

Organizational Behavior Management in Sport Studies

ORIGINAL ARTICLE

The Delineation of Environmental Stewardship within the Framework of Transformational Leadership in Sports Organizations

Leila Soltanian¹, Keivan Shabani Moghaddam^{*2}, Abolfazl Farahani³, Mirhassan Seyed Ameri⁴

1. Ph.D Student in Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran

2. Associate Professor of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author)

3. Professor of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

4. Professor of Sports Management, Urmia University, Urmia, Iran..

Correspondence

Keivan Shabani Moghaddam

Email: k.shabani@razi.ac.ir

ABSTRACT

This study aimed to explore the role of environmental stewardship within the framework of transformational leadership in sports organizations. The research method was exploratory in nature. The statistical population in the qualitative section included environmental experts (university professors, managers, and environmental specialists) as well as sports science and executive elites (university professors, managers from the Ministry of Sports and Youth, and sports and youth departments). In the quantitative section, the statistical population consisted of managers and employees of the Ministry of Sports and Youth. In the qualitative phase, 15 interviews were conducted, and in the quantitative phase, 398 individuals were selected as the sample. Data collection tools in the qualitative section included semi-structured interviews, while in the quantitative section, a researcher-made questionnaire was used. The face and content validity of the questionnaire were confirmed by 15 experts using Cronbach's alpha, and the reliability of the interviews was assessed through inter-coder agreement based on Cohen's Kappa coefficient, which was 0.73. The statistical analysis was performed using second-order confirmatory factor analysis and structural equation modeling (SEM) with the PLS software.

The qualitative results revealed that the model of environmental transformational leadership in sports comprises 16 dimensions and 6 perspectives, including environmental incentives, sense of belonging, environmental culture, psychological empowerment, transformational leadership, and environmental performance. In the quantitative analysis, all dimensions of the research model were confirmed.

KEYWORDS

Environment, Performance, Empowerment, Leadership, Transformational

نشریه علمی

مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

تبیین جایگاه محیط‌زیست در رهبری تحول‌آفرین سازمان‌های ورزشی

لیلا سلطانیان^۱، کیوان شعبانی مقدم^{۲*}، ابوالفضل فراهانی^۳، میرحسن سیدعامری^۴

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین جایگاه محیط‌زیست در رهبری تحول‌آفرین سازمان‌های ورزشی انجام گرفت. روش تحقیق از نوع مطالعات اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی نخبگان محیط‌زیست (اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان زیست‌محیطی کشور) و نخبگان علمی و اجرایی ورزش کشور (اساتید دانشگاه، مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش و جوانان) بودند. جامعه آماری را در بخش کمی، مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی ۱۵ مصاحبه صورت گرفت و در بخش کمی ۳۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۱۵ نفر با روش آلفای کرونباخ تأیید شد. پایایی مصاحبه‌ها از روش توافق بین دو کدگذار بر اساس ضریب کاپای کوهن ۰.۷۳ به دست آمد. روش آماری پژوهش با به‌کارگیری تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام گرفت. نتایج بخش کیفی نشان داد که الگوی رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی در ورزش دارای ۱۶ بُعد و ۶ منظر شامل مشوق‌های زیست‌محیطی، احساس تعلق، فرهنگ زیست‌محیطی، توانمندسازی روانشناختی، رهبری تحول‌آفرین و عملکرد زیست‌محیطی است. در تحلیل نتایج بخش کمی، تمامی ابعاد مدل پژوهش تأیید شدند.

واژه‌های کلیدی

محیط‌زیست، عملکرد، توانمندسازی، رهبری، تحول‌آفرین

^۱دانشجوی کتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
^۲دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
^۳استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۴استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

نویسنده مسئول:

کیوان شعبانی مقدم

رایانامه: k.shabani@razi.ac.ir

استناد به این مقاله:

سلطانیان، لیلا، شعبانی مقدم، کیوان، فراهانی، ابوالفضل، سیدعامری، میرحسن. (۱۴۰۳). تبیین جایگاه محیط‌زیست در رهبری تحول‌آفرین سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت

رفتار سازمانی در ورزش. ۱۱(۴)، ۲۳-۲۸.

مقدمه

افزایش فشارهای زیست محیطی از سوی جامعه و بازار در زمان های اخیر و همچنین مقررات و قوانین مدرن، آگاهی شرکت ها را از رسیدگی به مسائل زیست محیطی، افزایش داده است (مای و همکاران^۱، ۲۰۲۰). توجه به مسائل زیست محیطی زیست دغدغه ای است که امروزه همه گروه ها و سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهد (رحمایانی و همکاران^۲، ۲۰۱۰). مسائل زیست محیطی مهم ترین مشکلی است که باید با آن مقابله کرد. مسائل زیست محیطی برای اقتصادهای در حال توسعه و کل افرادی که از این مشکلات رنج می برند مشکل ساز است (سان و همکاران^۳، ۲۰۲۱). از این رو، سازمان ها نه تنها برای صرفه جویی در انرژی و کاهش انتشار در تولید خود با تعیین اهداف سبز برای محدود کردن فعالیت های تولیدی تلاش می کنند، بلکه به دنبال تغییر سبز در مدل های مدیریتی خود برای کاهش خطرات زیست محیطی بالقوه هستند (افسر، ۲۰۱۸). در سال های اخیر، با بدتر شدن محیط زیست، سازمان های بیشتری، توجه و مشارکت در شیوه های مدیریتی و حل مشکلات زیست محیطی را مبنای کار خود قرار داده اند (احمد^۴، ۲۰۱۵). اثربخشی شیوه های مدیریت محیط زیست سازمان ها، به درک و عملکرد کارکنان به مشکلات زیست محیطی بستگی دارد. به این دلیل هنگامی که کارکنان به جدیت و اهمیت مشکلات زیست محیطی پی ببرند، اقدامات مربوط به حفاظت از محیط زیست را انجام می دهند که منافع قابل توجهی برای کاهش اتلاف منابع و صرفه جویی در هزینه های عملیاتی ایجاد می کند و سود نهایی موجب بهبود اقدامات زیست محیطی و کسب مزیت های رقابتی سازمان می شود (بویلر و همکاران^۵، ۲۰۱۵). بنابراین از سازمان ها انتظار می رود تا استراتژی های خود را با شیوه های حساس زیست محیطی هماهنگ کنند. ایجاد و اجرای این استراتژی ها به رهبران سازمانی بستگی دارد

