

## رفتارهای فرا محیطی کارکنان، رهبری تحول‌گرا و نقش واسط انگیزش درونی (مورد مطالعه: سازمان مدیریت پسماند شهرداری مشهد)

مهسا توسلی<sup>۱</sup>، \*غلامرضا ملک‌زاده<sup>۲</sup>، علیرضا خوراکیان<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استادیار، مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

۳. استادیار، مدیریت تکنولوژی، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

(دریافت: ۱۳۹۶/۵/۱۱ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۴)

## Pro-Environmental Behavior of Employees, Transformational Leadership and the Mediating role of Self-Motivation (Case of: Waste Management Organization of Mashhad Municipality)

Mahsa Tavassoli<sup>1</sup>, \*GholamReza MalekZadeh<sup>2</sup>, Aireza Khorakian<sup>3</sup>

1. M.A. in Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. Assistant Professor of Management Department, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. Assistant Professor of Management Department, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(Received: 2017/08/02

Accepted: 2018/01/24)

### Abstract:

Increasing the expectations of human societies from organizations and proposing multiple views on the development of their social capital, has made communities more sensitive to some issues such as the environment, environmental health, community health and stakeholders rights. In this respect, numerous issues in relationship with inappropriate environmental behaviors has been raised, which effects on people's attitudes toward work, organization and performance. Managing these types of issues as part of strategies for developing corporate social capital should be addressed. The present study investigates the effect of transformational leadership on development of employees' pro-environment behaviors and intrinsic motivation in organizations in Mashhad waste management organization by structural equation modeling. The results shows a positive and significant relationship between transformational leadership and intrinsic motivation, and between transformational leadership and environmental behaviors. Also, there was a positive and significant relationship between intrinsic motivation and peripheral behaviors of employees and the role of intrinsic motivation.

**Keywords:** Transformational Leadership, Pro-Environmental Behaviors, Intrinsic Motivation, Social Responsibility.

### چکیده:

افزایش انتظارات جوامع بشری از سازمان‌ها و طرح دیدگاه‌های متعدد در رابطه با توسعه سرمایه‌های اجتماعی آنها، جوامع را نسبت به مسائلی مانند محیط‌زیست، بهداشت محیط، سلامت جامعه و حقوق ذی‌نفعان خود حساس‌تر کرده و مسائل متعددی در رابطه با رفتارهای نامناسب محیط‌زیستی مطرح شده است که بر نگرش افراد نسبت به شغل، سازمان و مدیران و عملکرد فردی، گروهی و سازمانی اثر می‌گذارد. پرداختن به این نوع مسائل به‌عنوان بخشی از راهکارهای توسعه سرمایه‌های اجتماعی سازمانی باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با توسعه رفتارهای فرا محیطی کارکنان به‌واسطه نقش انگیزش درونی در سازمان‌ها پرداخته است. سازمان مدیریت پسماند شهر مشهد با توجه به نقش برجسته این‌گونه از سازمان‌ها در این عرصه، به‌عنوان سازمان مورد مطالعه انتخاب و این روابط با مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی گردید. نتایج حاصل رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا و انگیزش درونی و همچنین بین رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرا محیط‌زیستی را نشان می‌دهد. رابطه مثبت و معنی‌داری بین انگیزش درونی و رفتارهای فرا محیطی کارکنان نیز مشاهده و نقش واسط انگیزش درونی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌گرا، رفتارهای فرا محیطی، انگیزش درونی، سرمایه اجتماعی.

## مقدمه

با افزایش انتظارات اجتماعی از سازمان‌ها و طرح دیدگاه‌های جدید و متعدد در رابطه با توسعه سرمایه‌های اجتماعی و پرداختن به مسئولیت‌های اجتماعی، باعث شده است جوامع مختلف نسبت به مسائلی مانند محیط‌زیست، بهداشت محیط، سلامت جامعه و حقوق ذی‌نفعان خود حساس‌تر شوند. بی‌توجهی سازمان‌ها به این حقوق و عدم رعایت اصول اخلاقی و ضرورت توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان و مدیران سازمان‌ها در برخورد با ذی‌نفعانشان و بی‌توجهی به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی، می‌تواند مشکلات متعددی برای سازمان‌ها ایجاد کند که در نهایت مشروعیت سازمان و اقداماتش را مورد پرسش قرار داده و سودآوری و موفقیت سازمان را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. به همین دلیل راهکارهای متنوعی برای رویارویی با این چالش‌ها پیشنهاد شده است از جمله ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، توسعه سرمایه‌های اجتماعی، وضع نظام ارزشی مبتنی بر توجه به مسائل محیط‌زیستی و توسعه پایدار. البته «متأسفانه تمام سازمان‌ها به این طریق عمل نمی‌کنند و این واقعیت، این سؤال را در ذهن ایجاد می‌کند که: آیا لازم نیست سازمان‌ها نیز مانند انسان‌ها دارای قوانین اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی خاص و مشخص باشند؟» (Schermerhorn, 2011).

برای سازمان‌های یادگیرنده که یادگیری برای بقاء آنها عاملی بحرانی و کلیدی است، آموزش‌های محیط‌زیستی و توجه به مفاهیم توسعه پایدار اهمیت زیادی دارد. امروزه بخش مهمی از این مسائل به رفتارهای نامناسب در قبال محیط‌زیست برمی‌گردد که طبعاً بر نگرش افراد نسبت به شغل، سازمان و مدیرانشان و عملکرد فردی، گروهی و سازمانی آنها اثر می‌گذارد و پرداختن به آنها به‌عنوان بخشی از راه‌کارهای توسعه سرمایه‌های اجتماعی سازمانی و آمادگی برای رسیدن به حاشیه رقابتی مناسب باید مورد توجه قرار گیرد.

مشکلات محیط‌زیستی جوامع بشری در روند زندگی افراد اختلالات متعددی ایجاد کرده و زندگی سالم و هوای پاک که حق هر انسان و موجود زنده است، به سبب فعالیت‌ها و رفتارهای نادرست بشری، در معرض خطر جدی قرار گرفته است. محیط‌زیست به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی فعالیت‌های بشر، به علت عدم توجه به دفع مواد آلوده‌کننده صنعتی و خانگی در حال نابودی است. البته تنها افراد نیستند که با فعالیت‌های خود به محیط‌زیست صدمه می‌زنند، بلکه

سازمان‌ها نیز به‌عنوان نهادهای اجتماعی ساخته بشر از این قاعده مستثنا نمی‌باشند. طرفداران مباحث مسئولیت اجتماعی به این مسئله اشاره شده است که منافع بلندمدت کسب‌وکارها باعث ارتقای تصویر عمومی کسب‌وکار شده و کمک می‌کند تا از قوانین دولتی اجتناب کنند.

