



<https://ssoss.ui.ac.ir/?lang=en>

**Strategic Research on Social Problems in Iran**

E-ISSN: 2645-7539

Vol. 10, Issue 4, No.35, Winter 2022, pp. 21-42

Received: 04.11.2021 Accepted: 15.01.2022

### Research Paper

## Roles of Organizational Commitment, Green Shared Vision, and Internal Environmental Locus of Control: A Case Study of the Employees Working in the Bus Company in Isfahan

**Ali Shojaeifard**

Assistant professor, Department of Management, Faculty of Management, Payam-e Noor University, Tehran, Iran  
ashojaeifard@yahoo.com

**Marziyeh Dehghanizadeh\*** 

Assistant professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payam-e Noor University, Tehran, Iran  
mdehghanizade@pnu.ac.ir

**Gholamreza Lary**

MA. student of Public Administration, Department of Management, Faculty of Management, Payam-e Noor University, Tehran, Iran  
rezaLary53@gmail.com

### Introduction

Environmental challenges put significant pressure on organizations to behave more environmentally sustainable. Many organizations have begun to adopt green policies and practices to increase economic benefits and have better environmental performance (Ardito and Dangelico, 2018). However, the environmental performance of organizations not only depends on strict rules and regulations but also requires employees' positive response to environmental concerns based on pro-environmental behavior (Kim et al., 2017). The success of a company's environmental management depends on its employees' pro-environmental behaviors, which can improve its overall environmental performance (Afaer et al., 2018; Lu et al., 2017). Employees' voluntary actions contribute to the environmental sustainability of the organization but are not controlled by any formal environmental management policies or systems (Kim et al., 2017). Pro-environmental behaviors include recycling and reusing, finding sustainable ways of working, developing and applying ideas to reduce the negative environmental impacts of the company, developing green processes and products, and questioning harmful actions (Graves et al., 2013). Leader behavior is one of the variables that can affect an employee's pro-environmental behavior. One of the leadership styles is responsible leadership and the leader as an example can affect employee's commitment and pro-environmental behavior. Therefore, the main question of the present study was whether responsible leadership is effective on employees' pro-environmental behavior. To arrive at a proper answer, the roles of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control of the employees working in the Bus Company in Isfahan were investigated.

### Materials and Methods

The present study was applied research in terms of purpose and a descriptive survey in terms of method. The statistical population of the current research included 317 employees, managers, and supervisors working in the Bus Company in Isfahan. The statistical sample was determined randomly by using Cochran's formula with 5% error and a sample size of 174 people was finally chosen. The variables of responsible leadership, organizational commitment, green shared vision, internal environmental locus of control, and employee's pro-

environmental behavior were measured by using the questionnaires designed by Voegtlin (2011), Mowday et al. (1979), Chen et al. (2015), Cleveland et al. (2012), and Robertson and Barling (2017) with 5, 15, 4, 10, and 12 items based on Likert scale, respectively. The content validity, divergent and convergent validities, composite reliability, and Cronbach's alpha coefficient of the questionnaire of this study were appropriate.

### Discussion of Results and Conclusions

\*Corresponding author

Shojaeifard, A., Dehghanizadeh, M., & Lary, G. (2021). Roles of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control: a case study of the employees working in the bus company in isfahan. *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 10(4), 21-42.

2645-7539 / © 2022 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.131336.1747>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.4.2.8>

The results analyzed by using structural equation modeling showed that responsible leadership had a positive and significant effect on the employees' pro-environmental behaviors, organizational commitments, and green shared visions; green shared vision had a positive and significant effect on their pro-environmental behaviors; and responsible leadership through green shared vision could affect the employees' pro-environmental behaviors. The results also revealed that responsible leadership did not have a significant effect on pro-environmental behavior mediated by organizational commitment. In addition, the moderating role of the internal environmental control of the employees in the relationships of organizational commitment and green shared vision with pro-environmental behavior was not confirmed. Therefore, responsible managers should pay attention to creating pro-environmental behavior in the employees of the Bus Company in Isfahan, as well as in their visions and strategies by creating a green shared vision, and consider programs that lead to less lost energy in the field of transportation and less damage to the environment.

**Keywords:** Responsible Leadership, Pro-Environmental Behavior, Organizational Commitment, Green Shared Vision, Internal Environmental Locus Of Control

#### References

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, O. (2016). Linking spiritual leadership and employee environmental behavior: the impact of spirituality in the workplace, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45(1), 79-88.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's proenvironmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., & Afridi, S. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akbari, M., Hemmatinejad, M. A., Azimian, A., & Hosseinzadeh, A. (2021). The impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior through the mediating role of organizational justice and organizational commitment (case study: red crescent society of guilan province). *Bi-Quarterly Journal of Psychological Research in Management*, 6 (2), 33-71. (in Persian)
- Alt, E., Díez-de-Castro, E. P., & Lloréns-Montes, F. J. (2015). Linking employee stakeholders to environmental performance: The role of proactive environmental strategies and shared vision. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 167-181.
- Ardito, L., & Dangelico, R. M. (2018). Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 426-440.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Chang, T. W. (2020). Corporate sustainable development strategy: effect of green shared vision on organization members' behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 24-46.
- 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), 617-631.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paillé, P. (2015). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 479-500.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2015). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49(3), 1169-1184.
- Cleveland, M., Kalamas, M., & Laroche, M. (2005). Shades of green: Linking environmental locus of control and pro-environmental behaviors. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 198-212.
- Cleveland, M., Kalamas, M., & Laroche, M. (2012). It's not easy being green: Exploring green creeds, green deeds, and internal environmental locus of control. *Psychology & Marketing*, 29(5), 293-305.
- Daft, R. L. and Lane, P. G. (2005). *The leadership experience (3<sup>rd</sup> edition)*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Kantabutra, S. and Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Doh, J. P. and Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fooladvand, M., Hoshyrbakhsh, A., & Yasini, A. (2019). Investigating the impact of employees' organizational commitment on organizational environmental performance considering the mediating role of green human resource management and environmental behavior (study of manufacturing companies in Ilam). *Fifth International Conference on Management, Psychology and Humanities with Sustainable Development Approach, Tehran*. (in Persian)



- Gkorezis, P. (2015). Supervisor support and pro-environmental behavior: The mediating role of LMX. *Management Decision*, 53(5), 1045-1060.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee's proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35(3), 81-91.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605-619.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.
- Huffman, J. B. and Hipp, K. A. (2001). Creating communities of learners: The interaction of shared leadership, shared vision, and supportive conditions. *International Journal of Educational Reform*, 10(3), 272-281.
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-73.
- Kalamas, M., Cleveland, M., & Laroche, M. (2014). Pro environmental behaviors for thee but not for me: Green giants, green Gods, and external environmental locus of control. *Journal of Business Research*, 67(2), 12-22.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012). A followercentric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 476-487.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35-52.
- Lu, H., Liu, X., Chen, H., Long, R., & Yue, T. (2017). Who contributed to "corporation green" in China? A view of public-and private-sphere pro-environmental behavior among employees. *Resources, Conservation and Recycling*, 120(2), 166-175.
- Lülf, R. and Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary proenvironmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2), 83-98.
- Maak, T. and Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Miska, C. & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134.
- Mousa, M. (2017). Responsible leadership and organizational commitment among physicians: can inclusive diversity climate enhance the relationship? *Journal of intercultural management*, 9(2), 103-141.
- Mousa, M. (2019). Responsible leadership, diversity and organizational commitment: a study from Egypt. *International Journal of Emerging Markets*, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-06-2017-0217..>
- Mousa, M. and Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38(3), 208-224.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 497-500.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477-489.
- Rahimi, F., Mehrabi, A., & Eskandari, Y. (2020). The impact of environmental commitment on green innovation and sustainable performance with the mediator role of environmental education of employees in mahshahr petrochemical companies. *Quarterly Journal of Man and Environment*, 51(4), 25-38. (in Persian)
- Robertson, J. L. and Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75(2), 57-66.
- Robertson, J. L., and Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Seidi Aqilabadi, F., Nouri, A., Seidi Aqilabadi, A., & Seidi Aqilabadi, Z. (2019). Investigating the impact of green human resource management on environmental performance and environmental friendly behavior of employees. *Twenty-seventh Annual International Conference of the Iranian Society of Mechanical Engineers, Tehran*. (in Persian)
- Sims, H. P. Jr., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognitions in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
- Teimurzadeh, A., Bahadori, M. K., Mehdizadeh, P., & Yaqubi, M. (2018). The impact of ethical leadership and leadership styles on organizational commitment: a case study in a military health organization. *Journal of Military Medicine*, 19(5), 451-459. (in Persian)
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483-500.

- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57-73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86-101.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behavior in the workplace and the role of managers and organization. *Journal of Cleaner Production*, 168(4), 1679-1687.
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623-638.
- Wu, C. H, Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362-378.
- Zhao, H. and Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944-962.



پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران  
سال دهم، شماره پیاپی (۳۴)، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۰، ص ۲۱-۴۲  
تاریخ دریافت: ۱۳/۰۸/۱۴۰۰ تاریخ پذیرش: ۲۵/۱۰/۱۴۰۰

#### مقاله پژوهشی

## تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان در راستای نقش تعهد سازمانی، چشم‌انداز مشترک سبز و منبع کنترل درونی؛ مورد مطالعه: کارکنان سازمان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان

علی شجاعی فرد، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ashojaeifard@yahoo.com

مرضیه دهقانی زاده <sup>ID</sup>، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

mdehghanizade@pnu.ac.ir

غلامرضا لاری، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

rezaLary53@gmail.com

#### چکیده

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان در راستای نقش تعهد سازمانی، چشم‌انداز مشترک سبز و منبع کنترل درونی محیط‌زیست در کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شد و نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۷۴ نفر از کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. نتایج که با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد، نشان داد رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان، تعهد سازمانی و چشم‌انداز مشترک سبز اثر مثبت و معناداری دارد. چشم‌انداز مشترک سبز نیز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین، رهبری مسئولیت‌پذیر از طریق چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثرگذار است. همچنین نتایج نشان داد رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی، با واسطه‌گری تعهد سازمانی اثر معناداری نداشت و نقش تعدیل‌گر منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، در رابطه تعهد سازمانی و رفتار محیط‌زیستی و همچنین در رابطه چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی تأیید نشد. بنابراین مدیران مسئولیت‌پذیر باید به ایجاد رفتارهای محیط‌زیستی در کارکنان اتوبوس‌رانی اهمیت دهند و در چشم‌انداز و استراتژی‌های خود با مشارکت کارکنان و ایجاد چشم‌انداز مشترک سبز، برنامه‌هایی را در نظر بگیرند تا انرژی کمتری در حوزه حمل‌ونقل تلف شود و آسیب کمتری نیز به محیط‌زیست وارد شود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری مسئولیت‌پذیر، رفتار محیط‌زیستی، تعهد سازمانی، چشم‌انداز مشترک سبز، منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان.

