L. and Begum, M.A., 2014.** The Environmental Policies and Issues to Ensure Safe Environment, *International Journal of Innovative Research in Engineering & Science.* Vol . 10.
18. **Jordan, A.J., 2001.** Environmental policy (protection and regulation). *International*

آینده باید این روابط را در شهرها، کشورها و ادارات نیز دیگر تأیید کنند. سوم به محققان آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر سایر سبک‌های رهبری همچون رهبری دستوری، رهبری کاریزماتیک، رهبری تفویضی و انواع خط مشی‌های اجرایی را بر رفتار شهروندی محیط‌زیستی در سازمان‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- ۱- امرایی، ف. بازگیرپور، ی. و فلاحی، ا. (۱۳۹۸). بررسی نقش، عوامل، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی بر زیست محیطی، پنج‌مین کنفرانس بین‌المللی مهندسی محیط زیست و منابع طبیعی، تهران. ایران.
1. **Avolio, B.J. and Bass, B.M., 1996.** Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short).
2. **Bahzar, M., 2019.** Effects of Green Transformational and Ethical Leadership on Green Creativity, Eco-Innovation and Energy Efficiency in Higher Education Sector of Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy.* Vol. 9. No. 6. pp: 408-414.
3. **Bass, B.M. and Riggio, R.E. 2006.** Transformational leadership. Psychology press.
4. **Boiral, O. and Paillé, P. 2012.** Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *Journal of Business Ethics.* Vol. 109(4). pp: 431-445.
5. **Byerly, H.; Balmford, A.; Ferraro, P.J.; Hammond Wagner, C.; Palchak, E.; Polasky, S. and Fisher, B., 2018.** Nudging pro-environmental behavior: evidence and opportunities. *Frontiers in Ecology and the Environment.* Vol. 16(3). pp: 159-168.
6. **Cavaliere, A.; De Marchi, E. and Banterle, A., 2018.** Exploring the adherence to the Mediterranean diet and its relationship with individual lifestyle: the role of healthy behaviors, pro-environmental behaviors, income, and education. *Nutrients.* Vol. 10(2). P 141.
7. **Chatelain, G.; Hille, S.L.; Sander, D.; Patel, M.; Hahnel, U.J.J. and Brosch, T., 2018.** Feel good, stay green: positive affect promotes pro-environmental behaviors and mitigates compensatory “mental bookkeeping” effects. *Journal of environmental psychology.* Vol. 56. pp : 3-11.

28. **Raineri, N. and Paillé, P., 2016.** Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*. Vol. 137(1). pp: 129-148.
29. **Ramus, C.A. and Steger, U., 2000.** The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*. Vol. 43(4). pp: 605-626.
30. **Robertson, J.L. and Barling, J., 2013.** Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 34(2). pp: 176-194.
31. **Shahab, Y.; Ntim, C.G.; Chengang, Y.; Ullah, F. and Fosu, S., 2018.** Environmental policy, environmental performance, and financial distress in China: Do top management team characteristics matter?. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 27(8). pp: 1635-1652.
32. **Stritch, J.M. and Christensen, R.K., 2016.** Going green in public organizations: Linking organizational commitment and public service motives to public employees' workplace eco-initiatives. *The American Review of Public Administration*. Vol. 46(3). pp: 337-355.
33. **Testa, F.; Corsini, F.; Gusmerotti, N.M. and Iraldo, F., 2018.** Predictors of organizational citizenship behavior in relation to environmental and health & safety issues. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.31. pp: 1-34.
34. **Tezel, E. and Giritli, H., 2019.** Understanding pro-environmental workplace behavior: a comparative study. *Facilities*. Vol. 37(3).
35. **Tosti-Kharas, J.; Lamm, E. and Thomas, T.E., 2017.** Organization or environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. *Organization & Environment*. Vol. 30(3). pp: 187-210.
36. **Tuan, L.T., 2019.** Catalyzing employee OCBE in tour companies: the role of environmentally specific charismatic leadership and organizational justice for pro-environmental behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 43. pp: 682-711.
19. **Kim, W.G.; McGinley, S.; Choi, H.M. and Agmapisarn, C., 2020.** Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 87.p 102375.
20. **Kura, K.M., 2016.** Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*. Vol. 17(3). pp: 1-14.
21. **Li, D. and Chen, J., 2015.** Significant life experiences on the formation of environmental action among Chinese college students. *Environmental Education Research*. Vol. 21(4). pp: 612-630.
22. **Lülfes, R. and Hahn, R., 2013.** Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*. Vol. 10. pp:83-98.
23. **Mi, L.; Xu, T.; Gan, X.; Chen, H.; Qiao, L. and Zhu, H., 2019.** How to Motivate Employees' Environmental Citizenship Behavior through Perceived Interpersonal Circle Power? A New Perspective from Chinese Circle Culture. *Sustainability*. Vol. 11(17). P 4549.
24. **Mittal, S. and Dhar, R.L., 2016.** Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*. 57, 118-127.
25. **Peck, J. and Shu, S.B. (Eds.), 2018.** Psychological ownership and consumer behavior. Springer.
26. **Priadi, A.; Fatria, E.; Sarkawi, D. and Oktaviani, A., 2018.** Environmental citizenship behavior (the effect of environmental sensitivity, knowledge of ecology, personal investment in environmental issue, locus of control towards students' environmental citizenship behavior). In *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences. Vol. 74. p 08002.
27. **Priyankara, H.P.R.; Luo, F.; Saeed, A.; Nubuor, S.A. and Jayasuriya, M.P.F., 2018.** How does leader's support for environment promote organizational citizenship behaviour for environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*. Vol. 10(1). P 271.

## Thinking on Green Transformational Leadership on Environmental Citizenship Behaviors with the Mediating Role of Environmental Beliefs and Green Policies

Abbasali Rastgar<sup>1</sup>, Mohammad Keshavarz<sup>\*1</sup>, Shayan Rouhani Rad<sup>2</sup>,  
Shahin Rouhani Rad<sup>3</sup>

1\*- Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Iran.

2- Department of Financial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

3- Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Accounting, University of Yazd, Iran.

### Abstract

The present study aimed to investigate the relationship between green transformational leadership on environmental citizenship behaviors concerning the mediating role of environmental beliefs and green policies. This study was applied in a descriptive and surveyed manner. The statistical population in this study is 212 employees of Shiraz Municipality who were selected by the available sampling method. To analyze the data, the partial least squares method and Smart PLS2 software were used. The findings indicate that measurement tools have good validity and Cronbach's alpha coefficient is more than 0.7 for all research structures. The results indicate that green transformational leadership has a positive and significant effect on environmental citizenship behaviors. There is also a positive and significant effect between the variables of green transformational leadership and environmental beliefs and green policies. Environmental beliefs and green policies also have a positive and significant effect on environmental citizenship behaviors, but environmental beliefs and green policies play a mediating role between green transformational leadership and green citizenship behaviors.

**Keywords:** Green Transformational Leadership, Green Policies, Environmental Beliefs, Environmental Citizenship Behaviors.