به‌علاوه، غالباً کسب‌وکارها از منابع قدرتمندی با پتانسیل تأثیر اجتماعی شدید برخوردارند؛ بنابراین مدیران اجرایی کسب‌وکارها از نظر اخلاقی ملزم هستند اطمینان حاصل نمایند که شرکت‌هایشان با احساس مسئولیت نسبت به منافع جامعه در حالت عام و کلی کار می‌کنند. امروزه تردیدی وجود ندارد که عامه مردم از کسب‌وکارها و سازمان‌ها می‌خواهند تا به مسئولیت‌های اجتماعی خود هوشیارانه توجه کنند. توقعات ذی‌نفعان به شکل روزافزونی مطرح‌شده و شامل تقاضاهایی است که سازمان‌ها آن را با ارزش‌های محوری و فعالیت‌های روزمره خود ترکیب می‌کنند (Schermerhorn, 2011). از جمله مهم‌ترین این مسئولیت‌های اجتماعی توجه به محیط‌زیست و الزامات توسعه پایدار و ضرورت آموزش آن است. علاوه بر این روزبه‌روز این نکته روشن‌تر می‌شود که دانش بوم‌شناسی به تنهایی برای حل مسائل کافی نیست و علوم اجتماعی می‌توانند نقشی اساسی در کمک به کاهش و حتی معکوس کردن تخریب‌های محیط‌زیستی توسط انسان‌ها داشته باشند (Mascia et al., 2003).

امروزه وظیفه برخی از سازمان‌ها و نهادها در شهرهای بزرگ و صنعتی، نظارت بر اجرای صحیح کنترل و دفع آلودگی‌هاست و از آنجاکه گرداننده اصلی سازمان‌ها، انسان‌ها می‌باشند و این انسان‌ها هستند که به سازمان‌ها جان می‌بخشند و عملاً تحقق اهداف آنها را میسر می‌سازند، بررسی رفتار آن‌ها در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از مهم‌ترین رفتارهای مورد بحث، رفتارهای فرامحیطی کارکنان سازمان‌ها است. قرن بیست و یکم برای همه سیستم‌های انسانی و طبیعی، دوره‌ای بحرانی محسوب می‌گردد که یکی از دلایل اصلی آن رفتارهای انسانی است که به سرعت بر محیط‌زیست اثر می‌گذارد. تغییرات آب و هوایی، آلودگی آب‌وهوا، مشکلات کاربری زمین و کاهش تنوع زیستی مهم‌ترین مشکلات اساسی هستند که امروزه با آنها مواجه هستیم (Whiles & Dodds, 2002; Ojima et al., 1999). سازمان‌های مختلف در جوامع امروزی فعالیت‌هایی همچون سیستم‌های مدیریت محیطی، خرید سبز، اکو دیزاین، بازیافت و صرفه‌جویی در انرژی را اجرا می‌نمایند. اگرچه وجود

بولینو و ترنلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) رفتارهای فرا محیطی به‌عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به‌منظور یاری‌کردن یکدیگر جهت انجام مسئولیت‌های اجتماعی، همسو کردن منافع فردی، جمعی و منافع سازمانی با منافع جامعه و محیط‌زیست و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند: «بررسی‌های محققان از رفتارهای فرا محیطی در ابعاد عملی و نظری نشان می‌دهد که رفتارهای فرا محیطی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند و وقتی که به آنها وظایفی واگذار گردد که به خودی‌خود رضایت‌بخش هستند یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان به محیط‌زیست خود اهمیت می‌دهند».

رهبری به‌عنوان یک فرایند، استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه و به‌عنوان یک صفت، به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها اطلاق می‌گردد که اثر قدرتمندی بر رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان دارد «رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در چارچوب زمانی معینی به دست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند» (Golman, 2002).

شیوه رهبری مدیر مستقیم هر فرد در سازمان اهمیت خاص دارد چراکه کارکنان معمولاً با مدیران بلافصل خود زیاد برخورد دارند و این مدیران بر رفتارهای فرا محیطی کارکنان تأثیر زیادی بر جای می‌گذارند (Anderson & Blau, 2000; Ramus & Killmer, 2005) و به‌عنوان منشأ یادگیری رفتارهای سازمانی آنها اهمیت بسیار زیادی دارند. رهبران اغلب به‌کل سازمان، راهبردها و برنامه‌های بلندمدت توجه داشته و در درون سازمان انجام فعالیت‌هایی خاص که بار ارزشی قابل ملاحظه‌ای دارند را بر عهده می‌گیرند. سه مسئولیت اصلی و مهم رهبران سازمان‌ها عبارت‌اند از: ایجاد زیرساخت‌های مطلوب برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت برای افراد سازمان و ایجاد توازن میان تثبیت وضع موجود و نوآوری با رویکرد نیل به وضع مطلوب. در جدول ۱ ویژگی‌های رهبران تحول‌گرا از نظر محققان مختلف نشان داده شده است.

رهبران بر رفتار اعضای سازمان به شکل‌های گوناگونی اثر می‌گذارند. کاتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) معتقد است که رهبران سازمان به

فرایندها و فناوری‌های جدید برای موفقیت این فعالیت‌ها حیاتی و ضروری هستند، اما آمادگی کارکنان برای بروز رفتارهای فرا محیطی، اهمیت به‌سزایی دارد. گذر از این مرحله و رسیدن به رفتارهای پایدار، نیاز به تغییر در ارزش‌ها، نگرش و رفتارهای انسانی دارد (Saunders et al., 2006).

اگرچه معکوس کردن تخریب‌های محیط‌زیستی نیازمند تغییر رفتاری میلیون‌ها انسان به‌صورت جمعی است اما این فرد است که نهایتاً بر اساس آموخته‌های خود تصمیم می‌گیرد چه رفتاری از خود نشان دهد. لذا پاسخ دادن به این سؤال که رابطه میان مشخصه‌های شخصیتی و رفتارهای فرا محیطی فردی چیست و چگونه تبیین می‌شود، می‌تواند برای همه سازمان‌ها مهم باشد.

با توجه به ضرورت پرداختن به توسعه رفتارهای فرامحیطی و رابطه آن با توسعه پایدار و آموزش در سازمان‌ها و نقش کارکنان، این مطالعه در پی تبیین نقش رفتارهای فرا محیطی کارکنان، از طریق عوامل و فرایندهایی است که چنین رفتارهایی را تسهیل می‌نمایند. یکی از مهم‌ترین این عوامل نقش رهبران سازمانی در تحقق اهداف است. هدف این پژوهش، پاسخ به این سؤال است که مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا چه رابطه‌ای با افزایش انگیزش درونی و بروز رفتارهای فرا محیطی کارکنان در سازمان‌ها دارد؟ و آیا انگیزش درونی، تعدیل‌کننده این نوع رفتارها در افراد هست یا نه؟ بدیهی است پاسخ این‌گونه سؤالات می‌تواند در طراحی و هدف‌گذاری آموزش‌های محیط‌زیستی مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه مفاهیم و مبانی نظری مرتبط با هریک از متغیرها به‌اختصار توضیح داده می‌شود.