\* نویسنده مسؤول

شجاعی فرد، ع؛ دهقانی زاده، م. و لاری، غ. (۱۴۰۰). «تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان در راستای نقش تعهد سازمانی، چشم‌انداز مشترک سبز و منبع کنترل درونی؛ مورد مطالعه: کارکنان سازمان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان»، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰(۴): ۲۱-۴۲.



2645-7539 / © 2022 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.131336.1747>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.4.2.8>

## مقدمه و بیان مسئله

چالش‌های محیط‌زیستی، فشار درخور توجهی را بر سازمان‌ها وارد می‌کند تا از نظر زیست‌محیطی پایدارتر رفتار کنند. تعداد زیادی از سازمان‌ها، شروع به اتخاذ سیاست‌ها و روش‌های سبز برای افزایش مزایای اقتصادی و عملکرد بهتر محیط‌زیست کرده‌اند (Ardito and Dangelico, 2018)؛ با وجود این، عملکرد محیط‌زیستی سازمان‌ها نه تنها به قوانین و مقررات سخت‌گیرانه بستگی دارد، به پاسخ‌های مثبت کارکنان نسبت به نگرانی‌های محیط‌زیستی با رفتارهای محیطی کارکنان هم نیاز دارد (Kim et al., 2017). موفقیت مدیریت محیط‌زیستی یک شرکت به رفتار محیط‌زیستی کارکنان بستگی دارد، زیرا رفتار آنها عملکرد محیطی شرکت را به‌طور کلی بهبود می‌بخشد (Afsar et al., 2018; Lu et al., 2017). رفتارهای محیطی کارکنان به اقدامات اختیاری کارکنان در پایداری محیط‌زیست سازمان و کارفرما کمک می‌کند، اما در کنترل هیچ‌گونه سیاست یا سیستم مدیریت رسمی محیط‌زیست نیست (Kim et al., 2017). رفتارهای محیط‌زیستی شامل بازیافت و استفاده مجدد، یافتن روش‌های پایدار کار، توسعه و به‌کارگیری ایده‌هایی برای کاهش آثار منفی محیط‌زیستی شرکت، توسعه فرآیندها و محصولات سبز و زیر سؤال بردن اقدامات مضر است (Graves et al., 2013).

موضوع مربوط به چگونگی تسهیل رفتارهای محیطی کارکنان در طی سال‌های اخیر بیشتر درخور توجه قرار گرفته است. نکته مهم این است که محققان در شناسایی پیش‌بینی‌کننده‌های آنها متمرکز شده‌اند. در این باره، رهبری یک پیش‌بینی درخور توجه شناخته شده است؛ زیرا رهبران به‌عنوان عوامل سازمانی در رفتار با کارکنان، آثار زیادی بر کارکنان دارند (Afsar et al., 2018; Robertson and Barling, 2017; Wesseling et al., 2013)؛ اما درباره اینکه چگونه رهبری مسئولیت‌پذیر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان را در محل کار تقویت می‌کند، پژوهش‌های کمی صورت گرفته است. رهبری مسئولیت‌پذیر به «پدیده‌ای اجتماعی، رابطه‌ای و اخلاقی» اشاره دارد که در فرآیندهای تعامل اجتماعی به‌منظور دستیابی

به اهداف اجتماعی، محیط‌زیستی، ایجاد ارزش پایدار و تغییر مثبت رخ می‌دهد (Maak and Pless, 2006). به‌عبارتی این سبک رهبری، رابطه تعاملی بین اخلاقیات، رهبری و مسئولیت اجتماعی سازمان است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین رهبری مسئولیت‌پذیر بر دستاوردهای سازمان‌ها در اقتصاد، جامعه و محیط متمرکز است و استدلال می‌شود که رهبران مسئولیت‌پذیر در انتقال ابتکارات محیط‌زیستی به کارکنان فعال‌ترند؛ زیرا پایداری محیط‌زیست یکی از موارد درخور توجه رهبران مسئولیت‌پذیر است (Miska and Mendenhall, 2018). رستگار و بیرق‌دار (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی، رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتارهای زیست‌محیطی را در حفاظت از محیط‌زیست تأیید کردند.

بر اساس تئوری هویت اجتماعی، اگر کارکنان نگران حفظ محیط‌زیست باشند، به احتمال زیاد خود را برای اجرای طرح‌های مدیریت محیط‌زیست سازمانشان آماده می‌کنند. دایلی و همکاران<sup>۱</sup> (2009) بیان می‌کنند تا آنجا که افراد مایل باشند در سازمان تلاش می‌کنند و اهداف و ارزش‌های سازمان را می‌پذیرند. آنها تلاش خود را به طریقی هدایت می‌کنند تا کارهایی را به انجام برسانند که سازمان برای آنها ارزش قائل است. تعهد سازمانی «قدرت نسبی شناسایی و دخالت فرد در یک سازمان خاص» و یکی از عناصر حیاتی نگرش کارکنان است (Carmeli, 2005)، افراد متعهد پایبندی بیشتری به ارزش‌ها و اهداف سازمان دارند (تیمورزاده و همکاران، ۱۳۹۶) و تعهد آنها به رفتار نوع‌دوستانه یا رفتارهای اجتماعی در سازمان منجر می‌شود، برای مثال رفتار شهروندی سازمانی (Carmeli, 2005)، اشتراک دانش (Van Den Hooff and De Ridder, 2004) و نوآوری در رفتار (Jafri, 2010). در پژوهش‌های داخلی نیز، فولادوند و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار سازگار با محیط‌زیست کارکنان اثر دارد و رحیمی و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان دادند تعهد زیست‌محیطی به‌طور غیرمستقیم اثر مثبتی بر عملکرد پایدار دارد. با این حال، مطالعات کمی رفتار محیط‌زیستی

<sup>1</sup> Daily et al.

دارند، بیشتر از کسانی که منبع کنترل درونی محیطی پایین‌تری دارند بر پیشرفت‌های محیطی تأکید می‌کنند (Cleveland et al., 2012). کلیولند و همکاران (2005) نشان دادند منبع کنترل محیط‌زیست، به‌عنوان درک درباره‌ی توصیف تعهدات شخصی و بیرونی برای نظارت بر محیط‌زیست تعریف می‌شود که به سهم خود، از اعتقادات شخص درباره‌ی توانایی‌های نسبی هر یک از طرف‌ها برای ایجاد تغییر ناشی می‌شود. بنابراین در این پژوهش، اثر تعدیل‌کننده‌ی منبع کنترل درونی نیز بر رابطه‌ی بین متغیرهای چشم‌انداز مشترک سبز و تعهد سازمانی با رفتار محیط‌زیستی کارکنان در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان بررسی شد. در سازمان اتوبوس‌رانی، مدیران مسئولیت‌پذیر اقداماتی انجام می‌دهند که بر رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان اثر می‌گذارد. چشم‌انداز این مدیران باید به‌گونه‌ای باشد که محیط‌زیست نیز برای آنها اهمیت داشته باشد، برنامه‌ها و کدهای رفتاری داشته باشند که تعهد کارکنان به اهداف سازمان، ازجمله توجه به محیط‌زیست بالا برود، کارکنان این سازمان با منبع کنترل درونی محیط‌زیستی و تعهدی که به سازمان دارند در مصرف انرژی صرفه‌جویی کنند و در کل به‌گونه‌ای وظایفشان را انجام دهند که آلودگی و صدمات کمتری به محیط‌زیست وارد شود. بنابراین با توجه به مطالب ذکرشده، اصلی‌ترین سؤال پژوهش حاضر این است که آیا رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتارهای محیط‌زیستی در راستای نقش تعهد سازمانی، چشم‌انداز مشترک سبز و منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان سازمان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثرگذار است؟

### پیشینه پژوهش

صیدی عقیل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز را بر عملکرد زیست‌محیطی و رفتار دوستانه با محیط‌زیست کارکنان» بررسی کردند. در این مطالعه از ۳۷۲ کارشناس و کارمند شرکت‌های گروه مینا، نظرسنجی شد. نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار دوستانه با محیط‌زیست کارکنان و عملکرد

کارکنان را متغیر نتیجه‌ی تعهدسازمانی در نظر گرفته است (Afsar et al., 2020).

به‌طور خاص، رهبران مسئولیت‌پذیر بر کارکنان تمرکز می‌کنند و منافع کارکنان را کاملاً در نظر می‌گیرند (Doh and Quigley, 2014; Witt and Stahl, 2016) که وابستگی، کاهش نبود قطعیت و نیازهای خودسازی آنها را برآورده می‌کنند. مطابق با نظریه‌ی هویت اجتماعی (Hogg and Terry, 2000)، تحقق این نیازها کارکنان را قادر می‌کند تا خود را با توجه به سازمان خود تعریف کنند و بنابراین، رفتارهایی را نشان دهند که به نفع سازمان باشد، مانند رفتارهای محیط‌زیستی. علاوه بر این، با توجه به تحقیقات دیدگاه مشترک سبز (Chen et al., 2019; Chang et al., 2015)، ادعا می‌شود چشم‌انداز مشترک سبز نیز احتمالاً به‌عنوان یک مسیر بالقوه عمل می‌کند که از طریق آن رهبری مسئولیت‌پذیر، رفتار محیط‌زیستی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبری مسئولیت‌پذیر ممکن است یک دیدگاه مشترک سبز ایجاد کند که در آن، رفتار محیط‌زیستی انتظار می‌رود و با طرفداری از پایداری محیط‌زیست حمایت می‌شود (Miska et al., 2014) و به مشارکت کارکنان در رفتارهای محیط‌زیستی منجر می‌شود. مطالعات قبلی حاکی از آن است که آثار مشترک زمینه‌های اجتماعی و تفاوت‌های فردی، باعث ایجاد رفتار محیط‌زیستی می‌شود (Kim et al., 2017).

