

## تأملی بر سبزگرایی در سازمان: واکاوی نقش رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رهبری معنوی در ایجاد رفتارهای محیط‌زیستی در سازمان

محمد کشاورز<sup>۱</sup>، حسین دامغانیان<sup>۱\*</sup>، سید عباس ابراهیمی<sup>۱</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>

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

تاریخ دریافت: شهریور ۱۳۹۹ تاریخ پذیرش: آذر ۱۳۹۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی و اشتیاق زیست‌محیطی کارکنان بر ایجاد رفتار زیست‌محیطی در سازمان 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 سنجش روایی از روایی هم‌گرا بهره گرفته 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 نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رهبری معنوی به ترتیب با ضریب مسیر (۰/۳۸۴) و (۰/۵۷۹) بر اشتیاق زیست‌محیطی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار اشتیاق زیست‌محیطی و رفتار زیست‌محیطی کارکنان را با ضریب مسیر (۰/۶۱۳) و ضریب معناداری (۷/۰۳۳) تأیید کرد. همچنین اشتیاق زیست‌محیطی در سازمان ارتباط میان رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رفتار زیست‌محیطی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند، ولی ارتباط میان رهبری معنوی و رفتار زیست‌محیطی کارکنان را میانجی‌گری نمی‌کند. بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که مدیران شهرداری با به‌کارگیری سبک‌های رهبری تحول‌گرا و معنوی بر رفتارهای کارکنان خود کنترل داشته باشند و در نتیجه اشتیاق زیست‌محیطی بیشتری برای ارائه رفتارهای زیست‌محیطی به‌وجود بیاورند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی، اشتیاق زیست‌محیطی، رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان

## مقدمه

سؤال است که چگونه رهبری می‌تواند اشتیاق کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی را افزایش دهد و به همین ترتیب منجر به تقویت رفتارهای زیست‌محیطی در سطح سازمان گردد. اگر چه در ادبیات مدیریت به موضوعات انگیزشی و انواع رهبری پرداخته شده است، اما به متغیرهای جدیدی این پژوهش یعنی رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی، اشتیاق محیط‌زیستی و رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان در سازمان کمتر پرداخته شده است. به طور کلی سبک رهبری دارای تأثیرات مختلفی بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان می‌باشد. این پژوهش و یافته‌های منتج از آن می‌تواند جهت پرکردن خلأ و شکاف فعلی در ادبیات رفتار سازمانی و درک بهتر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی و اشتیاق محیط‌زیستی و تأثیرات آن بر روی رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان مفید باشد. لذا، مقاله حاضر درصدد است تا تأثیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی بر ایجاد رفتار محیط‌زیستی در سازمان را بسنجد. همچنین بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رهبری معنوی بر ایجاد رفتار محیط‌زیستی در سازمان با توجه به نقش میانجی اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان از دیگر اهداف این پژوهش است. بدین منظور ابتدا سعی می‌شود متغیرهای پژوهش تشریح شود و سپس مدل مفهومی ذکر گردد.

رفتار محیط‌زیستی کارکنان<sup>۱</sup> شامل مجموعه اقدامات گسترده‌ای است که کارکنان در محل کار از خود نشان می‌دهند و منجر به حفظ منابع و محیط‌زیست می‌گردد. همچنین رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان می‌تواند به عنوان یک اقدام محتاط دیده می‌شود که به دنبال به حداقل رساندن تأثیرات نامطلوب بر روی محیط‌زیست است (Ciocirlan, 2017). رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان به عنوان رفتارهایی شناخته می‌شود که کارکنان از خود نشان می‌دهند و باعث کاهش آسیب به محیط زیست یا حتی نفع رساندن به خود می‌شود (Fatoki, 2019). برخی اندیشمندان رفتارهای محیط‌زیستی را به عنوان "اقدامات

در حال حاضر رفتار انسان‌ها منجر به چالش‌های محیط‌زیستی زیادی گردیده است. بسیاری از تصمیمات فردی و اجتماعی افراد تأثیرات منفی بسیاری بر تنوع زیستی و اکوسیستم محیطی و سلامتی افراد دارند. با استفاده از علوم رفتاری، روانشناسی و اقتصاد می‌توان نحوه تصمیم‌گیری و رفتار افراد در زمینه‌های مختلف را درک نمود (Byerly et al., 2018). در سال‌های اخیر، محققان اهمیت رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان را به موازاتی که محتوای ادبیات تحقیق این موضوع رشد کرده است، به رسمیت شناخته‌اند (Norton et al., 2015) و امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای کارکنان را تشویق می‌کنند تا در رفتارهای زیست‌محیطی شرکت کنند (Kudmore, 2015). در زمینه روانشناسی محیط‌زیست، یکی از مسائلی که بیشترین بحث در مورد آن مطرح شده تعیین عوامل مؤثر در توسعه رفتارهای محیط‌زیستی است و اینکه چگونه این عوامل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (Wu, 2018). نمایش رفتارهای محیط‌زیستی به صورت موفقیت‌آمیز نیازمند دانش و مهارت‌های خاصی همچون رهبری می‌باشد (Hawkins et al., 2015). مفهوم رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست عمدتاً بیانگر رهبرانی است که به کارکنان انگیزه می‌دهند تا ایده‌های زیست‌محیطی را به عنوان بخشی از مسؤولیت‌های عملیاتی خود در نظر بگیرند. رهبران دارای سبک تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، کارکنان را برای شرکت در رفتارهای محیط‌زیستی تشویق می‌نمایند. از سوی دیگر معنویت در محیط کار می‌تواند نقش مهمی در رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان داشته باشد و به همین ترتیب ارضای نیازهای معنوی یک کارمند و الهام‌بخشیدن به او می‌تواند نقش مؤثری در راستای رسیدن به اشتیاق و رفتارهای محیط‌زیستی داشته باشد (Afsar et al., 2016). همچنین رهبرانی که می‌توانند احساسات پیروان را برانگیزانند، اشتیاق محیط‌زیستی زیادی را در کارکنان نیز به وجود می‌آورند (Robertson & Barling, 2013). این پژوهش به دنبال پاسخ به این