(رابرتسون و بارلینگ^۶، ۲۰۱۷). بر این اساس، رهبری به عنوان محرک حیاتی رفتار نوآورانه کارکنان شناسایی شده است. رهبران نقش کلیدی در تغییر سازمانی سبز دارند. بنابراین، در هر سازمان، برای ایجاد انگیزه و کمک به کارمندان برای داشتن کارایی و تعهد از طریق مدل های موثر رهبری برای تحقق اهداف و مقاصد سازمان، بسیار مهم است (مودیستا بوتیرا^۷، ۲۰۲۰). رفتارهای رهبرانی که به رهبری تحول آفرین تبدیل می شوند، از این مفهوم گسترده تر تغییر آب و هوا و اثرات نامطلوب آن در طی چند دهه گذشته نشأت گرفته است. این رهبران مسئولیت تجسم شیوه های سبزتر، تدوین چنین استراتژی ها و اجرای آن را دارند. برای انجام این کار، همه ذینفعان از جمله سازمان ها و رهبری نقش خود را در اتخاذ شیوه های تجاری مسئولانه تر دارند و تحت فشار فزاینده ای قرار دارند (احمد و همکاران^۸، ۲۰۲۱). رهبری تحول آفرین به عنوان فرآیندی توصیف می شود که در آن رهبران یک الگوی ایده آل، الهام بخش و تشویق رفتار کاری نوآورانه، ارائه انگیزه الهام بخش و مشارکت در حمایت و راهنمایی پیروان برای دستیابی به چشم انداز و اهداف مشترک سازمان هستند. رهبری تحول آفرین به عنوان یک موضوع مهم در تحقیقات مدیریت سازمانی شناخته شده است که نه تنها پیروان را به رسمیت می شناسند و به آن ها پاداش می دهد، بلکه آن ها را قادر می سازد تا بتوانند به خاطر تیم، سازمان و سیاست های بیشتر، از منافع شخصی خود فراتر روند و از کار برای کارمندان خود رضایت ایجاد کنند (رینی و دایلنا^۹، ۲۰۱۹). رهبران تحول آفرین می توانند تفکر پیروان را به گونه ای تغییر دهند که چشم انداز سازمان را همانگونه که دیدگاه خودشان است، در پیش بگیرند و به عنوان یک عامل اصلی بر بسیاری از نتایج سودمند کارکنان، از جمله، رفتارهای زیست محیطی تأثیر بگذارند (واپینگ جیان و همکاران^{۱۰}،

6 - Robertson and Barling
7 - Modeste Butera
8 - Ahmad
9 - Rini & Diana
10 - Weiping Jiang

1 - Mi
2 - Rahmayanti
3 - Sun
4 - Ahmad
5 - Boiral

زیست‌محیطی همچنین مهارت‌های پیروان را برای تقویت رفتارهای طرفدار محیط زیست در سازمان توسعه می‌دهد (میتال و دار، ۲۰۱۶؛ چن و چانگ، ۲۰۱۳). این شامل چهار بعد رهبری تحول‌آفرین (تأثیر ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی) است که به‌طور خاص باهدف بهبود عملکرد طرفدار محیطی انجام می‌شود (رابرتسون، ۲۰۱۸). مرس ماچ و همکاران^۷ (۲۰۲۲) تحقیقی را با عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیم در تیم‌های ورزشی انجام دادند. نتایج یافته‌های آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد تیمی از طریق نقش میانجی انسجام تیمی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر غیرمستقیم زمانی برجسته‌تر است که سطح عملکرد قبلی بالاتر باشد. در تحقیق دیگری داو و همکاران^۸ (۲۰۲۲) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی تأثیر مثبت قابل توجهی بر رفتار مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد و ابتکار شخصی به عنوان میانجی عمل می‌کند. علاوه بر این، هویت سازمانی زیست‌محیطی تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی را بر ابتکار عمل شخصی کارکنان و در نتیجه رفتار مسئولیت‌پذیری آن‌ها تعدیل می‌کند. چانگر و آتن^۹ (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعاملی بر زیست‌محیطی و ویژگی‌های اخلاقی توصیه کردند که اجرای تکمیلی رویکردهای رهبری تحول‌آفرین و تعاملی می‌تواند منجر به افزایش اقدامات مسئولیت‌پذیر اجتماعی در سازمان‌ها شود. همچنین در تحقیق دیگری کامران و همکاران^{۱۰} (۲۰۲۲) نشان دادند که نوآوری مدیریت سبز تأثیر علی واسطه‌ای معناداری برای رهبری زیست‌محیطی، آموزش سبز و نوآوری فرآیند سبز دارد. در نتیجه این مطالعه بینش مفیدی را برای مدیران و مسئولان ارئه می‌کند تا بتوانند رهبری سبز و آموزش سبز کارکنان را درک و توسعه دهند و چگونه رهبران زیست‌محیطی نوآوری فرآیند سبز را آغاز کنند که

۲۰۱۷). به دنبال مفهوم رهبری تحول‌آفرین، چن و چانگ^۱ (۲۰۱۳) مفهوم رهبری تحول‌آفرین سبز را مطرح کردند و آن را به عنوان رفتارهای رهبرانی تعریف کردند که پیروان را برای دستیابی به اهداف محیطی برمی‌انگیزد و پیروان را برای عملکرد فراتر از سطوح مورد انتظار عملکرد محیطی ترغیب می‌کند.

موفقیت یک رهبر زمانی است که سبک رهبری او بر اساس نیازهای پیروان و همه‌سهم‌دارانی باشد که رهبر با آن‌ها تعامل دارد (دو و یان^۲، ۲۰۲۲). برای این منظور، رهبری تحول‌آفرین سبز^۳ یک مفهوم نوظهور در سازمان‌ها است که به دنبال برجسته کردن اهمیت آن در پرورش و تمرین ابتکارات سبز است (چن و چانگ، ۲۰۱۳؛ دو و یان، ۲۰۲۲). رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی به رفتار و درک رهبران در مورد اهمیت اقدامات برای حفاظت از محیط زیست و همچنین تأثیرگذاری بر کارکنان در جهت یک هدف سبزتر اشاره دارد (بیگام و همکاران^۴، ۲۰۲۲). رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی به کارمندان الهام می‌بخشد تا در خدمت هدفی والا باشند و در آن‌ها تعلق خاطر به رفتارهای محیطی فراتر از آنچه برای خودشان سودمند است ایجاد کنند (رابرتسون^۵، ۲۰۱۸). رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی که قادر به اعمال رفتار رهبری خوب است و می‌تواند زیردستان را در حمایت از برنامه‌های دوستدار محیط زیست که اهداف شرکت هستند هدایت و راهنمایی کند. نقش رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی در تأثیرگذاری بر کارکنان و تأثیرگذاری بر اهداف شرکت بسیار زیاد است. رهبران به الگوهایی برای زیردستان تبدیل می‌شوند تا کارهایی را انجام دهند که از برنامه‌های دوستدار محیط زیست پشتیبانی می‌کند، به‌طوری که این می‌تواند باعث شود کارکنان با اشتیاق بیشتری کار کنند و در پایان می‌توانند مشارکت کاری سبز و عملکرد کارکنان را افزایش دهند (تاسن و همکاران^۶، ۲۰۲۲). رهبری تحول‌آفرین

6 - Tosun
7 - Merce Mach
8 - Du
9 - Changar & Atan
10 - Kamran Jamshed

1 - Chen and Chang
2 - Du & Yan
3 - green transformational leadership
4 - Begum
5 - Robertson

سازمان های ورزشی باشد؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی می باشد که از منظر هدف، جز تحقیقات کاربردی می باشد و از نظر گردآوری داده ها و نحوه اجرا، توصیفی - تحلیلی که به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند. نمونه آماری پژوهش به تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی معادلات ساختاری در محیط نرم افزار پی ال اس به تعداد ۵ نفر به ازای هر گویه یا سوال بود. لذا ۳۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری به صورت هدفمند بود. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش مشخصات توصیفی و سؤالات تخصصی بود. پرسشنامه نهایی با روش لیکرت و با ارزش گذاری پنج گزینه ای تهیه گردید. روایی صوری و محتوایی آن توسط ۱۵ نفر از متخصصین بررسی و پایایی پرسشنامه نیز با روش آلفای کرونباخ تأیید شد. علاوه بر این، پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم بررسی و تأیید شد. در قسمت تحلیل داده ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم افزار پی ال اس، برای بررسی همه جانبه مدل مفهومی پژوهش بهره گرفته شد.