همچنین پژوهش حاضر منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان را ناظری ارائه می‌دهد که مشخص می‌کند تعهد سازمانی و چشم‌انداز مشترک سبز، بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثر می‌گذارد و نشان می‌دهد چگونه رویکرد تعهدسازمانی از مکانیسم چشم‌انداز مشترک سبز متمایز می‌شود. کارکنان با تعهدسازمانی بالا، ممکن است رفتارهای دیگری انجام دهند که سازمان برای آنها ارزش دارد (Wu et al., 2016) و لزوماً رفتار محیط‌زیستی را نشان نمی‌دهد. در این پژوهش، استدلال می‌شود منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، اثر تعهد سازمانی بر رفتار محیط‌زیستی را تقویت می‌کند؛ زیرا کارکنانی که منبع کنترل درونی محیطی بالاتری

رفتار شهروندی سازمانی مرتبط با محیط‌زیست و رسیدن به اهداف مصرف پایدار، باید بر مسائل محیطی‌زیستی تمرکز کنند، چشم‌انداز مشترک سبز خود را توسعه دهند، باید چشم‌انداز مشترک سبز را در جنبه‌های مختلف، مانند طراحی محصول، پردازش، بازاریابی و مدیریت اجرا کنند و باید چشم‌انداز مشترک سبز سازمانی با انگیزه‌های رفتار شهروندی سازمانی برای محیط‌زیست خود، مطابق با انتظارات و ارزش‌های اعضای سازمان درباره مسائل زیست‌محیطی باشد؛ بنابراین، شرکت‌ها باید چشم‌انداز مشترک سبز خود را برای تقویت هویت سازمانی سبز و مالکیت روانی محصولات سبز اعضای خود اجرا کنند.

چانگ و همکاران (2019) در پژوهشی، اثر هویت سازمانی سبز، چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار شهروندی سازمانی را برای محیط‌زیست، بر عملکرد توسعه محصول سبز بررسی کردند. نتایج نشان داد رابطه هویت سازمانی سبز و عملکرد توسعه محصول سبز، به طور کامل توسط رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیست واسطه و رابطه بین چشم‌انداز مشترک سبز و عملکرد توسعه محصول سبز، تا حدی توسط رفتار شهروندی سازمانی برای محیط‌زیست واسطه است.

چن و همکاران<sup>۲</sup> (2014) در پژوهشی، چشم‌انداز مشترک سبز و خلاقیت سبز: نقش میانجی‌گری ذهن آگاهی سبز و خودکارآمدی سبز را بررسی کردند. نتایج نشان داد چشم‌انداز مشترک سبز، نه تنها به طور مستقیم بر خلاقیت سبز اثر مثبت می‌گذارد، از طریق ذهن آگاهی سبز و خودکارآمدی سبز به طور غیرمستقیم نیز بر آن اثر مثبت می‌گذارد؛ بنابراین، شرکت‌ها برای افزایش خلاقیت سبز خود باید دید مشترک سبز، ذهن آگاهی سبز و خودکارآمدی سبز خود را افزایش دهند.

در این پژوهش نیز با توجه به اهمیت رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان، توجه و حفاظت آنها از محیط‌زیست، تلاش شد عوامل اثرگذار بر این متغیر، مانند رهبران

زیست محیطی شرکت، اثر مثبت و معنادار دارد و همچنین، رفتار دوستانه با محیط‌زیست کارکنان بر عملکرد زیست محیطی شرکت نیز اثر مثبت و معنادار دارد. این مطالعه نشان داد بخش منابع انسانی با توجه به نقش مهم رفتار کارکنان در تقویت خروجی‌های زیست محیطی در سازمان‌ها، نقش مهمی در ایجاد پایداری سبز شرکت‌ها ایفا می‌کند.

فولادوند و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی، اثر تعهد سازمانی کارکنان را بر عملکرد زیست محیطی سازمان، با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار زیست محیطی بررسی کردند. نتایج به دست آمده نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز، اثر معناداری بر تعهد سازمانی، رفتار دوستانه محیط زیست و عملکرد محیطی کارکنان داشت؛ همچنین تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان و همچنین، رفتار سازگار محیط زیست کارکنان اثر درخور توجهی بر عملکرد زیست محیطی کارکنان داشت.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی، اثر تعهد زیست محیطی بر نوآوری سبز و عملکرد پایدار را با نقش تعدیل‌کننده آموزش زیست محیطی کارکنان بررسی کردند. نتایج نشان داد تعهد زیست محیطی، اثر مثبت و معناداری بر نوآوری سبز دارد؛ اما اثر آن بر عملکرد پایدار به طور مستقیم درخور توجه نیست، بلکه به طور غیرمستقیم اثر مثبتی بر عملکرد پایدار دارد. نوآوری سبز همچنین، اثر مثبت و درخور توجهی بر عملکرد پایدار دارد. دیگر نتایج تحقیق نشان دهنده این است که آموزش محیط‌زیست، نقشی تعدیل‌کننده در این پژوهش ندارد.

چانگ<sup>۱</sup> (2020) در پژوهشی، استراتژی توسعه پایدار شرکت: اثر چشم‌انداز مشترک سبز را بر رفتار اعضای سازمان بررسی کرد. در این پژوهش، از نظریه انتظار - ظرفیت از دیدگاه مدیریت سبز شرکت، برای بررسی چشم‌انداز مشترک سبز استفاده شد. علاوه بر این، تئوری هویت سازمانی و تئوری مالکیت روان شناختی برای پیشنهاد یک چارچوب مفهومی یکپارچه ترکیب شدند. نتایج نشان داد شرکت‌ها برای افزایش

<sup>2</sup> Chen et al.

<sup>1</sup> Chang

گفته‌های استال<sup>۱</sup> و دلوک (2014)، یک رهبر مسئول سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا کدهای رفتاری و اقدامات مدیریتی دربارهٔ حفاظت از محیط زیست تهیه کنند و روشن کنند که کدام رفتارها پذیرفتنی یا نپذیرفتنی‌اند. ویژگی اصلی یک رهبر مسئول این است که با الگویی، از طریق درگیرشدن در فعالیت‌هایی که از محیط طبیعی مراقبت می‌کند، رفتارهای مسئولانه دارد؛ یعنی از طریق اثر مدل الگویی، رهبری مسئول به طور مؤثر، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد (Voegtlin et al., 2012). رفتار محیط‌زیستی نیز، رفتار فراتر از نقش و داوطلبانه در نظر گرفته می‌شود و رهبران مسئول به عنوان الگو عمل می‌کنند. در تعامل بین فردی، میان‌رهبری و زیردستان، دغدغه رهبری برای حفاظت از محیط‌زیست و نمایش رفتار حفاظت از محیط‌زیست، نمونه‌هایی را برای کارکنان آماده می‌کند؛ بنابراین رهبری مسئولانه، رهبری و مسئولیت اجتماعی را با هم ترکیب می‌کند، منافع بسیاری از ذی‌نفعان (از جمله کارکنان) را در نظر می‌گیرد و تلاش می‌کند تا مزایای اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی را ادغام کند؛ بنابراین منطقی است که رهبری مسئولیت‌پذیر از نظر اخلاقی، نگران مسئولیت خود در قبال محیط‌زیست است، برای یافتن تعادل بین جامعه و طبیعت تلاش می‌کند و کارکنان را با اقدامات مدیریتی و به‌کارگیری الگوها، به انجام رفتارهای محیط‌زیستی ترغیب می‌کند (Afsar et al., 2020). بنابراین در این پژوهش، فرضیه یک به صورت زیر شکل می‌گیرد:

**فرضیه اول:** رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی

کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

### نقش واسطه‌ای چشم‌انداز مشترک سبز

چشم‌انداز مشترک سبز، به توسعه یک چشم‌انداز مشترک اشاره دارد که دوستدار محیط زیست و توسعه پایدار است (Chen et al., 2014). یک توانایی چشم‌انداز مشترک، زمانی وجود دارد که مدیران اهداف سازمان‌ها را به اعضای خود

مسئولیت‌پذیر، چشم‌انداز مشترک سبز، تعهد سازمانی و منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان بررسی شود.

### مبانی نظری پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

#### رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار محیط‌زیستی کارکنان

سابقه نشان می‌دهد سبک‌های رهبری، اثر اساسی در «سبزکردن» شرکت‌ها و رفتارهای محیطی کارکنان دارد (Afsar et al., 2018; Mittal and Dhar, 2016). رهبران مسئول، الگویی‌اند که به ارزش‌ها، اولویت‌های پایدار و افزایش آگاهی کارکنان از مسئولیت‌های محیط‌زیستی اهمیت می‌دهند (Han et al., 2019). رهبران مسئول همچنین به رشد شخصی، پیشرفت شغلی و ایجاد جو کار توأم با همکاری و انسانی در سازمان توجه می‌کنند و نیازها و علایق کارکنان خود را در نظر می‌گیرند. این ابتکارات ممکن است به صورت بازخورد به کارکنان و هشدار از دست دادن وقت یا انرژی شخصی خود در پاسخ به سیاست‌های پایدار باشد (Zhao and Zhou, 2019). رهبری مسئولیت‌پذیر بر منافع ذی‌نفعان مختلف مرتبط با تجارت، تمرکز و هنگام تعامل با کارکنان، اطلاعات مربوطه را به آنها منتقل می‌کند، زیردستان با مشاهده و الگوپذیری از رفتارهای رهبران به تدریج، ارزش‌های رهبری را می‌پذیرند و درونی می‌کنند. مطالعات قبلی نشان داده است رهبری مسئولانه به طور درخور توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (Voegtlin et al., 2012)، رضایت شغلی و عملکرد شغلی (Lips-Wiersma, 2018) و تعهد سازمانی (Doh and Quigley, 2014) اثر می‌گذارد.

