



## تأثیر رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی با نقش میانجی سکوت رابطه‌ای

عباس قائدامینی هارونی<sup>۱\*</sup>، مریم کریمزاده مصطفی آبادی<sup>۲</sup>

\*- دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۲- دانشجوی کارشناسی، مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فارس، چهارمحال و بختیاری، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی با نقش میانجی سکوت رابطه‌ای 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 دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۲۰۰ نفر تشکیل دادند که از طریق جدول مورگان تعداد ۳۲۷ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه رهبری فراگیر کارمندی و همکاران (۲۰۱۰)، پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی بوبرال و بیله (۲۰۱۲) و پرسش‌نامه سکوت رابطه‌ای برینزفیلد (۲۰۱۳) بود که روایی پرسش‌نامه‌ها بر اساس روایی محتوایی، صوری و سازه مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگرپایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۶ و ۰/۸۷ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی تأثیر مثبت دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۶۶ بود و سکوت رابطه‌ای در رابطه بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی، به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش کرد.
تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۰۶/۳۱	
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۸/۰۴	
(مقاله پژوهشی)	
<b>کلمات کلیدی:</b> رهبری فراگیر، رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی، سکوت رابطه‌ای	

### مقدمه

الگوهای زیست محیطی جهان روز به روز بدتر می‌شود که دلیل آن افزایش مداوم رقابت در این عصر جهانی شدن است و کسب و کارها در تلاش برای حفظ توسعه زیست محیطی پایدار هستند. بسیاری از پژوهشگران در تلاش هستند تا تغییرات محیطی را در سطح استراتژیک بررسی کنند، اما سطح کارکنان در این زمینه نادیده گرفته می‌شود (بانسال و سونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ گالپین و ویتینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین دیدگاه آن‌ها نسبت به محیط زیست بعد مهمی است که از مدیریت پایدار کسب و کار پشتیبانی می‌کند. بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی شامل چنین شیوه‌های زیست محیطی کارکنان است که به طور رسمی توسط سازمان‌ها اعطا نمی‌شود. چنین شیوه‌هایی با اقدامات دفاعی بوم‌شناختی کارکنان و تحلیل تاکتیکی کسب‌وکار برای شیوه‌های سبز همراه است (راموس و استگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). کارکنانی که در رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی شرکت می‌کنند، نگرش‌های دفاعی محیطی دارند و از این طریق تجزیه و تحلیل استراتژیک سبز سازمان را انجام می‌دهند. بنابراین، ارائه محیطی سازمان تحت تأثیر

1 - Bansal & Song  
2 - Galpin & Whittington  
3 - Ramus & Steger

رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی کارکنان است (پیله و مجیا-مورلوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ تممینک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ پیله و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ لام و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، پژوهش‌های قبلی نشان داد که کارکنان درگیر در رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی از اهمیت حیاتی برخوردار هستند. امروزه پژوهشگران علاقه‌مند به بررسی جنبه‌های مختلف توسعه و رشد کارکنان، خودمراقبتی محیطی، رویه امنیت محیط کسب و کار، مشکلات مربوط به محیط کسب و کار و رفتار محیطی کسب و کار هستند (پیله و مجیا-مورلوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ تممینک و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ پیله و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ لام و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ ژانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶؛ عبده و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳). با بررسی همه این جنبه‌ها نمی‌توان نقش رهبر را در سازمان نادیده گرفت. در این راستا، تعدادی از پژوهش‌های قبلی تأثیر رهبران بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی را تایید کرده‌اند (آین و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳). پژوهش حاضر، نیز تلاشی برای غنی‌سازی ادبیات موجود است.

علاوه بر این، سبک‌های مختلف رهبری مانند حمایتی، خدمت‌محور، تحول‌آفرین تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی به‌عنوان دامنه وسیع، قابل اعتماد اما به‌طور قطعی‌تر بر توسعه زیست‌محیطی پایدار و تغییرات مثبت در جامعه دارند (پلس و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱). بسیاری از پژوهشگران مدیریت بررسی کرده‌اند. نقش بوم‌شناختی در سطح سازمانی، در سطح فردی نادیده گرفته شد (گالپین و ویتینگتون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). به‌طور مشابه، پژوهش‌های قبلی نیز بر نقش کلیدی رهبری در توسعه رفتار سبز متمرکز بودند (ژانگ و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶؛ کورا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۶). رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی مسئول ایجاد رفتار اختیاری متمایز است. این توسط یک سیستم رسمی پاداش به رسمیت شناخته نمی‌شود، اما در مجموع نقش مهمی در پیشرفت قابل‌نگهداری سازمان ایفا می‌کند (رابرتسون و بارلینگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۷). در نتیجه، بر اساس بحث فوق می‌توان دو هدف پژوهشی را برای پژوهش حاضر ترسیم کرد. اولاً، تأثیر رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی کارکنان را تشریح می‌کند و ثانیاً، هدف آن بررسی میانجیگری سکوت رابطه‌ای بین انجمن رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی برای تشویق رفتار سبز کارکنان است.