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش توصیفی، برخی از ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق گزارش شده است.

برای آن ها از نظر مالی و حفظ پایداری مفید خواهد بود. ژلنگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود بیان می دارند که هر دو رهبری تحول آفرین سبز و خودکارآمدی سبز می توانند عملکرد توسعه محصول سبز را ارتقا دهند. خودکارآمدی سبز رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین سبز و عملکرد توسعه محصول سبز را واسطه گری می کند، در حالی که سازگاری محیط زیست به طور مثبت اثر واسطه ای خودکارآمدی سبز را تعدیل می کند. در تحقیق مشلبه دیگری در کشاورز و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به واکاوی رهبری تحول گرا مبتنی بر محیط زیست پرداختند. آن ها در تحقیقات خود دریافتند که با بکارگیری سبک های رهبری تحول گرا و معنوی می توانند بر رفتارهای کارکنان خود تأثیر داشته باشند و اشتیاق بیشتری را برای رفتارهای زیست محیطی کارکنان ایجاد کنند.

در حال حاضر مدیریت زیست محیط توسط رهبران نه تنها برای سازمان های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان از اهمیت ویژه ای برخوردار است که خود را با راهبردهای پیشگیرانه انطباق دهند، بلکه مهم این است که برای استفاده از فرصت ها و نوآوری های سبز در سازمان، فعالیت ها و تفکرات مدیریتی خود را تغییر دهند. از این رو، برای عبور از چالش ها و معضلات زیست محیطی و پیشبرد توسعه پایدار در ورزش، نیازمند مدیریت واحد و یکپارچه از طریق رهبران تحول گرا در سازمان ورزشی، ضرورت دارد. لذا با توجه به ضرورت رهبری تحول آفرین با تأکید بر محیط زیست در سازمان های ورزشی و از انجایی که این پژوهش تاکنون به صورت متمرکز انجام نشده است، انجام این پژوهش در سازمان های ورزشی در راستای برداشتن گامی در جهت پر کردن شکاف پژوهشی در زمینه رهبری تحول آفرین زیست محیطی و نتایج حاصل از آن حائز اهمیت است. لذا این پژوهش به دنبال آن است تا بداند که آیا رهبری تحول آفرین می تواند بر زیست محیطی در

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد
تحصیلات	کارشناسی و پایین تر	۱۹۸	۴۹/۷۵
	کارشناسی ارشد	۱۵۹	۳۹/۹۵
	دکتری	۴۱	۱۰/۳۰
	زیر ۵ سال	۷۴	۱۸/۵۹
	۵ تا ۱۰ سال	۱۵۷	۳۹/۴۵
سابقه کاری	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۹	۱۹/۸۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۵۵	۱۳/۸۲
	بیش از ۲۰ سال	۳۳	۸/۲۹
جنسیت	زن	۱۳۰	۳۲/۶۶
	مرد	۲۶۸	۶۷/۳۴

تحقیق وارد شده‌اند. در ادامه به گزارش روایی و پایایی در تحلیل عاملی مرتبه دوم اشاره شده است.

بررسی جدول ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌های مورد نظر در پژوهش حاضر از اعتبار بالایی برخوردار هستند بدین صورت که آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷؛ شاخص ضریب نامعینی بالاتر از ۰/۷، پایایی مرکب بالاتر از ۰/۸ و میانگین واریانس بیشتر از ۰/۵ می‌باشد. بنابراین در ادامه با اطمینان کامل می‌توان نسبت به گزارش نتایج مربوط به مدل نهایی پژوهش پرداخت.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۷ می‌باشند و بنابراین اعتبار مناسبی دارند. همچنین نتایج جدول ۲ نشان داد که پایایی مرکب برای تمام متغیر بزرگتر از ۰/۸ و میانگین واریانس آن بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد همچنین میزان آلفای کرونباخ و ضریب نامعینی دیلون و گلدستین نیز بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که این مقادیر، اعتبار همگرایی نسبتاً بالایی را نشان می‌دهند. با توجه به مناسب بودن اعتبار تمامی گویه‌های پرسشنامه، تمامی آن‌ها گویه در تحلیل مدل نهایی

جدول ۲. نتایج مربوط به تحلیل‌های روایی و پایایی تحلیل عاملی مرتبه دوم

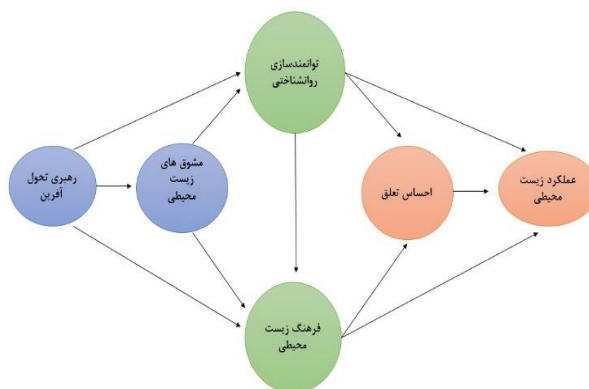
مؤلفه	میانگین واریانس	پایایی مرکب	Rho	آلفای کرونباخ
اشتقاق زیست‌محیطی	۰/۶۹۲	۹۰۰/۰	۸۵۶/۰	۸۵۲/۰
انگیزه رفتار سبز	۷۰۲/۰	۹۲۲/۰	۸۹۵/۰	۸۹۴/۰
خودکارآمدی	۶۳۸/۰	۹۱۴/۰	۸۸۷/۰	۸۸۶/۰
جو روانشناختی سبز	۵۹۵/۰	۸۵۴/۰	۷۸۱/۰	۷۷۳/۰
انگیزه الهام بخش	۷۰۰/۰	۹۰۳/۰	۸۵۷/۰	۸۵۷/۰
ترغیب ذهنی	۶۳۰/۰	۹۱۱/۰	۸۸۵/۰	۸۸۲/۰
رهبری اثرگذار	۶۳۵/۰	۹۲۴/۰	۹۰۴/۰	۹۰۳/۰
مدیریت دانش	۵۷۳/۰	۸۸۹/۰	۸۵۱/۰	۸۵۱/۰
ملاحظه فردی	۶۸۷/۰	۸۹۷/۰	۸۴۷/۰	۸۴۵/۰
هنجاریایی زیست‌محیطی	۶۵۰/۰	۹۲۸/۰	۹۱۳/۰	۹۰۸/۰
فرهنگ‌سازی	۵۵۳/۰	۸۹۶/۰	۸۶۶/۰	۸۶۵/۰
تعهد زیست‌محیطی	۶۸۸/۰	۸۹۸/۰	۸۵۱/۰	۸۴۸/۰
هویت زیست‌محیطی	۷۲۳/۰	۹۲۹/۰	۹۰۶/۰	۹۰۴/۰
آگاهی زیست‌محیطی	۶۸۸/۰	۸۹۸/۰	۸۴۷/۰	۸۴۶/۰
رفتار طرفداری	۷۰۸/۰	۹۳۶/۰	۹۱۸/۰	۹۱۷/۰
مزیت رقابتی سبز	۷۰۲/۰	۹۰۴/۰	۸۵۹/۰	۸۵۸/۰