رهبری مسئولیت‌پذیر به مسائل اخلاقی و همچنین ایجاد روابط با ذی‌نفعان و ایجاد اهداف بلندمدت توجه دارد. رفتار محیط‌زیستی، نشان دهنده اعتقاد اخلاقی فرد و تلاش او برای تعادل بخشیدن به روابط بین جامعه انسانی و طبیعت است و باعث تقویت مدیریت پایدار می‌شود که با ایده‌های اصلی رهبری مسئول سازگار است (Afsar et al., 2020). طبق

<sup>1</sup> Stahl

روش‌های سبز می‌شوند (Torugsa et al., 2012) و رهبران به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای مهم، در توسعه چشم‌انداز در نظر گرفته می‌شوند. اگرچه مطالعات گذشته نشان می‌دهد چشم‌انداز با رفتار رهبر ایجاد می‌شود (Huffman and Hipp, 2014, Wang et al., 2001)، ولی ارتباط بین رهبری مسئولیت‌پذیر و چشم‌انداز مشترک سبز بررسی نشده است. رهبران که نمایندگان سازمان‌ها، کارکنان خود را هدایت و ارزیابی می‌کنند و کارکنان با توجه به رفتارهای رهبر، ادراک از هنجارهای محیط کار و اقداماتشان را شکل می‌دهند. سیمز<sup>۱</sup> و لورنزی<sup>۲</sup> (1992) تأکید کردند که برای مؤثر بودن چشم‌اندازها، باید چشم‌اندازهای دیگران در یک سازمان با هم یکپارچه شوند. دافت<sup>۳</sup> (2005) استدلال کرده است که یک سازمان، زمانی «خود» تطبیق می‌شود که هر یک از کارکنان، یک دیدگاه مشترک را درک کنند، به اشتراک گذارند و از آن استقبال کنند و پیروان تصمیم گرفته، ابتکار عمل داشته باشند. برخی دیگر فرایند اشتراک چشم‌انداز را به‌عنوان شبیه‌سازی یا نهادینه‌سازی یا ادغام آن در سازمان عنوان می‌کنند. واکنش‌های رفتاری پیروان به شنیدن درباره چشم‌انداز، اهمیت زیادی دارد؛ زیرا چشم‌انداز، اهداف اصلی سازمان را منعکس می‌کند و به پیروان، در تعیین اینکه کدام رفتار مهم، مناسب یا پیش‌پاافتاده است، کمک می‌کند. به‌علاوه، وقتی پیروان از نظر عاطفی متعهد می‌شوند، آنها مایل و حتی مشتاق‌اند که داوطلبانه، کاملاً به چیزی متعهد شوند که باعث رشد و پیشرفت سازمانشان شوند (Kantabutra and Avery, 2010).

رهبران مسئولیت‌پذیر، محیط منظم، باقاعده و پایدار را یک ذی‌نفع اصلی در نظر می‌گیرند (Miska et al., 2014)؛ در نتیجه آنها به احتمال زیاد، از بهبود در محیط طبیعی حمایت می‌کنند که این امر به کارکنان نشان می‌دهد رفتارهایی مناسب‌اند که باعث پایداری محیط می‌شوند و در سازمان‌ها مورد انتظار و پشتیبانی قرار می‌گیرند؛ به عبارت دیگر، رهبری مسئولیت‌پذیر، چشم‌انداز مشترک سبز را تقویت می‌کند.

منتقل و مسئولیت‌دستیابی به اهداف سازمانی را تقسیم می‌کنند و در داخل سازمان، اطمینان از همگرایی به‌سوی اهداف بلندمدت است. اگر رهبران در تسهیم اهداف شکست بخورند، ممکن است چشم‌اندازها صرفاً لفظی شوند؛ در نتیجه به جای الهام و انگیزه، سرخوردگی و بی‌اعتمادی ایجاد شود. به گفته چن و همکاران (2014)، چشم‌انداز مشترک سبز یک جهت استراتژیک مشخص و مشترک برای دستیابی به اهداف و آرزوهای زیست‌محیطی جمعی تعریف شده که توسط کارکنان یک سازمان درونی شده است. چن و همکاران (2014)، مشاهده کردند یک چشم‌انداز مشترک سبز، رهنمودهای مناسب و اهداف ایده‌آلی را برای اعضای سازمان فراهم می‌کند و بنابراین، آنها می‌توانند با موفقیت بر چالش‌های فعلی غلبه کنند، وظایف مربوط به کار را انجام دهند و همچنین می‌تواند بینش‌ها، چشم‌اندازها، دانش و نقشه‌های مشترک برای ایده‌آل‌های آینده اعضا انتقال دهد و جهت استراتژیک مشترکی را برای تسهیل و آشکارسازی اهداف همگرا ارائه دهد. علاوه بر این، یک چشم‌انداز مشترک از پتانسیل موفقیت شرکت به‌عنوان پایه‌ای برای استراتژی‌های پیشی استفاده می‌کند (Alt et al., 2015).

وانگ و همکاران (2009) اظهار داشتند ایجاد یک دیدگاه مشترک، پایه‌ای برای دستیابی به یک مزیت رقابتی است. یک چشم‌انداز مشترک به کارکنان کمک می‌کند تا کار خود را با یک مفهوم جامع و آگاهانه درک کنند. به‌علاوه از آن برای انگیزه دادن به اعضای سازمان در تشدید تمایل خود برای فراتر از انتظارات استفاده می‌شود. به‌طور خلاصه، یک چشم‌انداز مشترک، به کارکنان در دستیابی به اهداف بی‌نظیر کمک می‌کند، از جمله ایجاد یک طرح کلی برای توسعه آینده، اعلام هنجارها و ارزش‌ها، ایجاد انگیزه برای فراتر رفتن از انتظارات عملکرد و همچنین، به‌عنوان منبعی برای توسعه استراتژی‌های آینده. کارکنان شاغل در یک سازمان، متمایل به درک نسبتاً پایدار از چشم‌انداز سبزند؛ زیرا با محیط کار، تعامل و ارتباط برقرار می‌کنند (Chen et al., 2014). سازمان‌ها با به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز مشترک سبز با کارکنان، درگیر

<sup>1</sup> Sims

<sup>2</sup> Lorenzi

<sup>3</sup> Daft

### نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یکی از عناصر حیاتی نگرش کارکنان است، زیرا به رفتار نوع‌دوستانه یا رفتارهای اجتماعی کارکنان منجر می‌شود. رفتارهای رهبر، برای مثال رهبری اخلاقی، رهبری پدرانه، رهبری تحول‌گرا، پیش‌بینی‌کننده‌های قدرتمند تعهد سازمانی‌اند (Hassan et al., 2014). رهبران، مسئول فضایی را ایجاد می‌کنند که منافع کارکنان در نظر گرفته شود و به بهزیستی و مشارکت آنها اهمیت داده شود، بنابراین کارکنان احساس تعلق و سطح مشارکت بالاتری با سازمان دارند؛ بنابراین چنین رفتارهایی باعث می‌شود کارکنان، مهم و دارای ارزش قلمداد شوند. رهبران مسئول، افرادی باخلاق، معتمد و درستکارند که قابلیت پیش‌بینی آینده کارکنان را افزایش می‌دهند و نیازهای آنها را برای کاهش بی‌اطمینانی برآورده می‌کنند و متعاقباً تعهد سازمانی آنها افزایش می‌یابد (Afsar et al., 2020).

تعهد سازمانی، تمایل کارکنان را برای انجام تلاش‌های اضافی، فراتر از وظایف آنها افزایش می‌دهد (Devece et al., 2016). با حمایت از رابطه مثبت بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، انجی<sup>۱</sup> و فلدمن<sup>۲</sup> (2011) اظهار داشتند که کارکنان با تعهد سازمانی بالا، وظایف خود را به‌طور گسترده‌تر تعریف می‌کنند و از این رو در رفتار شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند. رفتارهای محیط‌زیستی، مانند صرفه‌جویی در مصرف کاغذ، انرژی و مواد بازیافتی برای سازمان، نوعی رفتار شهروندی سازمانی است و برای محیط‌زیست و سازمان مفید است. از این رو انتظار می‌رود تعهد سازمانی، رفتار محیط‌زیستی کارکنان را افزایش دهد. با استفاده از نظریه هویت اجتماعی، انتظار می‌رود که تعهد سازمانی قوی کارکنان، به سطح بالایی از رفتارهای محیط‌زیستی منجر شود. کارکنان هنگام داشتن تعهد سازمانی بالاتر، با سازمان خود پیوند عاطفی برقرار می‌کنند و اهداف سازمانی را مشابه اهداف شخصی خود در نظر می‌گیرند؛ بنابراین، آنها احتمالاً

علاوه بر این، رهبران مسئولیت‌پذیر ممکن است بر اهمیت مراقبت از محیط‌زیست تأکید کنند (Miska et al., 2014) و ممکن است با تهیه برنامه‌های جمعی برای مراقبت از محیط، دید مشترک سبز را پرورش دهند؛ بنابراین فرض می‌شود که چشم‌انداز مشترک سبز، رفتار محیط‌زیستی کارکنان را افزایش می‌دهد (Afsar et al., 2020)؛ بنابراین هنگام تدوین سیاست‌های آینده سازمان، مدیریت باید بستر مشترکی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک حفاظت از محیط‌زیست ایجاد کند. هنگامی که سازمان‌ها با یک چشم‌انداز مشترک هدایت می‌شوند، کارکنان ممکن است کمک‌های خود را معنادار ببینند (Oswald et al., 1994) و بنابراین برای بیان افکار خود درباره بهبودهای بالقوه محیط‌زیست راحت‌تر باشند. چن و همکاران (2015) ارتباط مثبتی بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی پیدا کردند. چن و همکاران (2014) ادعا کردند چشم‌انداز مشترک سبز یک سازمان، به‌طور مثبت بر عملکرد نوآوری رادیکال و فزاینده سبز آن اثر می‌گذارد. چشم‌انداز مشترک، یک جهت استراتژیک جمعی را ارائه می‌دهد که می‌تواند اقدامات کارکنان را با استفاده از یک رویکرد خاص هدایت کند و این چشم‌انداز مشترک درباره مدیریت سبز، برای تقویت رفتار محیط‌زیستی کارکنان بسیار مهم است؛ بنابراین به دنبال این استدلال، پیشنهاد می‌شود ارتباط بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار محیط‌زیستی تا حدی به دلیل نقش واسطه‌ای چشم‌انداز مشترک سبز رخ دهد. بنابراین در این پژوهش فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم به‌صورت زیر شکل می‌گیرند:

**فرضیه دوم:** رهبری مسئولیت‌پذیر، بر چشم‌انداز مشترک

سبز کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

**فرضیه سوم:** چشم‌انداز مشترک سبز، بر رفتار

محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

**فرضیه چهارم:** رهبری مسئولیت‌پذیر با واسطه‌گری

چشم‌انداز مشترک سبز، بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

<sup>1</sup> Ng

<sup>2</sup> Feldman

کارکنان با تعهد سازمانی بیشتر را برای انجام رفتارهای محیط‌زیستی فراهم می‌کند؟ آجزن (1991) پیشنهاد می‌کند اثر متغیرهای زمینه‌ای که به خصوصیات فردی بستگی دارد، بینش متفاوت او را از همان زمینه شکل می‌دهد. همان‌طور که کلیولند و همکاران (2012) ابراز کردند هنگام پیش‌بینی رفتار دوستانه محیط‌زیست، در نظر گرفتن مسئولیتی که افراد نسبت به آن قائل‌اند و اعتقادات آنها به توانایی‌هایشان برای اثر بر نتایج محیط‌زیستی مهم است (Kalamas et al., 2014). همچنین تصور می‌شود منبع کنترل درونی محیط‌زیست، باعث تقویت پیوند بین تعهد سازمانی و رفتار محیط‌زیستی کارکنان می‌شود، به این ترتیب که کارکنان با مرکز کنترل محیط درونی بالا، اهمیت حفاظت از محیط‌زیست را برجسته می‌کنند و بنابراین آنها به احتمال زیاد، تعهد سازمانی خود را به رفتارهای محیط‌زیستی تبدیل می‌کنند.

همچنین منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، اثر چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی را تعدیل می‌کند، ابتدا فرض می‌شود منبع کنترل درونی محیط‌زیست، رابطه بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی را تقویت می‌کند. یک چشم‌انداز مشترک، کارکنان را برای یافتن فرصت‌ها با استفاده از مبادله منابع تحریک می‌کند. اگر یک دیدگاه مشترک سبز در داخل سازمان وجود داشته باشد، برای کارکنان آسان است که فناوری‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ایده‌های متنوع را شناسایی، ترکیب و استخراج کنند تا رفتارهای محیط‌زیستی خود را بیشتر تقویت کنند. چشم‌انداز مشترک سبز ضعیف، فاقد جهت‌گیری استراتژیک مشترک است و تلاش و مشارکت کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی از بین می‌برد و اختلافات فردی ممکن است اثر شدیدی بر نتایج رفتاری کارکنان در چنین شرایطی داشته باشد (Kohles et al., 2012).

کارکنانی که منبع کنترل درونی محیطی بالایی دارند، وظایف خود را نسبت به محیط‌زیست احساس کرده‌اند (Kalamas et al., 2014)؛ از این رو، آنها رفتارهای محیطی بیشتری را در سطح بالایی از چشم‌انداز مشترک سبز نشان

تلاش‌های بیشتری را برای اقداماتی انجام می‌دهند که به سازمان خود کمک می‌کند. بر اساس استدلال فوق، پیشنهاد می‌شود رهبری مسئولیت‌پذیر با تعهد سازمانی به‌عنوان یک واسطه، رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان را پیش‌بینی کند (Kim et al., 2017). بنابراین در این پژوهش فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم به‌صورت زیر شکل می‌گیرند:

**فرضیه پنجم:** رهبری مسئولیت‌پذیر بر تعهد سازمانی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

**فرضیه ششم:** تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

**فرضیه هفتم:** رهبری مسئولیت‌پذیر با واسطه‌گری تعهد سازمانی، بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان اثر معناداری دارد.

#### اثر تعدیل‌کننده منبع کنترل محیط‌زیستی درونی کارکنان

منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، ارتباط بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی را تقویت می‌کند؛ به این صورت که کارکنان با منبع کنترل درونی محیطی بالا، در خودشان وظایفی را برای نمایش رفتار دوستانه محیط‌زیست احساس کرده‌اند و بنابراین چشم‌انداز مشترک سبز برای آنها اهمیت بیشتری خواهد داشت. به‌طورکلی، مطالعه حاضر مدلی را ارائه می‌دهد که به‌موجب آن رهبری مسئولیت‌پذیر، به تعهد سازمانی کارکنان و دیدگاه مشترک سبز کمک می‌کند و این دو مکانیسم پشت سر هم رفتار محیطی کارکنان را ارتقا می‌دهند. علاوه بر این، مکانیسم تعهد سازمانی را از منظر چشم‌انداز مشترک سبز، با بررسی نقش‌های تعدیل‌کننده منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان متمایز می‌کند. رویکرد تعهد سازمانی فرض می‌کند کارکنانی که تعهد بالاتری دارند در انجام رفتارهایی مانند رفتارهای شهروندی و دیگر رفتارها تلاش بیشتری می‌کنند (Devece et al., 2016). رفتار محیط‌زیستی نوعی از این رفتارهاست (Kim et al., 2017)؛ سؤال این است که چه شرایطی انگیزه

کارکنانی انگیزه کمی برای رفتار دوستانه محیط زیست خواهند داشت، زیرا تلاش برای اثر بر نتایج محیط‌زیستی را بی فایده می‌دانند (Afsar et al., 2020). بنابراین در این پژوهش فرضیه هشتم و نهم به صورت زیر شکل می‌گیرند:

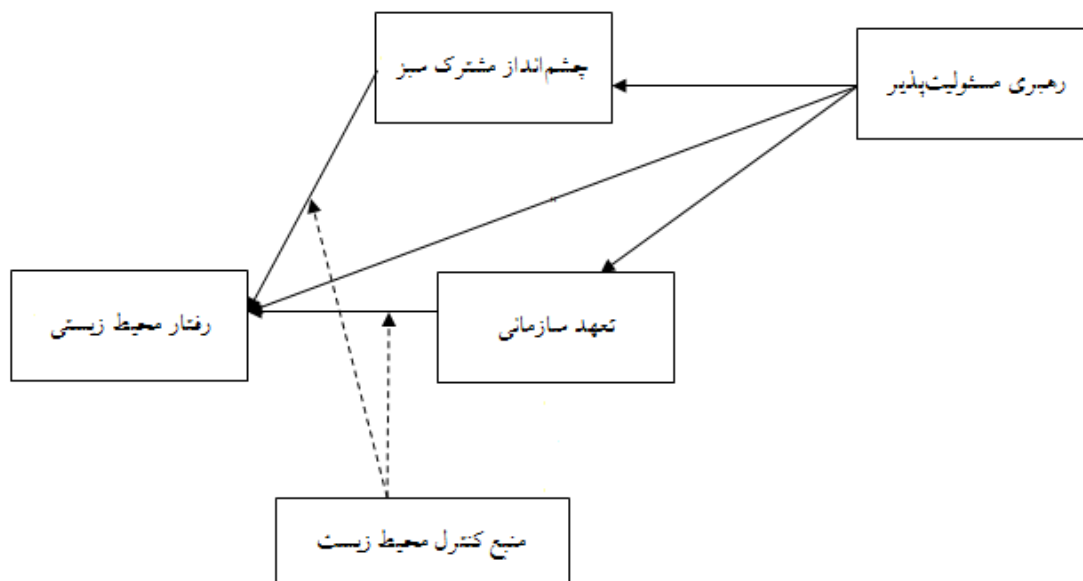
**فرضیه هشتم:** منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان را تعدیل می‌کند.

**فرضیه نهم:** منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، رابطه بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان را تعدیل می‌کند.

بنابراین با توجه به تبیین فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر شکل می‌گیرد:

می‌دهند. منبع کنترل درونی محیط‌زیست، افراد را با انگیزه می‌کند تا از راه‌های دوستدار محیط‌زیست رفتار کنند و در نتیجه، چنین افرادی احتمالاً رفتارهای مطلوبی خواهند داشت (Cleveland et al., 2012; Kalamas et al., 2014).