رفتارهای فرامحیطی کارکنان بر اساس طیف وسیعی از فعالیت‌های مسئولانه در قبال محیط، همچون آموختن بیشتر در مورد محیط، ایجاد و به‌کارگیری ایده‌های مربوط به کاهش تأثیرات محیطی سازمان، ایجاد فرایندها و محصولات سبز، بازیافت و استفاده مجدد از ضایعات، کنترل و کاهش فعالیت‌های آسیب‌زننده به محیط‌زیست و نظایر آن تعریف شده است. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شوند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گیرند، در بهبود اثربخشی سازمانی بسیار مؤثر هستند (Bienstock et al., 2003).

رفتارهای فرا محیطی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری را شامل می‌شوند که بخشی از وظایف رسمی فرد در سازمان نیستند، اما با این‌وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمانی جهت حفظ و بهبود وضعیت محیط‌زیست می‌شوند (Appelbaum et al., 2004).

۱. Bolino & Turnley

۲. Kotter

را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان خود باشند. نفوذ آرمانی موجب می‌شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای پیروان توجه کند.

۲. انگیزش الهام‌بخش: بعد انگیزش الهام‌بخش شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات آنها صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان. در انگیزش الهام‌بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به تأثیرگذاری و تحریک ذهن پیروان خود می‌پردازد.

۳. ترغیب ذهنی: برانگیختن پیروان به‌وسیله رهبری، به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان، با ترغیب ذهنی صورت می‌گیرد. در واقع رفتار رهبر سازمان، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، فکر کنند.

۴. ملاحظات فردی: این بعد بیانگر ضرورت توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با آنها و تحریکشان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری و تجربه است. افراد به‌وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (Oshagbemi, 2004). ظرفیت یادگیری سازمانی نیز از عوامل تأثیرگذار در این رابطه است که باید به آن توجه نمود. قراردی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بر این باور است که یادگیری و دانستن در سازمان‌ها موضوع چالش‌برانگیزی است که باید مورد توجه پژوهشگران مدیریت و سازمان قرار گیرد. مفهوم ظرفیت یادگیری سازمانی بر اساس اندیشه توسعه‌سازمانی شکل گرفته است و با مفاهیمی چون انتقال دانش و یادگیری فردی، گروهی و سازمانی ارتباطی نزدیک دارد. میتچل و ساکنی<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) ظرفیت یادگیری سازمانی را به‌عنوان رویکردی زنده و پویا در فراگیری و تغییر معرفی می‌کنند و معتقدند به ساخت ظرفیت‌های فردی، بین فردی و سازمانی برای یادگیری ارتباط دارد. ظرفیت یادگیری سازمانی، ایجاد ظرفیت برای یادگرفتن در سازمان از طریق توسعه (الف) ظرفیت یادگیری فردی، (ب) ظرفیت یادگیری بین فردی و (پ) ظرفیت یادگیری در سازمان است. این ظرفیت‌ها بر یکدیگر اثر می‌گذارند و رشد هرکدام از آنها از طریق رشد خود همراه با رشد دیگری امکان‌پذیر است و بنیانی برای رشد و

افراد جهت داده و آنها را به حرکت وامی‌دارند و نظر آنها را تغییر داده به سمت‌وسوی مفیدتر هدایت می‌کنند.

### جدول ۱. ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا

کاتر و کانونگو	آشکار کردن فرصت‌های بهره‌برداری نشده و کمبودها در موقعیت کنونی و تعیین چشم‌انداز، ایجاد اعتماد، نشان دادن وسایل رسیدن به چشم‌انداز
کوزس و پوسنر	الهام بخشی برای ایجاد چشم‌اندازی مشترک، توانمندسازی دیگران برای اقدام، الگوسازی با تسخیر قلوب
تیچی و دیوانا	شناسایی نیازهای تجدید حیات، ایجاد چشم‌اندازی جدید، نهادینه‌سازی تغییر
نادلر و تاشمن	تعیین چشم‌انداز، انرژی دادن به افراد، توانمندسازی، ساختار سازی، کنترل سازمان، پاداش دادن
بس و آولیو	نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی
بنیس و نانوس	توجه دادن از طریق چشم‌انداز، معنابخشی از طریق ارتباطات، ایجاد اعتماد در افراد، توسعه خویشتن

به باور کوزس و پوسنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) رهبران اعضای سازمان را به جایی می‌برند که قبلاً نبوده‌اند. در واقع می‌توان گفت رهبران سازمانی در بهترین موقعیت برای اثرگذاری و تحریک افراد سازمان و ایجاد تغییرات رفتاری در آنها هستند و می‌توانند ظرفیت یادگیری در آنها ایجاد نمایند. یکی از نکات مهم در این رابطه که باید مورد توجه قرار گیرد، سبک رهبری مدیران و رهبری سازمان است که در این میان سبک رهبری تحول‌گرا جایگاهی خاص در سازمان‌های قرن حاضر دارد. به‌طور کلی می‌توان رهبری تحول‌گرا را این‌گونه تعریف کرد: یک توانایی شخصی برای پیش‌بینی، ساخت آینده، انعطاف‌پذیری، تفکر راهبردی و کار با دیگران که فرصت‌های متعددی را برای ایجاد یک آینده قابل حصول برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند.

بس و آولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی را برای رهبران تحول‌گرا پیشنهاد کردند که در ادامه به‌اختصار به آنها اشاره می‌شود.

۱. نفوذ آرمانی: این بعد متضمن سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی

۳. Gherardi (2008)

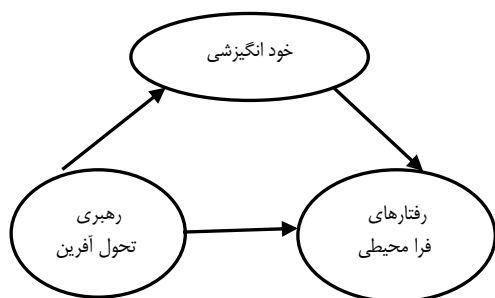
۴. Mitchell & Sackney (2000)

۱. Kouzes & Posner

۲. Bass & Avolio

توسعه بعدی است.

