

Research Paper

The effect of inclusive green leadership on green organizational citizenship behavior through green work participation and green organizational identity*

Abbas Ghaedamini¹ , Mahsan Hematizadeh² ¹ PhD management, lecture, Department of Management, University of Applied Sciences of Farsan Center, Tehran, Iran.² BSc. student, cultural management, Comprehensive University of Applied Sciences, Artistic culture of Drijeno Center, Tehran, Iran.10.22080/jsn. [10.22080/JSN.2026.30596.1128](https://doi.org/10.22080/JSN.2026.30596.1128)

Received:
November 24, 2025
Accepted:
June 3, 2026

Keywords:
Green inclusive leadership,
green organizational
citizenship behavior, green
work engagement, green
organizational identity.

Abstract

The aim of the present study was to investigate the effect of inclusive green leadership on green organizational citizenship behavior through green work participation and green organizational identity. The present study was applied in terms of its purpose and descriptive correlational in terms of its data- collection method, and was correlational in type. The statistical population of the present study consisted of all employees of four-star hotels in Isfahan, numbering 440 people, of whom 205 people were selected as a sample through the Morgan table using the stratified random sampling method. The research instruments were the Green Inclusive Leadership Questionnaire by Bhutto et al. (2021), the Green Organizational Citizenship Behavior Questionnaire by Boyral and Pilleh (2012), the Green Work Participation Questionnaire by Suleiman (2023), and the Green Organizational Identity Questionnaire by Kwan et al. (2021). The validity of the questionnaires was examined based on content, face, and construct validity, and after the necessary conditions, the validity was confirmed. On the other hand, the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as 0.80, 0.88, 0.82, and 0.82, respectively. Data analysis was performed at two descriptive and inferential levels, including structural equation modeling. The results of the study showed that green inclusive leadership had a positive effect on green organizational citizenship behavior, with a coefficient of 0.65, and the mediating role of green work participation and green organizational identity in the relationship between green inclusive leadership and green organizational citizenship behavior was confirmed.

* **Corresponding Author:** PhD management, lecture, Department of Management, University of Applied Sciences of Farsan Center, Tehran, Iran.

Address: Department of Management, University of Applied Sciences of Farsan Center, Tehran, Iran.

Email: abbasghaedamini2020
Tel: 03833233814



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Extended Abstract

1. Introduction

The present study enriches and strengthens the related research literature from various aspects. First, the present study clarifies the role of inclusive leadership in promoting environmentally friendly behaviors and practices. Inclusive green leadership focuses on creating an inclusive and supportive environment that encourages employees to participate in sustainable practices, and understanding how this leadership style influences green organizational citizenship behavior provides valuable insights for hotels and organizations seeking to implement effective sustainable initiatives. Second, by examining the mediating variables of green work engagement and green organizational identity, the present study highlights the psychological mechanisms that link inclusive leadership behavior to employees' green organizational citizenship behavior. This understanding can help hotels and organizations develop strategies to increase employee engagement and commitment to green practices. Third, the findings of the present study can help managers develop evidence-based approaches to foster sustainable behaviors and create environmentally responsible organizations.

2. Research Methodology

The present study is applied in terms of its purpose and descriptive in terms of its data collection and is correlational based on structural equation modelling. The statistical population of the present study consisted of all employees of four-star hotels in Isfahan, 440 people, of whom 205 people were selected as a sample through the Morgan table, through stratified random sampling method. The main data collection tool is a questionnaire, which has 25 questions based on the variables under study. The research instruments were the Green Inclusive Leadership Questionnaire by Bhutto et al. (2021), the Green Organizational Citizenship Behavior

There is a significant research gap in understanding the specific role of inclusive green leadership in guiding green organizational citizenship behavior in the hospitality sector setting. This gap is particularly significant in developing countries such as Iran. Furthermore, there is little research examining the complex link between inclusive green leadership, green work engagement, and green organizational identity in the context of the hospitality industry. Consequently, there is a compelling need for empirical research that explicitly targets the hospitality industry, as it may provide a deeper understanding of the relationship between inclusive green leadership and green organizational citizenship behavior. Furthermore, such research would point to underlying mechanisms, including green work engagement and green organizational identity, that potentially influence this relationship. This knowledge is very important for both universities and managers who seek to promote responsible environmental behaviors in organizations, including hotels in Isfahan.

Given the importance of inclusive green leadership and environmentally friendly behaviors in the hospitality sector, and based on social exchange theory, the following three objectives of the present study are presented: First, to investigate the direct effect of inclusive green leadership and green organizational citizenship behavior; Second, to investigate the effect of green work engagement and green organizational identity on green organizational citizenship behavior; Third, to investigate the potential mediating effect of green work engagement and green organizational identity on the relationship between inclusive green leadership and green organizational citizenship behavior.

inclusive green leadership significantly contributes to increasing employees' green creativity, green innovative work behavior, green knowledge sharing behavior, and proactive and environmentally related behavior. Accordingly, it can be suggested that employees who perceive their leaders as environmentally conscientious and supportive are open to discussing environmentally friendly goals and creative green methods to achieve them, are available for consultation on environmental issues in the workplace, and are receptive to requests for advice on this issue. Managing environmental concerns is more likely to lead to voluntary participation in environmentally responsible actions that go beyond their job descriptions. This finding highlights the ability of organizations to use inclusive green leadership as a facilitator to enhance their sustainability efforts. Furthermore, the findings of the present study shed light on the critical relationship between inclusive green leadership and employees' green work engagement. The results indicate a positive and significant effect of inclusive green leadership on green work engagement, highlighting the pivotal role of leadership in creating environmental commitment and employee engagement at work. This finding is consistent with previous research conducted in non-green environments that found that inclusive leadership was associated with a significant positive increase in employee work engagement, and conversely, Bhutto et al. (2021) showed that inclusive green leadership did not significantly support green work engagement in the tourism and hospitality

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the persons for scientific consulting in this paper.

Questionnaire by Boyral and Pilleh (2012), the Green Work Participation Questionnaire by Suleiman (2023), and the Green Organizational Identity Questionnaire by Kwan et al. (2021). The validity of the questionnaires was examined based on content, face, and construct validity, and after the necessary conditions, the validity was confirmed. On the other hand, the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as 0.80, 0.88, 0.82, and 0.82, respectively. Data analysis was performed at two descriptive and inferential levels, including structural equation modeling.

3. Research Findings

The results of the study showed that green inclusive leadership had a positive effect on green organizational citizenship behavior, with a coefficient of 0.65, and the mediating role of green work participation and green organizational identity in the relationship between green inclusive leadership and green organizational citizenship behavior was confirmed.

4. Conclusion

Based on the principles of social exchange theory, the present study sought to evaluate a new research model by examining the effect of inclusive green leadership on green organizational citizenship behavior with the potential mediating roles of green work engagement and green organizational identity in the hotel industry of Isfahan. The findings of the study showed that all research hypotheses were confirmed, which is consistent with the research of Al-Adawy et al. (2024), Flores et al. (2024), Al-Shaeer et al. (2023), Abdou et al. (2023), Chen et al. (2023), Abu Ramdan et al. (2022), Freire and Pita (2022), Khan et al. (2019). From the data analysis, it is evident that inclusive green leadership has a significant effect on green organizational citizenship behavior. This result is in line with the growing body of literature that emphasizes the vital role of inclusive green leadership in fostering environmentally responsible behaviors in organizations. The findings of the present study showed that

علمی پژوهشی

تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز*

عباس قائدامینی هارونی^{۱*}، مهسان همتی‌زاده^۲ 

doi: 10.22080/JSN.2026.30596.1128

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۳/۱۳

چکیده

رفتارهای محیط زیستی برای پایداری سازمان‌های خدماتی حیاتی هستند. با این حال، نقش رهبری سازمانی در پیش‌بینی رفتارهای محیط زیستی کارکنان کمتر مورد بررسی قرار گرفته است؛ لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان هتل‌های چهارستاره شهر اصفهان به تعداد ۴۴۰ نفر تشکیل دادند که از طریق جدول مورگان تعداد ۲۰۵ نفر به‌عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه رهبری فراگیر سبز بوتو و همکاران (۲۰۲۱)، پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی سبز بویرال و بیله (۲۰۱۲)، پرسش‌نامه مشارکت کاری سبز سلیمان (۲۰۲۳) و پرسش‌نامه هویت سازمانی سبز کوان و همکاران (۲۰۲۱) بودند که روایی پرسش‌نامه‌ها براساس، روایی محتوایی، صوری و سازه مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۸، ۰/۸۲ و ۰/۸۲ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز تأثیر مثبت داشت که ضریب این تأثیر ۰/۶۵ بود و همچنین نقش میانجی مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز رابطه بین رهبری فراگیر سبز با رفتار شهروندی سازمانی سبز تأیید شد. رهبری فراگیر سبز به‌طور قابل توجهی به افزایش خلاقیت سبز کارکنان، رفتار کاری نوآورانه سبز، رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش سبز و رفتار فعالانه و مرتبط با محیط زیست کمک می‌کند. بر اساس این، می‌توان پیشنهاد کرد که کارکنانی که رهبران خود را دارای وجدان محیطی و حامی می‌دانند، آماده گفت‌وگو در مورد اهداف دوستدار محیط زیست و روش‌های سبز خلاقانه برای دستیابی به آن‌ها هستند، در دسترس برای مشاوره در مورد مسائل محیط زیستی در محیط کار هستند و پذیرای درخواست‌های مربوط به این موضوع هستند.

کلیدواژه‌ها:

رهبری فراگیر سبز، رفتار شهروندی سازمانی سبز، مشارکت کاری سبز، هویت سازمانی سبز.

* نویسنده مسئول: عباس قائدامینی هارونی

آدرس: دکتری تخصصی، دانشگاه جامع علمی و کاربردی، تهران، ایران.

ایمیل: abbasgheadamini2020@gmail.com

تلفن: ۰۳۸۳۳۲۳۳۸۱۴

^۱ دکتری تخصصی، گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی و کاربردی مرکز فارس، تهران، نویسنده مسئول، ایران.

abbasgheadamini2020@gmail.com

^۲ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی و کاربردی مرکز فرهنگی هنری درینو، تهران، ایران. mhsanhmtzyadh@gmail.com

۱ مقدمه

رهبری فراگیر سبز^۱ به‌عنوان یک نیروی قدرتمند در ایجاد توانایی پایدار در صنعت هتل‌داری ظاهر شده است (2022). Aboramadan (2022). همان‌طور که جهان با چالش‌های محیط زیستی فوری مواجه است، نیاز به شیوه‌های فراگیر با اولویت نظارت بر محیط زیست و برابری اجتماعی به‌طور فزاینده‌ای آشکار شده است (2022). Quan & et al (2022). رهبری فراگیر سبز نقشی محوری در تقویت شیوه‌های پایدار ایفا و تضمین می‌کند که ابتکارات پایداری از زمین محافظت می‌کند و فراگیری و مسؤلیت اجتماعی را ارتقا می‌دهد (Aboramadan & et al, 2022). رهبری فراگیر سبز فراتر از رویکردهای رهبری مرسوم با پذیرش دیدگاهی کل‌نگر است که نگرانی‌های محیط زیستی را با تنوع و شمول ادغام می‌کند. رهبران فراگیر سبز با ارزش‌گذاری و به‌کارگیری دیدگاه‌ها، استعدادها و تجربیات متنوع افراد، ممکن است محیطی را ایجاد کنند که نوآوری، همکاری و اقدام جمعی را در جهت اهداف پایداری تقویت کند (2023). Thabet & et al (2022). رهبری فراگیر سبز به‌عنوان یک رویکرد رابطه‌ای در چشم‌انداز سبک‌های رهبری معاصر برجسته شد. رهبری فراگیر سبز با گشودگی به ایده‌های سبز نوآورانه، بحث فعال در مورد اهداف طرفدار محیط زیست و دسترسی به مشاوره در مورد چالش‌های محیطی سازمانی، محیطی مشارکتی را ایجاد می‌کند که در آن دست‌یابی به پایداری به یک مسؤلیت مشترک تبدیل می‌شود (Aboramadan et al., 2022).