## بررسی ادبیات

### رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی برای محیط

رهبری فراگیر به درک کارکنان در مورد موقعیت خود در یک تیم خاص از طریق رفتار منصفانه اشاره دارد که خواسته‌های آن‌ها را برای استثنایی بودن و وابستگی برآورده می‌کند (شور و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۱). رهبری فراگیر، به مشارکت دادن افراد در امور سازمانی مربوط می‌شود. هدف اصلی رهبری فراگیر، انجام کارها با کارکنان به جای انجام کارها به وسیله کارکنان است. در نتیجه، احساس دل‌بستگی و انحصار را ایجاد می‌کند. رهبری فراگیر، کارکنان را قادر می‌سازد تا به اهمیت خود در سازمان پی ببرند، احساس تعهد و وفاداری را توسعه دهند، به اهدافی برای بازپرداخت جمعی دست یابند و برای خروجی بلندمدت کار کنند. (سوگیاما و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶). رهبری فراگیر بر اساس عمومیت و احساس قربانیت، رهبری منحصر به فرد تلقی می‌شود. تئوری تمایز بهینه، طولانی شدن نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد که کارکنان همیشه به‌طور همزمان با افراد دیگر متفاوت و شبیه هم بودند.

1 - Paillé & Mejia-Morelos

2 - Temminck & et al

3 - Paillé & et al

4 - Lamm & et al

5 - Zhang & et al

6 - Abdeh

7 - Ain & et al

8 - Pless & et al

9 - Galpin & Whittington

10 - Zhang & et al

11 - Kura

12 - Robertson & Barling

13 - Shore & et al

14 - Sugiyama & et al

گنجاندن لازمه فرد برای داشتن احساس دل‌بستگی و منحصر به فرد بودن است. به طور همزمان برای ایجاد حالت سود به غیر مشابه و مشابه با دیگران اشاره دارد (راندل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در نهایت، حس وابستگی را با رویه‌های سازمانی ایجاد می‌کند و بر مشارکت دادن همه کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی و همچنین اهمیت دادن به آن‌ها در سازمان تمرکز دارد. فرآیند تصمیم‌گیری ترکیبی و مشارکت در بحث‌های سازمانی، کارکنان محیط‌گرا را تشویق می‌کند تا ایده‌ها و اقدامات نوآورانه را برای نجات محیط اطراف توسعه دهند. آرامش سازمان در قالب رهبری فراگیر برای معرفی و اجرای رفتار دوستدار محیط در سازمان لازم است (جاوید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بر اساس همه این بحث‌ها می‌توان پیشنهاد کرد:

فرضیه اول: رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی تاثیر دارد.

### رهبری فراگیر و سکوت رابطه‌ای

به زعم برینزفیلد<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، رفتار کارکنان را برای ساکت ماندن برای ایجاد و حفظ رابطه قوی با افراد دیگر در سازمان سکوت رابطه‌ای می‌نامد. اگرچه تمرکز پژوهش‌های معاصر بر سکوت کارکنان است، اما پژوهش‌های بسیار کمی در گذشته وجود دارد که ارتباط رهبری فراگیر با سکوت رابطه‌ای را بررسی کرده باشد. از این رو این پژوهش حاضر با هدف بررسی این رابطه می‌باشد. به زعم نمبهارد و ادموندسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، رهبران با فکر باز آشکارا با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند. به همین ترتیب، شجاعت کارکنان برای اظهار نظر آن‌ها را قادر می‌سازد سکوت خود را در سازمان بشکنند. به دلیل باز بودن و دسترسی به رهبری فراگیر، کارکنان احساس می‌کنند که مدیران همیشه آماده کمک به آن‌ها در هر شرایطی هستند. در نهایت، سکوت کارکنان بر روی رابطه متمرکز می‌شود. به زعم جولی و لی<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) چنین محیطی برای توسعه کارکنان، ابراز اطمینان آن‌ها، بهبود امنیت عاطفی کارکنان که ممکن است سکوت کارکنان را کاهش دهد، مساعد است (آلینگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ براون و تروینو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶؛ براون و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). به زعم لی و داهیتن<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) رهبری فراگیر با هدف افشای خطاها رابطه منفی دارد و با صحبت کردن همبستگی مثبت دارد. بنابراین، هنگامی که رهبران میزان صمیمیت زیادی داشته باشند، استاندارد روابط با کارکنان آن‌ها بهبود می‌یابد و رفتار خاموش کارکنان کاهش می‌یابد (ژو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ دترت و بوریس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷؛ جولی و لی، ۲۰۲۱). علاوه بر این، رهبران سعی می‌کنند زمانی که در مواقع دشواری به کارکنان نزدیک می‌شوند، توجه کامل داشته باشند و در نتیجه نیاز خود را به ارتباط برآورده کنند (بی و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین، رهبری فراگیر رک بودن را نشان می‌دهد، به نظرات کارکنان گوش می‌دهد و به آن‌ها می‌پردازد. به چنین رفتارهایی دست می‌زنند که رفتار خاموش کارکنان را مهار می‌کند. بر اساس همه این بحث‌ها می‌توان پیشنهاد کرد:

فرضیه دوم: رهبری فراگیر بر سکوت رابطه‌ای تاثیر دارد.

### سکوت رابطه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیستی

بسیاری از پژوهش‌های قبلی نشان داد که سکوت سازمانی تأثیر نامطلوبی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد (شهیتوغللو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰؛ چنار و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳). نتایج نشان داد که اگر کارکنان اجازه نداشته باشند در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند، سطح رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها کاهش می‌یابد. سازمان برای عملکرد روان سیستم به این نوع رفتار نیاز دارد. پژوهش‌های قبلی همچنین

1 -Randel & et al  
2 - Javed & et al  
3 - Brinsfield  
4 - Nembhard & Edmondson  
5 - Jolly & Lee  
6 -Alingh & et al  
7 -Brown & Treviño  
8 -Brown & et al  
9 - Lee & Dahinten  
10 - Xu & et al  
11 - Detert & Burris  
12 - Ye & et al  
13 - Şehitoğlu  
14 - Çımar

نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی منجر به بهبود فردی و فردی می‌شود (آین و همکاران، ۲۰۲۳). سکوت سازمانی به دلایل متعددی به وجود می‌آید و اگر با آن برخورد مثبت نشود در درازمدت منجر به سکوت کارکنان می‌شود و در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی را نشان نمی‌دهند. به طور خاص، کارکنانی که دارای سکوت تدافعی و رضایت‌بخش هستند، پیش‌بینی نمی‌شود که رفتار شهروندی سازمانی را نشان دهند، در حالی که انتظار می‌رود کارکنان دارای رفتار سکوت اجتماعی در درازمدت رفتار شهروندی سازمانی را نشان دهند. بنابراین با توجه به بحث فوق می‌توان پیشنهاد داد که:

فرضیه سوم: سکوت رابطه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیستی تاثیر دارد

### اثر واسطه‌ای سکوت رابطه‌ای

ترس از آسیب رساندن به روابط، کارکنان را تشویق می‌کند که در محیط کار سکوت کنند. با این حال، ارتباطات مثبت، کمیت و کیفیت اشتراک اطلاعات را در سازمان کاهش می‌دهد. به زعم وایت ساید و بارکلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، سه بعد سکوت کارکنان یعنی سکوت ضمنی، سکوت انفعالی و سکوت طرفدار اجتماعی با رفاه کارکنان رابطه منفی دارد اما با استرس کارکنان و میزان ترک خدمت همبستگی مثبت دارد. در این شرایط، سکوت کارکنان در زمان بارور شدن ایده‌ها یا معرفی فرآیندهای جدید در سازمان خوب نیست. به این دلیل است که مانع خلاقیت و طوفان فکری در این مراحل توسعه دانش در سازمان می‌شود (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). علاوه بر این، سکوت کارکنان به عنوان میانجی بین خلاقیت کارکنان و سرپرستی توهین‌آمیز عمل می‌کند (لی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). به همین ترتیب، سکوت پرستاران نیز نقش میانجی بین رهبری ژهرآگین و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند (فرغالی عبدالعلیم و ابوزید<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). به همین ترتیب، سکوت تدافعی می‌تواند رابطه بین خلاقیت کارکنان و احساس طرد سرپرست آن‌ها را واسطه کند (جهانزب و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). به طور مشابه، به زعم برونگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) سکوت ضمنی به عنوان میانجی بین عدالت سازمانی و خستگی عاطفی ایفا می‌کند. همچنین تأثیر قابل توجهی بر رفتار کناره‌گیری فیزیولوژیکی دارد و همچنین به عنوان یک واسطه در سطح عملکرد واقعی در سازمان ایفا می‌کند. علاوه بر این، زمانی که مدیریت ارشد اغلب توصیه‌های ارائه شده توسط آن‌ها را رد می‌کند، سطح سکوت کارکنان افزایش می‌یابد. با این حال، هنگامی که مدیریت سطح بالا با صراحت، بی‌طرفی، اعتماد و حمایت و قدردانی از عملکرد کارکنان رفتار کند، سکوت کارکنان کاهش می‌یابد (واکولا و بوراداس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین، یک محیط رهبری فراگیر مساعد در سازمان منجر به غلبه بر رفتار خاموش کارکنان، تشویق آن‌ها به صحبت، و بهبود کیفیت و فراوانی روابط مبادله بین رهبران و کارکنان می‌شود و در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را برای محیط تحریک می‌کند. بر اساس تحلیل فوق، فرضیه زیر در این پژوهش پیشنهادی می‌شود