درونی در افراد می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

رهبری و انگیزش دو رکن اصلی موفقیت هر تیم یا سازمان هستند و از آنجا که رهبر بر نگرش‌ها اثرگذار است و نگرش‌ها، ایجادکننده انگیزه‌های رفتاری‌اند، یکی از مهم‌ترین عواملی که محققان آن را سرچشمه و منشأ انگیزش می‌دانند، رفتار و سبک رهبری است. با توجه به آنچه گفته شد، شواهد تحقیقی حاکی از رابطه مثبت رهبری تحول‌گرا بر پیروان و بازدهی سازمان است. بر این اساس فرضیه اول تحقیق شکل می‌گیرد:

**فرضیه ۱.** رهبری تحول‌گرا با انگیزش درونی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

انگیزش درونی کارکنان در سازمان با رفتارهای فرا محیطی آنها رابطه مثبت دارد و ممکن است برای فراگیری و انجام رفتارهای فرا محیطی در سازمان‌ها مهم باشد. رفتارهای فرا محیطی کارکنان به لحاظ شناختی، ممکن است کارهای پیچیده‌ای باشند که نیازمند یادگیری، خلاقیت و نوآوری زیاد، انعطاف‌پذیری بالا، شناخت مسائل و یادگیری حل مسئله هستند (Gagné & Deci, 2005). به این ترتیب می‌توان گفت:

**فرضیه ۲.** انگیزش درونی کارکنان با رفتارهای فرا محیطی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

مدیران، تصمیماتی را که علاوه بر داشتن مبانی واقعی، مستلزم قضاوت ارزشی و اخلاقی نیز هستند، اتخاذ می‌کنند. اگر مدیران سازمان‌ها به اهداف اجتماعی، حرمت نگذارند، آلودگی محیط‌زیست، افزایش بیماری‌ها، تبعیض و نابسامانی‌های مختلف، محیط کاریشان را فزاینده‌تر و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه ننگرند، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را هم خواهد گرفت (Omidvar, 2005).

از دیدگاه رهبری تحول‌گرا، انتظارات بالا و توانایی الهام بخشیدن و پیشرفت کارکنان، باید به‌طور مستقیم رفتارهای فرا محیطی کارکنان را ارتقاء دهد. با توجه به اهمیتی که رهبران تحول‌گرا برای پایداری محیط قائل می‌شوند، ممکن است از طریق در اختیار گذاشتن منابعی همچون افراد، تجهیزات،

از آنجا که رهبران سازمان‌ها نقش اساسی در تعیین جهت حرکت و ایجاد بینشی مشترک در کارکنان دارند، منابع را جهت می‌دهند و به آنها انگیزه داده و الهام می‌بخشند، نقشی کلیدی و تعیین‌کننده در ایجاد و توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی دارند که باید به آن توجه شود. انگیزه کارکنان به‌عنوان یک عامل بحرانی در یادگیری و بروز رفتارهای فرا محیطی برشمرده می‌شود که علی‌رغم اهمیت اساسی آن در سازمان‌ها، متأسفانه چندان موردتوجه قرار نگرفته است. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رفتارهای مخرب محیط‌زیست و غیراخلاقی، رفتارهای افراد در محیط کسب‌وکار را علیه خود تحریک کرده و موجب شکست سازمان‌ها می‌شوند (Gagné & Deci, 2005). انگیزه‌های درونی به‌عنوان گروه مهمی از انواع انگیزش، باید موردتوجه خاص قرار گیرد. انگیزه‌های درونی به آن دسته از انگیزه‌ها گفته می‌شود که کانون آنها در درون فرد است نه در محیط بیرون (Hassanzadeh & Mahdinejad Gorji, 2014).

انگیزش درونی از نیازهای روان‌شناختی، کنجکاوی و تلاش‌های فطری برای رشد، حاصل می‌شود. وقتی افراد به‌صورت درونی با انگیزه می‌شوند، به خاطر علاقه، احساس چالشی که فعالیت خاصی ایجاد می‌کند و «به خاطر لذتی که از آن می‌برند» رفتار می‌کنند. این رفتار به‌صورت خودانگیخته و نه به دلایل بیرونی، روی می‌دهد (Rio, 2010).

## روش‌شناسی پژوهش

مدل مفروض در این پژوهش (شکل ۱)، مشتمل بر سه رابطه است که بیانگر آن هستند که رفتارهای فرا محیطی کارکنان با سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و انگیزش درونی کارکنان رابطه دارد. همچنین رهبری تحول‌گرا با انگیزش درونی ارتباطی مستقیم دارد و رهبران تحول‌گرا، از یک‌سو درونی سازی ارزش‌های سازمانی را در کارکنان ارتقاء بخشیده و از سوی دیگر احساسات خود بیان‌گر آنها را در نقش‌های کاریشان افزایش می‌دهد (Bono & Judge, 2003; Dvir et al., 2002; Shamir et al., 1993).

کانونگو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که رهبران تحول‌گرا به‌عنوان رهبرانی که به افراد خود قدرت می‌بخشند، شناخته‌شده‌اند. این پژوهشگر قدرت بخشیدن را باعث افزایش اعتمادبه‌نفس و خودمختاری در پیروان می‌داند. افزایش احساس خودمختاری و اعتمادبه‌نفس، باعث انگیزش

۱. Conger & Kanungo

همچنین شرایط لازم برای اجرای هر کدام از شیوه‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها وجود دارد. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی (انحراف از قرینگی) و کشیدگی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ نمایش داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۱ و -۱ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت این مقادیر اندک و متغیرها از نظر قرینگی و پراکندگی تقریباً نرمال می‌باشند. در نتیجه با توجه به این مقادیر فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد (George and Mallery, 2003). نتایج آزمون بارتلت و KMO به‌عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری (جدول ۳) نشان می‌دهند که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی می‌باشند.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

نام متغیر	چولگی	کشیدگی
رهبری تحول‌گرا	-.۷۵۸	.۹۷۷
انگیزش درونی	.۳۵۸	.۶۴۷
رفتارهای فرا محیطی کارکنان	.۳۸۷	-.۶۲۶

جدول ۳. آزمون بارتلت و شاخص KMO

متغیر	آزمون KMO	آزمون بارتلت	
		درجه آزادی	معنی‌داری
رهبری تحول‌گرا	.۸۷۹	۲۱۴۱/۱۶۵	۰/۰۰۰
انگیزش درونی	.۸۲۳	۲۳۶/۱۶۹	۰/۰۰۰
رفتارهای فرا محیطی	.۸۹۵	۸۵۰/۷۸۶	۰/۰۰۰

نتایج بررسی افتراقی سه سازه مورد بررسی نیز در جدول ۴ نشان داده شده است که تأییدکننده اعتبار آنهاست.