احساسات و هیجانات افراد نیز تأثیر می‌پذیرد (Aziz et al., 2018). در یک دسته‌بندی دیگر و مطابق با جدول ۱ انواع رفتارهای زیست‌محیطی را می‌توان بر حسب درجه‌ی تکرار رفتار و هزینه مالی مصرف‌کننده طبقه‌بندی نمود. بر اساس درجه تکرار می‌توان رفتار را به دو دسته رفتارهای مکرر و رفتارهای نادر تقسیم‌بندی نمود. مثلاً رفتاری هم‌چون عایق قراردادن بر روی درها و پنجره‌ها به عنوان یک رفتار نادر و کم‌تکرار شناخته می‌شود، در حالی که خاموش کردن لوازم الکترونیکی از رفتارهای مکرر می‌باشد. از طرف دیگر بر اساس هزینه مالی مصرف‌کننده، رفتارها به دو دسته‌ی رفتارهای کم‌هزینه و پرهزینه تقسیم می‌شود (Gillis, 2016; Karlin et al., 2014).

در ۲۰ سال گذشته، رهبری تحول‌گرا در تمام تئوری‌های رهبری به گسترده‌ترین مفهوم تبدیل شده است و تحقیقات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا بر رفتارهای زیادی تأثیر می‌گذارد (Judge & Piccolo, 2004). 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 به ازای رفتارهای ارزشمند، انتظار پاداش داشته باشند و رفتارهای محیط‌زیستی مشابه در سازمان را تکرار نمایند (Conchie et al., 2012).

و رفتارهای مقیاس‌پذیری تعریف کرده‌اند که کارمندان حاضر در محیط کار از طریق ارتباطات و مشارکت با یکدیگر، تلاش می‌کنند تا از محیط‌زیست حفاظت نمایند" (Ones et al., 2018). هم‌چنین رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان به عنوان اعمال و رفتارهایی شناخته می‌شود که کارکنان انجام می‌دهند و در راستای حفاظت از محیط‌زیست می‌باشد. در حقیقت این رفتارها به عنوان رفتارهای داوطلبانه‌ای معرفی می‌شوند که فراتر از محدوده‌های دقیق مرتبط با وظایف شغلی هستند (Francoeur et al., 2009). تمرکز رفتارهای محیط‌زیستی و فراوانی این رفتارها می‌تواند بسیار متفاوت و تحت تأثیر عوامل زیادی از جمله اندازه سازمان و نوع صنعت باشد. رفتارهای محیط‌زیستی با محوریت محصولات و عملیات شامل روش‌ها و موادی است که در ساخت محصولات مورد استفاده قرار می‌گیرد. مؤسسان شرکت‌ها بر اساس مطالعه سازمان ملل رفتارهای محیط‌زیستی خود را بر روی منابع حساس نسبت به محیط‌زیست یا منابع پایدار، استفاده از شیوه‌های تولید پایدار، منابع محلی و ارزیابی تأمین کنندگان و توزیع کنندگان در سیاست‌های محیط‌زیستی خود متمرکز کرده‌اند (Vanderploeg & Lee, 2019). به‌طورکلی می‌توان گفت که کارکنان در سازمان به رفتارهای محیط‌زیستی تمایل دارند و بدون تأثیرپذیری از دیگران یا دریافت پاداش از مدیر به نمایش چنین رفتارهایی علاقمند هستند. رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان نه تنها از عوامل و جنبه‌های شناختی بلکه از

جدول ۱- انواع رفتارهای زیست‌محیطی را بر حسب درجه‌ی تکرار رفتار و هزینه مالی مصرف‌کننده (گیلیس، ۲۰۱۶)

درجه‌ی تکرار رفتار		هزینه مالی مصرف‌کننده
مکرر	به ندرت	
"کاهش"	"نگهداری"	هزینه کم / بدون هزینه
- کاهش سرعت مجاز در بزرگراه‌ها - خاموش کردن لوازم الکترونیکی - استفاده از ماشین ظرفشویی در زمان پر شدن کامل گنجایش آن	- بافاصله قراردادن یخچال از دیوار - استفاده از عایق‌های هوا بر روی درها و پنجره‌ها - تنظیم باد مناسب لاستیک	
"اقدامات مشترک"	"بهبود بازدهی"	هزینه بالا / نیاز به سرمایه
- تجمع پیرامون مسائل زیست‌محیطی - پلمپ کردن کارخانه‌های متضاد با محیط‌زیست - تشکیل گروه‌های حفاظت از محیط‌زیست به صورت محلی	- رانندگی با وسایل نقلیه کم‌مصرف - نصب لوازم با مصرف انرژی بهینه - نصب پنجره‌های عایق و محافظ انرژی	

(۲۰۱۳) نشان داد که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست همبستگی شدیدی با رضایت پیروان از رهبران و انگیزه شغلی دارد. 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 نسبت به شرکت در فعالیت‌های محیط‌زیستی شکل می‌گیرد. 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. نتایج مطالعه Kim و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که باورهای محیط‌زیستی کارکنان تا حدی تأثیرات رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و سیاست‌های زیست‌محیطی بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که حمایت رهبری رابطه بین باورهای محیط‌زیستی و رفتارهای محیط‌زیستی را تعدیل می‌کند. از این رو می‌توان فرضیه اول پژوهش را به صورت زیر مطرح ساخت:

**فرضیه ۱:** رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست بر میزان اشتیاق زیست‌محیطی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رهبری تحول‌گرا شامل چهار رفتار اساسی تأثیر ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی می‌گردد که هر یک از آن‌ها می‌توانند بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان تأثیرگذار باشد (Bass & Riggio, 2006). مفهوم رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست عمدتاً بیانگر مدیرانی است که به کارکنان انگیزه می‌دهند تا ایده‌های محیط‌زیستی را به عنوان بخشی از مسؤولیت‌های عملیاتی خود در نظر بگیرند. رهبران دارای سبک تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، کارکنان را برای شرکت در رفتارهای زیست‌محیطی تشویق می‌نمایند (Graves et al., 2013). هنگامی که انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد، آن‌ها قادر به بیان و اقدام زیست‌محیطی بر اساس اشتیاق، تخصص و خودکارآمدی در پرداختن به مسائل زیست‌محیطی خواهند بود (Chen et al., 2014) رابرتسون و بارلینگ (۲۰۱۳) در پژوهش خود با بررسی ۱۳۹ جفت رهبر- پیرو نشان دادند که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست اشتیاق کارکنان و رفتارهای محیط‌زیستی در محیط کار را پیش‌بینی می‌کند. هم‌چنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست می‌تواند هنجارها و رفتارهای رهبری و طرفداری از محیط‌زیست را که نقش مهمی در سبزشدن سازمان دارد، انتقال دهد. مطالعه Graves و همکاران