جدول ۳. نتایج مربوط به تحلیل های روایی و پایایی مدل نهایی تحقیق

مؤلفه	تعداد سؤالات	میانگین واریانس	پایایی مرکب	Rho	آلفای کرونباخ
مشوق های زیست محیطی	۹	۰/۶۱۴	۰/۹۳۴	۰/۹۲۲	۰/۹۲۱
احساس تعلق	۹	۰/۵۶۶	۰/۹۲۱	۰/۹۰۶	۰/۹۰۳
فرهنگ زیست محیطی	۱۴	۰/۵۰۹	۰/۹۳۵	۰/۹۲۸	۰/۹۲۵
توانمندسازی روانشناختی	۱۰	۰/۵۴۱	۰/۹۲۱	۰/۹۰۷	۰/۹۰۴
رهبری تحول آفرین	۲۷	۰/۵۵۵	۰/۹۶۳	۰/۹۶۰	۰/۹۶۰
عملکرد زیست محیطی	۱۴	۰/۵۸۲	۰/۹۵۱	۰/۹۴۵	۰/۹۴۵

تحلیل مسیر در قالب مدل تحقیق می پردازیم.

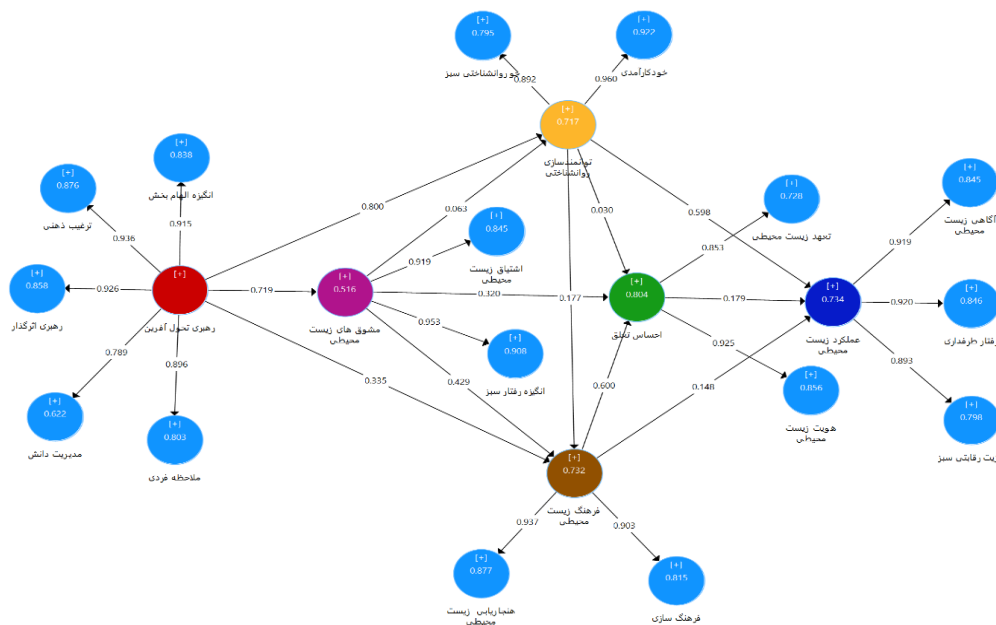
بررسی شاخص های مدل نهایی پژوهش نیز نشان از اعتبار بالایی مدل دارد. در نتیجه با توجه به تایید مدل به گزارش نتایج



شکل ۱. تعیین روابط بین متغیرهای مدل

جدول ۴- مقادیر ضریب مسیر و آماره t فرضیه های مرتبط با مسیرهای مدل تحقیق

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	معتاداری	نتیجه
← رهبری تحول آفرین → مشوق های زیست محیطی	۰/۷۱۹	۱۶/۶۱۳	۰/۰۰۱	تایید
← رهبری تحول آفرین → فرهنگ زیست محیطی	۰/۳۳۶	۵/۳۷۳	۰/۰۰۱	تایید
← رهبری تحول آفرین → توانمندسازی روانشناختی	۰/۸۰۰	۱۶/۵۷۴	۰/۰۰۱	تایید
← مشوق های زیست محیطی → احساس تعلق	۰/۳۲۰	۷/۰۰۵	۰/۰۰۱	تایید
← مشوق های زیست محیطی → فرهنگ زیست محیطی	۰/۴۲۹	۸/۰۹۱	۰/۰۰۱	تایید
← مشوق های زیست محیطی → توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۶۳	۱/۱۷۳	۰/۲۴۱	عدم تایید
← توانمندسازی روانشناختی → احساس تعلق	۰/۰۳۰	۰/۷۷۱	۰/۴۴۱	عدم تایید
← توانمندسازی روانشناختی → فرهنگ زیست محیطی	۰/۱۷۶	۳/۱۶۴	۰/۰۰۱	تایید
← توانمندسازی روانشناختی → عملکرد زیست محیطی	۰/۵۹۸	۱۱/۹۹۱	۰/۰۰۱	تایید
← فرهنگ زیست محیطی → احساس تعلق	۰/۶۰۰	۱۲/۴۳۶	۰/۰۰۱	تایید
← فرهنگ زیست محیطی → عملکرد زیست محیطی	۰/۱۴۸	۲/۰۶۲	۰/۰۴۰	تایید
← احساس تعلق → عملکرد زیست محیطی	۰/۱۷۹	۲/۹۲۶	۰/۰۰۴	تایید



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

را نشان می دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی توان با آن سنجید. برای فهمیدن شدت رابطه و مقایسه آن با دیگر رابطه ها (رابطه های موجود در مدل) از ضریب استاندارد شده می توان استفاده کرد. با توجه به الگوی تفسیری در مدل سازی معادلات ساختاری و از آنجایی که مقدار آماره t مربوط تمامی مسیرها از $1/96$ بزرگتر باشد می توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۹۵ درصد معنی دار می باشد بنابراین تمامی فرضیه های مورد بررسی در تحقیق حاضر تأیید می گردد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، آماره t می باشد. ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیر در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معنی داری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه ی بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه ها پژوهش در سطح اطمینان $0/95$ است همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می کند و اگر کمتر از $0/05$ باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان $0/95$ می پذیرد. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه

جدول ۵. مقادیر شاخص های برازش برای متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	R^2	Q^2	SRMR
اشتیاق زیستی محیطی	۰/۵۵۰	۰/۸۴۵	۰/۰۹۰
توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۵۹	۰/۷۱۷	
فرهنگ زیست محیطی	۰/۳۴۳	۰/۷۳۲	
احساس تعلق	۰/۴۲۳	۰/۸۰۲	
عملکرد زیست محیطی	۰/۳۹۴	۰/۷۳۴	

شاخص Q2 و R2 در محدوده قوی قرار دارد و مقدار SRMR نیز کمتر از ۰/۱ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده اس

با توجه به اطلاعات جدول ۵، مقادیر به دست آمده برای

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه مدل ارائه شده تایید گردید. بدین ترتیب که رهبری تحول‌آفرین هم به طریق مستقیم بر مشوق‌های زیست‌محیطی، فرهنگ زیست‌محیطی و توانمندسازی روانشناختی دارای تأثیر است و هم از طریق مشوق‌های زیست‌محیطی بر احساس تعلق، توانمندسازی روانشناختی و فرهنگ زیست‌محیطی و عملکرد زیست‌محیطی تأثیر می‌گذارد. لی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود دریافتند که اشتیاق محیطی و انگیزه خودمختار به عنوان عواملی هستند که در رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی می‌تواند موجب مشوق‌های زیست‌محیطی شود. مشوق‌های زیست‌محیطی سوخت زیربنایی تعهد و تغییر در زمانی است که بحث از مشارکت عمیق و فعال در عللی مانند محیط زیست می‌شود. در واقع، دلایل متعددی وجود دارد که اشتیاق زیست‌محیطی منجر به انگیزه رفتار سبز می‌شود. اول اینکه، اشتیاق محیطی، تجربه‌ای پر از انرژی، احساسات مثبت و الهام بخش برای ایجاد تفاوت با کمک به حفظ محیط زیست ایجاد می‌کند و این تجربه را به اقدامات رفتار سبز تبدیل می‌کند. دوم اینکه، رفتار اخلاقی بر رفتار زیست‌محیطی کارکنان تأثیر می‌گذارد و اشتیاق زیست‌محیطی نیز یک رفتار اخلاقی است. می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی می‌تواند منجر به رفتارهای سبز کارکنان گردد که این با نتایج گروز و همکاران، ۲۰۱۳؛ رابرتسون و بارلینگ، ۲۰۱۳) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تا اندازه‌ای که سبک رهبری به سمت رهبری تحول‌آفرین تمایل پیدا می‌کند، کارکنان نیز نسبت به مسائل زیست‌محیطی اشتیاق بیشتری پیدا می‌کنند. همچنین نتایج افسر و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که هر دو، انگیزه و اشتیاق زیست‌محیطی، می‌توانند به نوعی رفتار سبز توسط کارکنان را افزایش دهند. از این رو، با

رهبری در اصلاحات زیست‌محیطی نقش حیاتی ایفا می‌کند. به ویژه، زمانی که حول موضوع پایداری زیست‌محیطی می‌گردیم، رهبری تحول‌آفرین مورد نیاز است. بر اساس این واقعیت که رهبری تحول‌آفرین تحت لوای چهار بعد یعنی نفوذ آرمانی، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی عمل می‌کند، از این میان هر یک در تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین محیط زیست در سازمان‌ها کاربرد دارند (نورالهدای، ۲۰۱۷). بنابراین، نیاز رهبر تحول‌آفرین برای پایداری زیست‌محیطی با حضور رهبری تحول‌آفرین تطبیق داده می‌شود. اگر چه رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی توسط محققان به عنوان یک پیش‌بینی کننده مهم شناسایی شده، درک و شناخت مکانیزم‌هایی که از طریق آن بر کارکنان تأثیر بگذارد، از اهمیت بسزایی برخوردار است و کمبود در این حوزه احساس می‌شود. بنابراین بر مبنای ضرورت، هدف ما در این پژوهش، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی در وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج و یافته‌ها در مورد مولفه‌های مورد پژوهش موجب گسترش و صحت‌گذاری ادبیات موجود شد. در این پژوهش سعی شد تا ادبیات موضوع در مورد رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی در ورزش را گسترش داده و درک جامع‌تری از چگونگی و اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین زیست‌محیطی فراهم شود.

یافته‌های پژوهش بر اساس یافته‌های ارائه شده در جدول ۴ و شکل ۱، نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ زیست‌محیطی و توانمندسازی روانشناختی و مشوق‌های زیست‌محیطی، تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق مشوق‌های زیست‌محیطی بر احساس تعلق، توانمندسازی روانشناختی و فرهنگ زیست‌محیطی و عملکرد زیست‌محیطی تأثیر غیر مستقیم معنی‌داری دارد. در

اهداف سازمانی و در نتیجه رفتار سبز به کار می‌گیرند و این ناشی از رهبری تحول‌آفرین زیست محیطی است. نتایج این بخش با یافته‌های سیومی^۱ (۲۰۱۴) که نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار و توانمندسازی روانشناختی تأثیر معنادار و مثبت بوده است، همخوانی دارد. رهبری تحول‌آفرین همچنین می‌تواند موجبات فرهنگ زیست‌محیطی را ایجاد کند. در بخش‌های جاری زیستی می‌توان به ارزش‌ها و رفتارهای زیست‌محیطی اشاره نمود که ارزش‌ها نقش مهمی در رهبری تحول‌آفرین دارند. بنابراین زمانیکه رهبران تحول‌آفرین بر وظایف سبز سازمان و ارزش‌های زیست‌محیطی تأکید می‌کنند، به تبع این اقدامات، درک کارکنان را تقویت می‌کند که به سازمان برای دستیابی به اهداف محیطی خود و نیز تحقق ارزش‌های خود کمک کنند (فرانز^۲، ۲۰۱۸). نتایج این بخش از یافته‌ها با یافته‌های والاس و همکاران^۳ (۲۰۲۲) همخوانی دارد.

همچنین یافته‌های دیگر پژوهش، مربوط به تأثیر معنی‌داری مشوق‌های زیست‌محیطی بر احساس تعلق است که با یافته‌های ویلابلس^۴ (۲۰۱۳)، هیدنس و اسپارک^۵ (۲۰۰۷)، کلانتری و همکاران (۱۳۹۳) همسویی دارد. هنگامی که رهبران تحول‌آفرین زیست‌محیطی با چشم‌انداز مطلوب و انتظارات بالا الهام می‌گیرند، افراد برای کمک به تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان اشتیاق بیشتری پیدا می‌کنند. این به نوبه خود به افراد کمک می‌کند تا به اهداف زیست‌محیطی سازمان متعهدتر باشند و آن‌ها را برای ارائه ایده‌ها و پیشنهادات تمایل بیشتری نشان دهند (منصور و همکاران، ۲۰۲۱). در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان نمود که احساس تعلق به‌طور گسترده‌ای احساس «تناسب» یا بودن بخشی جدایی‌ناپذیر از یک محیط است که می‌تواند موجب برآورده شدن بسیاری از نیازهای روحی انسان گردد و باعث ارتقای الگوهای رفتاری در افراد شده و با ایجاد احساس تعهد پذیری آن‌ها را وادار به حل مسائل زیست‌محیطی نماید.