جدول ۴. اعتبار افتراقی سازه‌ها

سازه‌ها	رهبری تحول‌گرا	انگیزش درونی	رفتارهای فرا محیطی
رهبری تحول‌گرا	۰/۷۳۶		
انگیزش درونی	۰/۳۳۶	۰/۸۲۵	
رفتارهای فرا محیطی	۰/۵۷۹	۰/۳۸۵	۰/۷۱۹

از آنجاکه تمامی مقادیر سنجه‌های مرتبط با هر متغیر، بالاتر از ۰/۵ می‌باشد می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرها برخوردارند. این مقادیر معمولاً به‌عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی

فرایندها و روش‌های کار که برای فعالیت و انجام رفتارهای فرا محیطی مورد نیازند، رفتارهای فرا محیطی آنها را تسهیل نمایند. از این‌رو:

**فرضیه ۳.** رهبری تحول‌گرا با رفتارهای فرا محیطی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

بر اساس آنچه گفته شد می‌توان انتظار داشت که انگیزش درونی نقش واسط و میانجی‌گری در رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرامحیطی را داشته باشد؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۴.** انگیزش درونی کارکنان، رابطه میان رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرا محیطی را میانجی‌گری می‌کند.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، کارکنان سازمان مدیریت پسماند شهرداری مشهد است که شامل کلیه کارکنان قراردادی، پیمانی، رسمی، بیمه‌ای، پیمانی موقت است که تعداد آنها ۷۵۱ نفر می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق، ۱۲۱ نفر می‌باشد که از بین این کارکنان در سازمان مدیریت پسماند شهرداری مشهد انتخاب شده‌اند.

در این تحقیق، برای سنجش سبک رهبری تحول‌گرا، از پرسش‌نامه رهبری چندعاملی استفاده شد که مشتمل بر ۲۵ پرسش پنج گزینه‌ای در مقیاس لیکرت می‌باشد. برای تعیین انگیزه کارکنان در بروز رفتارهای فرا محیطی در محل کار، سنجه‌های خودمختاری کارکنان بر اساس تحقیقات گاکنه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، فرنل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و پلیتر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) مورد استفاده قرار گرفت و برای سنجش رفتارهای فرا محیطی کارکنان، ۱۳ سنجه پیشنهادی بویرال<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، دیلی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) و دیلچرت و وانز<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) با تغییر و بومی‌سازی به‌کاربرده شد.

روایی ظاهری پرسش‌نامه بر اساس نظرات اساتید و تعدادی از خبرگان مدیریت تأیید شد. همچنین روایی همگرایی و روایی افتراقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی نیز محاسبه گردید. قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل اکتشافی داده‌ها (EDA) نیز به‌طور کامل اجرا گردید تا محققان مطمئن شوند فرضیات و

۱. Gagne et al. (2005)

۲. Fornell et al. (1981)

۳. Pelletier (2002)

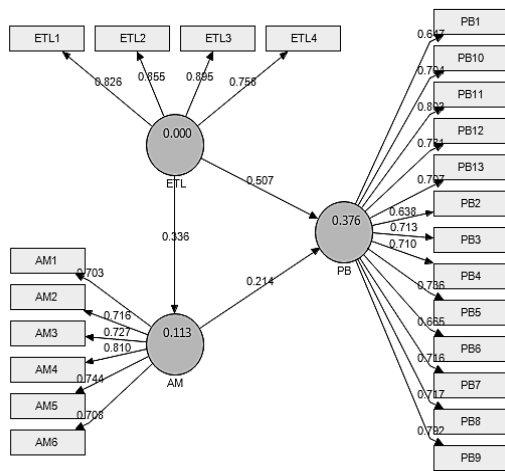
۴. Boiral (2009)

۵. Daily et al. (2009)

۶. Dilchert &amp; Ones (2009)

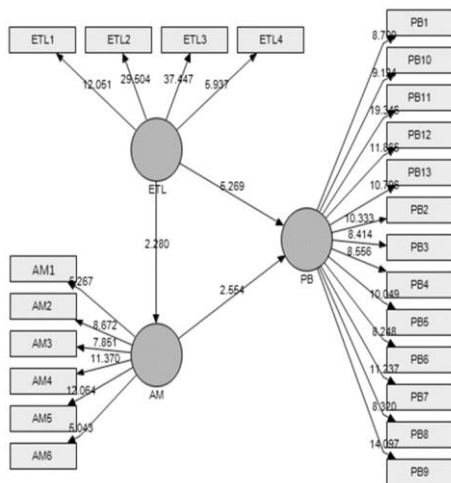
استخراج شده نیز از ۰/۵ بیشتر بود و مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسب برخوردار است. سایر نتایج تحلیل در جداول مربوطه ارائه شده است.

با تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در این تحقیق، مدل‌های معادلات ساختاری تحقیق به دست می‌آیند که در شکل ۲ مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد و در شکل ۳ مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها نشان داده شده‌اند.



BP نشانگر رفتارهای فرا محیطی و عوامل آن از ۱ تا ۱۰  
 AM نشانگر انگیزش درونی و عوامل آن از ۱ تا ۶  
 ETL نشانگر رهبری تحول‌گرا و عوامل آن از ۱ تا ۴

شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



BP نشانگر رفتارهای فرا محیطی و عوامل آن از ۱ تا ۱۰  
 AM نشانگر انگیزش درونی و عوامل آن از ۱ تا ۶  
 ETL نشانگر رهبری تحول‌گرا و عوامل آن از ۱ تا ۴

شکل ۳. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

معرفی می‌شوند چراکه روابط بین نشانگرها و متغیرها از قبل مشخص شده‌اند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۵ مشاهده می‌گردد.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و ارزش بارها

متغیر نشانگر	رهبری تحول‌گرا	انگیزش درونی	رفتارهای فرا محیطی	p-values
ETL1	۰/۸۲۶	۰/۲۱۳	۰/۴۴۶	<۰/۰۵
ETL2	۰/۸۵۵	۰/۱۲۳	۰/۴۷۸	<۰/۰۵
ETL3	۰/۸۹۵	۰/۲۶۵	۰/۵۵۱	<۰/۰۵
ETL4	۰/۷۵۸	۰/۴۶۷	۰/۴۴۵	<۰/۰۵
AM1	۰/۲۲۷	۰/۷۰۳	۰/۲۳۹	<۰/۰۵
AM2	۰/۲۴۸	۰/۷۱۶	۰/۲۵۱	<۰/۰۵
AM3	۰/۲۲۶	۰/۷۲۷	۰/۲۸۹	<۰/۰۵
AM4	۰/۲۷۵	۰/۸۱۰	۰/۳۸۵	<۰/۰۵
AM5	۰/۲۳۸	۰/۷۴۳	۰/۳۱۵	<۰/۰۵
AM6	۰/۲۷۱	۰/۷۰۸	۰/۱۷۵	<۰/۰۵
PB1	۰/۳۸۰	۰/۴۴۴	۰/۶۴۷	<۰/۰۵
PB2	۰/۴۱۶	۰/۳۰۹	۰/۶۳۸	<۰/۰۵
PB3	۰/۴۲۲	۰/۲۵۳	۰/۷۱۳	<۰/۰۵
PB4	۰/۳۷۴	۰/۲۸۷	۰/۷۱۰	<۰/۰۵
PB5	۰/۳۶۶	۰/۳۶۳	۰/۷۳۶	<۰/۰۵
PB6	۰/۴۲۴	۰/۳۵۱	۰/۶۶۵	<۰/۰۵
PB7	۰/۴۷۷	۰/۲۴۸	۰/۷۱۶	<۰/۰۵
PB8	۰/۳۹۸	۰/۲۱۷	۰/۷۱۶	<۰/۰۵
PB9	۰/۴۳۱	۰/۲۶۰	۰/۷۹۲	<۰/۰۵
PB10	۰/۳۸۸	۰/۲۶۶	۰/۷۰۴	<۰/۰۵
PB11	۰/۴۹۲	۰/۲۰۶	۰/۸۰۲	<۰/۰۵
PB12	۰/۳۹۲	۰/۱۳۸	۰/۷۸۱	<۰/۰۵
PB13	۰/۴۱۳	۰/۲۰۶	۰/۷۰۷	<۰/۰۵