به علاوه چشم‌انداز مشترک، موجب هماهنگی منافع می‌شود و در نتیجه، رفتار فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد؛ بنابراین فردی که دیدگاه مشترکی با چشم‌انداز یک سازمان دارد، تمایل بیشتری به تبادل منابع دارد. در مقابل، اثر چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی ممکن است با منبع کنترل درونی کارکنان متفاوت باشد. کارکنانی که منبع کنترل محیط درونی کمی دارند، نسبت به حفاظت از محیط‌زیست، نیت‌های رفتاری سبز، احساس تعهد نسبت به آنها و اعتقاد به اینکه می‌توانند به نتایج محیط‌زیستی دست یابند، آگاهی کمی دارند (Kalamas et al., 2014)، چنین



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Fig 1- Conceptual diagram of research model

به توصیف وضعیت موجود و هم تحلیل رابطه بین متغیرهای پیش‌بینی و ملاک پرداخته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان، مدیران و سرپرستان شاغل در شرکت

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا محقق هم

برای سنجش متغیر رفتار محیط‌زیستی کارکنان، از پرسشنامه طراحی شده توسط رابرتسون و بارلینگ (2017) با ۱۲ گویه در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای، استفاده شده است. پرسشنامه‌های استاندارد ذکر شده با توجه به نظرهای چندتن از استادان رشته مدیریت، روایی محتوای آنها تأیید شد. همچنین روایی همگرا و واگرا نیز بررسی شد که نتایج آن در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است. برای محاسبه پایایی، پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد و نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است:

اتوبوس‌رانی شهر اصفهان، به تعداد ۳۱۷ نفر است و نمونه آماری با فرمول کوکران و خطای ۵ درصد با حجم ۱۷۴ نفر، به صورت تصادفی تعیین شد. برای سنجش متغیر رهبری مسئولیت‌پذیر، از پرسشنامه طراحی شده توسط ووگتلین (2011) با ۵ گویه، برای سنجش متغیر تعهد سازمانی، از پرسشنامه طراحی شده توسط ماودی و همکاران (1979) با ۱۵ گویه، برای سنجش متغیر چشم‌انداز مشترک سبز، از پرسشنامه طراحی شده توسط چن و همکاران (2015) با ۴ گویه، برای سنجش متغیر منبع کنترل محیط‌زیست، از پرسشنامه طراحی شده توسط کلیولند و همکاران (2012) با ۱۰ گویه و

جدول ۱- آزمون پایایی و روایی ابزارهای اندازه‌گیری

Table 1- Test of reliability and validity of measuring instruments

متغیرها	آماره‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رهبری مسئولیت‌پذیر	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۷۷
چشم‌انداز مشترک سبز	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۸۴
تعهد سازمانی	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۵۴
منبع کنترل محیط‌زیست	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۷۸
رفتار محیط‌زیستی	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۶۳

به دلیل اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای تمام مقادیر بیشتر از ۰/۵ است، روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری مناسب است. همچنین نتایج روایی واگرا در جدول ۲ ارائه شده است:

با توجه به اینکه در جدول ۱ نتایج پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است، بنابراین ابزار اندازه‌گیری، پایایی مناسبی دارد. همچنین در جدول ۱، روایی همگرا به کمک میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است و

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق و جذر AVE

Table 2- Correlation matrix of research variables and AVE root

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
رهبری مسئولیت‌پذیر	۰/۸۷				
چشم‌انداز مشترک سبز	۰/۰۶۸	۰/۹۱			
تعهد سازمانی	۰/۶۲۶**	۰/۱۷۵*	۰/۷۳		
منبع کنترل محیط‌زیست	۰/۰۰۶	۰/۸۲۹**	۰/۱۲۳	۰/۸۸	
رفتار محیط‌زیستی	۰/۲۳۹**	۰/۷۸۰**	۰/۲۹۰**	۰/۷۵۹**	۰/۷۹

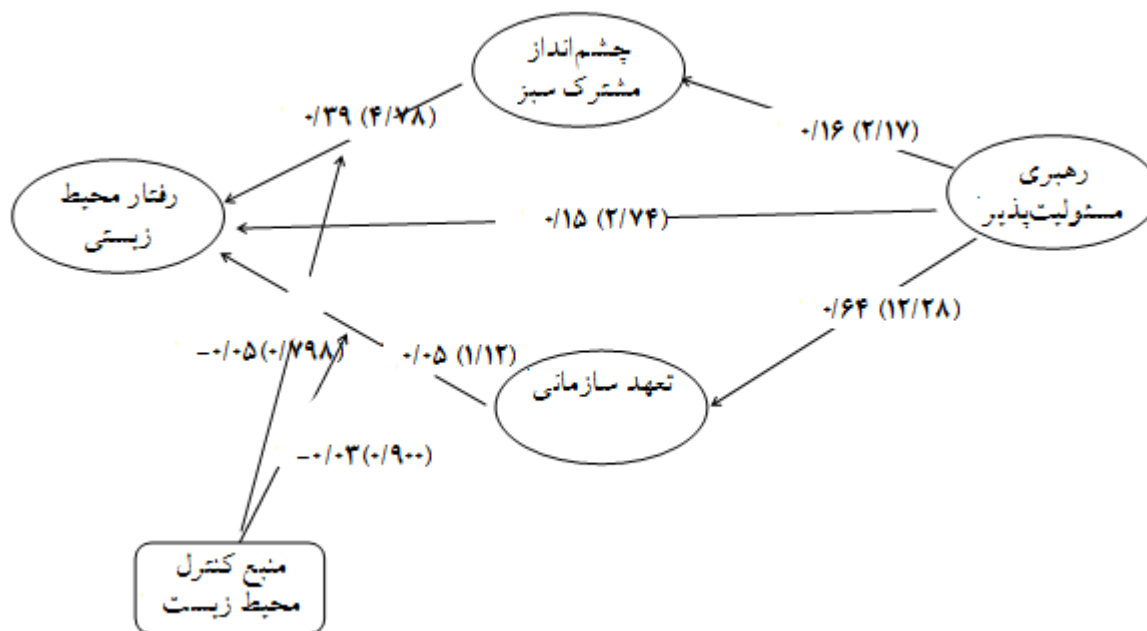
\* $p < 0/05$ ، \*\* $p < 0/01$

متغیرهای رهبری مسئولیت‌پذیر، تعهد سازمانی، منبع کنترل محیط‌زیست و رفتار محیط‌زیستی میانگین بالاتری نسبت به میانگین دامنه (عدد ۳) داشتند، ولی میانگین چشم‌انداز مشترک سبز پایین‌تر از میانگین دامنه بود. از بین این متغیرها چشم‌انداز مشترک سبز، کمترین میانگین (۲/۸۹۳) و رهبری مسئولیت‌پذیر بیشترین میانگین (۳/۹۲۹) را داشت. در پژوهش حاضر به دلیل اینکه داده‌ها غیر نرمال و حجم نمونه زیر ۲۰۰ نفر بود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد. این نرم‌افزار از روش حداقل مربعات جزئی، برای ارائه مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌کند. در ادامه نتایج خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آنها آورده شده است.

برای بررسی روایی و اگرایی سازه‌ها، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بیشتر باشد (Fornell and Larcker, 1981)؛ به این معنی که همبستگی هر متغیر، پنهان و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد. جذر میانگین واریانس استخراج‌شده در انتهای هر ردیف، در جدول ۲ آورده شده است (اعداد بولدشده). مشاهده می‌شود مقادیر مربوط به هر متغیر از همبستگی هر متغیر با دیگر متغیرها بیشتر است و این نشان‌دهنده روایی و اگرایی پذیرفتنی ابزارهای اندازه‌گیری است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرهای مطالعه نشان داد



شکل ۲- ضرایب مسیر ( $\beta$ ) و مقادیر  $t$

Fig 2- Path coefficients ( $\beta$ ) and values of  $t$

مثبت و معنادار دارد ( $t = 2/17$ ,  $\beta = 0/16$ ) (تأیید فرضیه دوم). چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی در سطح  $0/01$  اثر مثبت و معنادار دارد ( $t = 4/78$ ,  $\beta = 0/39$ ) (تأیید فرضیه سوم). رهبری مسئولیت‌پذیر بر تعهد سازمانی در سطح  $0/01$

بر اساس نتایج شکل ۲، مشاهده می‌شود رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی در سطح  $0/01$  اثر مثبت و معنادار دارد ( $t = 2/74$ ,  $\beta = 0/15$ ) (تأیید فرضیه اول). رهبری مسئولیت‌پذیر بر چشم‌انداز مشترک سبز در سطح  $0/05$  اثر

اثر مثبت و معنادار دارد ( $t=12/28, \beta=0/64$ ) (تأیید فرضیه پنجم). تعهد سازمانی بر رفتار محیط‌زیستی اثر معنادار ندارد ( $t=1/12, \beta=0/05$ ) (رد فرضیه ششم). نتایج فرضیه‌های میانجی که با آزمون سوبل انجام شد، نشان داد چشم‌انداز مشترک سبز در رابطه بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار محیط‌زیستی نقش واسطه‌ای دارد ( $t=2/003, \beta=0/06$ ) (تأیید فرضیه چهارم). تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار محیط‌زیستی نقش میانجی ندارد ( $t=0/900, \beta=-0/03$ ) (رد فرضیه هفتم). نتایج فرضیات تعدیل‌گر نیز نشان داد منبع کنترل محیط‌زیست، رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار محیط‌زیستی را تعدیل نمی‌کند ( $t=0/798, \beta=-0/05$ ) (رد فرضیه هشتم). منبع کنترل محیط‌زیست، رابطه بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی را تعدیل نمی‌کند (خلاصه نتایج در جدول ۳ نیز آورده شده است):

جدول ۳- خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

Table 3- Summary of the results of the hypothesis test

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	نتایج فرضیات
رهبری مسئولیت‌پذیر ← رفتار محیط‌زیستی	۰/۱۵	۲/۷۴	تأیید
رهبری مسئولیت‌پذیر ← چشم‌انداز مشترک سبز	۰/۱۶	۲/۱۷	تأیید
چشم‌انداز مشترک سبز ← رفتار محیط‌زیستی	۰/۳۹	۴/۷۸	تأیید
اثر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار زیست‌محیطی با واسطه‌گری چشم‌انداز	۰/۰۶	۲/۰۰۳	تأیید
رهبری مسئولیت‌پذیر ← تعهد سازمانی	۰/۶۴	۱۲/۲۸	تأیید
تعهد سازمانی ← رفتار محیط‌زیستی	۰/۰۵	۱/۱۲	رد
اثر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی با واسطه‌گری تعهد	۰/۰۳	۱/۱۳۵	رد
نقش تعدیل‌گر منبع کنترل در رابطه تعهد و رفتار محیط‌زیستی	-۰/۰۳	۰/۹۰۰	رد
نقش تعدیل‌گر منبع کنترل در رابطه چشم‌انداز و رفتار محیط‌زیستی	-۰/۰۵	۰/۷۹۸	رد

## برازش مدل

تبیین می‌شود. آماره  $Q^2$  نیز در جدول ۴ مشاهده می‌شود، چون مقادیر  $Q^2$  بیشتر از صفر است، نشان از توانایی کل مدل برای پیش‌بینی ارتباط متغیرهاست؛ بنابراین بر اساس شاخص‌های ارائه‌شده، مدل تحقیق برازش مناسبی دارد.