معنویت در محیط کار به عنوان چارچوبی از ارزش‌های سازمانی تعریف شده است که در فرهنگ یک سازمان قابل مشاهده می‌باشد و باعث ارتقاء و تعالی کارکنان در طی فرآیند کار می‌گردد. در واقع معنویت سازمانی نوعی احساس وحدت و یکپارچگی در میان کارکنان به وجود می‌آورد، به گونه‌ای که آن‌ها احساس شادی و رضایت بالایی خواهند داشت (Hudson, 2014). رهبری معنوی<sup>۱</sup> همواره احساسات و درک بالایی نسبت به معنویت شخصی، هدفمندی در محیط کار، ارتباط با اجتماع و بهزیستی معنوی را دارند (Crossman, 2010). یک رهبر معنوی به کارکنان کمک می‌کند تا تبدیل به افراد کاملی گردند و با ایجاد ارتباط معنوی با خود، جامعه و سایر کارکنان به دنبال انجام فعالیت‌های معنادار باشند. بنابراین رهبری معنوی می‌تواند کارکنان را به سمت اهداف و معانی بالاتر ترغیب نماید. از طرف دیگر رهبران معنوی، پیروان خود را تشویق می‌کنند تا با در نظر گرفتن نگرانی‌های جامعه، کره زمین و طبیعت فراتر از خود فکر کنند (Hudson, 2014). رهبری معنوی می‌تواند ارزش‌های سازمانی، فرآیندها و سیستم‌ها را با ارزش‌ها و آرزوهای فردی کارکنان ادغام نماید و به آن‌ها کمک کند تا با سازمان سازگاری بیشتری داشته باشند (Pandey & Gupta, 2008). یک رهبر معنوی تلاش می‌کند تا پیروان اهداف بیشتری از زندگی را برآورده سازند و به دنبال معناداری در محیط کار، تعالی، نوع دوستی و وحدت باشند. همچنین رهبری معنوی به طور بالقوه می‌تواند هماهنگی بیشتری بین معنویت سازمانی، معنویت شخصی، تعالی و احساس جمعی ایجاد کند (Karakas, 2010). رهبری معنوی در محیط کار دارای ساختاری چندوجهی و پیچیده است و یک تعریف قابل قبول از مفهوم آن وجود ندارد، اما به طور کلی می‌توان گفت که رهبری معنوی نوعی رهبری است که می‌تواند یک محیط کار معنادار را برای کارکنان به وجود آورد (Schutte, 2016). به طور کلی رهبری معنوی در محیط کار مربوط به شناخت و پذیرش یک عقیده یا دین خاص نیست، بلکه در مورد احساس تعلق و وحدت در محیط کار

بین رهبران و پیروان آن‌ها است تا یکدیگر را به عنوان موجودات معنوی درک نمایند. رهبری معنوی می‌تواند یک احساس عمیق از هدفمندی را در محیط کار القاء نماید و بیانگر نحوه تعامل کارمندان با رهبران خود در سطح فردی است (Hassan et al., 2016). نتایج پژوهش کادمور (۲۰۱۵) نشان داد که رهبری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان دارد. همچنین نتایج این پژوهش بیانگر این بود که رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان متأثر از رهبری و فعالیت‌های سازمانی است. Kaya (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که بین رهبری معنوی و ارتباطات کارکنان با سایر همکاران در محل کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رهبری معنوی می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت نماید. رضاپور اقدم و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود نشان دادند که رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به طور قابل توجهی رابطه مثبت و معناداری دارد. در حقیقت نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری معنوی می‌تواند انگیزه ذاتی را برای تفکر در مورد طبیعت و محافظت از محیط‌زیست را برای آیندگان بهبود بخشد. Latif & Aziz (۲۰۱۸) دریافتند که معنوی‌گرایی در سازمان می‌تواند به طور قابل توجهی با رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری داشته باشد و تعاملات میان کارکنان می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری نماید. نتایج پژوهش Fatoki (۲۰۱۹) نشان داد که در میان کارکنان هتل میان رفتار رهبری، حمایت نهادی و معنویت در محیط کار با رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از این رو می‌توان فرضیه دوم پژوهش را این چنین مطرح ساخت:

**فرضیه ۲:** رهبری معنوی بر میزان اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در طی زمان یکی از چالش‌های مهم در علم رفتاری و روانشناختی، توانایی تأثیرگذاری بر رفتار انسان‌ها بوده است (Van Der Linden, 2015). اشتیاق زیست‌محیطی<sup>۲</sup> به عنوان یک احساس مثبت تعریف می‌شود که نتیجه آن