یک ابزار اندازه‌گیری وقتی دارای روایی همگرا است که نشانگرهای مربوط به هر متغیر، همان‌گونه که موردنظر طراح سؤال بوده، توسط پاسخ‌دهنده درک شود. برای اثبات اینکه ابزار تحقیق از روایی همگرا برخوردار است دو معیار باید محقق شود. اول اینکه مقادیر احتمال کمتر از ۰/۰۵ باشد و دوم اینکه مقادیر بارهای عاملی مربوطه بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که هر دو معیار موردنظر برای ابزار تحقیق حاضر محقق شده است و بنابراین پرسش‌نامه‌های تحقیق از روایی همگرای مناسب برخوردار است.

درعین حال مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است. تمامی مقادیر میانگین واریانس

و رفتارهای فرا محیطی کارکنان، معنادار بود؛ بنابراین فرضیه مربوط به نقش واسطه‌انگیزش درونی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بروز رفتارهای فرا محیطی کارکنان پذیرفته می‌شود. از طرفی، به دلیل اینکه رابطه مستقیم بین رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرا محیطی کارکنان نیز معنادار است، می‌توان نتیجه گرفت که انگیزش درونی کارکنان به‌طور جزئی (نه کامل) رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرا محیطی کارکنان را واسطه‌گری می‌نماید. خلاصه نتایج مورد بحث در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	P value	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۳۶	رابطه رهبری تحول‌گرا و انگیزش درونی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۲۱۴	رابطه انگیزش درونی و رفتارهای فرامحیطی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۵۰۷	رابطه رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرامحیطی
نتیجه	از طریق متغیر		مسیر غیرمستقیم
تأیید	انگیزش درونی		رابطه رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرامحیطی

### بحث و نتیجه‌گیری

سبک رهبری تحول‌گرای مدیران سازمان در تسهیل رفتارهای فرا محیطی کارکنان اهمیت دارد، چه آنها به‌صورت خارجی و چه به‌صورت درونی انگیزه داشته باشند. سازمان‌هایی که می‌خواهند کارکنان رفتارهای فرا محیطی را فرا گرفته و آنها را به بروز چنین رفتارهایی تشویق نمایند، باید اطمینان حاصل کنند که مدیرانشان از توانایی لازم برای رهبری تحول‌گرا در خصوص مسائل محیطی برخوردارند. از طرفی بسیاری از جنبه‌های رهبری می‌تواند آموزش داده شده و فرا گرفته شوند و یا تغییر و تعدیل گردد.

بر اساس تأیید فرضیه اول می‌توان گفت که این امکان وجود دارد که در مورد مدیرانی که از سطح رهبری تحول‌گرای بالایی برخوردارند، ارزش‌های محیطی قوی، اهداف و دیدگاه محیطی را نشان می‌دهد. ممکن است کارکنان این ارزش‌ها و اهداف را پذیرفته و درونی سازی نمایند و همین امر باعث افزایش سطح معنادار بودن فعالیت‌های فرا محیطی برای افراد و افزایش انگیزش درونی آنها می‌گردد. این نتیجه با مطالعات

نتایج تحقیق نشان داد که مدل ساختاری به‌دست‌آمده از قدرت پیش‌بینی کافی برخوردار است. به‌این ترتیب ۱۱ درصد از واریانس متغیر انگیزش درونی توسط متغیر وارد شونده به آن در مدل توضیح داده می‌شود که مقدار قابل قبولی می‌باشد. این مقدار برای متغیر رفتارهای فرا محیطی کارکنان حدود ۳۸ درصد به دست آمد که این مقدار نیز قابل قبول است.

### یافته‌های پژوهش

فرضیه اول مربوط به ارتباط بین رهبری تحول‌گرا بر انگیزش درونی کارکنان است که مورد تأیید قرار گرفت و نشان می‌دهد رابطه‌ای مستقیم و مثبت بین این دو متغیر وجود دارد، بدین معنی که هرچه سبک رهبری در سازمان مدیریت پسماند به سمت رهبری تحول‌گرا سوق پیدا کند میزان انگیزش درونی در کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه دوم بیان می‌کند انگیزش درونی کارکنان با رفتارهای فرا محیطی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با شواهد مربوط به تأثیرات سودمند انگیزش درونی بر انجام رفتارهای فرامحیطی در جوامع مختلف، مطابقت دارد.

فرضیه سوم بیان می‌کند رهبری تحول‌گرا با رفتارهای فرا محیطی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. به‌طور مشخص، افزایش انگیزه درونی تنها سازوکاری نیست که رهبری تحول‌گرا توسط آن رفتارهای فرا محیطی را تغییر می‌دهد. بر اساس نظریه رهبری تحول‌گرا، مدیرانی که سطوح بالایی از ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا را دارا هستند ممکن است دید و نگاه محیطی قوی را در کارکنان خود ایجاد نمایند، انتظارات سطح بالایی را تعیین کنند و به کارکنان خود کمک کنند تا این انتظارات را برآورده سازند.

به‌علاوه، تحریک فکری و در نظر گرفتن شخصیت تک‌تک افراد از سوی رهبران تحول‌گرا ممکن است مستقیماً توانایی‌های کارکنان در انجام رفتارهای فرا محیطی را افزایش دهد و یادگیری بهتری را در پی داشته باشد. از سوی دیگر با توجه به تعهد قوی آنها نسبت به حفاظت و بقای محیط، این رهبران ممکن است از طریق ارائه منابع بیشتر همچون فرایندها، تجهیزات و غیره به کارکنان، رفتارهای فرا محیطی را در آنها توسعه داده و تقویت نمایند.