برای برازش مدل، مقادیر مربوط به  $R^2$  و  $Q^2$  در جدول ۴ آورده شده است. مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ )، نشان می‌دهد ۲٪ از تغییرات چشم‌انداز مشترک سبز، ۴۱٪ از تغییرات تعهد سازمانی و ۷۴٪ از تغییرات رفتار محیط‌زیستی با مدل پژوهش

جدول ۴- مقادیر  $Q^2$  و  $R^2$ Table 4- Values of  $R^2$  and  $Q^2$ 

متغیرها	آماره‌ها	$R^2$	$Q^2$
چشم‌انداز مشترک سبز	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲
تعهد سازمانی	۰/۴۱	۰/۴۱	۰/۲۲
رفتار محیط‌زیستی	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۴۵

## نتیجه

همان‌طور که بیان شد هدف این پژوهش، تحلیل تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی در راستای نقش تعهد سازمانی، چشم‌انداز مشترک سبز و منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان سازمان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. رهبری مسئولیت‌پذیر نه تنها به مسائل اخلاقی، به ایجاد روابط با ذی‌نفعان و ایجاد اهداف بلندمدت هم توجه دارد و رفتار محیط‌زیستی، نشان‌دهنده اعتقاد اخلاقی فرد و تلاش او برای تعادل بخشیدن به روابط بین جامعه انسانی و طبیعت است و تقویت مدیریت پایدار، جزئی از ایده‌های اصلی رهبری مسئولیت‌پذیر است (Afsar et al., 2020).

فرضیه اول این پژوهش به دنبال شناسایی اثر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثر مثبت و معناداری می‌گذارد. در حقیقت این رابطه نشان می‌دهد هرچه بیشتر رویه رهبری مسئولیت‌پذیر بر شرکت حاکم باشد، رفتار محیط‌زیستی کارکنان بالاتر است. در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان، مدیران با مسئول‌بودن نسبت به محیط‌زیست و توجه به منافع تمام ذی‌نفعان، از جمله مسافران، جامعه و انجام اقداماتی نظیر استفاده از اتوبوس‌هایی که آلودگی کمتری ایجاد می‌کنند، خود را الگوی کارکنان قرار داده و در نتیجه رفتارهای محیط‌زیستی را در کارکنان تشویق کرده‌اند. نتایج این فرضیه، با یافته‌های پژوهش هان و همکاران (2019)؛ ژائو و ژو (2019) و افسر و همکاران (2020) هم سو است.

فرضیه دوم این پژوهش به دنبال بررسی اثر رهبری مسئولیت‌پذیر بر چشم‌انداز مشترک سبز اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که رهبری مسئولیت‌پذیر بر چشم‌انداز مشترک سبز اثر مثبت و معناداری می‌گذارد. این رابطه حاکی از آن است که رهبری مسئول، به ایجاد چشم‌انداز مشترک سبز در سازمان کمک می‌کند؛ در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان، با توجه به

اینکه مدیران نسبت به محیط‌زیست مسئول‌اند و این مسئولیت‌پذیری آنها باعث شده که در تدوین استراتژی‌های مربوط به محیط‌زیست کارکنان را مشارکت دهند و به این وسیله سعی کنند چشم‌انداز مشترک سبزی بین مدیران و کارکنان نسبت به محیط‌زیست و حفاظت از آن ایجاد شود، بنابراین دیدگاه مشترک و برنامه‌های جمعی مشترکی درباره اهداف محیط‌زیستی در سازمان وجود دارد و توافق نسبتاً خوبی هم درباره استراتژی‌های محیط‌زیستی وجود دارد و بیشتر کارکنان متعهد به رعایت استراتژی‌های محیط‌زیستی سازمان اتوبوس‌رانی‌اند. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش افسر و همکاران (2020) هم سو است.

فرضیه سوم این پژوهش به دنبال بررسی اثر چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان، اثر مستقیم و معناداری می‌گذارد؛ به عبارتی هرچه چشم‌انداز مشترک سبز بیشتری در سازمان وجود داشته باشد، به بهبود رفتار کارکنان نسبت به محیط‌زیست کمک شایانی می‌کند. در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان نیز با مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌های مرتبط با محیط‌زیست، چشم‌انداز مشترک سبز آنها تقویت شده و این چشم‌انداز مشترک باعث بیان افکار خود و افزایش آگاهی آنها به حفاظت از محیط‌زیست شده است، کارکنان اقدامات خود را معنادار دیده و هماهنگی بیشتری برای حفاظت از محیط‌زیست با یکدیگر داشته‌اند و در نتیجه، رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی افزایش یافته است و آلودگی و صدمات کمتری به محیط‌زیست زده‌اند و همچنین دیگر کارکنان را نیز به انجام رفتارهای محیط‌زیستی تشویق کرده و حتی درباره ایجاد رفتارهای محیط‌زیستی بر آنها نیز اثرگذار بوده‌اند. علاوه بر اینکه کارکنان اقداماتی را انجام می‌دادند که صدمه کمتری به محیط‌زیست وارد شود؛ همچنین با خرید محصولات سبز نیز کمک بیشتری به حفاظت از محیط‌زیست می‌کردند. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش

شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثر مثبت دارد، ولی با توجه به اینکه مقدار  $t$  خارج از بازه  $\pm 1/96$  قرار ندارد ( $t = 1/12$ )، این ضریب مسیر با خطای ۵ درصد معنی‌دار نیست و این رابطه نشان می‌دهد تعهد سازمانی کارکنان نقش معناداری در رفتار محیط‌زیستی آنان ندارد؛ البته اختلاف  $t$  برای اینکه اثر معنادار شود بسیار جزئی است. بنابراین در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان، کارکنان باید توجیه شوند که اگر به سازمان تعهد دارند و اهداف سازمان برایشان مهم است، بنابراین باید به یکی از اهداف سازمان نیز توجه کنند که مسئولیت‌پذیری در برابر محیط‌زیست است و رفتار محیط‌زیستی بیشتری را از خود نشان بدهند. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش افسر و همکاران (2016)؛ گکورزیس<sup>۱</sup> (2015)؛ لولفس<sup>۲</sup> و هان<sup>۳</sup> (2013) و نورتون و همکاران (2012) هم سو نیست.

فرضیه هفتم این پژوهش به دنبال بررسی اثر رهبری مسئولیت‌پذیر با واسطه‌گری تعهد سازمانی بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که رهبری مسئولیت‌پذیر به میزان ۰/۰۳، از طریق تعهد سازمانی بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثر مثبت دارد، ولی با توجه به اینکه مقدار  $t$  خارج از بازه  $\pm 1/96$  قرار ندارد ( $t = 1/135$ )، این ضریب مسیر معنی‌دار نیست؛ بنابراین این فرضیه رد می‌شود. این رابطه حاکی از آن است که رهبری مسئولیت‌پذیر از طریق تعهد سازمانی بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثرگذار نیست. بنابراین همان‌طور که در فرضیه قبل بیان شد در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان، کارکنان باید توجیه شوند که اگر به سازمان تعهد دارند، باید به یکی از اهداف سازمان نیز توجه کنند که مسئولیت‌پذیری در برابر محیط‌زیست است. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش افسر و همکاران (2020) هم سو نیست.

افسر و همکاران (2020)؛ چن و همکاران (2015)، هم سو است.

فرضیه چهارم این پژوهش به دنبال بررسی رهبری مسئولیت‌پذیر با واسطه‌گری چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان، رهبری مسئولیت‌پذیر به میزان ۰/۰۶ از طریق چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان، اثر مثبت و معنادار دارد. با توجه به اینکه رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر با چشم‌انداز مشترک سبز؛ رابطه چشم‌انداز مشترک سبز با رفتار محیط‌زیستی؛ رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر با رفتار محیط‌زیستی هر سه معنادار و در یک جهت (مثبت) قرار دارند، چشم‌انداز مشترک سبز در این رابطه، نقش میانجی جزئی دارد. این رابطه نشان می‌دهد رهبری مسئولیت‌پذیر با چشم‌انداز مشترک سبز بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی اصفهان اثرگذار است. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش افسر و همکاران (2020) هم سو است.

فرضیه پنجم این پژوهش به دنبال بررسی اثر رهبری مسئولیت‌پذیر بر تعهد سازمانی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که رهبری مسئولیت‌پذیر بر تعهد سازمانی کارکنان، اثر مثبت و معنادار دارد. این رابطه نشان می‌دهد هرچه بیشتر رویه رهبری مسئولیت‌پذیر بر شرکت حاکم باشد، تعهد سازمانی کارکنان نیز بالاتر می‌رود. در سازمان اتوبوس‌رانی اصفهان نیز با توجه به اینکه مدیران نسبت به محیط‌زیست و کارکنانشان مسئول بوده‌اند، باعث شده آنها الگویی برای کارکنانشان باشند و کارکنان مایل باشند تلاشی بیش از آنچه معمولاً انتظار می‌رود برای کمک به موفقیت سازمان انجام دهند و به سازمان و اهدافش پایبند باشند. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش موسا (2017)؛ موسا (2019)؛ موسا و پوهاکا (2019)؛ اکبری و همکاران (۱۳۹۹) هم سو است.

فرضیه ششم این پژوهش به دنبال بررسی اثر تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی

<sup>1</sup> Gkorezis

<sup>2</sup> Lülfs

<sup>3</sup> Hahn



فرضیه هشتم این پژوهش به دنبال بررسی نقش تعدیل‌کنندگی منبع کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، در رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که منبع کنترل درونی محیط‌زیست به میزان  $0/03-$ ، رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار محیط‌زیستی کارکنان را تعدیل می‌کند، ولی با توجه به اینکه مقدار  $t$  خارج از بازه  $1/96 \pm$  قرار ندارد ( $t = 0/900$ )، این ضریب مسیر معنی‌دار نیست؛ بنابراین این فرضیه رد می‌شود و همان‌طور که در فرضیه ششم اثر تعهد سازمانی بر رفتار محیط‌زیستی رد شد، در این فرضیه نیز تعامل تعهد سازمانی و منبع کنترل محیط‌زیست، به‌طور معناداری بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثرگذار نیست. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش افسر و همکاران (2020) هم سو نیست.