به‌زعم ژنگ و همکاران (2021)، کارکنان نقش مهمی در هتل‌های سازگار با محیط زیست دارند. بررسی رفتار شهروندی سازمانی سبز^۲ کارکنان برای اجرای سیاست‌های سازگارتر با محیط زیست ضروری است (Xiang & Yang, 2020). رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان مستلزم اقدامات داوطلبانه و اختیاری است که فراتر از الزامات شغلی رسمی آن‌ها است و به ابتکارات سبز سازمان کمک می‌کند (2023). Meng & et al (2023). این شامل رفتارهایی مانند تشویق داوطلبانه همکاران به اتخاذ رفتار مسؤولانه محیطی، انجام اقدامات و ابتکارات سبز، حفظ منابع، ترویج بازیافت، کاهش ضایعات و ترویج شیوه‌های دوستدار محیط زیست است (2012). Boiral & Paillé (2012). در تلاش برای به‌دست‌آوردن بینش واضح‌تر در مورد ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و بررسی رفتار شهروندی سازمانی سبز، پژوهش حاضر، نقش واسطه‌ای مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز را بررسی می‌کند. مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز دو عامل کلیدی هستند که ممکن است واسطه ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و رفتار

شهروندی سازمانی سبز در بخش هتل باشد (2023). Chen & et al (2023). به‌عنوان مثال، کارکنانی که احساس می‌کنند با طرح‌های محیط زیستی درگیر هستند، به‌احتمال زیاد رفتارهای محیط زیستی مثبتی از خود نشان می‌دهند و نقش فعالی در پیشبرد پوشش‌های پایداری سازمان دارند (2021). Bhutto & et al (2021). علاوه بر این، هنگامی که کارکنان با ارزش‌های آگاهانه محیط زیست سازمان شناسایی می‌شوند، تمایل دارند رفتارهای خود را با اهداف آن هماهنگ کنند که منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی سبز می‌شود (2022). Freire & Pieta (2022). پژوهش‌های قبلی به تأثیر رهبری فراگیر بر جنبه‌های مختلف مرتبط با کارکنان مانند رفتار نوآورانه (2019). Fang & et al (2019). خلاقیت (2020). Zhu & et al (2020)، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی (2019). Tran & Choi (2019)، رفاه (2017). Choi & et al (2017)، رفتار محیطی (2023). Thabet & et al (2023)، رضایت شغلی و تعهد (2023). Oh & et al (2023) پرداخته‌اند. در حوزه سبز، پژوهشگران تأثیر رهبری فراگیر سبز را بر برخی متغیرها، مانند خلاقیت سبز (Bao et al., 2022). رفتارهای سبز کارکنان (Aboramadan et al., 2022) و رفتارهای سبز (Abdou et al., 2023) بررسی کردند. پژوهش‌های انجام‌شده آبورامدان و همکاران (2022) تأثیر رهبری فراگیر سبز را بر رفتارهای سبز کارکنان، مانند رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش سبز، عملکرد بازیابی خدمات سبز و رفتار کاری نوآورانه سبز تجزیه و تحلیل کردند. آبورامدان و همکاران و همکارانش (2022). پژوهش‌های آتی را برای بررسی تأثیر رهبری فراگیر سبز بر سایر رفتارهای سبز کارکنان از طریق مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز توصیه کردند که نشان‌دهنده شکاف قابل توجهی است که در شناخت رابطه مستقیم بین رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز وجود دارد. با توجه به ادبیات پژوهش، کمتر پژوهشی رابطه مستقیم بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز^۳ یا رابطه غیرمستقیم بین این دو سازه را بررسی کرده است و انگیزه درونی سبز را به‌عنوان یک عامل میانجی بالقوه، به‌ویژه در صنعت هتل‌داری و گردشگری در نظر گرفته شده است. شکاف پژوهشی قابل توجهی در شناخت نقش ویژه رهبری فراگیر سبز در هدایت رفتار شهروندی سازمانی سبز در محیط بخش هتل‌داری وجود دارد. این شکاف به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه مانند ایران قابل توجه است. علاوه بر این، پژوهش‌های کمی برای بررسی پیوند پیچیده بین رهبری فراگیر سبز، مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز در زمینه صنعت هتل‌داری وجود دارد. در نتیجه، نیاز قانع‌کننده‌ای به پژوهش تجربی وجود دارد که صریحاً صنعت هتل‌داری را هدف قرار دهد؛ زیرا ممکن است درک عمیق‌تری از رابطه رهبری

³ Green Work Engagement

¹ Green Inclusive Leadership

² Green organizational citizenship behavior

برای پرورش رفتارهای پایدار و ایجاد سازمان‌های مسؤول محیط زیست کمک کند.

۲ مبانی نظری

۱.۲. ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی

سازمانی سبز

در دنیای امروزی که به سرعت در حال تغییر است، جایی که نگرانی‌های محیط زیستی در کانون توجه قرار گرفته است، سازمان‌ها در صنایع مختلف به دلیل اهمیت اتخاذ تدابیر پایداری بسیار شناخته شده هستند. صنعت هتل‌داری، به عنوان یک بازیگر برجسته در اقتصاد جهانی از این قاعده مستثنی نیست (Legrand & et al, 2022). از آنجایی که صنعت هتل‌داری در تلاش است تا نیازهای تعداد فزاینده‌ای از مسافران را برآورده کند، تأثیر محیط زیستی هتل‌ها به یک نگرانی مبرم تبدیل شده است (Han, 2021). استفاده گسترده از منابع طبیعی، مصرف انرژی، تولید ضایعات و انتشار کربن مرتبط با عملیات هتل، هشدارهایی را در مورد شیوه‌های پایداری صنعت به وجود آورده است (Abdou & et al., 2020). برای رسیدگی به چالش‌های مبرم پایداری محیطی، هتل‌ها به دنبال رویکردهای نوآورانه‌ای هستند که نه تنها ردپای کربن آن‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه فرهنگ مسؤولیت‌پذیری محیط زیستی را در بین کارکنان تقویت می‌کند (۲۰۲۱، Bhutto & et al). این تغییر فرهنگی اغلب با رهبری آغاز می‌شود، رهبرانی که از ابتکارات سبز حمایت می‌کنند و تیم‌های خود را برای پذیرش رفتارهای آگاهانه محیط زیست الهام می‌بخشند (2022، Aboramadan & et al). یکی از جنبه‌های حیاتی که می‌تواند رفتار پایدار را هدایت کند، رهبری فراگیر سبز است (2023، Thabet & et al).

رهبری فراگیر سبز را می‌توان به عنوان یک رویکرد رهبری درک کرد که ملاحظات محیط زیستی را در فرآیندهای تصمیم‌گیری ادغام می‌کند، به تنوع و فراگیر بودن ارزش می‌دهد و فرهنگ مسؤولیت محیط زیستی را تقویت می‌کند (Bhutto & et al, 2021). این شامل رهبرانی است که به طور فعال رفتارهای طرفدار محیط زیست را در میان کارکنان ترویج و حمایت می‌کنند و در عین حال تضمین می‌کنند که شیوه‌های پایداری فراگیر و قابل دسترسی برای همه اعضای سازمان هستند (2023، Chen & et al). این سبک رهبری با پذیرش مفاهیم جدید سازگار با محیط زیست، تمایل به شرکت در گفت‌وگو در مورد اهداف طرفدار محیط زیست و دسترسی به مشاوره در مورد چالش‌های محیطی که سازمان با آن مواجه می‌شود، متمایز می‌کند

فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز ارائه دهد. علاوه بر این، چنین پژوهشی بر سازوکارهای اساسی، از جمله مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز^۱ که به طور بالقوه بر این رابطه تأثیر می‌گذارد، اشاره می‌کند. این دانش هم برای دانشگاه‌ها و هم برای مدیران که به دنبال ارتقاء رفتارهای محیطی مسؤولانه در سازمان‌ها از جمله هتل‌های شهر اصفهان هستند بسیار مهم است.

با توجه به اهمیت رهبری فراگیر سبز و رفتارهای دوستدار محیط زیست در حوزه مهمان‌نوازی و براساس نظریه تبادل اجتماعی^۲ که تمام ارتباطات انسانی با استفاده یک تحلیل ذهنی و درونی سود-زیان و مقایسه گزینه‌های مختلف جایگزین شکل می‌گیرد (Dang & Arndt, 2017). کارکنان وقتی که با گشودگی و حمایت به ایده‌های سبز نوآورانه در سازمان برخورد شود و شفافیت، دسترسی و تعامل مشارکتی با کارکنان در تعقیب اهداف محیطی و فرآیندها یا خدمات سبز انجام می‌شود کارکنان را راغب می‌کند تا به رفتار شهروندی سازمانی سبز روی آورد؛ لذا اهداف پژوهش حاضر زیر ارائه شده است: اول، بررسی تأثیر مستقیم رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز و دوم، بررسی تأثیر مشارکت کار سبز و هویت سازمانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز سوم، بررسی اثر میانجی بالقوه مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز در ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز. پژوهش حاضر، از جنبه‌های مختلف ادبیات مربوط به پژوهش را غنی و تقویت می‌کند. اولاً، پژوهش حاضر، نقش رهبری فراگیر را در ترویج رفتارها و عملکردهای دوستدار محیط زیست روشن می‌کند. رهبری فراگیر سبز بر ایجاد محیطی فراگیر و حمایتی تمرکز دارد که کارکنان را تشویق می‌کند تا در اقدامات پایدار شرکت کنند و همچنین درک اینکه چگونه این سبک رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی سبز تأثیر می‌گذارد، دیدگاه‌های ارزشمندی را برای هتل‌ها و سازمان‌های که به دنبال اجرای طرح‌های پایدار مؤثر هستند، ارائه می‌کند. ثانیاً، با بررسی متغیرهای میانجی مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز، پژوهش حاضر، سازوکارهای روان‌شناختی را برجسته می‌کند که رفتار رهبری فراگیر را به رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان مرتبط می‌کند. این درک می‌تواند به هتل‌ها و سازمان‌ها در توسعه راهبردهایی برای افزایش مشارکت کارکنان و تعهد به شیوه‌های سبز کمک کند. ثالثاً، یافته‌های پژوهش حاضر، می‌تواند به مدیران در توسعه رویکردهای مبتنی بر شواهد

¹ Green Organizational Identification

² social exchange theory

برای چالش‌های سازمانی موجود، درعین حال توانمندسازی آن‌ها برای نشان دادن استعدادهای منحصربه‌فرد خود ارائه می‌دهد.

علاوه بر این، در زمینه صنعت رستوران، با پیش‌های حاصل از نظریه‌پردازش اطلاعات اجتماعی و نظریه یادگیری اجتماعی، به‌زعم ثابت و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که رهبری فراگیر سبز دارای پتانسیل زیادی به‌عنوان یک سبک رهبری برای ارتقاء قلیل توجه رفتار طرفدار محیط زیست مرتبط با وظایف و پرورش رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیست است. بر اساس این، پیشنهاد می‌شود زمانی که یک رهبر ارتباطات شفاف در مورد اهداف محیطی سازمان را با پیروان خود تشویق می‌کند، علاقه واقعی به احساسات و انتظارات کارکنان نشان می‌دهد، برای مشاوره در مورد مسائل محیط زیستی در دسترس باقی می‌ماند، و تشویق می‌کند. یک محیط قابل دسترس برای بحث در مورد نگرانی‌های زیست‌محیطی، کارکنان احتمالاً با نمایش رفتار شهروندی سازمانی سبز متقابل خواهند کرد.

۲.۲. ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری

سبز

مشارکت کاری سبز به‌عنوان نوعی فداکاری و نوعی انرژی و جذبی است که افراد در محیط کار به‌ویژه در رابطه با طرح‌های سبز سرمایه‌گذاری می‌کنند، (Aboramadan, ۲۰۲۲). در طول چند سال گذشته، مشارکت کاری به‌عنوان یک نقطه کانونی در زمینه رفتار سازمانی و روان‌شناسی جذابیت قابل توجهی به دست آورده است (Chen et al., 2020). مشارکت کاری نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند؛ زیرا با رضایت شغلی، بهره‌وری و عملکرد کلی مرتبط است (Corbeanu & Iliescu, ۲۰۲۳). مشارکت کاری، معمولاً به‌عنوان یک حالت مثبت و رضایت‌بخش ذهنی مرتبط با کار که با فداکاری، نشاط و جذب کامل مشخص می‌شود، درک می‌شود (۲۰۰۶، Schaufeli & et al). به‌طور خاص، قدرت تشخیص داده شد که داشتن سطوح بالای انرژی و استقامت ذهنی در طول فعالیت‌های کاری، نشان‌دهنده تمایل فعال به سرمایه‌گذاری، تلاش و پایداری در مواجهه با شرایط چالش‌برانگیز است. از سوی دیگر، فداکاری شامل مشارکت عمیق و متعهدانه در کار، همراه با حس اشتیاق شخصی، الهام، اهمیت، غرور و تمایل به پذیرش چالش‌ها است. درنهایت، جذب به‌عنوان یک حالت تمرکز کامل و عین‌شدن با رضایت در وظایف کاری شناخته می‌شود، زمانی که افراد برای انجام مسؤلیت‌های کاری خود با مشکلاتی مواجه می‌شوند (Schaufeli & et al, ۲۰۰۶). در ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز، مرور ادبیات پژوهش بر تأثیر قابل توجه رهبری فراگیر بر پرورش مشارکت کاری تأکید دارد (۲۰۲۲، Bao & et al). هنگامی که رهبران فراگیر، ویژگی‌های گشاده‌رو بودن و در دسترس بودن را نشان می‌دهند، این توانایی را دارند که کارکنان

(Patwary & et al, 2022). براساس این ویژگی‌ها، بوتو و همکاران (۲۰۲۱) رهبری فراگیر سبز را به‌عنوان «رفتار رهبرانی که برای تعامل با کارکنان برای دستیابی به اهداف خدمات/فرآیندهای محیطی، پاک و در دسترس هستند» تعریف کردند. از طرف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان یک مفهوم ارزشمند است که رفتارهای فعالانه و مثبت کارکنان را نسبت به محیط نشان می‌دهد (Xiang, 2020, & Yang). این به‌عنوان اقدامات داوطلبانه و اختیاری کارکنان توصیف شد که از پایداری محیطی سازمانشان حمایت می‌کند (2019, Chang & et al).

رفتار شهروندی سازمانی سبز فراتر از الزامات شغلی رسمی است و بر فداکاری و احساس تعهد کارکنان نسبت به مسائل محیط زیستی تأکید می‌کند (Meng & et al, 2023). به‌طور خاص، کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی سبز از خود نشان می‌دهند، تمایل دارند به‌طور فعال عملکرد مدیریت محیط زیستی سازمان را افزایش دهند، همکاران خود را برای اتخاذ رفتارهای دوستدار محیط زیست تشویق و فعالانه در برنامه‌ها یا ابتکارات مرتبط با محیط زیست شرکت کنند؛ به‌ویژه زمانی که از سرپرستان خود حمایت دریافت می‌کنند (2012, Boiral & Paillé). از نظر رابطه مستقیم رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی، چندین پژوهش‌گر با به‌کارگیری چارچوب‌های نظری - نظریه مختلف نشان داده‌اند که رهبری فراگیر به‌طور قابل توجهی به‌طور مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد (Tran & Choi, 2019; Chen & et al., 2020; Ullah, 2021). به‌عنوان مثال، با تکیه بر نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان زمانی که رابطه مبادله مطلوبی را با سازمان خود درک می‌کنند، رفتارهای داوطلبانه‌ای انجام می‌دهند. هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که رهبران خود رهبری فراگیر را تمرین می‌کنند، مانند مشارکت‌دادن آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ایجاد یک محیط فراگیر، آن‌ها تمایل دارند با مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی واکنش متقابل بیشتری داشته باشند (Tran & Choi, 2019).