این است که فرد به مشارکت در رفتارهای محیط‌زیستی تمایل پیدا می‌کند (Robertson & Barling, 2013). اشتیاق محیط‌زیستی هم‌چون انگیزش درونی برای درگیر کردن کارمندان در رفتارهای محیط‌زیستی نقش بسیار مهمی دارد (Turaga et al., 2010). در صورتی که در محیط سازمان فرهنگ معنوی بالایی وجود داشته باشد، اشتیاق کارکنان نسبت به محیط‌زیستی تقویت می‌شود و این رابطه با آگاهی محیط‌زیستی تعدیل می‌شود (Madsen & Uihøi, 2001). احساسات مثبت هم‌چون احساس خوشبختی و شادی بر روی میزان اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان تأثیر می‌گذارد و میزان اشتیاق به نوبه‌ی خود رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان را تقویت می‌نماید (Lips-Wiersma, 2003). هنجارهای توصیفی محیط‌زیستی رهبران می‌تواند میزان اشتیاق محیط‌زیستی و رفتارهای محیط‌زیستی را در سازمان پیش‌بینی نماید و به میزانی که رهبران نسبت به مسائل محیط‌زیستی شور و اشتیاق نشان دهند، کارکنان رفتارهای محیط‌زیستی بیشتری را از خود نشان خواهند داد (Robertson & Barling, 2013). معمولاً کارمندان نسبت به مسائل اجتماعی و سازمانی اشتیاق بالایی دارند. رهبران با تشویق کارمندان برای کسب منافع جمعی به جای منافع فردی و با الهام‌بخشیدن به آن‌ها برای دستیابی به هدف‌های والتر می‌توانند اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان را افزایش دهند (Liu et al., 2011). به طور کلی درک، پیش‌بینی و تشویق رفتارهای محیط‌زیستی تا حد زیادی به درک پویایی‌های انگیزشی رفتارهای افراد بستگی دارد (Steg et al., 2016). Kollmuss & Agyeman (۲۰۰۲) اذعان داشتند که ارتباطات و همکاری در محیط کار می‌تواند اشتیاق محیط‌زیستی و تعلق عاطفی را افزایش دهد. هم‌چنین نتایج این پژوهش نشان داد کارکنانی که فاقد دانش و آگاهی در مورد دلایل و تأثیرات تخریب محیط‌زیست هستند، نابودی محیط‌زیست را مسأله‌ی مهمی قلمداد نمی‌کنند و اشتیاق محیط‌زیستی چندانی ندارند. Van Der Linden (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که رفتار افراد ناشی از نوع

پاداش‌هایی است که دریافت می‌کنند و رفتارهای محیط‌زیستی افراد به طور مستقیم متأثر از وضعیت روانی و اشتیاق درونی آن‌ها می‌باشد. در این پژوهش مشخص گردید افرادی که دارای احساسات خوبی هستند و از سوی سایر افراد مورد قدردانی واقع می‌شوند، اشتیاق بیشتری برای رفتارهای محیط‌زیستی از خود نشان می‌دهند. Afsar و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ی خود نشان دادند که انگیزش درونی و اشتیاق زیست‌محیطی بر رفتارهای محیط‌زیستی افراد تأثیر مثبت و معناداری دارد. Steg و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود بر این امر تأکید کردند که در صورتی که اشتیاق درونی افراد برانگیخته شود، در نتیجه می‌توان رفتارهای محیط‌زیستی بیشتری را در افراد نهادینه نمود. از این‌رو می‌توان فرضیات پژوهش را این‌گونه مطرح ساخت:

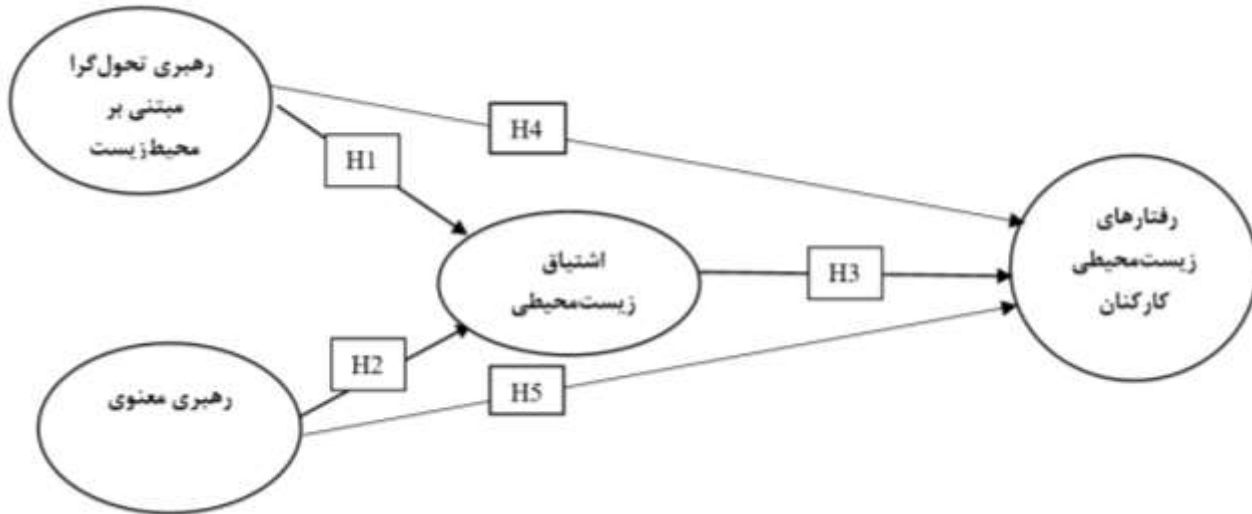
**فرضیه ۳:** اشتیاق محیط‌زیستی بر میزان رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ۴:** اشتیاق محیط‌زیستی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان نقش میانجی‌گری دارد.

**فرضیه ۵:** اشتیاق محیط‌زیستی در رابطه بین رهبری معنوی و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان نقش میانجی‌گری دارد.

#### مدل مفهومی پژوهش

در واقع مدل مفهومی هر پژوهش بیان‌کننده‌ی روابط بین متغیرها است. در این پژوهش متغیرهای رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رهبری معنوی به عنوان متغیرهای مستقل نسبت به اشتیاق محیط‌زیستی و متغیر اشتیاق محیط‌زیستی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. هم‌چنین متغیر اشتیاق محیط‌زیستی به عنوان متغیر مستقل برای متغیر وابسته رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان در نظر گرفته شده است. مدل مفهومی پژوهش را در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از پژوهش کیم و همکاران (۲۰۱۹)، فاتوکی (۲۰۱۹)، می و همکاران (۲۰۱۹)، ژو و همکاران (۲۰۱۸)، افسر و همکاران (۲۰۱۶))

ترتیبی و طیف پنج دسته‌ای لیکرت استفاده شد. پرسشنامه این تحقیق، از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول، شامل سؤالات جمعیت شناختی می‌باشد و قسمت دوم، شامل سؤالات اصلی پرسشنامه است که بر اساس فرضیات تحقیق مطرح شده‌اند که روایی و پایایی آن تأیید گردید. پرسشنامه شامل ۴ بعد (رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی، اشتیاق محیط‌زیستی و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان) 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. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ (جدول ۲) برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که در سطح مطلوب است و نشان از اعتبار سنجه‌های پژوهش دارد.