در یافته‌های دیگر مبنی بر اینکه رهبری تحول‌آفرین از طریق

پرداختن به اشتیاق زیست‌محیطی، رفتار سبز را به عنوان یک ساختار گسترده‌تر که شامل علل محیطی است، ارتقا می‌دهند و ارزش‌گذاری فعالیت، عشق به فعالیت و رفتارهای محیط‌زیست را نیز در بر می‌گیرد. در نتیجه مدیران سازمان‌های ورزشی باید درک کنند که برای ارتقای محیط کار به سطح بالاتر، مراقبت و حمایت از کارکنان اهمیت دارد. به طوری که هنگامیکه کارکنان درک کنند که یک سازمان تمام وجود آن‌ها را می‌شناسد و از آن‌ها حمایت می‌کند، در نتیجه به جای اینکه از تلاش در کار خودداری کنند، اشتیاق نسبت به رفتارهای سبز خود را افزایش می‌دهند. سازمان‌ها می‌توانند شیوه‌ها و برنامه‌های آموزشی را توسعه دهند که این می‌تواند توانمندسازی روان‌شناختی را در بین کارکنان تقویت و تشویق کند. توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک فرآیند انگیزشی فراگیر در نظر گرفته می‌شود که به عنوان یک خودبینگری و انگیزه در سطح درونی جهت‌گیری نسبت به کار تجسم می‌یابد و بهترین منبع برای برای ترویج رفتار است. اعتماد رهبران تحول‌آفرین در دستیابی به اهداف و مقاصد با تمرکز اصلی پایداری محیطی و مقابله با مسائل زیست‌محیطی با استفاده از توانایی‌های کارکنان، احتمالاً سطحی را تحریک می‌کند که کارکنان در آن احساس توانمندی می‌کنند و مشکلات و مسائل زیست‌محیطی را بیان می‌کنند (گران، ۲۰۱۲). کارکنان از طریق چشم‌انداز قانع‌کننده خود از آینده و توصیف الهام بخش از اهداف جمعی، استدلال شناختی از تأثیر و معانی را نشان می‌دهند و از طریق راهنمایی و حمایت مناسب، مربیگری و راهنمایی و رفتار برای حل مشکلات خود، شایسته می‌شوند. بنابراین، از طریق همین استدلال‌ها و مقاصد توانمندسازی روانی است که رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در انگیزه‌های کارگران و سطح بالای عملکرد و رفتار آن‌ها ایفا می‌کند. کارکنان سازمان‌های دارای توانمندی روان‌شناختی نسبت به تغییرات سازنده احساس مسئولیت بالایی دارند و تلاش مضاعف خود را در جهت

یافته های ژانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۰)؛ نعیمی و همکاران (۲۰۲۰)؛ ون (۲۰۱۵)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۸) مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین بر مشوق و توانمندی همسو است. برای نمونه رابرتسون و بارلینگ (۲۰۱۳) در تحقیق خود از نظریه یادگیری اجتماعی برای توضیح مکانیسم مشوق های زیست محیطی استفاده کردند. آن ها اظهار داشتند که کارکنان می توانند با مشاهده رفتار طرفداران محیط زیست رهبران بیاموزند، نسبت به فعالیت های زیست محیطی اشتیاق داشته باشند و سپس در رفتار زیستی شرکت کنند. عواملی که با توانمندسازی روانشناختی مرتبط هستند، جو روانشناختی و خودکارآمدی است. اگر این عوامل در رهبران قوی باشند نهایتاً شور کاری آن ها قوی می شود که باعث می شود کارکنان انگیزه خوبی از خود نشان دهند زیرا همه این عوامل باعث ایجاد انگیزه در رهبران نیز می شود تا آن ها بتوانند نسبت به وظیفه خود اشتیاق مثبت نشان دهند و این به رهبران سازمان بستگی دارد و اینکه چگونه با توانمندی روانشناسی خود برخورد می کنند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که توانمندسازی روانشناختی نقش میانجی بین شور و اشتیاق کاری رهبران و عملکرد کارکنان دارد.

یافته های دیگر مربوط به توانمندسازی روانشناختی بر احساس تعلق، فرهنگ زیست محیطی و عملکرد زیست محیطی است که به صورت غیر مستقیم بر رهبری تحول آفرین تأثیر معنی داری دارند. نتایج این بخش با یافته های شامومی و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، اقتداری و همکاران (۱۳۹۹)، الواردی و همکاران (۱۳۹۹)، سواتی میتال و راجیب^۳ (۲۰۱۶)، سینگ و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

کریشن^۴ (۲۰۱۲) توانمندسازی روان شناختی را وضعیتی می داند که در آن سطوح فعال سازی و سطوح انگیزش درونی کارکنان با انجام وظایفشان افزایش می یابد. یافته های حاصل از تحلیل رهبری بر توانمندسازی روانشناختی نشان می دهد که این نوع رهبری بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. در تفسیر این مسئله لازم است ذکر شود که

مشوق های زیست محیطی بر فرهنگ زیست محیطی و عملکرد زیست محیطی تأثیر غیر مستقیم معنادار دارد، مورد تایید قرار گرفت. مشوق های زیستی نقش مهمی در توضیح فرآیند رهبری تحول آفرین در تسهیل رفتار سبز ایفا می کند. پیش بینی مثبت رهبری تحول آفرین خاص محیط زیست به رفتارهای زیستی نشان می دهد که رهبری تحول آفرین با تمرکز بر مسائل زیست محیطی برای رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان در محل کار حیاتی است. با تکیه بر نظریه رهبری تحول آفرین، رفتار رهبری تحول آفرین (به عنوان مثال، توصیف ارزش ها و چشم انداز سازمانی) دارای ویژگی های الهام بخش بزرگی است که به ویژه زمانی آشکار خواهد بود که رهبران رفتاری را با ارزش محیطی سازمان نشان دهند. این به این دلیل است که کارمندان می توانند با مشاهده دقیق الگوی رفتاری را از رهبران بیاموزند که برای ترویج درونی سازی ارزش حفاظت از محیط زیست مفید است و سپس کارکنان را برای انجام رفتارهای دوستدار محیط زیست مشابه تحریک می کند. گریوز و همکاران (۲۰۱۳) نیز در مطالعه خود نتیجه ای مشابه به دست آوردند که با مطالعه ما همخوانی دارد. در تبیین این فرضیه می توان چنین بیان نمود که رهبران تحول آفرین از طریق الهام پذیری، ملاحظه فردی می توانند نوعی باور را در خود و پیروان ایجاد کنند که به موجب آن از طریق انگیزه ای که در کارکنان به وجود می آورند، موجب رفتارهای انگیزشی و در نهایت اشتیاق زیست محیطی در آن ها گردند که اثرات این اشتیاق نه تنها برای سازمان، بلکه برای همه کارکنان نیز مفید می باشد. در وزارت ورزش بهبود عملکرد مستلزم اشاعه منظم هنجارها و ارزش ها است. چنین بستری به سازمان شور و هیجان می دهد. در واقع سازمان بدون فرهنگ قوی و مثبت نمی تواند دوام بیاورد. لذا راز موفقیت این سازمان های ورزشی به فرهنگ زیستی آن ها بستگی دارد. به طوری که در برابر اثرات محیطی بسیار مقاوم بوده و به ندرت تغییر می کنند.