علاوه بر این، مطابق با نظریه حفاظت از منابع^۱، قدرت رهبری فراگیر در هدایت رفتار شهروندی سازمانی چالش‌محور مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر می‌تواند منابع مختلفی را به کارکنان ارائه دهد که به‌طور قابل توجهی رفتار شهروندی سازمانی چالش‌محور آن‌ها را تقویت می‌کند. این منابع شامل منابع عاطفی (ایجاد فضای اعتماد و تفاهم بین رهبران و کارکنان)، منابع مشروط (فراهم کردن امکان دسترسی برای مشاوره حل مسأله با رهبران) و منابع شناختی (هدایت کارکنان به کشف و اجرای خلاقانه) می‌شود. راه‌حلی

¹ Resource conservation theory

ارتباط بین مشارکت کاری و رفتار شهروندی سازمانی به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و به‌طور گسترده پذیرفته شده است، با مشارکت کاری نقش مهمی در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. پژوهش‌های متعدد در زمینه‌های مختلف این ارتباط را بررسی کرده‌اند و به‌طور مداوم دریافته‌اند که مشارکت کاری تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. به‌عنوان مثال، ذابی و همکاران (۲۰۱۶) در محیط بخش صنعت نفت و ژانگ و همکاران (۲۰۱۷) در محیط کسب‌وکار هتل، به این نتیجه رسید که رفتار شهروندی سازمانی به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر مشارکت کاری است. در همین راستا، در محیط بخش بانک‌داری پاکستان، فرید و همکاران (۲۰۱۹) پیشنهاد کرد که مشارکت کاری پیش‌بینی‌کننده کلیدی برای پرورش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. علاوه بر این، راستوگی (۲۰۱۳) تأیید کرد که مشارکت کاری به‌طور قابل توجهی به‌طور مثبت با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است. کارکنانی که دارای سطح بالایی از مهارت کار هستند، توانایی استفاده مؤثر از منابعی مانند زمان، تلاش و انرژی را به نفع کل سازمان و همکاران خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، این کارکنان یک احساس قوی از خودگذشتگی و مسؤولیت در قبال پیشرفت شخصی خود را نشان می‌دهند و تمام جنبه‌های کار خود را در قلمرو خود می‌دانند و با کمال میل فراتر از مرزهای تعیین‌شده یا الزامات شغلی رسمی خود می‌روند (Priskila & et al., 2021).

با تکیه بر نظریه تبادل اجتماعی، مشارکت کاری سبز، با انگیزه درونی، ارزش‌های شخصی و تمایل به مشارکت در پایداری محیطی، کارکنان را به سرمایه‌گذاری زمان، تلاش و انرژی خود برای ترویج شیوه‌های سبز در سازمانشان سوق می‌دهد. در مقابل، کارکنان از سازمان خود پاداش‌ها و مزایای خاصی مانند شناخت، فرصت‌های رشد و محیط کاری مثبت را انتظار دارند. زمانی که سازمان‌ها این انتظارات را برآورده می‌کنند و از تعامل کار سبز حمایت می‌کنند، کارکنان یک تبادل مثبت را درک می‌کنند. این تبادل مثبت، به نوبه خود، کارکنان را برمی‌انگیزد تا با درگیر شدن داوطلبانه در رفتار شهروندی سازمانی سبز، واکنش متقابل داشته باشند. آن‌ها فعالانه اقداماتی را انجام می‌دهند که مسؤولیت محیط زیستی را ترویج کنند؛ مانند حفظ منابع، کاهش ضایعات و حمایت از شیوه‌های پایدار.

۵.۲. ارتباط بین هویت سازمانی سبز و رفتار شهروندی

سازمانی سبز

هویت سازمانی سبز و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی سبز در سال‌های اخیر توجه قابل توجهی را به خود جلب کرده است (Cheema et al., 2020). با افزایش علاقه به پایداری محیطی، سازمان‌ها نیاز به تقویت حس هم‌ذات‌پنداری با ابتکارات سبز را در میان کارکنان خود تشخیص داده‌اند. پژوهش‌گران قبلی به‌طور پیوسته یک همبستگی مثبت قابل توجه بین هویت سازمانی سبز و رفتار شهروندی

را برای افزایش مشارکت کاری خود برانگیزند. این پاسخ از طریق تخصیص منابع عاطفی، شناختی و فیزیکی به کار آن‌ها آشکار می‌شود (Cenkci & et al., 2021). علاوه بر این، رهبران فراگیر کارکنان را با مشارکت دادن آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تفویض مسؤولیت‌ها و ایجاد خودمختاری توانمند می‌کنند. این توانمندسازی مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد؛ زیرا افراد در نقش‌های خود احساس مالکیت و استقلال دارند (Vakira & et al., 2023). علاوه بر این، رهبران فراگیر، بازخورد و شناخت کارکنان را برای عملکرد و پیشرفت کاری آن‌ها فراهم می‌کنند. با انجام این کار، رهبران فراگیر حس شایستگی، استقلال و ارتباط کارکنان را در کارافزایش می‌دهند که این سه نیاز روان‌شناختی اساسی هستند که انگیزه و مشارکت درونی را تقویت می‌کنند (Qassem et al., 2022).

۳.۲. ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و هویت سازمانی

سبز

از آنجایی که سازمان‌ها اهمیت مسؤولیت‌پذیری در محیط زیست را درک می‌کنند، پدیده جدیدی به نام هویت سازمانی سبز ظهور کرده است. هویت سازمانی سبز به شناسایی و دل‌بستگی کارکنان به اهداف و ارزش‌های پایداری محیطی اشاره دارد که توسط سازمان پذیرفته شده است (Quan & et al., 2022). همچنین هویت سازمانی سبز به‌عنوان میزانی که کارکنان با ارزش‌ها و شیوه‌های محیط زیستی سازمان خود شناسایی می‌کنند و به آن‌ها متعهد هستند، شناخته می‌شود (Soewarno & et al., 2019). هویت سازمانی سبز نقش مهمی در ارتقاء آگاهی محیطی در محیط کار دارد. یک پژوهش تجربی اخیر بر پنج شرکت بزرگ شیمیایی در چینگ دائو، پکن، نشان داد که رهبری فراگیر سبز به‌طور قابل توجهی بر هویت سازمانی سبز تأثیر مثبت دارد. این پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر سبز می‌تواند آگاهی کارکنان را از اهداف محیطی و احساس تعلق آن‌ها به یک سازمان سبز افزایش دهد، انتظارات روشنی را در مورد شیوه‌های محیط زیستی ایجاد کند و ابتکارات سبز کارکنان را شناسایی و پاداش دهد که آن‌ها را به تمرین در یک سازمان تشویق می‌کند. با روشی پایدار و دوستانه (Quan & et al., 2022). به‌طور مشابه، در یک زمینه غیر سبز، تانگ و همکاران (2017) و همچنین سونگ و همکاران (2023) دریافتند که رهبری فراگیر نقش قابل توجهی در تقویت هویت سازمانی ایفا می‌کند. این پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر محیط کاری را ایجاد می‌کند که حمایت‌کننده و فراگیر است و باعث می‌شود کارکنان احساس قدردانی و یکپارچگی کنند. این حس شمول‌انگیزی کارکنان را برمی‌انگیزد تا ارزش‌ها، اهداف و هویت شخصی خود را با سازمان هماهنگ کنند که منجر به احساس قوی‌تر هویت سازمانی می‌شود.

۴.۲. ارتباط بین مشارکت کاری سبز و رفتار شهروندی

سازمانی سبز

قابل توجهی بر پرورش رفتار شهروندی سازمانی خواهد داشت. علاوه بر این، در زمینه‌های تجاری غیر سبز، برخی از پژوهش‌گران نقش میانجی بین رفتارهای رهبری فراگیر و کارمندان را بررسی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، چن و همکاران (۲۰۲۰) نقش مداخله‌گر مشارکت کاری در ارتباط بین رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی سبز در صنایع فناوری پیشرفته و فناوری اطلاعات را بررسی و یافته‌های آن‌ها نشان داد که تا حدی در ارتباط بین رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی سبز میانجی کرد. به‌طور مشابه، یافته‌های پژوهش بانای و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که به‌طور قابل توجهی و تا حدی در ارتباط بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه در محیط کار در شرکت‌های تلفن همراه در عراق میانجی کرد. بر اساس یافته‌هایی که قبلاً ذکر شد، رهبری فراگیر سبز درک بالاتر منجر به بهبود مشارکت کاری سبز می‌شود که در نتیجه، به‌طور قابل توجهی به افزایش رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان کمک می‌کند.

۷.۲. نقش میانجی هویت سازمانی سبز در رابطه رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز

پژوهش‌گران نقش واسطه‌ای هویت سازمانی را در ارتباط بین سبک‌های رهبری و رفتارهای سازمانی کارکنان بررسی کرده‌اند. به‌عنوان مثال (Quan & et al., ۲۰۲۲)، در زمینه پایداری محیطی مشخص کرد که هویت سازمانی سبز یک اثر اساسی و جزئی در پیوند بین رهبری فراگیر سبز و رفتار سبز کارکنان نشان داد. این یافته نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند با تقویت شیوه‌های رهبری فراگیر سبز، هویت سازمانی سبز کارکنان را تقویت کنند که منجر به تغییرات مثبت در رفتار سبز آن‌ها می‌شود. در پژوهشی دیگر، پژوهش‌گران به نقش میانجی هویت سازمانی سبز در درون پیوندهای ارتباطی رفتار نوآورانه سبز کارکنان رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه سبز کارکنان پرداختند. این یافته‌ها نشان دادند که هویت سازمانی سبز به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای، رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه سبز کارکنان را تبیین می‌کند. (Liu & et al., 2019) یافته‌های پژوهش نشان داد که وقتی رهبران و کارکنان در ارتباط و همکاری در مورد مسائل محیط زیستی شرکت می‌کنند، رهبری اخلاقی بر ارزش‌های کارکنان مربوط به حفاظت از محیط زیست و دستیابی به اهداف محیطی سازمانی تأثیر می‌گذارد. این به نوبه خود درک و اشتیاق کارکنان را برای حفاظت از محیط زیست افزایش می‌دهد. علاوه بر این، یک پژوهش اخیر که توسط زو و همکاران (۲۰۲۱) انجام شد، به این نتیجه رسید که هویت سازمانی سبز نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سبز مرتبط با وظیفه ایفا می‌کند. پژوهش‌های قبلی، در زمینه‌های سبز و غیر سبز، نشان داد که رهبری فراگیر پیش‌بینی‌کننده اصلی هویت سازمانی است (Tang & et al., ۲۰۱۷). به این معنی که وقتی رهبران رفتارهای فراگیر از خود نشان می‌دهند و یک محیط کاری فراگیر ایجاد می‌کنند، کارکنان تمایل دارند خود را بیشتر با آن‌ها هماهنگ کنند

سازمانی سبز یافته‌اند. کارکنانی که قویاً با ارزش‌ها، اهداف و شیوه‌های سبز سازمان هم‌ذات‌پنداری می‌کنند، احتمالاً شیوه‌های پایدار را در روندهای کاری روزانه خود وارد می‌کنند و رفتارهای داوطلبانه‌ای را انجام و پایداری محیطی را ارتقا می‌دهند. این شناسایی مسؤلیت مشترک محیط زیست را تقویت می‌کند و رفتارهای مسؤولانه زیست‌محیطی را تشویق می‌کند (Quan & et al., ۲۰۲۲). علاوه بر این، پژوهش‌های نشان داد که کارکنان با هویت سازمانی سبز، مایل‌اند فراتر از الزامات شغلی خود برای حمایت از ابتکارات سازمانی پایدار عمل کنند. آن‌ها فعالانه در کارگروه‌های محیط زیستی شرکت می‌کنند، همکاری‌ها را در مورد شیوه‌های سبز راهنمایی و به‌عنوان الگوهایی برای رفتارهای مسؤولانه از نظر محیط زیستی عمل می‌کنند (Liu & et al., ۲۰۲۱). از نظر کسب‌وکار هتل‌داری در تایوان، یک پژوهش بر ۴۲۶ کارکنان خط مقدم با هدف بررسی عوامل مؤثر در رفتار شهروندی سازمانی سبز انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که هویت سازمانی سبز یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی است که سه جنبه رفتار شهروندی سازمانی سبز را پیش‌بینی می‌کند: به ترتیب ابتکارات زیست‌محیطی، مشارکت اجتماعی-مدنی، و رفتارهای کمکی به محیط زیست (Xiang, ۲۰۲۰, &Yang).