فرضیه چهارم: سکوت رابطه‌ای نقش میانجی بین ارتباط رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی زیستی محیطی ایفا می‌کند.

### پیشینه پژوهش

العداوی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز کارکنان 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 به طور مثبت بر انگیزه درونی سبز کارکنان و مشارکت کاری سبز تأثیر گذاشت. علاوه بر این، انگیزه درونی سبز کارکنان به طور مثبت بر تعامل کار سبز تأثیر گذاشت و رابطه بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کار سبز کارکنان را

1 - Whiteside & Barclay

2 - Morrison & Milliken

3 - Lee & et al

4 - Farghaly Abdelaliem & AbouZeid

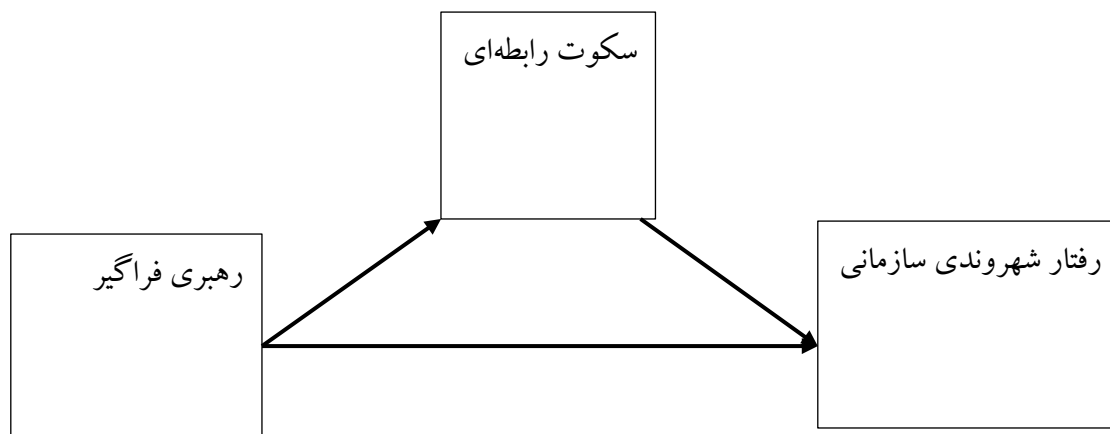
5 - Jahanzeb & et al

6 - Broeng

7 - Eladawi & et al

واسطه کرد. عبده و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان از رهبری 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 تاثیر 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 می کند: 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 به طور 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 تحول آفرین سبز را در انجمن های 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 (پایین تر) رهبری تحول آفرین سبز قوی تر (ضعیف تر) بود. آبورامدان 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) تاثیر مثبت داشت و آیا حمایت سازمانی سبز درک شده این رابط را میانجی کرد. 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 رتبه بندی 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.

در این پژوهش، فرض می شود که رهبری فراگیر سبز به طور مثبت بر رفتارهای شهروندی سازمانی زیست محیطی تأثیر می گذارد و سکوت رابطه‌ای سبز به عنوان یک میانجی عمل می کند. در مدل، «رهبری فراگیر سبز» به عنوان متغیر مستقل، «رفتارهای شهروندی سازمانی زیست محیطی» به عنوان متغیر وابسته «سکوت رابطه‌ای» به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته می شوند.



مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش آبن و همکاران (۲۰۲۳)

1 - Chen, & et al

2 - Aboramadan & et al

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوی گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۲۰۰ نفر تشکیل دادند که از طریق جدول مورگان، تعداد ۳۲۷ نفر به عنوان نمونه، از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه بوده که شامل سوالات تخصصی از ۳ متغیر مورد بررسی در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای و شامل ۳۵ سوال بوده که از پرسش‌نامه‌های استاندارد به شرح جدول استفاده گردیده است.

جدول شماره (۱) ترکیب سوالات پرسش‌نامه

متغیرهای مورد بررسی	مولفه‌ها	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع سوالات
رهبری فراگیر	کارملی و همکاران (۲۰۱۰)	۱ تا ۱۵	۱۵
رفتارهای شهروندی سازمانی زیست محیطی	بویرال و پیله (۲۰۱۲)	۱۶ تا ۳۰	۱۵
سکوت رابطه‌ای	برینزفیلد (۲۰۱۳)	۳۱ تا ۳۵	۵

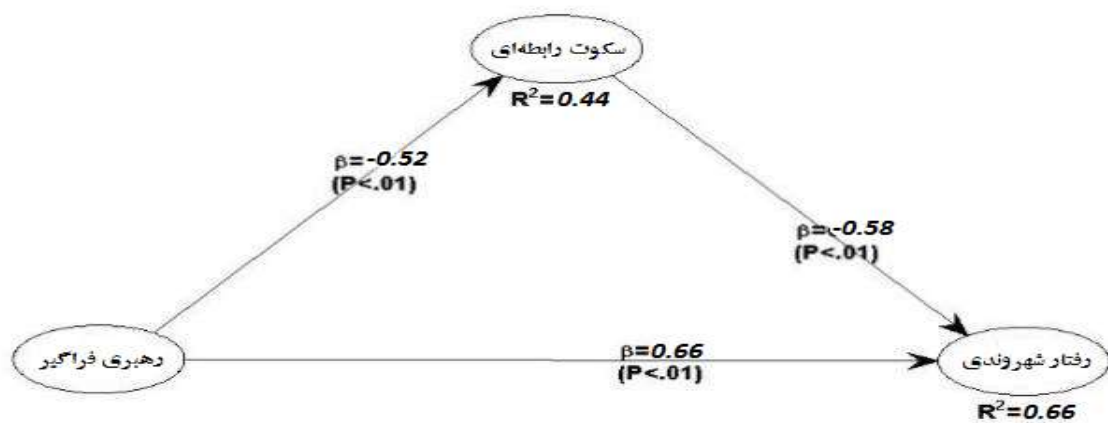
پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش‌نامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها تعیین شود. به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی روایی صوری پرسش‌نامه‌های مذکور توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سوالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سوال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل می‌باشد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

جدول (۳) ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

ضریب پایایی	متغیرهای مورد بررسی
۰/۸۵	رهبری فراگیر
۰/۸۶	رفتارهای شهروندی سازمانی زیست محیطی
۰/۸۷	سکوت رابطه‌ای

## یافته‌های پژوهش

بررسی مدل اصلی



شکل ۲: مدل اصلی پژوهش

با توجه به تحلیل فرضیه‌ها و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر رهبری فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی با نقش میانجی سکوت رابطه‌ای طور کلی به شرح زیر است:

جدول (۴) بررسی معنی‌داری ضرایب مدل

رابطه	میزان اثر	معناداری
رهبری فراگیر - رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی	۰/۶۶	<۰/۰۰۱
رهبری فراگیر - سکوت رابطه‌ای	-۰/۵۲	<۰/۰۰۱
سکوت رابطه‌ای - رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی	-۰/۵۸	<۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۴: رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی تأثیر دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۶۶ است و با توجه به خروجی وارپ مقدار تأثیر رهبری فراگیر بر سکوت رابطه‌ای معنادار و منفی است که ضریب تأثیر آن ۰/۵۲ - است و همچنین تأثیر سکوت رابطه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی و منفی است که ضریب تأثیر آن ۰/۵۸ - است

جدول (۵) : همبستگی بین متغیرها

سکوت رابطه‌ای	رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی	رهبری فراگیر
۰/۵۲۴	۰/۴۴۴	(۰/۸۸۵)
۰/۵۶۹	(۰/۸۴۴)	۰/۵۲۱
(۰/۸۲۵)	۰/۴۸۵	۰/۴۴۰

جدول (۷) برازش مدل

شاخص های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۱/۰۵	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۷۷	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده آل 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

با توجه به جدول ۸ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است.