فرضیه نهم این پژوهش به دنبال بررسی نقش تعدیل‌کنندگی منبع کنترل درونی محیط‌زیست، در رابطه بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی کارکنان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان بود. در این پژوهش نتایج به دست آمده حاکی از آن است که منبع کنترل درونی محیط‌زیست به میزان  $0/05-$ ، رابطه بین چشم‌انداز مشترک سبز و رفتار محیط‌زیستی کارکنان را تعدیل می‌کند، ولی با توجه به اینکه مقدار  $t$  خارج از بازه  $1/96 \pm$  قرار ندارد ( $t = 0/798$ )، این ضریب مسیر معنی‌دار نیست؛ بنابراین این فرضیه رد می‌شود. این رابطه در سازمان اتوبوس‌رانی شهر اصفهان نشان می‌دهد تعامل چشم‌انداز مشترک سبز و منبع کنترل درونی محیط‌زیست، به‌طور معناداری بر رفتار محیط‌زیستی کارکنان اثرگذار نیست، بنابراین مدیران این سازمان باید توجه بیشتری به مباحث خودکنترلی و دادن آگاهی و انگیزه به کارکنان درباره مسائل محیط‌زیست کنند و بدانند با تقویت کنترل درونی محیط‌زیست کارکنان، می‌توانند رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان را افزایش دهند. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش افسر و همکاران (2020) هم سو نیست.

در این پژوهش با توجه به فرضیات پژوهش، با عنایت به اینکه رهبران می‌توانند اثر برجسته‌ای بر رفتار اخلاقی کارکنان بگذارند، به رهبران و مدیران سازمان اتوبوس‌رانی پیشنهاد می‌شود با مسئول بودن نسبت به محیط‌زیست و الگو قرار دادن خود در ایجاد رفتارهای اخلاقی در این زمینه، کارکنان را به رفتارهای مسئولانه تشویق کنند و کارکنان آگاه شوند که با تعامل، همفکری، توجه به محیط‌زیست و ایجاد رفتارهای محیط‌زیستی در آنها، منافع زیادی در سطح سازمانی و اجتماعی ایجاد خواهد شد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان اتوبوس‌رانی به ایده‌های کارکنان که مرتبط با حفاظت از محیط‌زیست است و همچنین رفتارهای محیط‌زیستی‌شان پاداش دهند و تعهد سازمانی آنها را بالا ببرند، این امر متقابلاً موجب ایجاد رفتارهای محیط‌زیستی در کارکنان می‌شود و برای آنها مهم می‌شود که انرژی را تلف نکنند و آلودگی و آسیب کمتری به محیط‌زیست وارد کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران مسئولیت‌پذیر در سازمان اتوبوس‌رانی، با طراحی مدل بهینه ظرفیت انواع وسایل حمل‌ونقل عمومی، خطوط اتوبوس‌رانی، تهیه آمار و اطلاعات، ایجاد بانک اطلاعات و به‌روزرسانی آنها و همچنین، با احداث پارکینگ و راه‌اندازی خطوط گردشگری و اتوبوس‌های VIP کمک بیشتری به حفاظت از محیط‌زیست کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود رهبران مسئول سازمان اتوبوس‌رانی در چشم‌انداز و استراتژی‌های خود، برنامه‌هایی را مدنظر قرار دهند که به محیط‌زیست صدمات کمتری می‌زند و در راستای تدوین استراتژی‌ها، حتماً مشارکت کارکنان و گرفتن ایده‌های آنها را برای کاهش آثار منفی محیط‌زیستی مدنظر قرار دهند تا باعث ایجاد چشم‌انداز مشترک سبز و همگرایی به سمت اهداف بلندمدت در بین کارکنان شود و این امر متعاقباً باعث ایجاد رفتارهای محیط‌زیستی بیشتری در کارکنان می‌شود. همچنین به مدیران سازمان اتوبوس‌رانی پیشنهاد می‌شود برای تقویت ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان سازمان اتوبوس‌رانی، نسبت به کنترل بر رفتار خویش و خودکنترلی آنها، آموزش‌های روان‌شناختی برای کارکنان در نظر گرفته شود و

منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی و رفتار دوستانه با محیط‌زیست کارکنان»، بیست و هفتمین کنفرانس سالانه بین‌المللی انجمن مهندسان مکانیک ایران، تهران.

فولادوند، م.؛ هوشیاربخش، ع. و یاسینی، ع. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد زیست محیطی سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار زیست محیطی (مورد مطالعه شرکت‌های تولیدی شهر ایلام)»، پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار، تهران.

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, O. (2016). Linking spiritual leadership and employee environmental behavior: the impact of spirituality in the workplace, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's proenvironmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., & Afridi, S. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Alt, E., Díez-de-Castro, E. P., & Lloréns-Montes, F. J. (2015). Linking employee stakeholders to environmental performance: The role of proactive environmental strategies and shared vision. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 167-181.
- Ardito, L., & Dangelico, R. M. (2018). Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 426-440.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Chang, T. W. (2020). Corporate sustainable development strategy: effect of green shared vision on organization members' behavior. *International*

به این گونه، کارکنان رفتارهای شخصی خود را بهتر زیر ذره‌بین قرار می‌دهند تا در نهایت رفتارهای صحیح در محل کار و در ارتباط با محیط‌زیست صورت گیرد. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی مربوط به حفاظت از محیط‌زیست، نحوه برخورد صحیح با محیط‌زیست و اهمیت دادن به آن می‌تواند کمک‌کننده در این زمینه باشد و در نهایت ایجاد و نهادینه کردن رفتارهای محیط‌زیستی در سطح خرد در سازمان و در سطح کلان برای جامعه و محیط‌زیست، مفید خواهد بود.

## منابع

- اکبری، م.؛ همتی نژاد، م.ع.؛ عظیمیان، ا. و حسین‌زاده، ا. (۱۳۹۹). «تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان)». *دو فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۶ (۲)، ۳۳-۷۱.
- تیمورزاده، ا.؛ بهادری، م. ک.؛ مهدی‌زاده، پ. و یعقوبی، م. (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری اخلاقی و سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی: مطالعه موردی در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی». *مجله طب نظامی*، ۱۹ (۵)، ۴۵۱-۴۵۹.
- رحیمی، ف.؛ مهرابی، ع. و اسکندری، ی. (۱۳۹۸). «تأثیر تعهد زیست محیطی بر نوآوری سبز و عملکرد پایدار با نقش تعدیل‌کنندگی آموزش زیست محیطی کارکنان در شرکت‌های پتروشیمی ماهشهر»، *فصلنامه انسان و محیط‌زیست*، ۵۰ (۴)، ۲۵-۳۸.
- رستگار، ا. و بیرق‌دار، ا. م. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتارهای زیست محیطی در حفاظت از محیط‌زیست (مورد بررسی و مطالعه دانش آموزان دبیرستان‌های شیراز)»، *سومین همایش ملی پژوهش‌های محیط‌زیست و کشاورزی ایران*، همدان.
- صیدی عقیل‌آبادی، ف.؛ نوری، ا.؛ صیدی عقیل‌آبادی، ع. و صیدی عقیل‌آبادی، ز. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر مدیریت

- motivation combine to predict employee's proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605–619.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
- Huffman, J. B., & Hipp, K. A. (2001). Creating communities of learners: The interaction of shared leadership, shared vision, and supportive conditions. *International Journal of Educational Reform*, 10(3), 272–281.
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62–73.
- Kalamas, M., Cleveland, M., and Laroche, M. (2014). Pro environmental behaviors for thee but not for me: Green giants, green Gods, and external environmental locus of control. *Journal of Business Research*, 67(2), 12–22.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358.
- Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012). A followercentric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly* 23(3), 476–487.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163–197.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2018). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 161, 35–52.
- Lu, H., Liu, X., Chen, H., Long, R., & Yue, T. (2017). Who contributed to “corporation green” in China? A view of public-and private-sphere pro-environmental behavior among employees. *Resources, Conservation and Recycling*, 120, 166–175.
- Lülfes, R., & Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: *Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 24–46.
- 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), 617–631.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paillé, P. (2014). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 127, 479–500.
- Chen, Y., Chang, C., Yeh, S., & Cheng, H. (2014). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49, 1169–1184.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2015). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49(3), 1169–1184.
- Cleveland, M., Kalamas, M., & Laroche, M. (2005). Shades of green: Linking environmental locus of control and pro-environmental behaviors. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 198–212.
- Cleveland, M., Kalamas, M., & Laroche, M. (2012). It's not easy being green: Exploring green creeds, green deeds, and internal environmental locus of control. *Psychology & Marketing*, 29(5), 293–305.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861.
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
- Gkorezis, P. (2015). Supervisor support and pro-environmental behavior: The mediating role of LMX. *Management Decision*, 53(5), 1045–1060.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee

- employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194.
- Sims, H. P. Jr., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognitions in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235–254.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483–500.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57–73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86–101.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behavior in the workplace and the role of managers and organization. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679–1687.
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623–638.
- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362–378.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944–962.
- A conceptual model for voluntary proenvironmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2), 83–98.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Miska, C., Stahl, G.K., & Fuchs, M. (2014) Unethical managerial behavior: the moderating roles of moral intensity and situational strength. *Academy of Management Proceedings*. 1, 1-5.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117–134.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57(4), 118 -127.
- Mousa, M. (2017). Responsible Leadership and Organizational Commitment among Physicians: Can Inclusive Diversity Climate Enhance the Relationship?. *Journal of intercultural management*, 9(2), 103-141.
- Mousa, M. (2019). Responsible leadership, diversity and organizational commitment: a study from Egypt. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-06-2017-0217>.
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*. 38(3), 208-224.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528–537.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 497–500.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477–489.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57–66.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on