۶.۲. نقش میانجی مشارکت کاری سبز در رابطه رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، در زمینه‌های سبز و غیر سبز، رهبری فراگیر به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده کلیدی مشارکت کاری کارکنان شناخته شد (Cenkci & et al., ۲۰۲۱). رهبری فراگیر می‌تواند وضعیت عاطفی و شناختی مثبتی را در کارکنان ایجاد کند که ویژگی‌هایی مانند سرزندگی، تعهد و جذب کامل در مسؤولیت‌های حرفه‌ای فرد را در بر می‌گیرد. مشارکت کاری ارتباط نزدیکی با رهبرانی دارد که توجه به کارکنان، مراقبت از آن‌ها را تشویق می‌کند (Bao & et al., ۲۰۲۲). رهبران فراگیر می‌توانند مشارکت کاری را از طریق نمایش شفافیت، قابلیت دسترسی و آمادگی برای تعامل با اعضای تیم خود تقویت کنند (Chen et al., 2020) از طرف دیگر، نتایج پژوهش‌های قبلی یک همبستگی مثبت و قابل توجه بین مشارکت کاری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را برجسته کرده است (Priskila & et al., ۲۰۲۱). این یافته‌ها نشان داد که کارکنان متعهد تمایل بیشتری به درگیر شدن در رفتارهای اختیاری دارند؛ زیرا آن‌ها به‌طور ذاتی انگیزه و تمایل واقعی برای کمک به موفقیت سازمان دارند. سطوح بالای انرژی و فداکاری آن‌ها باعث می‌شود که آن‌ها تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری زمان و تلاش خود در فعالیت‌های داوطلبانه داشته باشند که بهزیستی و اثربخشی سازمان را ارتقا می‌دهد (Farid et al., 2019). بر اساس این، انتظار می‌رود ادراک مثبت از رهبری فراگیر در میان کارکنان با سطح بالاتری از مشارکت کاری مرتبط باشد که در نتیجه، احتمالاً تأثیر

فراگیر سبز تا رفتار شهروندی سازمانی سبز: بررسی نقش میانجی مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز در زمینه صنعت هتل‌داری» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۸۴ نفر در عربستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر سبز بر شهروندی سازمانی سبز تأثیر مثبت داشت و مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز این رابطه را واسطه کردند. چن و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «آیا ذهن آگاهی سبز، رفتار شهروندی سازمانی سبز را ترویج می‌کند: یک مدل میانجی‌گری تعدیل شده؟» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۸۴ نفر در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ذهن آگاهی سبز به‌طور قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق اثر میانجی انگیزه درونی سبز تأثیر داشت. علاوه بر این، این مطالعه نقش مداخله‌گر مهم رهبری تحول‌آفرین سبز را در انجمن‌های اساسی پیدا کرد. ارتباط مستقیم بین ذهن آگاهی سبز و انگیزه درونی سبز و رابطه غیرمستقیم بین ذهن آگاهی سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق انگیزه درونی سبز، در سطوح بالاتر (پایین‌تر) رهبری تحول‌آفرین سبز قوی‌تر (ضعیف‌تر) بود. آبرامدان و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «رهبری فراگیر و رفتارهای سبز کارکنان در صنعت هتل‌داری: آیا حمایت سازمانی سبز درک شده اهمیت دارد؟» که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و با نمونه آماری ۴۳۶ نفر در قطر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر بر رفتارهای سبز کارکنان (رفتارهای نوآورانه سبز، عملکرد بازاریابی خدمات سبز و اشتراک دانش سبز) تأثیر مثبت داشت و آیا حمایت سازمانی سبز درک شده این رابط را میانجی کرد. فریره و پیتا (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی و رضایت شغلی» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۱۲۰ نفر در پرتغال انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مثبت داشت و هویت سازمانی و رضایت شغلی نقش واسطه‌ای داشتند. خان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «روابط متقابل بین رهبری اخلاقی، جو روان‌شناختی سبز و رفتار شهروندی محیطی سازمانی: یک مدل میانجی‌گری تعدیل شده» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۴۴۷ نفر در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رتبه‌بندی کارکنان از رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی محیطی سازمانی رابطه مثبت وجود داشت. علاوه بر این، جو روان‌شناختی سبز رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی محیطی سازمانی را واسطه کرد.

با وجود اهمیت و ضرورت موضوع، تاکنون پژوهش‌های کمی به موضوع تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز در این زمینه انجام شده و این موضوع در حاشیه و کم‌اهمیت در میان پژوهشگران بوده است. در پژوهش‌های مختلف هر کدام از این متغیرها به‌طور جداگانه

و اهداف، اصول و هویت سازمانی را تا حد بیشتری درونی سازند. در نتیجه، آنان احساس وابستگی و ارتباط بیشتری با سازمان را تجربه می‌کنند که این امر به افزایش سطح تعهد سازمانی می‌انجامد. علاوه بر این، زمانی که کارکنان به‌شدت با ارزش‌ها، اهداف و اهداف سازمان ارتباط برقرار می‌کنند، تمایل بیشتری به مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی دارند که فراتر از الزامات رسمی شغلی آن‌ها است و در نتیجه تأثیر مثبتی بر اثربخشی و دستاوردهای کلی سازمان دارد (Ferreira and Pita, 2022). این رفتارها می‌تواند شامل کمک به همکاران، داوطلب شدن برای کارهای اضافی، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود و ارتقاء یک محیط کاری مثبت باشد (Xiang & Yang, 2020). با توجه به یافته‌های فوق، می‌توان این فرض را مطرح کرد که ادراک سطوح بالاتر رهبری فراگیر سبز ادراک شده با سطوح افزایش‌یافته هویت سازمانی سبز همبستگی دارد. به نوبه خود، این افزایش هویت سازمانی سبز احتمالاً به‌طور قابل ملاحظه‌ای تجلی رفتار شهروندی سازمانی سبز را در میان کارکنان هتل افزایش می‌دهد.

۸.۲. پیشینه‌های تجربی پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه، همگی بر اهمیت آگاهی و آموزش در ترویج رهبری فراگیر سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز تأکید دارند. به‌عنوان مثال، العداوی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز کارمندان در هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی: نقش انگیزه درونی سبز» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۹۲ نفر در مصر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر سبز به‌طور مثبت بر انگیزه درونی سبز کارکنان و مشارکت کاری سبز تأثیر گذاشت. علاوه بر این، انگیزه درونی سبز کارکنان به‌طور مثبت بر تعامل کار سبز تأثیر گذاشت و رابطه بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کار سبز کارکنان را واسطه کرد. فلورس و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز، رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست و پایداری کسب‌وکار در میان شرکت‌های ساختمانی منتخب در شهر سبو، فیلیپین» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۱۰۲ نفر در فیلیپین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط زیست تأثیر مثبت داشت. الشعیر و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار شهروندی برند در صنعت هتل‌داری: میانجی‌گری غرور سازمانی و ارزش‌های سبز فردی به‌عنوان ناظر» که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۲۸ نفر در عربستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی سبز به‌طور مثبت بر رفتار شهروندی برند تأثیر گذاشت و این رابطه تا حدی با غرور سازمانی واسطه شد. علاوه بر این، ارزش‌های سبز فردی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار شهروندی برند را تعدیل کرد. عبده و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «از رهبری

دادند که از طریق فرمول کوکران، تعداد ۲۰۵ نفر که شامل ۱۵۵ نفر مرد و ۵۰ نفر زن به‌عنوان نمونه، از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. با توجه به اینکه روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای متناسب با حجم است و پژوهش‌گر هر هتل را به‌عنوان یک گروه کاری مدنظر قرار داده که مدیر ارشد آن به‌عنوان رهبر گروه است و از سوی دیگر از آن‌جایی که این هتل‌ها به‌عنوان یک گروه کاری قلمداد کرد، برای آنکه برای هر هتل نمونه کافی گرفته شود و پژوهش‌گر بتواند متغیرهای پژوهش را ارزیابی کند، نیازمند آن بود که از روش طبقه‌ای استفاده نماید. به منظور نمونه‌گیری، محقق ابتدا یک نمونه مقدماتی گرفت و واریانس نمونه را محاسبه کرد که بیشترین مقدار واریانس ۰/۵۰۱، سپس با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه محاسبه گردید.

$$n = \frac{N(t\alpha)^2 s^2}{(N-1)\epsilon^2 + (t\alpha)^2 s^2}$$

$$n = \frac{440 * (1.96)^2 (0.501)}{(440 - 1)(.05)^2 + (1.96)^2 (0.501)} = 205$$

فرمول شماره ۱ نمونه‌گیری جامعه محدود

براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران برای کل این هتل‌ها ۲۰۵ نمونه و سپس متناسب با حجم هر هتل زیرمجموعه نمونه لازم برای آن هتل استخراج شد. بنابراین در این پژوهش با توجه به حجم نمونه محاسبه شده و فرمول کوکران، متناسب با هر طبقه در جدول شماره ۴ آمده است.

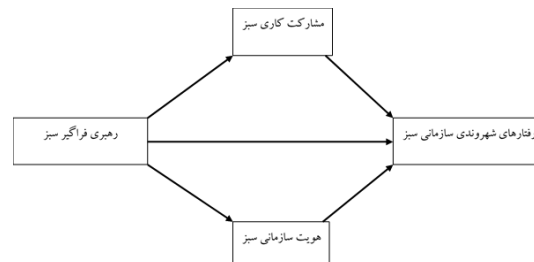
جدول ۱. حجم نمونه آماری متناسب با کارکنان هتل‌های چهار ستاره اصفهان

ردیف	نام هتل	تعداد کارکنان	حجم نمونه
۱	هتل پارسیان کوثر	۶۰	۲۶
۲	هتل آسمان	۵۰	۲۲
۳	هتل زنده رود	۲۲	۱۰
۴	هتل عباسی	۸۳	۳۸
۵	هتل ستاره	۲۵	۱۱
۶	هتل پیروزی	۴۰	۱۸
۷	هتل سران	۴۰	۱۸
۸	هتل آرماندیس	۴۰	۱۸
۹	هتل پارت	۳۵	۱۷
۱۰	هتل عالی قاپو	۶۵	۲۷
	جمع کل	۴۴۰	۲۰۵

در پژوهش حاضر، مقیاس‌های مختلفی برای اندازه‌گیری سازه‌های رهبری فراگیر سبز، رفتار شهروندی سازمانی سبز، مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز به کار گرفته شد که توسط پژوهش‌گران ترجمه و روایی و پایایی آن‌ها سنجیده شد. برای اندازه‌گیری رهبری فراگیر سبز، از یک مقیاس ۳ گزینه‌ای اقتباس شده توسط بوتو و همکاران (۲۰۲۱) استفاده شد.

بررسی و تجزیه و تحلیل شده‌اند، اما پژوهش حاضر تأثیر متغیر هریک از متغیرها را بر روی یکدیگر مورد سنجش قرار می‌دهد. از این رو نوآوری پژوهش حاضر در این است که تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی هم در محیطی مانند هتل با نقش میانجی، مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز بررسی می‌کند.

در این پژوهش، فرض می‌شود که رهبری فراگیر سبز به‌طور مثبت بر رفتارهای شهروندی سازمانی سبز تأثیر می‌گذارد و مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کنند. در مدل، «رهبری فراگیر سبز» به‌عنوان متغیر مستقل، «رفتارهای شهروندی سازمانی سبز» به‌عنوان متغیر وابسته و «مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز» به‌عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته می‌شوند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش (Abdou & et al., 2023)

۹.۲. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز تأثیر دارد.

فرضیه دوم: رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز تأثیر دارد.

فرضیه سوم: رهبری فراگیر سبز بر هویت سازمانی سبز تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: مشارکت کاری سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: هویت سازمانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز تأثیر دارد.

فرضیه ششم: مشارکت کاری سبز در رابطه رهبری فراگیر سبز با رفتار شهروندی سازمانی سبز نقش میانجی دارد.

فرضیه هفتم: هویت سازمانی سبز در رابطه رهبری فراگیر سبز با رفتار شهروندی سازمانی سبز نقش میانجی دارد.

۳ روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوی گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان هتل چهارستاره شهر اصفهان به تعداد ۴۴۰ نفر که شامل ۳۳۰ نفر مرد و ۱۱۰ نفر زن تشکیل

هویت سازمانی سبز	۶	کوان و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)
------------------	---	---------------------------------------

به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور بررسی روایی صوری، پرسشنامه‌های مذکور توسط ۳۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سؤال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است که در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

سؤالات	پرسش‌نامه	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	نتیجه‌گیری
سؤالات ۱ تا ۳	رهبری فراگیر سبز	$\chi^2/df = ۰/۹۵۳$, GFI = ۱/۰۰, AGFI = ۱/۰۰, RMSEA = ۰/۰۰۲	بrazش مدل مناسب است
سؤالات ۴ تا ۱۳	رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	$\chi^2/df = ۰/۹۷۲$, GFI = ۱/۰۰, AGFI = ۰/۹۵, RMSEA = ۰/۰۰۲	بrazش مدل مناسب است
سؤالات ۱۴ تا ۱۹	مشارکت کاری سبز	$\chi^2/df = ۰/۹۳۳$, GFI = ۰/۰/۹۹, AGFI = ۰/۹۷, RMSEA = ۰/۰۰۳	بrazش مدل مناسب است
سؤالات ۲۰ تا ۲۵	هویت سازمانی سبز	$\chi^2/df = ۰/۹۲۲$, GFI = ۰/۹۹, AGFI = ۰/۹۶, RMSEA = ۰/۰۰۳	بrazش مدل مناسب است

به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده میزان ضریب قابلیت اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا با استفاده از مقیاس لیکرت از ۱ ("به-ندرت") تا ۵ ("همیشه") میزان فراوانی رفتارهای خاص مربوط به ابتکارات سبز توسط رهبران خود را ارزیابی کنند. یک نمونه از این مقیاس "سرپرست/مدیر شما برای مشاوره در مورد مشکلات زیست‌محیطی در محیط کار در دسترس است" بود. برای سنجش مشارکت کاری سبز، از یک مقیاس ۶ سؤالی که توسط ابورامادان (۲۰۲۲) توسعه داده شده و توسط سلیمان و همکاران (۲۰۲۳) در زمینه بخش هتل‌داری مورد استفاده قرار گرفته است، استفاده شد. این مقیاس برای سنجش میزان مشارکت شرکت‌کنندگان مورد بررسی در کارهای سبز استفاده شد. نمونه‌ای از این مقیاس «وظایف مرتبط با محیط زیست من به من الهام می‌بخشد» است. علاوه بر این، برای ارزیابی هویت سازمانی سبز ادراک‌شده از مقیاس اندازه‌گیری ۶ سؤالی که توسط کوان و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد. یک نمونه از این سؤالات «شما از سنت‌ها و فرهنگ زیست‌محیطی هتل آگاه هستید» است. در نهایت، برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی سبز در بین شرکت‌کنندگان، از یک ابزار اندازه‌گیری ۱۰ سؤالی که توسط بویرال و پیله (۲۰۱۲) طراحی و اعتبارسنجی شده بود، استفاده شد. این مقیاس شامل سه نوع رفتار شهروندی سازمانی سبز است؛ یعنی ابتکارات زیست‌محیطی (سه سؤال) یک نمونه از این سؤالات «در کارتان، قبل از انجام کاری که می‌تواند بر محیط زیست تأثیر بگذارد، عواقب اقدامات خود را می‌سنجید» (ابتکارات زیست‌محیطی)، مشارکت مدنی زیست‌محیطی (چهار سؤال) یک نمونه از این سؤالات «شما از ابتکارات زیست‌محیطی هتل خود (مشارکت مدنی-محیط زیستی) مطلع خواهید ماند» و کمک به محیط زیست (سه سؤال) یک نمونه از این موارد «شما همکاران خود را به اتخاذ رفتارهای آگاهانه‌تر زیست‌محیطی تشویق می‌کنید» بود. موارد اندازه‌گیری برای رفتار شهروندی سازمانی سبز، مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ امتیازی ارزیابی شدند که ۱ ("مخالفت شدید") و ۵ ("مخالفت شدید") بود.