یک فرض زیربنایی مدل پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> بررسی شدند. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه ای مدل پیشنهادی را می توان در جدول ۸ مشاهده نمود. همان طور که نتایج مندرج در جدول ۸ نشان می دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای سکوت رابطه ای، به عنوان متغیر میانجی بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی (۰/۰۷۷۵) و حد بالای آن (۰/۰۱۱۲) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به این که صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می گیرد، این رابطه واسطه ای معنی دار است؛ بنابراین سکوت رابطه ای رابطه بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی، به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می کند.

جدول (۸) نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه ای مدل پیشنهادی

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	
				حد پایین	حد بالا
رهبری فراگیر سبز - سکوت رابطه ای - رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی	۰/۰۳۸۵	۰/۰۲۰۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۲۱	سطح اطمینان ۰/۹۵

### برازش کلی مدل

نهایتاً جهت برازش کلی مدل، از شاخص هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانی، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۹) شاخص های برازش کلی مدل از نرم افزار وارپ پی ال اس

شاخص های برازش	میزان	ملاک	معناداری	تفسیر
میانگین نرخ تورم واریانس <sup>۲</sup>	۳/۳۲۵	< ۵ قابل قبول، ایده آل	-	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش کلی <sup>۳</sup>	۰/۵۳۲	> ۰/۱ > ۰/۲۵، ضعیف، متوسط، > ۰/۳۶ عالی	-	برازش مطلوب
میانگین ضریب مسیر <sup>۴</sup>	۰/۵۸۶	< ۰/۰۵	< ۰/۰۰۱	برازش مطلوب
میانگین ضریب تعیین <sup>۵</sup>	۰/۵۵۰	< ۰/۰۵	< ۰/۰۰۱	برازش مطلوب

1 - Bootstrap

2 - Average Variance Inflation Factor (AVIF)

3 - Goodness-of Fit Index (GOF)

4 - Average path coefficient (APC)

5 - Average R-squared (ARS)



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی پرداخته است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سکوت رابطه‌ای نقش میانجی بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی دارد. رهبری فراگیر به طور قابل توجهی همبستگی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی دارد. رهبری فراگیر با سکوت رابطه‌ای همبستگی منفی دارد. سکوت رابطه‌ای تأثیر منفی قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی دارد. پژوهش حاضر تأثیر میانجیگری سکوت رابطه‌ای بین رهبری فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی محیط زیستی روشن کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمام فرضیه‌های پژوهش تایید شدند که این یافته‌ها با پژوهش‌های العداوی و همکاران (۲۰۲۴)، الشعیر و همکاران (۲۰۲۳)، عبده و همکاران (۲۰۲۳)، چن و همکاران (۲۰۲۳)، آبورامدان و همکاران (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۱۹) همراستایی دارد. از تحلیل داده‌ها مشهود است که رهبری فراگیر سبب 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 مسئولانه محیطی در سازمان‌ها تأکید می‌کند، همسو می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری فراگیر سبز به طور قابل توجهی به افزایش خلاقیت سبز کارکنان، رفتار کاری نوآورانه سبز، رفتار به اشتراک‌گذاری دانش سبز، و رفتار فعالانه و مرتبط با محیط زیست کمک می‌کند. بر این اساس، می‌توان پیشنهاد کرد که کارکنانی که رهبران خود را دارای وجدان محیطی و حامی می‌دانند، آماده گفتگو در مورد اهداف دوستدار محیط زیست و روش‌های سبز خلاقانه برای دستیابی به آن‌ها هستند، در دسترس برای مشاوره در مورد مسائل زیست محیطی در محیط کار هستند و پذیرای درخواست‌های مربوط به این موضوع هستند. مدیریت نگرانی‌های زیست محیطی تمایل بیشتری به مشارکت داوطلبانه در اقدامات مسئولانه زیست محیطی دارد که فراتر از شرح وظایف آن‌هاست. این یافته توانایی سازمان‌ها را برای استفاده از رهبری فراگیر سبز به عنوان تسهیل‌کننده برای افزایش تلاش‌های پایداری خود برجسته می‌کند. در چارچوب تئوری حفاظت از منابع، مفهوم رهبری فراگیر را می‌توان به عنوان منبعی در نظر گرفت که با ایجاد فضایی از شمولیت و اعتماد، رفاه روانی و عاطفی کارکنان را افزایش می‌دهد. این منبع، که توسط رهبری فراگیر نشان داده می‌شود، به عنوان یک عامل محافظتی در برابر از دست دادن منابع در قالب سکوت رابطه‌ای عمل می‌کند. از آنجایی که کارکنان کاهش سکوت رابطه‌ای را تجربه می‌کنند، منابع عاطفی و روانی خود را حفظ می‌کنند، که به نوبه خود می‌تواند منجر به تمایل بیشتری برای مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی برای محیط زیست شود. در این زمینه، این نظریه پیشنهاد می‌کند که رهبری فراگیر نه تنها به طور مثبت به کسب منابع کارکنان کمک می‌کند، بلکه با کاهش سکوت رابطه‌ای، به کاهش اتلاف منابع کمک می‌کند و در نهایت رفتار