فرضیه چهارم، تأثیر میانجی‌گری انگیزش درونی کارکنان میان رهبری تحول‌گرا و رفتارهای فرا محیطی را بررسی می‌کند. رابطه مستقیم بین رهبری تحول‌گرا و انگیزش درونی کارکنان و همچنین رابطه مستقیم بین انگیزش درونی کارکنان



برخلاف آن، مدیرانی که از ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا در سطح پایینی برخوردار هستند، اهمیت رفتارهای فرا محیطی را ابراز نمی‌کنند و از کارکنان خود هم نمی‌خواهند تا چنین رفتارهایی را بیاموزند و درگیر این رفتارها شوند و در نتیجه توانمندی‌های آنها نیز افزایش نمی‌یابد. به همین دلیل، کارکنان ممکن است رفتارهای فرا محیطی را به‌عنوان مجموعه فعالیت‌هایی جانبی بدانند که نتایج و منافع کمی را برای آنها در پی دارند و ممکن است در غیاب رهبری تحول‌گرا تنها به خاطر پاداش‌ها به دنبال محرک‌های خارجی باشند، در طول زمان به بروز رفتارهای فرا محیطی خود ادامه ندهند، اهداف مشکل را تعیین نکنند و یا به دنبال بازخورد برای ارتقاء رفتارهای فرا محیطی خود نباشند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان پیشنهادهایی برای توسعه رفتارهای فرامحیطی کارکنان و یادگیری و آموزش چنین رفتارهایی در سازمان‌ها ارائه نمود. از جمله اینکه: با توجه به اینکه فرضیه اول و سوم (تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خود انگیزشی کارمندان و رفتار فرا محیطی) تأیید شده است و با توجه به مؤلفه ویژگی آرمانی، پیشنهاد می‌شود که تلفیق هدف‌های فردی و سازمانی در سازمان صورت پذیرد.

مدیران به‌عنوان یک محرک در پیروان، مفروضات سازمانی را بررسی و از زوایای مختلف به موضوعات پرداخته و مهندسی مجدد فرایندها را به‌عنوان یک راه‌کار موردتوجه قرار دهند.

مدیران سازمان، کارکنان خود را راهنمایی کرده و با آموزش مناسب از آنان حمایت کنند و توانایی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند تا جهت حل مسائل محیطی دست به ابتکار زده و در کارهای‌شان در قبال محیط‌زیست و جامعه احساس مسئولیت بیشتری کنند.

با توجه به فرضیه دوم (تأثیر خود انگیزشی کارمندان بر رفتارهای فرامحیطی آنان) پیشنهاد می‌شود مدیران جهت افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به مسائل محیط‌زیستی، اقداماتی از قبیل پایبندی به تعهدات و وعده‌های داده‌شده به کارکنان، نشان دادن صداقت خود به کارکنان از طریق برقراری ارتباط باز، گوش دادن به سخنان آنان، پاسخ‌گویی و احترام متقابل به کارکنان را سرلوحه کار خود قرار دهند.

رفتارهای فرا محیطی جهت حفظ محیط‌زیست از روش‌های زیر توسعه‌یافته و بهبود داده شود:

- مدیران احساس مسئولیت‌پذیری فردی را نسبت به برخی از مسائل مهم نظیر بهداشت و محیط‌زیست را افزایش دهند تا کارکنان نسبت به بهداشت و محیط‌زیستی بی‌تفاوت نباشند.

سایر محققان از جمله نتایج زرتشتیان و تندنویس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، کانونگو (۱۹۹۸)، ماسی و کوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) هم‌خوانی دارد. به‌علاوه، رهبران تحول‌گرا در مربی‌گری و هدایت هم نقش دارند و به این وسیله می‌توانند توانمندی کارکنان در پرداختن به مسائل محیطی و در نتیجه احساس توانمندی در آنها و نهایتاً سطح انگیزه آنها در بروز رفتارهای فرا محیطی را افزایش دهند.

با توجه به فرضیه دوم این حقیقت که انگیزه درونی افراد، ارزش‌ها، اهداف و علایق آنها را منعکس می‌کند، ممکن است باعث شود تا کارکنان آموختن و بروز رفتارهای فرا محیطی که به‌صورت خودجوش تحریک‌شده را به‌عنوان رفتاری داوطلبانه قلمداد کنند. از این‌رو، ممکن است کارکنان رفتارهای فرا محیطی را به‌عنوان جلوه‌ای از خود واقعی‌شان بدانند و این موضوع باعث افزایش حس فعالیت در آنها شده و در نتیجه بروز رفتارهای فرا محیطی را در آنها تداوم می‌بخشد.

از آنجاکه رفتارهای فرا محیطی به لحاظ شناختی پیچیده و نیازمند خلاقیت و حل مسئله هستند، انجام و بروز این رفتارها و تداوم در انجام آنها اهمیت خاص دارد. این نتیجه با نتایج پژوهشی پلیتر (۲۰۰۲) و با تحقیقات انجام‌شده توسط رویایی و مهردوست<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، میرمحمدی و رجایی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) هم‌خوانی و تطابق دارد.

یکی از توضیحات در مورد تأثیر میانجی‌گری سبک رهبری مدیران سازمان‌ها این است که رهبری تحول‌گرا، نوع و شدت انگیزه درونی را از طریق تأثیرگذاری روی برداشت‌ها و نگرش کارکنان از پاداش‌های درونی، تغییر می‌دهد. این احتمال وجود دارد که رهبران تحول‌گرا از کارکنان خود بخواهند تا رفتارهای مهم و چالش‌زای فرا محیطی را انجام دهند و ممکن است کارکنان پاداش‌های درونی ارائه‌شده در قبال انجام این رفتارهای فرا محیطی را به‌عنوان علامتی دال بر توانمندی و تبحر کاری خودشان قلمداد نمایند. این نتیجه با نتایج پژوهش گروس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) تطابق دارد.

در عین حال احتمال دارد که دنبال کردن حس توانمندی و تبحر کاری باعث ایجاد احساسات و یادگیری رفتارهایی خاص شود (مثلاً احساسات مثبت، تعیین اهداف مشکل، بازخورد گرفتن و تداوم در انجام کار و وظیفه و تمایل به یادگیری) که بروز رفتارهای فرا محیطی در سازمان را ارتقاء می‌بخشد.

۱. Zartoashtian & Tondnevis (2009)

۲. Masi & Cooke (2000)

۳. Royaee & Mehrdost (2009)

۴. Mir Mohammadi & Rajaei (2014)

۵. Graves et al. (2013)

موردحمایت قرار داده و توانایی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند.

- با توجه به ضرورت تغییر و تحول در سازمان‌ها، شناسایی، آموزش و پرورش رهبران تحول‌گرا به‌عنوان اولین گام اساسی در این راستا موردبررسی قرار گیرد و نتایج آزمون‌های توانایی و سبک رهبری در هنگام ارتقاء یا انتقال مدیر به مسئولیت‌های سطح بالاتر به کار گرفته شود.