همچنین یافته دیگر پژوهش در ارتباط با تأثیر غیر مستقیم مشوق های زیست محیطی بر توانمندسازی روانشناختی با

بر قصد مصرف محصولات سبز تمرکز کنند و جهت گیری خرید به سوی محیط زیست را انجام دهند. از این رو، سازمان می تواند الگوهای رفتاری سبز در افراد را افزایش یا کاهش دهد که این امر سبب افزایش یا کاهش اشتیاق زیست محیطی در آن ها می شود و اینکار با یک فرهنگ سازی قوی که تأثیر بسزایی در تمامی این زمینه ها دارد، امکان پذیر است. فرهنگ زیست محیطی در ورزش به دلیل لزوم بازرنگری در دیدگاه مصرف منابع و نگرش به زیست محیط به عنوان یک گنجینه است. از این رو روند شکل گیری آن نیز در سطح سازمانی به رسمیت شناخته شده است و اقدامات انجام شده در این زمینه توسط مسئولان تنظیم شده است (کریکایوا^۱، ۲۰۱۴). گارسیا گرانرو و همکاران (۲۰۲۰) در یافته های خود نشان دادند که فرهنگ زیست محیطی به طور مثبت بر عملکرد زیست محیطی سازمان تأثیر می گذارد. فرهنگ محیطی یک زمینه نمادین در مورد مدیریت و حفاظت از محیط است که در آن تفسیر رفتارها و فرآیندهای حس سازی اعضا و مجموعه ارزش ها و هنجارها را برای توصیف چگونگی درک شرکت از متغیر محیطی هدایت می کند (کوچوک اوغلو و ابراهیم پینار ۲۰۱۵). بنابراین، فرهنگ زیست محیطی می تواند کارکنان را به حفاظت از محیط زیست و در نظر گرفتن هر گونه تأثیرات محیطی ممکن در تصمیم گیری برانگیزد که این ممکن است منجر به تصمیمات سازمان برای نوآوری محصولات و دستیابی به عملکرد پایدار شود. در نتیجه رهبران باید کارکنان را نسبت به ایجاد فرهنگ زیست محیطی تشویق کنند تا بتوانند از این طریق بدون آسیب رساندن به محیط، به عملکرد زیستی پایدار در سازمان منجر شوند. بنابراین می توان توصیه کرد که رهبری تحول آفرین زیست محیطی ممکن است به کارکنان سازمان ها کمک کند تا رفتار خدماتی سازگار با محیط زیست را ایجاد کنند و فرهنگی ایجاد کنند که با تخصیص منابع بیشتر، نگرش های سازگار با محیط زیست را تقویت کنند و می توانند فرآیند تفکر سازمان را در جهت حفظ محیط زیست تغییر دهند.

توانمندسازی روانشناختی سبب بهبود ادراکات از خودکارآمدی برای شناخت شرایطی که ناتوانی را از طریق تکنیک ها و شیوه های رسمی و غیررسمی سازمانی ترویج می کند، شود. از طرفی، سبب می شود که رهبران رفتارهای محیطی کارکنان را تقویت کنند. این مسئله موجب ارتقای درک کارکنان از محیط کاری خود می شود تا مطابق آن عمل نمایند. نتایج این بخش با یافته های تحقیقات، مونز^۱ (۲۰۱۹) و کومبور^۲ (۲۰۲۰) همخوانی دارد. رهبران به الگوهایی برای زیردستان تبدیل می شوند تا کارهایی را انجام دهند که از برنامه های دوستدار محیط زیست پشتیبانی می کند، به طوری که این می تواند باعث شود کارکنان با احساس تعلق بیشتری کار کنند و در پایان می توانند مشارکت کاری سبز و عملکرد زیستی را افزایش دهند. می توان گفت که رهبری تحول آفرین زیست محیطی بر تعهد زیست محیطی و عملکرد زیستی کارکنان تأثیر دارد و اینگونه می توان تبیین کرد که رهبری تحول آفرین، عملکرد زیست محیطی سازمان را ارتقا می بخشد و این امر به ویژه زمانی ضرورت دارد که سازمان ها برای بدست آوردن مزیت رقابتی سبز در فرایندهای خود نوآور باشند. ظفر و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه ای را در پاکستان انجام داد و یافته های آن ها نشان داد که رهبری تحول آفرین سبز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد زیست محیطی دارد. به همین دلیل، توصیه می شود که رهبری تحول آفرین با تشویق بیشتر کارکنان به کار مطابق با اهداف شرکت در برنامه های سازگار با محیط زیست افزایش یابد.

بر اساس یافته تحقیق که نشان می دهد بین احساس تعلق، فرهنگ و عملکرد زیست محیطی با رهبری تحول آفرین رابطه وجود دارد، تعهد زیست محیطی بیانگر احساس دلبستگی و مسئولیت پذیری فرد نسبت به مشکلات زیست محیطی است، از طریق آن می توان آمادگی افراد را برای انجام آنچه به خاطر محیط زیست ضروری است مشخص نمود. می توان اینگونه بیان کرد که تعهد زیست محیطی به خوبی تعیین کننده رفتارهای سبز مورد نظر آن ها است. به عنوان مثال، این امر موجب می شود که افراد

Reference

1. 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.
2. Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A. (2021). The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The International Journal of Human Resource Management*, [Published online].
3. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Bus. Manag.* 2, 1 13. doi: 10.1080/23311975.2015.1030817
4. Alvardi, H; Mobini, Wali. El (2019). The effect of transformational leadership and organizational innovation on environmental performance with the mediating role of human resource management of the employees of Jihad Agriculture in Tehran Province, *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, Year 4, Number 35, Volume 5, 96-118.(persion)
5. Burns, J.M. *Leadership* New York; Harper and Row Publishers: New York, NY, USA, 1978.
6. Chen, Y.S.; Chang, C.H. (2013).The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *J. Bus. Ethics*, 116, 107–119.
7. Choi, S.B.; Kim, K.; Ullah, S.M.E.; Kang, S.-W. How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Pers. Rev.* 2016, 45, 459–479.
8. Changar, M.; Atan, T.(2021). The Role of Transformational and Transactional Leadership Approaches on Environmental and Ethical Aspects of CSR. *Sustainability*, 13, 1411. <https://doi.org/10.3390/su13031411>
9. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.
10. Du, Y., & Yan, M. (2022). Green Transformational Leadership and Employees' Taking Charge Behavior: The Mediating Role of Personal Initiative and the Moderating Role of Green Organizational Identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4172.
11. Eghtari, M; Sabunchi, R; Rasakh, N. (2019). Presenting a structural-interpretive model of factors driving the environmental performance of the Ministry of Sports and Youth, *Sports Management Studies*, Volume 12, Number 63, 187-212.(persion)
12. Franz X. Bogner.(2018). Environmental Values (2-MEV) and Appreciation of Nature, *Sustainability*, 10, 350,10-1.
13. García-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L., & Galdeano-Gómez, E. (2020). Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. *Research Policy*, 49(8), 104028
14. Grant AM (2012). Leading with meaning: Benefciary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Acad Manag J* 55(2):458–476.
15. Graves. Laura M., Sarkis, J., and Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental

- behaviors in China. *J. Environ. Psychol.* 35, 81–91. doi: 10.1016/j.jenvp.2013.05.002
16. Hinds, J. Sparks, P. (2007). “Engaging with the Natural Environment: The Role of Affective Connection and Identity”, *Journal of Environmental Psychology*, 28:109–120.
 17. Kalantari, A.H. , Kianpour, M; Mozidi Sharafabadi, V.& Lashkari, M. (2013). Investigating social factors affecting belongingness to the environment, *Applied Sociology*, No. 2, 1-16.
 18. Kamran, J ., Syed ,Haider,. Ali Shah, Basheer M. Al-Ghazali. Zahid Majeed & Samrah Jamshaid.(2022). Role of Green Leadership and Green Training on the Green Process Innovation: Mediation of Green Managerial Innovation, *Journal of Xidian University*, 72-66.
 19. Keshavarz, M., Damghanian, H., Ebrahimi, S., & Rastegar, A. (2020). Thinking on Greenery in Organization: Investigating the Role of Environmentally Transformational Leadership and Spiritual Leadership and Its Role in Creating Proenvironmental Behaviors in Organizations. *Environment and Interdisciplinary Development*, 5(69), 47-62. doi: 10.22034/envj.2020.106927.
 20. (in Persian).
 21. Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550-563.
 22. Kryukova EM, Vetrova EA, Maloletko AN, Kaurova OV, Dusenko SV. (2014). Social-Economic Problems of Russian MonoTowns. *Asian Soc Sci.*;11(1):258. Available from: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/42948>
 23. Kumbure, M. M., Tarkiainen, A., Luukka, P., Stoklasa, J., & Jantunen, A. (2020). The relation between managerial cognition and industrial performance: An assessment with strategic cognitive maps using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 114, 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.001>
 24. Küçükoğlu, M. T., & İbrahim Pınar, R. (2015). Go Green at Work: Environmental Organizational Culture. *Modern Environmental Science and Engineering*, 1(2), 79-88.
 25. Li, W.; Bhutto, T.A.; Xuhui, W.; Maitlo, Q.; Zafar, A.U.; Bhutto, N.A. (2020). Unlocking employees’ green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *J. Clean. Prod*, 255, 120229
 26. Li, zongbo Jiaxin Xue, Rui Li, Hong Chen and Tingting Wang.(2020). Environmentally Specific Transformational Leadership and Employee’s Pro-environmental Behavior: The Mediating Roles of Environmental Passion and Autonomous Motivation.*Frontiers. Psychology*. 11:1408
 27. Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., and Jahan, S. (2021). Stimulation of employees’ green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability* 13:7844. doi: 10.3390/su13147844
 28. Merce .M, Aristides I. F , & Antonio C. M. A.(2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model , *Applied Psychology*, 662-694.
 29. Mi, L.; Sun, Y.; Gan, X.; Yang, H.; Jiang, Z. (2020). Promoting employee green behavior through the person-organization

- fit: The moderating effect of psychological distance. *Front. Psychol.*
30. Modeste R. Butera.(2020). The effect of transformational leadership on organizational Performance in Rwanda. A study of selected government ministries, united states international university – Africe, Degree of Master of Science in Management and Organizational Development.
 31. Muñoz, J. A. (2019). Leadership in corrections: An examination of leadership in California Prisons. Doctoral dissertation, Brandman University. https://digitalcommons.brandman.edu/edd_dissertations/252/
 32. Naomi, A. Z. , Mohammad. H, A. (2019). The role of psychological climate based on capabilities on productive work behaviors with the mediation of the use of capabilities and job mission, *Research Journal of Positive Psychology*, Year 6, Number 1, 13-30.
 33. Noor Ul Hadi & Furqan Rasool.(2017). Environmental Transformational Leadership and Employee ProEnvironmental Behaviours: The Bridging Role of Autonomous Motivation, *Abasyn Journal of Social Sciences – Volume 10*.
 34. Rahmayanti, H., Ichsan, I. Z., Oktaviani, V., Syani, Y., Hadi, W., & Marhento, G. (2020). Environmental Attitude for Smart City Technology: Need Assessment to Develop Smart Trash in Environmental Education. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 8374-8383.
 35. Sanjay Kumar Singh, , Manlio Del Giudice, , Roberto Chiericic , Domenico Graziano.(2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management, *Technological Forecasting & Social Change*, volume150.12-1.
 36. Singh, S.K., Mittal, S., Sengupta, A., Pradhan, R.K., (2019). A dual-pathway model of knowledge exchange: linking human and psychosocial capital with prosocial knowledge effectiveness. *J. Knowl. Manage.* <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0504>
 37. Sun, Y., Duru, O. A., Razzaq, A., & Dinca, M. S. (2021). The asymmetric effect eco-innovation and tourism towards carbon neutrality target in Turkey. *Journal of Environmental Management*, 299, 113653.
 38. Sumi Jha , (2014),"Transformational leadership and psychological empowerment ", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 3 Iss 1 pp. 18 – 35.
 39. Swati, Mi & Rajib L. D.(2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels, *Tourism Management* ,118- 127.
 40. Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218.
 41. Vallas VCM, Gutiérrez OP (2022). Analysis of Environmental Culture in Small Enterprises of the “Divino Niño” Sector in the City of Durán, Province of Guayas . *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.*, 2(2), 394–411.
 42. Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths- based psychological climate on

- positive affect and job performance.
Human Resource Management, 54(1), 81-103.
43. Villalobos Silvas, D. (2013) "Measuring and Emotional Connection to Nature among Children", PhD thesis at Department of Human Dimensions of Natural Resources, Colorado State University. Fort Collins.
44. Weiping Jiang ,ID , Xianbo Zhao and Jiongbin Ni.(2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, Sustainability,9,17-1.
45. Xiaomei Sun, Ahmad El Askary, Muhammad Saeed Meo, Noor ul Ain Zafar & Babar Hussain (2022): Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises, Economic Research-Ekonomska Istraživanja,
46. Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: The mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. International Journal of Management Excellence, 9(2), 1059–1066.
47. Zhang, W.; Xu, F.; Wang, X.(2020). How green transformational leadership affects green creativity: Creative process engagement as intermediary bond and green innovation strategy as boundary spanner. Sustainability, 12, 384