جدول ۲. ترکیب و طراح سؤالات پرسش‌نامه

متغیرهای مورد بررسی	جمع سؤالات	طراح پرسش‌نامه
رهبری فراگیر سبز	۳	بوتو و همکاران (۲۰۲۱)
رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	۱۰	بویرال و پیله (۲۰۱۲)
مشارکت کاری سبز	۶	سلیمان (۲۰۲۳)

¹ Quan & et al

رهبری فراگیر سبز	سؤال ۲	۴/۲۵	۴۰۰	۹/			
	سؤال ۳	۴/۲۰	۹۰۵	۰/			
رفتارهای شهروندی	سؤال ۴	۳/۹۸	۸۰۲	۰/			
	سؤال ۵	۴/۰۰	۸۱۱	۰/			
سازمانی سبز	سؤال ۶	۴/۱۵	۸۲۵	۰/	۰/۵۴۵	/۹۱۹	/۸۸۸
	سؤال ۷	۴/۲۲	۹۰۰	۰/			
	سؤال ۸	۳/۹۵	۸۶۶	۰/			
	سؤال ۹	۴/۱۲	۸۷۷	۰/			
	سؤال ۱۰	۴/۱۸	۸۷۲	۰/			
	سؤال ۱۱	۳/۹۸	۸۵۰	۰/			
	سؤال ۱۲	۳/۹۶	۸۵۵	۰/			
	سؤال ۱۳	۳/۹۲	۸۲۲	۰/			
مشارکت کاری سبز	سؤال ۱۴	۴/۲۰	۹۶۶	۰/	۰/۶۴۵	۹/۱۱	/۸۲۵
	سؤال ۱۵	۳/۹۹	۱۴۴	۱/			
	سؤال ۱۶	۴/۴۰	۸۵۵	۰/			
	سؤال ۱۷	۴/۰۲	۱۳۳	۱/			
	سؤال ۱۸	۴/۱۱	۰۰۰	۱/			
هویت سازمانی سبز	سؤال ۲۰	۳/۹۸	۸۲۲	۰/	۰/۵۵۵	/۸۸۸	/۸۲۲
	سؤال ۲۱	۴/۰۰	۸۱۱	۰/			
	سؤال ۲۲	۴/۰۰	۸۴۴	۰/			

متغیرهای مورد بررسی	ضریب پایایی
رهبری فراگیر سبز	۰/۸۰
رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	۰/۸۸
مشارکت کاری سبز	۰/۸۲
هویت سازمانی سبز	۰/۸۲

۴ یافته‌ها

جدول ۴ ویژگی‌های افراد پاسخ‌دهنده به پرسش‌ها را نشان می‌دهد. بررسی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کننده‌ها نشان داد که ۵۰٪ مدیر و ۵۰٪ کارمند بودند. ۲۵٪ دارای مدرک کارشناسی، ۳۵٪ کارشناسی ارشد و ۴۰٪ هم دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سن آن‌ها ۴۵ سال بود.

جدول ۵. مشخصات افراد مشارکت‌کننده در پژوهش

سن	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۵٪
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۱۵٪
	بین ۳۰ تا ۵۰ سال	۵۰٪
	بالاتر از ۵۰ سال	۳۰٪
جنسیت	زن	۲۵٪
	مرد	۷۵٪
وضعیت تأهل	مجرد	۱۰٪
	متاهل	۹۰٪
تحصیلات	کارشناسی	۵۰٪
	ارشد	۴۵٪
	دکتری	۵٪
سابقه سازمانی	بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۰٪
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۲۰٪
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۶۰٪
	بالاتر از ۲۰ سال	۱۰٪

جدول ۱ خلاصه‌ای از میانگین‌ها، انحراف معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده، متغیرهای پژوهش را ارائه می‌دهد (جدول ۶). بنابراین، روابط مستقیم فرضیه‌های ۱ و ۲ در ابتدا از نظر آمار ضریب همبستگی آن‌ها معنی‌دار بود.

جدول ۶. میانگین، انحراف معیار

متغیر	سؤال	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	پایایی	میانگین واریانس استخراج شده
سؤال ۱	۴/۱۸	۹۱۵	۰/	۸۰۸	۱۹۰۱	۰/۷۵۵

شخص سازه	رهبری فراگیر سبز	رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	مشارکت کاری سبز سازمانی سبز	هویت سازمانی سبز
شخص قدرت پیش‌بینی		۰/۷۵۳	۰/۵۹۵	۰/۵۵۲
ضریب تعیین		۰/۷۳۳	۰/۵۷۰	۰/۵۲۰
ضریب تعیین تعدیل‌شده		۰/۷۱۲	۰/۵۱۰	۰/۵۰۵
پایایی مرکب	۰/۸۰۵	۰/۸۸۰	۰/۸۱۰	۰/۸۰۵
آلفای کرونباخ	۰/۸۰۸	۰/۸۸۸	۰/۸۲۲	۰/۸۲۵
میانگین واریانس استخراج- شده	۰/۵۵۵	۰/۴۴۴	۰/۵۲۲	۰/۵۱۱
تورم واریانس	۴/۰۵۰	۱/۵۵۱	۲/۲۵۰	۴/۵۰۰

جدول ۹. ماتریس سنجش روایی همگرا (میانگین واریانس

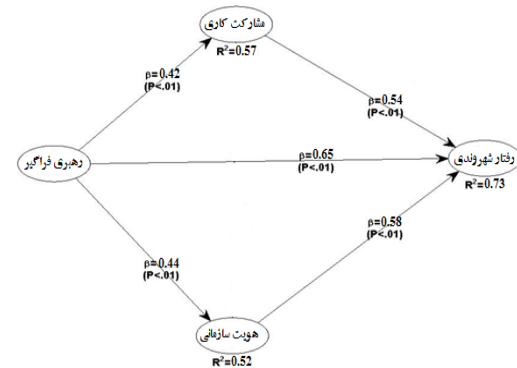
استخراج‌شده) به روش فرنل و لاکر و روایی واگرا

سازه	روایی همگرا	رهبری فراگیر سبز	رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	مشارکت کاری سبز	هویت سازمانی سبز
رهبری فراگیر سبز	۰/۵۵۰	۰/۹۲۲			
رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	۰/۵۲۲	۰/۶۶۶	۰/۹۱۱		
مشارکت کاری سبز	۰/۵۹۹	۰/۶۱۱	۰/۶۷۷	۰/۹۰۲	

سؤال ۲۳	۳/۹۵	۸۵۰ ۰/
سؤال ۲۴	۳/۸۸	۸۰۸ ۰/
سؤال ۲۵	۳/۹۹	۹۹۹ ۰/

شکل ۲ نتایج ارزیابی اثرات و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از

معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مفهومی

جدول ۷. برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کم‌تر از ۳/۳ در حالت ایده‌آل	۱/۵۵	برازش مدل مناسب است.
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۷۵	برازش مدل مناسب است.
SPR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است.
RSCR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است.
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است.
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش با استفاده از

نرم‌افزار «وارپ پی ال اس»

واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت‌استرپ^۲ بررسی شدند. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی را می‌توان در جدول ۸ مشاهده نمود. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول ۸ نشان می‌دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای مشارکت کاری سبز، به‌عنوان متغیر میانجی بین رهبری فراگیر سبز با رفتارهای شهروندی سازمانی سبز (۰/۰۷۵۰) و حد بالای آن (۰/۰۱۰۵) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت‌استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنی‌دار است؛ بنابراین مشارکت کاری سبز بین رابطه بین رهبری فراگیر سبز با رفتارهای شهروندی سازمانی سبز، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند؛ همچنین، حد پایین فاصله اطمینان برای هویت سازمانی سبز، به‌عنوان متغیر میانجی سبز با رفتارهای شهروندی سازمانی سبز (۰/۰۶۵۵) و حد بالای آن (۰/۰۱۰۱) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت‌استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنی‌دار است؛ بنابراین هویت سازمانی سبز بین رابطه بین رهبری فراگیر سبز با رفتارهای شهروندی سازمانی سبز، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

هویت سازمانی سبز	۰/۵۸۸	۰/۶۱۰	۰/۶۲۵	۰/۶۹۹	۰/۹۰۱
همچنین معیار نیکویی برازش، مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید که با محاسبه‌ای که از مدل انجام شد، مقدار شاخص تنهاوس ^۱ برای این مدل ۰/۵۲۲ احصا شده است که این مقدار حاکی از برازش بسیار قوی مدل دارد.					
جدول ۱۰. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش					
فرضیه	فرضیه‌های پژوهش	β	R^2	آماره t	نتیجه
اول	رهبری فراگیر سبز بر رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	۰/۶۵۵	۰/۷۳۰	۰/۰۰۱ <	تأیید
دوم	رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز	۰/۴۲۵	۰/۵۷۲	۰/۰۰۱ <	تأیید
سوم	رهبری فراگیر سبز بر هویت سازمانی سبز	۰/۴۴۴	۰/۵۲۵	۰/۰۰۱ <	تأیید
چهارم	مشارکت کاری سبز بر رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	۰/۵۴۴		۰/۰۰۱ <	تأیید
پنجم	هویت سازمانی سبز بر رفتارهای شهروندی سازمانی سبز	۰/۵۸۵		۰/۰۰۱ <	تأیید

یک فرض زیربنایی مدل پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای

جدول ۱۱. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری	خطای	سطح اطمینان ۰/۹۵
					حد بالا
					حد

² Bootstrap

¹ Tenenhaus

پایین						
۰/۰۱۰۵	۰/۰۷۵۰	۰/۰۱۴۴	۰/۰۰۰۱	۰/۰۲۲۲	۰/۰۲۱۱	فرضیه ۶: رهبری فراگیر سبز - مشارکت کاری سبز - رفتارهای شهروندی سازمانی سبز
۰/۰۱۰۱	۰/۰۶۵۵	۰/۰۱۱۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۳۳	۰/۰۱۳۳	فرضیه ۷: رهبری فراگیر سبز - هویت سازمانی سبز - رفتارهای شهروندی سازمانی سبز

در نهایت جهت برازش کلی مدل، از شاخص‌هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانس، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۱۲. شاخص‌های برازش نهایی مدل با استفاده از نرم‌افزار

«وارپ پی ال اس»

شاخص‌های برازش	میزان	ملاک	معناداری
میانگین نرخ تورم واریانس ^۱	۳/۲۲۰	$5 \leq$ قابل قبول $3/3 \leq$ ایده آل	-
شاخص نیکویی برازش کلی ^۲	۰/۵۱۱	$0/1 \geq$ ضعیف $0/25 \geq$ متوسط $0/36 \geq$ عالی	-
میانگین ضریب مسیر ^۳	۰/۵۲۶	$0/05 <$	۰/۰۰۱ <
میانگین ضریب تعیین ^۴	۰/۶۰۶	$0/05 <$	۰/۰۰۱ <

۵ یافته‌ها و بحث

آمار توصیفی

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	نماد	میانگین	میانگین	حداکثر	حداقل	انحراف معیار
اجتناب مالیاتی	ETR	۰/۵۰	۰/۰۸۳	۰/۴۷۲	۰/۱۵۸	۰/۱۴۹
خشکسالی	SPI	۰/۳۷۸	۰/۲۹۷	۰/۹۳۹	۰/۰۷۵	۰/۷۲۲
کیفیت حاکمیت شرکتی	CGQ	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۰۹	۰/۱۵
اندازه شرکت	Size	۱۴	۱۴	۱۷۹	۱۶۵۰	۱۸۲۱
اهرم مالی	LEV	۰/۵۴۷	۰/۵۱۱	۰/۳۹۶	۰/۰۴۷	۰/۲۴۸
بازده دارایی‌ها	ROA	۰/۲۰۶	۰/۱۹۸	۰/۸۵۲	۰/۵۱۹	۰/۱۷۳
رشد فروش	GROWTH	۰/۴۴۲	۰/۳۹۸	۰/۹۸۷	۰/۴۶۱	۰/۴۳۸
دارایی‌های ثابت مشهود	PPE	۰/۲۵۱	۰/۲۱۰	۰/۸۳۲	۰/۰۰۶	۰/۱۷۹

^۳ Average path coefficient (APC)

^۴ Average R-squared (ARS)

^۱ Average Variance Inflation Factor (AVIF)

^۲ Goodness-of Fit Index (GOF)

خطای استاندارد مقاوم، ناهمسانی واریانس و خودهمبستگی خطاها رفع گردید.

نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش

جدول ۴. برآورد مدل اول پژوهش - متغیر وابسته: اجتناب

مالیاتی (ETR)

متغیر	نماد	ضریب	آماره t	معناداری	VIF
خشکسالی	SPI	۰/۰۶۲	۱۱۸/۱	۰/۰۳	۴۳۶/۱
اندازه شرکت	Size	۰/۰۴۹	۱۲۰/۵	۰/۰۰۰	۰۶/۲
اهرم مالی	LEV	۰/۰۳۱	۱۸۶/۴	۰/۰۷۲	۰۱۹/۱
بازده دارایی‌ها	ROA	۰/۰۶۶	۱۰۹/۳	۰/۰۰۲	۰۸/۱
رشد فروش	GROWTH	۰/۰۰۷	۱۸۸/۷	۰/۳۷۶	۲۴۹/۱
دارایی‌های ثابت مشهود	PPE	۰/۴۷۴	۱۰۹/۱	۰/۰۳۶	۸۵۴/۲
ارزش بازار به ارزش دفتری	MTB	۰/۰۰۲	۱۴۵/۶	۰/۶۵۴	۶۰۱/۲
نسبت جریان نقد عملیاتی	CFOA	۰/۰۰۸	۹۵/۱	۰/۰۵۲	۱۳۵/۱
ضریب ثابت	C	۰/۳۹۸	۱۰۷/۲	۰/۰۳۹	-
ضریب تعینی (R ²)	۴۱۲	۰/۰	۳۱/۲۸۶	دوربین	۱۲۴/۱
ضریب تعینی تعدیل شده	۴۰۵	۰/۰	۰/۰۰۰	واتسون	۱

فرضیه اول پژوهش عبارت است از "شدت خشکسالی بر اجتناب مالیاتی شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد" که مطابق با نتایج آزمون فرضیه اول، ارائه شده در جدول ۴، این فرضیه تأیید می‌گردد. در واقع با افزایش شدت خشکسالی، اجتناب مالیاتی افزایش می‌یابد. ضریب و احتمال مربوط به آماره t متغیر خشکسالی به ترتیب برابر است با ۰/۰۶۲ و ۰/۰۳۵. بنابراین بین خشکسالی و اجتناب مالیاتی در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد اندازه شرکت و بازده دارایی‌ها به کاهش معنادار اجتناب مالیاتی و نسبت بیشتر دارایی‌های ثابت مشهود منجر به افزایش معنادار اجتناب مالیاتی

ارزش بازار به ارزش دفتری	MTB	۰/۰۳	۱۰۳/۱	۰/۰۰۰	۵۸۵/۱
نسبت جریان نقد عملیاتی	CFOA	۰/۱۴۲	۱۲۰/۱	۰/۵۳۹	۱۴۴/۱

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است. اجتناب مالیاتی به عنوان متغیر وابسته پژوهش دارای میانگین ۰/۰۵۰ و همچنین حداقل و حداکثر این متغیر به ترتیب ۰/۱۵۸- و ۰/۴۷۲ می‌باشد. خشکسالی به عنوان متغیر مستقل پژوهش دارای میانگین ۰/۳۷۸- است که نشان می‌دهد ایران طی بازه زمانی پژوهش درگیر خشکسالی نسبتاً شدید بوده است. نرخ بازده دارایی‌ها نشان می‌دهد که به طور متوسط از هر ۲۰ ریال دارایی‌های در دسترس شرکت، ۱ ریال بازده حاصل می‌گردد. همچنین میانگین و میلانه اهرم مالی به ترتیب ۰/۵۴۲ و ۰/۵۱۱ می‌باشد که در محدوده معقولی قرار دارد و نشان می‌دهد در مجموع شرکت‌ها ساختار بدهی خوبی داشته‌اند و ۵۴٪ از منابع مالی شرکت‌ها از طریق بدهی تأمین مالی شده است.

آمار استنباطی

قبل از تخمین مدل‌ها برای تشخیص مانایی متغیرهای پژوهش از آزمون لوین، لین و چو استفاده شد. مقدار احتمال زیر ۵٪ مانایی متغیرهای پژوهش را تأیید کرد. از آنجا که زمان و مقاطع با استفاده از متغیرهای سال (۵ سال) و صنعت (۱۳ صنعت) کنترل گردید، نیازی به انجام آزمون‌های انتخاب الگوی مناسب برآورد (چاو، بروش پاگان، هاسمن) نبود (افلاطونی، ۱۳۹۸). به منظور برآورد مدل‌های پژوهش، آزمون عامل تورم واریانس (VIF) که یکی از پیش فرض‌ها در برآورد مشکل هم‌خطی در مدل‌های چندمتغیره می‌باشد، انجام شد. آماره VIF تمام متغیرهای توضیحی کمتر از ۵ و مطلوب شناسایی شد. در راستای بررسی فروض کلاسیک مدل‌های پژوهش، آماره دوربین واتسون مدل اول و دوم به ترتیب ۱/۱۲۴ و ۱/۶۷۰ نشان‌دهنده عدم وجود خودهمبستگی بین مقادیر خطا در مدل‌های پژوهش می‌باشد. پس از تخمین مدل‌های پژوهش، آزمون برآش پاگان برای بررسی ناهمسانی واریانس مقادیر خطا انجام شد. سطح معناداری کمتر از ۵٪ این آزمون وجود ناهمسانی واریانس مقادیر خطا را نشان داد که برای رفع آن از روش حداقل مربعات تعمیم یافته (GLS) استفاده شد. به این صورت که هنگام تخمین به مدل ضرایب وزنی اختصاص یافت و با استفاده از

معنادار با اجتناب مالیاتی (سطح معناداری آماره t برابر با ۰/۰۲۱ است). از سوی دیگر ضریب (۰/۰۲۹) و معناداری آماره t متغیر خشکسالی (۰/۰۴۷) تحت تأثیر کیفیت حاکمیت شرکتی، تضعیف شده است. در واقع حاکمیت شرکتی قوی تر تأثیر مثبت خشکسالی بر اجتناب مالیاتی را کاهش می‌دهد. در این مدل ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۴۱۰ است که نشان می‌دهد متغیرهای توضیحی مدل توانسته‌اند به میزان ۴۱٪ متغیر وابسته را توضیح دهند.

آزمون‌های تکمیلی

به‌عنوان آزمون‌های تکمیلی، ابتدا نمونه پژوهش به دو گروه صنایع "آبر" و "کم‌آبر" تقسیم شده و سپس آزمون فرضیه اول پژوهش در هر گروه به‌طور جداگانه صورت گرفت. مطابق با مطالعه تهامی پور و همکاران (۱۳۹۸) صنایع آبر عبارت‌اند از: صنایع مواد غذایی و آشامیدنی، تولید کاغذ و محصولات کاغذی، صنایع تولید زغال کک-پالایشگاه‌های نفت و سوخت هسته‌ای، صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی، تولید سایر محصولات کانی غیرفلزی، تولید فلزات اساسی. آزمون‌های تکمیلی به این منظور انجام شد که مشخص کند آیا میزان آبر بودن صنایع بر رابطه بین خشکسالی و اجتناب مالیاتی به‌طور متفاوتی تأثیرگذار است یا خیر. مطابق با نتایج برآورد مدل‌ها که در جدول ۶ ارائه شده است، در شرکت‌های فعال در صنایع آبر، خشکسالی تأثیر مثبت و معناداری بر اجتناب مالیاتی دارد. درحالی‌که در شرکت‌های فعال در صنایع کم‌آبر خشکسالی تأثیر معناداری بر اجتناب مالیاتی نداشت. همچنین نتایج نشان می‌دهد در شرکت‌های فعال در صنایع آبر، اندازه شرکت و بازده دارایی‌ها تأثیر منفی و معنادار و نسبت دارایی‌های ثابت و نسبت جریان‌های نقد عملیاتی تأثیر مثبت و معناداری بر اجتناب مالیاتی شرکت دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد در شرکت‌های فعال در صنایع کم‌آبر، اندازه شرکت، اهرم مالی و بازده دارایی‌ها تأثیر منفی و معنادار و نسبت دارایی‌های ثابت و نسبت جریان‌های نقد عملیاتی تأثیر مثبت و معناداری بر اجتناب مالیاتی شرکت دارند.

جدول ۶. نتایج آزمون‌های تکمیلی

متغیر وابسته: اجتناب مالیاتی (ETR)			
متغیر	نماد	شرکت‌های صنایع آبر	شرکت‌های صنایع کم‌آبر
		ضریب آماره t	ضریب آماره t
خشکسالی	SPI	051 / 618*	007 / 352
		۰ / ۲/	۰ / 1

می‌گردد. در این مدل ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۴۰۵ است که نشان می‌دهد متغیرهای توضیحی مدل توانسته‌اند به میزان ۴۰٪ متغیر وابسته را توضیح دهند.

نتایج آزمون فرضیه دوم پژوهش

جدول ۵. برآورد مدل دوم پژوهش - متغیر وابسته: اجتناب

مالیاتی (ETR)

متغیر	نماد	ضریب	آماره t	معناداری
		ب	t	ری آماره t
خشکسالی	SPI	۰ / ۰۲۹	۱ / ۹۹۴	۰ / ۴۲۷
کیفیت حاکمیت شرکتی	CGQ	-۰ / ۰۱۲	-۲ / ۳۵۳	۰ / ۰۳۵
خشکسالی × کیفیت حاکمیت شرکتی	× SPI CGQ	۰ / ۰۰۴	۲ / ۳۱۷	۰ / ۳۸۱
اندازه شرکت	Size	-۰ / ۰۵۲	-۶ / ۹۳۶	۰ / ۰۷۶
اهرم مالی	LEV	-۰ / ۰۱۳	-۱ / ۷۳۰	۰ / ۰۲۸
بازده دارایی‌ها	ROA	-۰ / ۰۵۶	-۲ / ۸۱۸	۰ / ۰۵۲
رشد فروش	GROWTH	-۰ / ۰۱۰	-۰ / ۷۰۲	۰ / ۲۳۹
دارایی‌های ثابت مشهود	PPE	۰ / ۳۹۸	۲ / ۲۲۸	۰ / ۷۷۶
ارزش بازار به ارزش دفتری	MTB	-۰ / ۰۰۴	-۰ / ۶۵۹	۰ / ۶۱۵
نسبت جریان نقد عملیاتی	CFOA	۰ / ۰۳۱	1 / ۸۲۳	۰ / ۲۶۹
ضریب ثابت	C	۰ / ۴۲۵	۲ / ۲۱۰	۰ / -
ضریب تعیینی (R ²)	آماره فیشر (F)	۴۱۹ / ۰	117 / 35	دوربین ۶۷۰
ضریب تعیینی تعدیل‌شده	معناداری آماره فیشر (F)	۴۱۰ / ۰	۱۰۰۰ / ۰	۱ / ۰

فرضیه دوم پژوهش عبارت است از "کیفیت بالای حاکمیت شرکتی، تأثیر شدت خشکسالی بر اجتناب مالیاتی را تضعیف می‌کند" که مطابق با نتایج آزمون فرضیه دوم، ارائه شده در جدول ۵، این فرضیه تأیید می‌گردد. مطابق با نتایج، ضریب متغیر حاصل از تعامل خشکسالی و کیفیت حاکمیت شرکتی برابر است با ۰/۰۰۴ و دارای رابطه مثبت و

نسبت جریان نقد عملیاتی	CFOA	091/074	0995*
ضریب ثابت	C	316/280	3334*
ضریب تعیین تعدیل شده		0376	0351
Adjusted R ²		28/260	24/793
آماره فشر (معناداری)		(0/000)	(0/000)

اندازه شرکت	Size	039/317*	062/019*
اهرم مالی	LEV	035/1534	029/965*
بازده دارایی‌ها	ROA	009/180*	053/3738*
رشد فروش	GROWTH	003/541	012/754
دارایی‌های ثابت مشهود	PPE	508/973*	381/2006*
ارزش بازار به ارزش دفتری	MTB	001/316	009/282

۶ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

صنایع وابسته به آب در مواجهه با خشکسالی با محدودیت‌های عملیاتی و افزایش هزینه‌های تولید بیشتری روبه‌رو می‌شوند و در نتیجه انگیزه بیشتری برای استفاده از ابزارهای مدیریت مالیاتی دارند. این یافته با نتایج برخی مطالعات در حوزه اثرات اقتصادی ریسک‌های اقلیمی بر رفتار بنگاه‌ها همخوانی دارد که نشان می‌دهد شدت اثر شوک‌های اقلیمی در صنایع حساس به منابع طبیعی بیشتر است. یافته دیگر پژوهش نشان داد که کیفیت حاکمیت شرکتی نقش تعدیل‌کننده معناداری در رابطه میان خشکسالی و اجتناب مالیاتی دارد؛ به‌گونه‌ای که در شرکت‌های دارای حاکمیت شرکتی قوی‌تر، اثر مثبت خشکسالی بر اجتناب مالیاتی تضعیف می‌شود. این نتیجه با پیش‌بینی‌های نظریه نمایندگی سازگار است؛ زیرا پژوهش حاضر با تکیه بر اصول نظریه تبادل اجتماعی، به دنبال ارزیابی یک مدل پژوهش جدید، با بررسی تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز با نقش‌های واسطه‌ای بالقوه مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز در صنعت هتل‌داری شهر اصفهان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند که این یافته‌ها با پژوهش‌های العداوی و همکاران (۲۰۲۴)، فلورس و همکاران (۲۰۲۴)، الشعیر و همکاران (۲۰۲۳)، عبده و همکاران (۲۰۲۳)، چن و همکاران (۲۰۲۳)، آبورامدان و همکاران (۲۰۲۲)، فریره و پیتا (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستایی دارد.