- مفهوم‌سازی رفتارهای فرا محیطی از طریق ایجاد تمایز بین فعالیت‌های ساده و معمولی و فعالیت‌های پیچیده به لحاظ شناختی و رفتارهای لازم و داوطلبانه، ارتقاء یابد.

- ادراک و برداشت کارکنان از پاداش‌های خارجی برای انجام رفتارهای فرا محیطی به‌نحوی که بتوان نقش این برداشتها را در تعدیل تأثیر رهبری تحول‌گرا برآورد کرد، مدنظر مدیران قرار گیرد.

- مدیران سازمان روش‌های کاهش تولید زباله را آموخته و به کارکنان نیز آموزش دهند.

- آموزش‌های زیرساختی فرهنگی برای کارکنان طراحی و ایجاد زیرساخت‌های فنی و تأسیساتی جهت تفکیک زباله‌ها و تبدیل آن‌ها به مواد قابل‌استفاده در اولویت فعالیت‌های مدیران قرار گیرد.

- قوانین حمایتی لازم برای رعایت بهداشت و حفظ محیط‌زیست تدوین و تصویب شود.

- سازمان مدیریت پسماند با کمک به مدیران جهت ایجاد و نشان دادن رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، خود انگیزشی و رفتارهای فرا محیطی سازمانشان را بهبود بخشیده و ارتقاء دهد.

- در رابطه با بعد ملاحظات فردی پیشنهاد می‌شود مدیران کارکنان خود را راهنمایی و به آنها آموزش دهند و آنها را

## References

- Anderson, L., Shivarajan, S. & Blau, G. (2005). "Enacting ecological sustainability in the MNC: A test of an adapted value-belief-norm framework". *Journal of Business Ethics*, 59, 295-305.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. & Serroni, C. (2004). "Organizational citizenship behavior: a case study of culture", *leadership and trust management decision*, 42(1), 13-40.
- Bass, B., Avolio, B. & Atwater, L. (1996). "The transformational and transactional leadership of men and women". *Applied Psychology: An International Review*, 1(45), 534.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). "Leadership: The strategies for taking charge". New York, NY: Harper & Row.
- Bienstock, C., Demoranville, C. & Smith, R. (2003). "Organizational citizenship behavior and service quality". *journal of services marketing*, 17(4), 357-378.
- Boiral, O. (2009). "Greening the corporation through organizational citizenship behaviors". *Journal of Business Ethics*, 87, 221-236.
- Bolino, M. & Turnley, W. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of management executive*, 17, 60-71.
- Bono, J. & Judge, T. (2003). "Self-concordance at work: Towards understanding the motivational effects of transformational leaders". *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Coleman, J. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of Management Review*, 12(4), 637- 47.
- Daily, B.; Bishop, J. & Govindarajulu, N. (2009). "A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment". *Business and Society*, 48, 243-256.
- Dilchert, S. & Ones, D. S. (2009). "Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity". *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 254-270.
- Dvir, T.; Avolio, B. & Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on

- follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- George, D. & Mallery, P. (2003). "SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference". 4<sup>th</sup> Ed., Boston: Allyn & Bacon.
- Gherardi, S. (2008). "Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise?". In D. Barry & H. Hansen (Eds.) *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (pp. 516-525). Los Angeles: Sage.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2002). "Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Graves, L.; Sarkis, J. & Zhu, Q. (2013). "How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro environmental behaviors in China", *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Hassanzadeh, R. & Mahdinejad Gorji, G. (2014). "The Relationship between Motivational Orientations (Internal, Exterior, Non-Motive) and Students' Academic Achievement". *Encyclopedia of Growth*, 3(3), 38-62. [In Persian]
- Kanungo, R. N. (1998). "Ethical leadership in three dimension". *Journal of Human Values*, 4, 133-148.
- Kotter, J. P. (1990). "A force for change: how leadership differs from management". New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). "The leadership challenge". (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mascia, M., Brosius, P., Dobson, T., Forbes, B., Horowitz, L., McKean, M. & Turner, N. (2003). "Conservation and the social sciences". *Conservation Biology*, 17, 649-50.
- Masi, R. & Cooke, R. (2000). Effect of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity". *International Journal of organizational Analysis*, 8, 16-47.
- Mir Mohammadi, S. M. & Rajaei, H. (2014). "Relationship of Transformational Leadership and Social Responsibility of Organizations". *Research Paper of Management*, 23(74), 1-19. [In Persian]
- Mitchell, C. & Sackney, L. (2000). "Profound improvement: building capacity for a learning community". Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Nadler, D. & Tushman, M. L. (1999). "The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century". *Organizational Dynamics*, 28(1), 45-60.
- Ojima, D., Garcia, L., Elgaali, M., Kathleen, K. T. & Lockett, J. (1999). "Potential climate change impacts on water resources in the Great Plains". *Journal of the American Water Resources Association*, 35, 1443-54.
- Omidvar, A. (2005). "Governmental Policymaking in Promoting Corporate Social Responsibility in Iran". M.Sc. Thesis, Faculty of Law and Political Science, University of Tehran. [In Persian]
- Oshagbemi, T. (2004). "Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers". *Employee Relation Journal*, 26(1), 14-29.
- Pelletier, L. (2002). "A motivational analysis of self-determination for pro-environmental behaviors". In Deci & Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester.
- Ramus, C. & Killmer, A. (2007). "Corporate greening through prosocial extra role behaviors: A conceptual framework for employee motivation". *Business Strategy*

- and the Environment*, 16, 554-570.
- Rio, J. M. (2010). "Motivation and Emotion". Translated by Yahya Seyed Mohammadi, Publishing Co. Tehran, Iran. [In Persian]
- Royae, R. & Mehrdost, H. (2009). "Investigating the Role of Cultural Managers in Promoting Social Responsibility". *Social Sciences Research*, 3(30), 43-60. [In Persian]
- Saunders, C., Brook, A. & Myers, O. E. (2006). "Using psychology to save biodiversity and human well-being". *Conservation Biology*, 20(3), 702-5.
- Shamir, B., House, R. & Michael, A. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory". *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Shermerhorn, J. (2011). "Exploring management". Translated by: G. Malekzadeh & S. Seidi, Esfand Publications. Mashhad, Iran. [In Persian]
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). "The transformational leader". New York: Wiley.
- Whiles, M. & Dodds, W. (2002). "Relationships between stream size, suspended particles, and filter-feeding macro invertebrates in a Great Plains drainage network". *Journal of Environmental Quality*, 31, 1589-1600.
- Zartoashtian, S., Tondnevis, F. & Hadavi, S. F. (2009). "The Relationship between Transformational Leadership Style and Practicalism of Coaches, Avoiding the Defeat of the Players in the Iranian Basketball League". *Journal of Sport Sciences*, 1(13), 111-125. [In Persian]