شهروندی محیط زیستی در محیط کار ارتقا می‌دهد. در نتیجه، لازم است سازمان محیطی مساعد را حفظ کند که بتواند ابعاد فعال، باز و گسترده‌ای از فرهنگ را ایجاد کند تا مدیران بتوانند به طور موثر با کارکنان سطوح پایین تر ارتباط برقرار کنند. در نتیجه، تأثیر محیط خارجی بر نگرش خاموش کارکنان را کاهش می‌دهد. برای مدیران بدون قید و شرط ضروری است که سبک رهبری فراگیر را اتخاذ کنند، از کارکنان حمایت کنند، با آن‌ها با نگرش در دسترس رفتار کنند، قدردانی کنند. تلاش‌های آن‌ها، بهبود کانال‌های ارتباطی و رفع نیازهای فردی آن‌ها. در این چارچوب، سازمان‌ها رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را برای محیط زیست می‌طلبند. زیرا این نوع رفتار برای افزایش بهره‌وری کارکنان، هماهنگی فعالیت‌های تیم‌های متقابل و کمک به سازمان برای رویارویی بهتر با چالش‌های محیطی ضروری است. 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 دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری پیشنهاد می‌شود با مسئول‌بودن 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 دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری 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 رهبران مدیران دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری در چشم‌انداز و استراتژی‌های خود، برنامه‌هایی را مدنظر قرار بدهند 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 دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری می‌شود برای تقویت ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان مدیران، نسبت به کنترل بر رفتار خویش و خودکنترلی آنها، آموزش‌های روان‌شناختی برای کارکنان در نظر گرفته شود و به این گونه، کارکنان رفتارهای شخصی خود را بهتر زیر ذره‌بین قرار می‌دهند تا در نهایت رفتارهای صحیح در محیط 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 مدیران دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری و در سطح کلان برای جامعه و محیط‌زیست، مفید خواهد بود.

## References

1. Alingh, C. W., van Wijngaarden, J. D. H., van de Voorde, K., Paauwe, J., Huijsman, R. (2019). Speaking up about patient safety concerns: the influence of safety management approaches and climate on nurses' willingness to speak up. *BMJ Qual. Saf.* 28, 39–48. doi: 10.1136/bmjqs-2017-007163.
- Abdou AH, Al Abdulathim MA, Hussni Hasan NR, Salah MHA, Ali HSAM, Kamel NJ. . (2023) From Green Inclusive Leadership to Green Organizational Citizenship: Exploring the Mediating Role of Green Work Engagement and Green Organizational Identification in the Hotel Industry Context. *Sustainability*; 15(20):14979. <https://doi.org/10.3390/su152014979>
- 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.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*. 51, 1173–1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bansal, P., & Song, H.C. (2017). Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Acad. Manage. Ann.* 11, 105–149. doi: 10.5465/annals.2015.0095.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *J. Business Ethics* 109, 431–445. doi: 10.1007/s10551-011-1138-9
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *J. Organ. Behav.* 34, 671–697. doi: 10.1002/job.1829
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *Leadersh. Q.* 17, 595–616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 97, 117–134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creat. Res. J.* 22, 250–260. doi: 10.1080/10400419.2010.504654
- ÇINAR O., FatihKarcıoğlu&ZiřanD.Aliogulları (2013). “The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey Study in the Province of Erzurum”, *Turkey, 9th International Strategic Management Conference*.
- 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>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open. *Acad. Manag. J.* 50, 869–884. doi: 10.5465/amj.2007.26279183
- ElAdawi, F.M.I., Elnaggar, M.K., Hashad, M.E., Awad, A.H.I., & Abd El-Halim, .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>
- FarghalyAbdelaliem, S. M., & AbouZeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC Nurs.* 22:4. doi: 10.1186/s12912-022-01167-8
2. Galpin, T., & Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: from strategy to results. *J. Business Strategy*. 33, 40–48. doi: 10.1108/02756661211242690

- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of psychological safety- CORRIGENDUM. *J. Manage. Org.* 23, 472-472. doi: 10.1017/jmo.2017.17
- Jahanzeb, S., Bouckenooghe, D., & Mushtaq, R. (2021). Silence and proactivity in managing supervisor ostracism: implications for creativity. *Leadersh. Org. Dev. J.* 42, 705-721. doi: 10.1108/LODJ-06-2020-0260
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: motivating employee voice through inclusive leadership. *J. Hosp. Tour. Res.* 45, 1092-1113. doi: 10.1177/1096348020963699
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Rev.* 17, 1S-14S. doi: 10.1177/0972150916631069
3. Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: perceived organizational support toward the environment. *J. Business Ethics* 128, 207-220. doi: 10.1007/s10551-014-2093-z
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting. *J. Nurs. Scholarsh.* 53, 737-745. doi: 10.1111/jnu.12689
- Lee, W.-R., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2022). Abusive supervision and employee's creative performance: a serial mediation model of relational conflict and employee silence. *Behav. Sci.* 12, 1-14. doi: 10.3390/bs12050156
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Acad. Manag. Rev.* 25, 706-725. doi: 10.2307/259200
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior.* 27, 941-966. doi: 10.1002/job.413
4. ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikler ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 20, Ocak-Haziran, 117-135.
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: the moderating influence of psychological contract breach. *J. Environ. Psychol.* 38, 124-131. doi: 10.1016/j.jenvp.2014.01.004
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *Int. J. Human Resource Manage.* 24, 3552-3575. doi: 10.1080/09585192.2013.777934
- Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: the Ulysses experience. *Acad. Managem. Learning Educ.* 10, 237-260. doi: 10.5465/amle.10.2.zqr237
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Acad. Manage. J.* 43, 605-626. doi: 10.2307/1556357
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., & Dean, M. A., (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Manage. Rev.* 28, 190-203. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *J. Bus. Res.* 75, 57-66. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.02.007
- .ŞEHİTOĞLU, Y. (2010). "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performans İlişkisi." *Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Kocaeli.*
5. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *J. Manage.* 37, 1262-1289. doi: 10.1177/0149206310385943
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive leadership development: drawing from pedagogies of women's and general leadership development programs. *J. Manage. Educ.* 40, 253-292. doi: 10.1177/1052562916632553

- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy Environ.* 24, 402–412. doi: 10.1002/bse.1827
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Empl. Relat.* 27, 441–458. doi: 10.1108/01425450510611997
- Whiteside, D. B., and Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *J. Bus. Ethics* 116, 251–266. doi: 10.1007/s10551-012-1467-3
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *Leadersh. Q.* 26, 763–774. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.03.002
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: the role of team voice and performance pressure. *Eur. Manag. J.* 37, 468–480. doi: 10.1016/j.emj.2019.01.006
- Zhang, J., Chen, Y., & Liu, J. (2016). Ethical leadership and OCBE: The influence of prosocial motivation and self accountability. Paper presented at the *Academy of Management Proceedings (Briarcliff Manor, NY)*, 10510. doi: 10.5465/ambpp.2016.15588abstract

## The impact of inclusive leadership and environmental organizational citizenship behavior with the mediating role of relational silence

### Abstract

The purpose of this research was to investigate the impact of inclusive leadership and environmental organizational citizenship behavior with the mediating role of relational silence. The present study was applied in terms of its purpose and descriptive in terms of correlational data collection. The statistical population of the present study consisted of all the employees of the universities of Chaharmahal and Bakhtiari provinces in the number of 2200 people, of which 327 people were selected as a sample through the stratified random sampling method through Morgan's table. The research tools were Carmeli et al.'s comprehensive leadership questionnaire (2010), Boyeral and Pilleh's environmental organizational citizenship behavior questionnaire (2012) and Brinsfield's relational silence questionnaire (2013). Validity was confirmed from the necessary terms, and on the other hand, the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as 0.85, 0.86, and 0.87, respectively, and data analysis was done using structural equation modeling. The findings showed that inclusive leadership has a positive effect on environmental organizational citizenship behavior, the coefficient of which was 0.66, and relational silence played a role as a mediating variable in the relationship between inclusive leadership and environmental organizational citizenship behavior.

**Keywords:** inclusive leadership, environmental organizational citizenship behavior, relational silence