در تفسیر فرضیه اول باید گفت که از تحلیل داده‌ها مشهود است که رهبری فراگیر سبز تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی سبز دارد. این نتیجه با ساختار رو به رشد ادبیات که بر نقش حیاتی رهبری فراگیر سبز در پرورش رفتارهای مسؤولانه محیطی در سازمان‌ها تأکید می‌کند، هم‌سو می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری فراگیر سبز

در سال‌های اخیر، تشدید تغییرات اقلیمی و افزایش فراوانی رخدادهایی همچون خشکسالی، توجه پژوهشگران را به پیامدهای اقتصادی و مالی این پدیده‌های محیط زیستی جلب کرده است. خشکسالی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مخاطرات اقلیمی در ایران، علاوه بر اثرات گسترده بر منابع آب و تولیدات کشاورزی، می‌تواند بر رفتارهای راهبردی شرکت‌ها نیز تأثیرگذار باشد. در این چارچوب، پژوهش حاضر با تمرکز بر شدت خشکسالی و بررسی ارتباط آن با اجتناب مالیاتی شرکت‌ها، تلاش نموده است تا درک بهتری از واکنش بنگاه‌ها به شوک‌های اقلیمی ارائه دهد و در عین حال نقش کیفیت حاکمیت شرکتی را به‌عنوان سازوکار تعدیل‌کننده این رابطه مورد بررسی قرار دهد. نتایج پژوهش نشان داد که افزایش شدت خشکسالی با افزایش معنادار سطح اجتناب مالیاتی شرکت‌ها همراه است. این یافته با دیدگاه مبتنی بر مخاطره و همچنین نظریه رفتار فرصت‌طلبانه سازگار می‌باشد؛ بدین معنا که در شرایط افزایش عدم اطمینان محیطی و فشارهای مالی ناشی از محدودیت منابع و افزایش هزینه‌های عملیاتی، شرکت‌ها ممکن است برای حفظ جریان‌های نقدی و کاهش فشار مالی به راهبردهای اجتناب مالیاتی روی آورند. این نتیجه با یافته‌های اسحق و همکاران (۱۴۰۴) هم‌سو است، از آن جهت که تأیید می‌کند خشکسالی آثار نامطلوبی بر تصمیمات مالی شرکت‌ها دارد. همچنین این یافته با شواهد بین‌المللی ارائه‌شده توسط آدریان و همکاران (۲۰۲۵) نیز هم‌سو است که نشان می‌دهد شوک‌های محیطی و اقتصادی می‌توانند رفتارهای مالیاتی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که این رابطه در شرکت‌های فعال در صنایع آبربر معنادار است، درحالی‌که در صنایع کم‌آبر چنین رابطه‌ای مشاهده نشد. این نتیجه با منطق اقتصادی سازگار است؛ زیرا شرکت‌های فعال در

سبز، یافته‌های، پژوهش حاضر، نشان‌دهنده تأثیر مثبت قابل توجه رهبری فراگیر سبز بر هویت سازمانی سبز است. در زمینه پایداری زیست‌محیطی، این نتیجه با یافته‌های کوان و همکاران (۲۰۲۲) هم‌سو می‌شود که ارتباط معنی‌داری را بین رهبری فراگیر سبز با هویت سازمانی سبز نشان دادند. علاوه بر این، رهبری فراگیر در زمینه‌های غیرمرتبط با نگرانی‌های زیست‌محیطی، به‌طور مداوم نشان داده شده است که به‌طور قابل توجهی به ارتقاء هویت سازمانی کارکنان کمک می‌کند. بر اساس این، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری سبز فراگیر برجسته‌تر درک می‌شود، شناسایی سازمانی بهتر در میان کارکنان متعهد به محیط زیست مشاهده می‌شود. به‌طور خاص، زمانی که رهبران ارزش‌ها، اهداف و شیوه‌های محیطی را تجسم می‌دهند و آن‌ها را در فرهنگ سازمان ادغام می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان آن‌ها را درونی و هویت خود را با هویت سبز سازمان هماهنگ کنند.

در تفسیر فرضیه سوم، چهارم و پنجم باید گفت که با توجه به تأثیر مشارکت کار سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان، نتایج نشان داده مشارکت کاری سبز تأثیر بسیار مهم و مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی سبز دارد. این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی انجام‌شده در زمینه‌های سازمانی غیر سبز هم‌سو هستند و نقش اساسی مشارکت کاری را در شکل‌دهی به رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تقویت می‌کنند. به‌عنوان مثال، چن و همکاران (۲۰۲۰) اثر مثبت قابل توجهی از مشارکت کاری بر رفتار شهروندی سازمانی چالش‌گرا پیدا کرد. نتایج مشابهی توسط زابی و همکاران (۲۰۱۶)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۷) و فرید و همکاران (۲۰۱۹) با تأکید بیشتر بر اهمیت مشارکت کاری در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. با تکیه بر بینش‌های به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش سطوح مشارکت کار سبز به‌طور مثبتی با افزایش رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان مرتبط است که نشان‌دهنده اهمیت مشارکت کاری در هدایت رفتارهای طرفدار محیط زیست در صنعت هتل‌داری است. به‌طور مشابه، در مورد ارتباط بین هویت سازمانی سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز، نتایج پژوهش حاضر، نشان‌دهنده افزایش قابل توجه رفتار شهروندی سازمانی سبز کارکنان به دلیل هویت سازمانی سبز است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های قبلی هم‌سو هستند که بر نقش محوری هویت سازمانی سبز به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده حیاتی رفتار سازمانی سبز کارکنان، تأکید می‌کنند. این یافته‌ها حاکی از آن است که وقتی هتل‌های شهر اصفهان حفاظت از محیط زیست، نوآوری‌های زیست‌محیطی و مدیریت و شیوه‌های محیط زیستی را در ارزش‌های اصلی، اهداف و اهداف خود برای ارتقاء عملکرد محیطی

به افزایش خلاقیت سبز کارکنان، رفتار کاری نوآورانه سبز، رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش سبز و رفتار فعالانه و مرتبط با محیط زیست کمک می‌کند. بر اساس این، می‌توان پیشنهاد کرد، کارکنانی که رهبران خود را دارای وجدان محیطی و حامی می‌دانند، آماده گفت‌وگو در مورد اهداف دوستدار محیط زیست و روش‌های سبز خلاقانه برای دستیابی به آن‌ها هستند و برای مشاوره در مورد مسائل محیط زیستی در محیط کار در دسترس و پذیرای درخواست‌های مربوط به این موضوع هستند. مدیریت نگرانی‌های محیط زیستی تمایل بیشتری به مشارکت داوطلبانه در اقدامات مسؤولانه محیط زیستی دارد که فراتر از شرح وظایف آن‌هاست. این یافته توانایی سازمان‌ها را برای استفاده از رهبری فراگیر سبز به‌عنوان تسهیل‌کننده برای افزایش تلاش‌های پایداری خود برجسته می‌کند.

در تفسیر فرضیه دوم باید گفت که رابطه حیاتی بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز کارکنان را روشن می‌کند. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز است و نقش محوری رهبری را در ایجاد تعهد محیطی و اشتیاق کارکنان در کار برجسته می‌کند. این یافته با پژوهش‌های قبلی انجام‌شده در محیط‌های غیر سبز مطابقت دارد که نشان می‌دهد رهبری فراگیر با افزایش قابل توجهی مثبت در مشارکت کاری کارکنان مرتبط است و برعکس، بوتو و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که رهبری فراگیر سبز به‌طور قابل توجهی از مشارکت کاری سبز در زمینه گردشگری و مهمان‌نوازی حمایت نمی‌کند. تفاوت در یافته‌های بین دو پژوهش را می‌توان به فرهنگ‌های مختلف اشاره کرد که می‌توانند بر رابطه بین رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز (اروپا و ایران) تأثیر بگذارند. علاوه بر این، ترکیب نمونه‌های این مطالعه عامل مهمی است که باید در نظر گرفته شود. در پژوهش حاضر، تمرکز اولیه بر کارکنان خط مقدم بود که در هتل‌های چهارستاره شهر اصفهان آگاه از محیط زیست کار می‌کردند. در مقابل، بوتو و همکاران (۲۰۲۱) داده‌هایی را از کارکنان هتل‌های یک تا پنج‌ستاره جمع‌آوری کرد که ممکن است تغییراتی را در نتایج ایجاد کند. از این رو، با تکیه بر یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان نتیجه گرفت که رهبران فراگیر سبز کسانی هستند که نفع‌ها از پایداری در سازمان خود دفاع می‌کنند، بلکه به‌طور فعال کارکنان را در طرح‌های سبز مشارکت داده و درگیر می‌کنند. این رویکرد احساس مسؤولیت مشترک در قبال نظارت محیطی را در بین کارکنان تقویت می‌کند و منجر به افزایش مشارکت کاری سبز می‌شود. هنگامی که کارکنان رهبران خود را به‌عنوان قهرمانان پایداری محیط زیستی درک می‌کنند، به‌احتمال زیاد برای مشارکت در طرح‌های سبز انگیزه و الهام می‌گیرند. از نظر رابطه رهبری فراگیر سبز با هویت سازمانی

مستقیم رهبری، انگیزه مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی سبز را دارند، بلکه با مأموریت محیطی سازمان نیز شناسایی می‌شوند که رفتار شهروندی سازمانی سبز، آن‌ها را بیشتر تشویق می‌کند. این نتایج کوان و همکاران (۲۰۲۲) را تقویت می‌کند که دریافتند هویت سازمانی سبز به‌طور قابل توجهی تا حدی واسطه رابطه رهبری فراگیر سبز با رفتار سبز کارکنان است.

پژوهش حاضر، از نظریه تبادل اجتماعی در زمینه رفتارهای سازمانی سبز استفاده می‌کند. نتایج پژوهش حاضر، دیدگاه‌های بنیادی نظریه تبادل اجتماعی را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که رهبری حمایتی رفتارهای مثبت متقابلی را از کارکنان پرورش می‌دهد. سازمان‌ها با ایجاد جو فراگیری و تعهد محیط زیستی، رفتار شهروندی سازمانی سبز را تشویق می‌کنند و کارکنان را تشویق می‌کنند تا از طریق افزایش مشارکت در شیوه‌های سبز، عمل کنند و با پرداختن به اشتیاق و علاقه کارکنان به ارزش‌های سبز و فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت فعال در تلاش‌های پایدار رخ می‌دهد.

پیامدهای عملی ناشی از پژوهش حاضر، راهنمایی‌های برای هتل‌داران با هدف ارتقاء پایداری محیط زیستی از طریق رهبری مؤثر و راهبردهای تعامل کارکنان ارائه می‌دهد. اول، هتل‌های شهر اصفهان باید توسعه و پرورش شیوه‌های رهبری فراگیر سبز را در اولویت قرار دهند. این مستلزم انتخاب و آموزش رهبرانی است که نه تنها به پایداری تعهد دارند، بلکه فعالانه درگیر و از طرح‌های سبز حمایت می‌کنند. برنامه‌های توسعه رهبری باید سیستم‌های را در مورد رفتارهای رهبری فراگیر در محیط زیست بگنجانند. این برنامه‌ها می‌توانند رهبران را با مهارت‌هایی برای ترویج شیوه‌های سبز و ایجاد محیط کاری که تعامل و شناسایی ارزش‌های سبز را تقویت می‌کند، تجهیز کند. دوم، پژوهش حاضر، اهمیت تقویت مشارکت کاری سبز را در بین کارکنان برجسته می‌کند. هتل‌های شهر اصفهان می‌توانند با ایجاد یک محیط کاری که مشارکت کارکنان را در شیوه‌های سازگار با محیط زیست تشویق می‌کند، به این مهم دست یابند. این ممکن است شامل فراهم کردن منابع، شناخت و فرصت‌هایی برای کارکنان برای مشارکت در طرح‌های سبز باشد. سوم، ایجاد یک حس قوی از هویت سازمانی سبز ضروری است. هتل‌های شهر اصفهان باید در راستای هم‌سوئی ارزش‌ها، اهداف و مأموریت خود با پایداری محیطی تلاش کنند. راهبردهای ارتباطی که تعهد سازمان را به اصول سبز تقویت می‌کنند، می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا با این ارزش‌ها بیشتر آشنا شوند. چهارم، برای تشویق رفتار شهروندی سازمانی سبز، هتل‌های شهر اصفهان باید به‌صراحت تلاش‌های حامی محیط زیست کارکنان را

ادغام می‌کنند، منطقی است پیش‌بینی شود که کارکنانی که با این ارزش‌ها شناسایی و درونی می‌شوند، بخشی از هویت خود را به میل خود در رفتارهای اختیاری در جهت حفظ محیط زیست طبیعی انجام می‌دهند. در تفسیر فرضیه ششم باید گفت که از نظر تأثیر غیرمستقیم رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق مشارکت کاری سبز، یافته‌های پژوهش حاضر، شواهد قانع‌کننده‌ای از نقش میانجی که توسط مشارکت کاری سبز در رابطه رهبری فراگیر سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز ایفا می‌کند، ارائه می‌کند. به‌طور خاص، نتایج نشان می‌دهد که مشارکت کار سبز یک واسطه مهم در این رابطه دارد. این یافته روابط متقابل پیچیده‌ای را که در سازمان‌هایی وجود دارد که به پایداری محیطی اختصاص داده شده است، برجسته می‌کند. این نشان می‌دهد که رهبری فراگیر سبز، مشخصه آن رهبرانی است که پایداری را تأیید می‌کنند و کارکنان را به‌طور فعال در طرح‌های سبز مشارکت می‌دهند، تأثیر مثبتی بر مشارکت کار سبز می‌گذارد. به نوبه خود، افزایش سطح مشارکت کاری سبز در میان کارکنان به تمایل بیشتری برای مشارکت در رفتارهای طرفدار محیط زیست فراتر از نقش‌های شغلی تعیین‌شده آن‌ها منجر و در نهایت منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی سبز می‌شود. این یافته‌ها نتایج پژوهش‌های قبلی را تأیید می‌کند. به‌عنوان مثال، چن و همکاران (۲۰۲۰) پیشنهاد کرد که مشارکت کاری واسطه ارتباط بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی چالش‌محور است. به‌طور مشابه، بانای و همکاران (۲۰۲۰) نتیجه گرفت که مشارکت کاری نقش مداخله‌گر در پیوند بین رهبری فراگیر و رفتارهای نوآورانه ایفا کرد. در مقابل، بوتو و همکاران (۲۰۲۱) کشف کرد که مشارکت کاری سبز به‌طور مستقل به‌عنوان واسطه‌ای در ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و خلاقیت سبز کارکنان در بخش مهمان‌نوازی و گردشگری عمل نمی‌کند.