## 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 کارگرفته 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 بر اساس مقیاس

جدول ۲- نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

متغیرهای پژوهش	منبع مقیاس‌های سنجش	تعداد سوال	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست	Zhou <i>et al.</i> , (2018)	۶	۰/۷۲۱
رهبری معنوی	Fry <i>et al.</i> , (2005)	۷	۰/۸۵۵
اشتیاق زیست‌محیطی	Robertson & Barling (2013)	۱۰	۰/۸۶۷
رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان	Saeed <i>et al.</i> , (2019)	۷	۰/۷۴۲

## نتایج

درصد بیشتر فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است و بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سنی ۲۵ تا ۳۴ سال بوده است.

در جدول ۳، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۵۶/۲٪ پاسخگویان مرد و ۸۱/۶۰ درصد پاسخگویان متأهل بودند. تحصیلات کارشناسی ارشد با حدود ۴۵/۲۸

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

ویژگی‌های جمعیت شناختی		فرآوانی		درصد فراوانی	
جنسیت	زن	۹۳	۴۳/۸	۳۹	۱۸/۳۹
	مرد	۱۱۹	۵۶/۲	۱۷۳	۸۱/۶۰
سن	۱۸-۲۴	۱۹	۸/۹۶	۳	۱/۴۱
	۲۵-۳۴	۸۶	۴۰/۵۶	۱۶	۷/۵۴
	۳۵-۴۴	۷۶	۳۵/۸۴	۸۷	۴۱/۰۳
تحصیلات	۴۵-۵۴	۲۴	۱۱/۳۲	۹۶	۴۵/۲۸
	۵۵+	۷	۳/۳۰	۱۰	۴/۷۱
وضعیت شغلی	مجرد				
	متأهل				
ویژگی‌های جمعیت شناختی	دیپلم و زیردیپلم				
	فوق دیپلم				
کارشناسی	کارشناسی				
	کارشناسی ارشد				
دکتری	دکتری				

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.

## 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 دو نوع روایی



جدول ۴- 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
۵/۶۴	۰/۷۵۱	۰/۵۷۲	۰/۷۲۴	۰/۷۲۱	ETL1	رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست
۴/۹۳	۰/۴۸۲				ETL2	
۵/۰۳	۰/۵۷۲				ETL3	
۸/۱۷	۰/۶۲۳				ETL4	
۹/۰۲	۰/۷۳۶				ETL5	
۷/۳۴	۰/۸۹۴				ETL6	
۶/۲۷	۰/۸۴۵	۰/۵۴۳	۰/۸۱۴	۰/۸۵۵	SL1	رهبری معنوی
۳/۷۷	۰/۵۱۳				SL2	
۴/۶۱	۰/۶۷۵				SL3	
۵/۸۱	۰/۷۶۳				SL4	
۷/۰۵	۰/۵۰۲				SL5	
۶/۵۲	۰/۷۱۸				SL6	
۷/۷۴	۰/۶۱۰				SL7	
۶/۸۱	۰/۶۳۷	۰/۶۱۲	۰/۸۴۳	۰/۸۶۷	CB1	اشتیاق محیط‌زیستی
۳/۴۲	۰/۸۴۲				CB2	
۷/۵۵	۰/۷۴۳				CB3	
۷/۰۱	۰/۹۲۶				CB4	
۶/۳۴	۰/۷۵۸				CB5	
۶/۱۲	۰/۷۲۴				CB6	
۷/۰۸	۰/۶۱۵				CB7	
۹/۲۲	۰/۴۵۳				CB8	
۳/۰۵	۰/۴۶۶				CB9	
۲/۷۴	۰/۷۱۸				CB10	
۳/۸۶	۰/۶۳۷	۰/۶۴۳	۰/۸۴۸	۰/۷۴۲	PEB1	رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان
۶/۷۲	۰/۴۲۳				PEB2	
۴/۱۳	۰/۷۴۸				PEB3	
۹/۲۷	۰/۶۲۲				PEB4	
۶/۳۲	۰/۷۰۳				PEB5	
۵/۷۲	۰/۶۹۳				PEB6	
۴/۰۱	۰/۷۱۵				PEB7	

وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

### 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  $t$  بالاتر از  $1/96$  باشد. در جدول ۵ نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

از آنجائی که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ  $0/7$ ، پایایی ترکیبی  $0/7$  و برای AVE،  $0/5$ ، بار عاملی،  $0/4$  و آماره  $t$ ،  $1/96$  است که مطابق جدول ۳ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند. این بدان معناست که ضریب متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل مورد قبول واقع شده است و علاوه بر این، مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها (آلفای کرونباخ؛ پایایی ترکیبی؛ میانگین واریانس استخراج شده) نیز در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند که می‌توان مناسب بودن

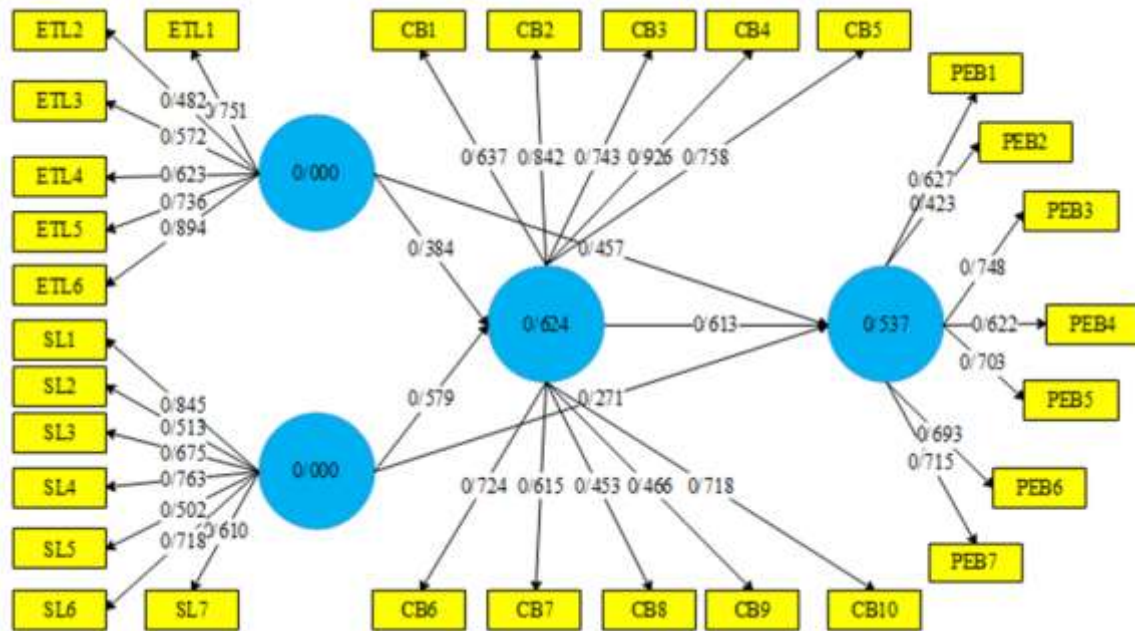
جدول ۵- نتایج برازش مدل درونی

H	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتایج
H1	رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست ← اشتیاق زیست‌محیطی	0/384	3/399	✓ پذیرش
H2	رهبری معنوی ← اشتیاق زیست‌محیطی	0/579	5/116	✓ پذیرش
H3	اشتیاق زیست‌محیطی ← رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان	0/613	7/033	✓ پذیرش
H4	رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست ← رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان ← با اثر میانجی اشتیاق زیست‌محیطی	بررسی شروط	بررسی شروط	✓ پذیرش
H5	رهبری معنوی ← رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان ← با اثر میانجی اشتیاق زیست‌محیطی	بررسی شروط	بررسی شروط	✓ عدم پذیرش

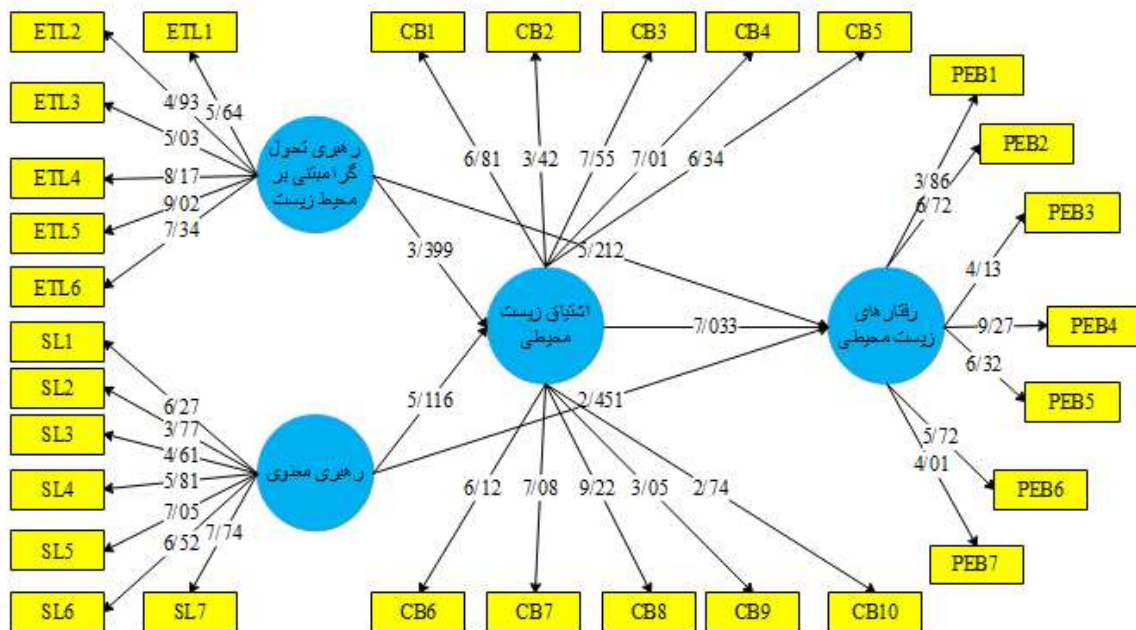
### برازش مدل پژوهش

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  $0/95$  ارزیابی شد که مطابق شکل ۲ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند (بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول بالاتر از  $0/4$  می‌باشند). هم‌چنین مطابق با شکل ۳ مقدار تمامی مقادیر آماره  $t$  بالاتر از میزان مطلوب ( $1/96$ ) است و مورد تأیید می‌باشد.



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



شکل ۳- مدل آزمون شده پژوهش (تی ولیو)

قاسمی، ۱۳۹۸). هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، رهبری معنوی و اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان بر ایجاد رفتار محیط‌زیستی در سازمان می‌باشد. با توجه به یافته‌های تحقیق در

## بحث

بر اساس بروزترین اخبار و اطلاعات سازمان بهداشت جهانی، سلامت محیط‌زیست و به ویژه سلامت انسان‌ها در شرایط بحرانی و خطرناک قرار دارد (رفیعی شهرکی و

انگیزه‌ی بالاتری دست پیدا می‌کنند و این نیروی انگیزشی به نوبه‌ی خود منجر به رفتارهای محیط‌زیستی بیشتری در کارکنان می‌گردد. در نتیجه مدیران شهرداری باید نسبت به ایجاد اشتیاق محیط‌زیستی در کارکنان حساس باشند تا به این طریق بتوانند رفتارهای زیست‌محیطی را در کارکنان خود نهادینه نمایند.

نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد که اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌گرا مبتنی بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. فرضیه فوق با پژوهش Kim و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد و بر اساس آن مشخص گردید که اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان شهرداری شیراز، در رابطه بین رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه پنجم رابطه بین رهبری معنوی بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان با توجه به متغیر میانجی اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت. فرضیه فوق نیز برای اولین بار در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و در نتیجه مشخص گردید که اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان شهرداری شیراز نمی‌تواند نقش میانجی‌گری بین دو متغیر رهبری معنوی و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان ایفا کند. یافته‌های این پژوهش نه تنها برای محققان بلکه برای مدیران و مسؤولان شهرداری‌های سراسر کشور مفید است. سازمان‌ها به طور کلی تحت تأثیر فشارهای بیرونی برای ارائه‌ی رفتارهای متناسب با محیط‌زیست هستند و از طرف دیگر مسؤولیت اجتماعی سازمان‌ها چنین اقتضاء می‌کند که سبک‌های رهبری مؤثر بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان اعمال گردد. در این راستا بسیاری از مدیران و رهبران سازمان‌ها نسبت به آثار زیست‌محیطی سازمان خود بی‌توجه هستند و در راستای مصرف منابع صرفه‌جویی چندانی ندارند. مدیران باید بدانند که اگر یک سازمان به مسائل توسعه پایدار و منافع آیندگان توجه نماید، میزان شهرت بالاتری کسب خواهد نمود که این امر به نوبه‌ی خود می‌تواند

راستای فرضیه اول، تأثیر رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست بر اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست بر میزان اشتیاق محیط‌زیستی در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرف دیگر می‌توان گفت که رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست می‌تواند منجر به رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان گردد که این با نتایج Robertson & Barling (۲۰۱۳) هم‌سویی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به میزانی که سبک رهبری در سازمان به سمت رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست چرخش پیدا می‌کند، کارکنان اشتیاق بیشتری نسبت به موضوعات محیط‌زیست پیدا می‌کنند. نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد که رهبری معنوی بر میزان اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان در میان کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که این با یافته‌های Fatoki (۲۰۱۹)، رضاپور اقدم و همکاران (۲۰۱۸) و Latif & Aziz (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد و یافته‌های این محققان نیز نشانگر رابطه اخیر می‌باشد. بنابراین توجه به معنویات و ایفای نقش رهبری معنوی در سازمان می‌تواند به عنوان عامل مؤثری جهت ایجاد اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان و نهایتاً رفتارهای محیط‌زیستی در کارکنان تلقی گردد و رهبران باید به سبک رهبری معنوی به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده‌ی مهم در ارائه‌ی رفتارهای محیط‌زیستی در کارکنان بنگرند. در رابطه با فرضیه سوم یافته‌های پژوهش نشان داد که اشتیاق محیط‌زیستی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان در شهرداری شیراز دارد که با یافته‌های پژوهش Steg و همکاران (۲۰۱۶) و Van Der Linden (۲۰۱۵) هم‌سویی دارد و پژوهش‌های حاضر نیز بیانگر اثرگذاری اشتیاق محیط‌زیستی بر رفتارهای محیط‌زیستی در سایر سازمان‌های دولتی است. هم‌چنین نتایج پژوهش Afsar و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیانگر این بود که اشتیاق محیط‌زیستی بر رفتارهای محیط‌زیستی افراد تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین کارکنان بر اساس میزان اشتیاقی که از محرک‌های سازمانی کسب می‌کنند، به

## منابع

۱. رفیعی شهرکی، ا.ر. و قاسمی، م.ر.، ۱۳۹۸. بررسی عملکرد زیست محیطی در صنعت سیمان. محیط زیست و توسعه فرابخشی. دوره ۴، شماره ۶۵، صفحات ۹ تا ۱۶.
2. **Afsar, B.; Badir, Y. and Kiani, U.S., 2016.** Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*. Vol. 45, pp: 79-88.
3. **Aziz, F.; Mahadi, N.; Tasnim, R.; Rizal, A.M.; Baskaran, S.; Kamarudin, S. and Mohammad, J., 2018.** Linking Emotional Intelligence with Employee Pro-Environmental Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 8, No. 2, pp: 23-34.
4. **Bass, B.M. and Riggio, R.E., 2006.** Transformational leadership. *Psychology press*.
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, No. 3, pp: 159-168.
6. **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*. Vol. 42, No. 3, pp: 223-226.
7. **Ciocirlan, C.E., 2017.** Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organization & Environment*. Vol. 30, No. 1, pp: 51-70.
8. **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, No. 1, pp: 105.
9. **Crossman, J., 2010.** Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and

عامل بسیار مؤثری در تأمین منافع سازمانی در آینده باشد. 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 سبک‌های رهبری معنوی و رهبری تحول‌گرا مبتنی بر محیط‌زیست، اشتیاق زیست‌محیطی کارکنان را بهبود ببخشد. اگر مدیران شهرداری سبک‌های رهبری تحول‌گرا و معنوی را بکار بگیرند و بتوانند بر رفتارهای رهبرانه‌ی خود کنترل داشته باشند، در نتیجه اشتیاق محیط‌زیستی بیشتری از سوی کارکنان برای ارائه‌ی 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 با توجه 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 تعدیل شده 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 آینده باید این روابط را در شهرها، کشورهای و ادارات نیز دیگر تأیید کنند. سوم به محققان آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر سایر سبک‌های رهبری هم‌چون رهبری منصفانه، رهبری کاریزماتیک، رهبری تفویضی و ... را بر روی اشتیاق و رفتار محیط‌زیستی کارکنان در سازمان‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهند.

## سپاسگزاری

بدین وسیله بر خود لازم می‌دانیم تا از کادر مدیریتی و کلیه عوامل اجرایی شهرداری شیراز و اساتید بزرگواری که در تهیه و تدوین این پژوهش علمی همکاری‌های لازم را داشته‌اند، کمال تشکر و سپاسگزاری را به عمل آوریم.