در تفسیر فرضیه هفتم باید گفت که در همین راستا، نتایج پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که هویت سازمانی سبز به‌عنوان یک میانجی در رابطه بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی عمل می‌کند. این نشان می‌دهد که درک قوی از رهبری فراگیر سبز منجر به افزایش هویت سازمانی سبز می‌شود و در نتیجه به رفتار شهروندی سازمانی سبز در میان کارکنان هتل‌های شهر اصفهان کمک می‌کند. به‌طور دقیق‌تر، این یافته نشان می‌دهد که تأثیر رهبری فراگیر سبز فراتر از اثرات مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی سبز است. در عوض، نقش شناسایی کارکنان با ارزش‌های سبز و اهداف سازمان و مکانیزم واسطه‌ای را برجسته می‌کند که از طریق آن رهبری بر رفتارهای طرفدار محیط زیست تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌هایی با رهبری فراگیر سبز قوی، کارکنان نه تنها به دلیل تأثیر

فرهنگ سازمانی و جو سازمانی و متغیرهای فردی مانند شخصیت و متغیرهای جمعیت‌شناختی به‌عنوان میانجی استفاده شود.

حامی مالی

بنا به اظهار نویسندهٔ مسؤول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

سه‌م نویسندگان در پژوهش

تضاد منافع

نویسنده (نویسندگان) اعلام می‌کنند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسنده (نویسندگان)، از همهٔ افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکت‌شان در این مقاله تشکر و قدردانی می‌کند (می‌کنند).

تشخیص و به آن‌ها پاداش دهند. ایجاد فرهنگ قدردانی از مشارکت‌های سبز می‌تواند کارکنان را برانگیزد تا فراتر از شرح وظایف خود رفته و فعالانه در طرح‌های پایداری شرکت کنند. پنجم، سازوکارهای بازخورد منظم و سیستم‌های تشخیص باید برای تصدیق و تجلیل از دستاوردهای سبز وجود داشته باشد. کارکنانی که می‌بینند تلاش‌هایشان ارزشمند است، احتمالاً به مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی سبز روی می‌آورند.

از آنجاکه هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است، این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها انجام گرفته است، این پژوهش با وجود ارائهٔ نتایج، محدودیت‌هایی نیز دارد. نخست آنکه داده‌ها صرفاً در بستر هتل‌ها گردآوری شده‌اند و بنابراین تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها نیازمند احتیاط است. دوم، روش تحقیق بیشتر بر تحلیل کمی و ادراک کارکنان استوار بوده و امکان سنجش کیفی وجود نداشت. این محدودیت‌ها می‌تواند بر دامنه و عمق نتایج اثر بگذارد و ضرورت مطالعات تکمیلی را برجسته می‌کند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر را در بازه‌های زمانی متفاوت انجام دهند؛ چراکه هر پژوهش حتی با موضوع یکسان به دلیل تغییرات و تحولات روز می‌تواند در بازه‌های مختلف زمانی نتیجه متفاوت داشته باشند. همچنین پژوهش حاضر برای سایر سازمان‌های دیگر نیز انجام شود و همچنین متغیرهای سازمانی مانند

Reference

- Abdou AH, Al Abdulathim MA, Hussni Hasan NR, Salah MHA, Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between Ali HSAM, Kamel NJ(2023) From Green Inclusive work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>.
- Cenkci, A.T.; Bircan, T.; Zimmerman, J. (2021)Inclusive leadership and work engagement: The mediating role of procedural justice. *Manag. Res. News*, 44(4), 158–180. DOI: 10.1108/MRR-03-2020-0146
- Chang T-W, Chen F-F, Luan H-D, Chen Y-S. (2019)Effect of Green Organizational Identity, Green Shared Vision, and Organizational Citizenship Behavior for the Environment on Green Product Development Performance. *Sustainability*.; 11(3):617. <https://doi.org/10.3390/su11030617>.
- Chen C, Rasheed A, Ayub A. (2023)Does Green Mindfulness Promote Green Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*.; 15(6):5012. <https://doi.org/10.3390/su15065012>
- Chen L, Luo F, Zhu X, Huang X and Liu Y (2020) Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Front. Psychol.* 11:560594. doi: 10.3389/fpsyg.2020.560594
- Chen, Y.-S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- Choi, S.B.; Tran, T.B.H.; Park, B.I. (2015)Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Soc. Behav. Pers.*, 43(6), 931–943. DOI:10.2224/sbp.2015.43.6.931
- Choi,S.B.;Tran,T.B.H.;Kang,S.(2017)InclusiveLeadershipandEmployeeWell-Being: TheMediatingRoleofPerson-JobFit. *J.Happiness Stud.*, 18(6), 1877–1901. DOI:10.1007/s10902-016-9801-6.
- Dang, A., & Arndt, A. D. (2017). How personal costs influence customer citizenship behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 173-181.
- Abdou AH, Hassan TH, El Dief MM. (2020)A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. *Sustainability*.; 12(22):9624. <https://doi.org/10.3390/su12229624>
- Abdou AH, Hassan TH, Salem AE, Elsaied MA, Elsaed AA. (2022) Determinants and Consequences of Green Investment in the Saudi Arabian Hotel Industry. *Sustainability*.; 14(24):16905. <https://doi.org/10.3390/su142416905>.
- Aboramadan, M.; Crawford, J.; Turkmenoglu, M.A.; Farao, C. (2022) Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter? *International Journal of Hospitality*,107(10),103330. DOI:10.1016/j.ijhm.2022.103330.
- Bannay, D.F.; Hadi, M.J.; Amanah, A.A. . (2020)The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management* 18(3):1-20. DOI:10.21511/ppm.18(3).2020.39
- Bao, P.; Xiao, Z.; Bao, G.; Noorderhaven, N. (2022)Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Balt. J. Manag.*, 17(1), 124–139. DOI: 10.1108/BJM-06-2021-0219
- Butto, T.A.; Farooq, R.; Talwar, S.; Awan, U.; Dhir, A. (2021) Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *J. Sustain. Tour.*, 29(4), 1-22. DOI: 10.1080/09669582.2020.1867864
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>.

- Satisfaction. Sustainability.; 14(13):7557. <https://doi.org/10.3390/su14137557>.
- Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: a review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1021–1042. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903019>.
- Khan MAS, Jianguo D, Ali M, Saleem S and Usman M (2019) Interrelations Between Ethical Leadership, Green Psychological Climate, and Organizational Environmental Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 10:1977. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01977.
- Legrand, W., Chen, J.S., & Laeis, G.C.M. (2022). *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003081128>.
- Liu, Z.; Mei, S.; Guo, Y. (2021) Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: The moderating effect of environmental values. *Chin. Manag. Stud.*, 15(1), 290–304. DOI: 10.1108/CMS-10-2019-0366
- Luu, T.T (2019) Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Sustain. Tour*, 27(1), 1167–1196. DOI: 10.1080/09669582.2019.1601731
- Meng J, Murad M, Li C, Bakhtawar A, Ashraf SF. (2023) Green Lifestyle: A Tie between Green Human Resource Management Practices and Green Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability.*; 15(1):44. <https://doi.org/10.3390/su15010044>.
- Oh J, Kim DH, Kim D. (2023) The Impact of Inclusive Leadership and Autocratic Leadership on Employees' Job Satisfaction and Commitment in Sport Organizations: The Mediating Role of Organizational Trust and The Moderating Role of Sport Involvement. *Sustainability.*; 15(4):3367. <https://doi.org/10.3390/su15043367>.
- Patwary, A.K.; Mohd Yusof, M.F.; Bah Simpong, D.; Ab Ghaffar, S.F.; Rahman, M.K. (2022) Examining proactive pro-environmental behavior: The mediating role of green organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 191(1), 1–20. doi: 10.1007/s10551-022-09111-1. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-09111-1>.
- ElAdawi, F.M.I., Elnaggar, M.K., Hashad, M.E., Awad, A.H.I., & Abd El-Halim, A.A.E.K.G. (2024). EFFECT OF GREEN INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEES' GREEN WORK ENGAGEMENT IN HOTELS AND TRAVEL AGENCIES: THE ROLE OF GREEN INTRINSIC MOTIVATION. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 54(2spl), 885–895. <https://doi.org/10.30892/gtg.542spl12-1263>.
- Elshaer IA, Azazz AMS, Kooli C, Fayyad S. . (2023) Green Human Resource Management and Brand Citizenship Behavior in the Hotel Industry: Mediation of Organizational Pride and Individual Green Values as a Moderator. *Administrative Sciences*; 13(4):109. <https://doi.org/10.3390/admsci13040109>
- Fang Y-C, Chen J-Y, Wang M-J and Chen C-Y (2019) The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Front. Psychol.* 10:1803. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01803
- Farid, T.; Iqbal, S.; Ma, J.; Castro-González, S.; Khattak, A.; Khan, M.K. (2019) Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16(10), 1731. DOI: 10.3390/ijerph16101731
- Flores, J., Delantar, A. F. A., & Cabatingan, A. Y. (2024). Green Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior Towards the Environment, And Business Sustainability among Selected Construction Companies in Cebu City, Philippines. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 311-329. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.01.28>
- Freire C, Pieta P. (2022) The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Sustainability.*; 14(13):7557. <https://doi.org/10.3390/su14137557>
- Freire C, Pieta P. (2022) The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job

- Sustainability.15(3):2690.
<https://doi.org/10.3390/su15032690>.
- Thabet, W.M.; Badar, K.; Aboramadan, M.; Abualigah, A. (2023) Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal, Taylor & Francis Journals*, 43(1-2), 43-63. DOI: 10.1080/02642069.2022.2120982.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, Article e17. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>.
- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: The mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 683101. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683101>.
- Vakira, E.; Shereni, N.C.; Ncube, C.M.; Ndlovu, N. (2023)The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *J. Hosp. Tour. Insights*, 6(6), 819–834. DOI: 10.1108/JHTI-09-2021-0261.
- Xiang, L.; Yang, Y.(2020) Factors influencing green organizational citizenship behavior. *Soc. Behav. Pers. Social Behavior and Personality An International Journal* 48(9):1-12. DOI:10.2224/sbp.8754
- Zaabi, M.S.A.S.A.; Ahmad, K.Z.; Hossan, C. (2016) Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *Int. J. Product. Perform. Manag.*, 65(6), 811–830. DOI: 10.1108/IJPPM-01-2016-0023
- Zhang, Y.; Guo, Y.; Newman, A. (2017)Identity judgments, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tour. Manag.*, 61(1), 190–197. DOI:10.1016/j.tourman.2017.01.005
- Zheng, S.; Jiang, L.; Cai, W.; Xu, B.; Gao, X. (2021) How Can Hotel Employees Produce Workplace Environmentally Friendly Behavior? The Role of Leader, Corporate, and Coworkers. *Front. Psychol.* 12, 725170.
- behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: An empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.6(22)1-20. DOI:10.1108/JHTI-06-2022-0213.
- Pham, N.T.; Tuc`ková, Z.; Chiappetta Jabbour, C.J. (2019) Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? *Tour. ourism Management.*, 72(2), 386–399. DOI:10.1016/j.tourman.2018.12.008
- Priskila, E.; Tecoalu, M.; Saporso; Tj, H.W. (2021) The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *J. Soc. Sci.*, 2(3), 258–265. DOI: 10.46799/jsss.v2i3.129
- Qasim, S.; Usman, M.; Ghani, U.; Khan, K. (2022)Inclusive Leadership and Employees' Helping Behaviors: Role of Psychological Factors. *Front. Psychol.*, 13, 888094 .doi: 10.3389/fpsyg.2022.888094.
- Quan, D.; Tian, L.; Qiu, W. (2022)The Study on the Influence of Green Inclusive Leadership on Employee Green Behaviour. *Journal of Environmental and Public Health*,11(2022) 5292184.DOI:10.1155/2022/5292184
- Rastogi, A. (2013)Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *Bus. Manag. Rev.*, 8, 129–136.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Song, J.; Wang, D.; He, C. . (2023)Why and when does inclusive leadership evoke employee negative feedback-seeking behavior? *Front Psychol.* 7(15), 292–301. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1310204.
- Suliman MA, Abdou AH, Ibrahim MF, Al-Khaldy DAW, Anas AM, Alrefae WMM, Salama W. . (2023) Impact of Green Transformational Leadership on Employees' Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter?

13(8):4544.

<https://doi.org/10.3390/su13084544>

Zhu J, Xu S and Zhang B (2020) The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity. *Front. Psychol.* 10:2960. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02960.

DOI:10.3389/fpsyg.2021.725170

Zhu J, Tang W, Wang H, Chen Y. (2021) The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior—A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity. *Sustainability.*;