- Management, Spirituality & Religion. Vol. 11, No. 1, pp: 27-44.
20. **Judge, T.A. and Piccolo, R.F., 2004.** Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*. Vol. 89, No. 5, pp: 755.
  21. **Kara, D.; Kim, H.L.; Lee, G. and Uysal, M., 2018.** The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
  22. **Karakas, F., 2010.** Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*. Vol. 94, pp: 89-106.
  23. **Karlin, B.; Davis, N.; Sanguinetti, A.; Gamble, K.; Kirkby, D. and Stokols, D., 2014.** Dimensions of conservation: Exploring differences among energy behaviors. *Environment and Behavior*. Vol. 46, No. 4, pp: 423-452.
  24. **Kaya, A., 2015.** The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*. Vol. 15, No. 3, pp: 113-126.
  25. **Kim, W.G.; McGinley, S.; Choi, H.M. and Agmapisarn, C., 2019.** Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 102375.
  26. **Latif, M.A. and Aziz, M.S., 2018.** Workplace Spirituality and Pro-Environmental Behavior: The Role of Employee Engagement and Environmental Awareness. *Global Journal of Management and Business Research*.
  27. **Lips-Wiersma, M., 2003.** Making conscious choices in doing research on workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*. pp: 406-425.
  28. **Liu, D.; Chen, X.P. and Yao, X., 2011.** From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, No. 2, pp: 294.
  29. **Madsen, H. and Ulhøi, J.P., 2001.** Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. *Industrial environmental leadership. Leadership & Organization Development Journal*.
  10. **Cudmore, T., 2015.** Delivering Workplace Pro-Environmental Behaviour Change Using Evidence-Based Practice (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, De Montfort University).
  11. **Fatoki, O., 2019.** Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour, Institutional Support and Workplace Spirituality. *Sustainability*. Vol. 11, No. 15, pp: 4135.
  12. **Francoeur, V.; Paillé, P.; Yuriev, A. and Boiral, O., 2019.** The measurement of green workplace behaviors: A systematic review. *Organization & Environment*, 1086026619837125.
  13. **Fry, L.W.; Vitucci, S. and Cedillo, M., 2005.** Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*. Vol. 16, No. 5, pp: 835-862.
  14. **Gillis, A.J., 2016.** Categorizing Pro-environmental Behaviors Using the Laypeople's Perspective.
  15. **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.
  16. **Haddock-Millar, J.; Sanyal, C. and Müller-Camen, M., 2016.** Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, No. 2, pp: 192-211.
  17. **Hassan, M.; Bin Nadeem, A. and Akhter, A., 2016.** Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*. Vol. 3, No. 1, pp: 1189808.
  18. **Hawkins, I.W.; Balsam, A.L. and Graves, D., 2015.** A qualitative study of the skills that enabled the pro-environmental behaviors of registered dietitians. *Journal of hunger & environmental nutrition*. Vol. 10, No. 1, pp: 60.
  19. **Hudson, R., 2014.** The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement. *Journal of*

36. **Schutte, P.J., 2016.** Workplace spirituality: A tool or a trend? *HTS Theological Studies*. Vol. 72, No. 4, pp: 1-5.
37. **Steg, L.; Lindenberg, S. and Keizer, K., 2016.** Intrinsic motivation, norms and environmental behavior: the dynamics of overarching goals. *International Review of Environmental and Resource Economics*. Vol. 9, No. 1-2, pp: 179-207.
38. **Turaga, R.M.R.; Howarth, R.B. and Borsuk, M.E., 2010.** Pro-environmental behavior: Rational choice meets moral motivation. *Annals of the New York Academy of Sciences*. Vol. 1185, No. 1, pp: 211-224.
39. **Van Der Linden, S., 2015.** Intrinsic motivation and pro-environmental behaviour. *Nature Climate Change*. Vol. 5, No. 7, pp: 612-613.
40. **Wu, L., 2018.** The relationships between environmental sensitivity, ecological worldview, personal norms and pro-environmental behaviors in Chinese children: Testing the value-belief-norm model with environmental sensitivity as an emotional basis. *Psy Ch journal*. Vol. 7, No. 3, pp: 111-121.
41. **Zhou, S.; Zhang, D.; Lyu, C. and Zhang, H., 2018.** Does seeing "mind acts upon mind" affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability*. Vol. 10, No. 9, pp: 3206.
- Management & Data Systems. Vol. 101, pp: 57-65.
30. **Mi, L.; Gan, X.; Xu, T.; Long, R.; Qiao, L. and Zhu, H., 2019.** A new perspective to promote organizational citizenship behavior for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 239, pp: 118002.
31. **Norton, T.A.; Parker, S.L.; Zacher, H. and Ashkanasy, N.M., 2015.** Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*. Vol. 28, No. 1, pp: 103-125.
32. **Ones, D.S.; Wiernik, B.M.; Dilchert, S. and Klein, R.M., 2018.** Multiple domains and categories of employee green behaviours: more than conservation. In *Research handbook on employee pro-environmental behaviour*. Edward Elgar Publishing.
33. **Pandey, A. and Gupta, R.K., 2008.** Spirituality in management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research. *Global Business Review*. Vol. 9, No. 1, pp: 65-83.
34. **Rezapouraghdam, H.; Alipour, H. and Darvishmotevali, M., 2018.** Employee workplace spirituality and pro-environmental behavior in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 26, No. 5, pp: 740-758.
35. **Robertson, J.L. and Barling, J., 2013.** Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*. Vol. 34, No. 2, pp: 176-194.

## Thinking on Greenery in Organization: Investigating the Role of Environmentally Transformational Leadership and Spiritual Leadership and Its Role in Creating Proenvironmental Behaviors in Organizations

Mohammad Keshavarz<sup>1</sup>, Hossein Damghanian<sup>1\*</sup>, Seyyed Abbas Ebrahimi<sup>1</sup>, Abbasali Rastegar<sup>1</sup>

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

### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of environmentally transformational leadership, spiritual leadership and Environmental passion of employees on creating environmental behavior in the organization. This study was applied in a descriptive and it was done with surveyed manner. The statistical sample in this study was 212 employees of Shiraz municipality who were selected through available sampling method. Partial least squares method and Smart PLS2 software were used for data analysis. Convergent validity was used to assess the validity and Cronbach's alpha was used to fit the reliability and its coefficient was greater than 0.7 for all research constructs. The results show environmentally transformational leadership and spiritual leadership with a path coefficient (0.384) and (0.579) has a positive and significant effect on Environmental passion. The results confirmed the positive and significant effect of Environmental passion and proenvironmental behavior of employees with a path coefficient (0.613) and a significant coefficient (7.033). It also mediates Environmental passion in the organization of the relationship between environmentally transformational leadership and environmental behavior of employees, but does not mediate the relationship between spiritual leadership and proenvironmental behavior of employees. Based on the findings, it is suggested that municipality managers use transformational and spiritual leadership styles to control the behavior of their employees and thus create more Environmental enthusiasm for the presentation of environmental behaviors.

**Key words:** Environmentally Transformational Leadership, Spiritual Leadership, Environmental Passion, Proenvironmental Behaviors of Employees