Open Access

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 13 (3), (Series 51): 22-45/ 2026

https://10.30473/fmss.2025.70556.2593

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Model of the Effect of Inclusive Green Leadership on Pro-Environmental Behavior: The Mediating Role of Green Psychological Climate Among Employees of Sports and Youth Departments in Sistan and Baluchestan Province

Habib Allah paskohei[1], Marziyeh Khalifeh Soltani [2*], Zahra rezaee[3]

[1] Master's student in Sports Management, Department of Sports Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
[2] Assistant Professor in Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan.
[3] Ph.D. of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

***Correspondence:**
Marziyeh Khalifeh Soltani

Email:
mkh_sport@ped.usb.ac.ir

Receive Date: 14/Dec/2025
Accept Date: 31/Jan/2026
Published Online: 23/Sep/2026

How to cite
paskohi, H. A. , Khalifeh soltani, M. and Rezaee, Z. (2026). Designing a model of the effect of inclusive green leadership on pro-environmental behavior with the mediating role of green psychological climate among employees of sports and youth departments of Sistan and Baluchestan province. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 13(3), 23-33. doi: 10.30473/fmss.2026.76035.2687

ABSTRACT

Background and Purpose: In recent years, environmental crises, including climate change, deforestation, ecosystem degradation, and biodiversity loss, have posed serious threats to human health and ecological balance. Therefore, governments and organizations have an important responsibility to reduce environmental impacts and protect natural resources by adopting environmental strategies and sustainable management practices (1). In this regard, the adoption of management styles based on environmental principles is essential for addressing current environmental challenges and achieving organizational sustainability. Green inclusive leadership, by creating favorable conditions for employee participation and strengthening environmental values, can play an important role in fostering a green psychological climate and pro-environmental behavior, thereby helping organizations achieve their environmental and sustainability goals (2,3). As an emerging leadership style, green inclusive leadership plays an important role in promoting pro-environmental behaviors within organizations. Green inclusive leaders guide employees toward environmental protection by promoting environmental values and concepts, articulating green goals, and providing relevant guidance. Moreover, through continuous guidance, encouragement, and training, they create conditions that enable employees to participate in organizational environmental activities with greater awareness and motivation (4). Accordingly, researchers suggest that leaders and managers who adopt and implement sustainable environmental practices can foster a green psychological climate within the organization and encourage employees to promote and emulate pro-environmental behaviors by serving as behavioral role models. In this way, they can act as compelling role models for other organizational members (5). Therefore, the present study seeks to answer the following question: Does green inclusive leadership influence pro-environmental behavior through the mediating role of green psychological climate among employees of the Sports and Youth Departments in Sistan and Baluchestan Province?

Methodology: The present study was applied in terms of its purpose and employed a descriptive-correlational research design in terms of data collection. The statistical population consisted of all employees, including managers and experts, working in the Sports and Youth Departments of Sistan and Baluchestan

Province in 2024. According to the latest information obtained from the General Department of Sports and Youth of Sistan and Baluchestan Province, the statistical population comprised 265 employees. Given the limited size of the population, census sampling was employed, and questionnaires were distributed among all 265 members of the statistical population. Following the distribution and collection of the questionnaires, 231 completed questionnaires were returned and, after examination, were deemed usable for statistical analysis. Data were collected using standardized questionnaires, including the Green Inclusive Leadership Questionnaire developed by Bhutto et al. (2021) (5), consisting of 3 items; the Green Psychological Climate Questionnaire developed by Norton (2017) (6), consisting of 5 items; and the Pro-environmental Behavior Questionnaire developed by Si et al. (2022) (7), consisting of 16 items across four dimensions: ecological management, consumer behavior, persuasive behavior, and civic behavior. All items were measured using a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The face and content validity of the questionnaires was confirmed by several experts in the field of sports management. The reliability of the questionnaires was assessed using Cronbach's alpha coefficient, yielding values of 0.84, 0.89, and 0.90 for green inclusive leadership, green psychological climate, and pro-environmental behavior, respectively. For data analysis, both descriptive and inferential statistics were employed. Descriptive statistical analyses were conducted using SPSS version 21, while structural equation modeling (SEM) was performed using LISREL version 8.8.

Results: The results of the structural equation modeling (SEM) analysis confirmed the adequacy of the proposed model. The findings indicated that the direct effect of green inclusive leadership on green psychological climate was 0.98, which was statistically significant at the 0.01 level based on the corresponding *t*-value (t = 12.97). The direct effect of green inclusive leadership on pro-environmental behavior was 0.64, which was also statistically significant at the 0.01 level (t = 8.04). Furthermore, the direct effect of green psychological climate on pro-environmental behavior was 0.61 and was statistically significant at the 0.01 level (t = 7.57). The results also showed that the indirect effect of green inclusive leadership on pro-environmental behavior through the mediating role of green psychological climate was 0.59, which was statistically significant at the 0.01 level based on the Z-value (Z = 8.22). These findings support the mediating role of green psychological climate in the relationship between green inclusive leadership and pro-environmental behavior. Regarding model fit, the RMSEA value was 0.084, indicating an acceptable fit of the proposed model. In addition, the values of other fit indices, including NFI, CFI, RFI, and IFI, were above 0.90, while the PNFI value was above 0.60, indicating an acceptable overall fit of the structural model.

DISCUSSION: The present study aimed to develop a model examining the effect of green inclusive leadership on employees' pro-environmental behavior through the mediating role of green psychological climate among employees of the Sports and Youth Departments of Sistan and Baluchestan Province. The results of the structural equation modeling analysis indicated that the proposed model demonstrated an acceptable and satisfactory fit, and all hypothesized paths were confirmed with a high level of confidence.

The first finding showed that green inclusive leadership had a positive and significant direct effect on employees' green psychological climate. This finding indicates that strengthening green inclusive leadership can contribute to the development of a more favorable green psychological climate among employees. Consistent with this finding, Oktaysoy et al. (2025) reported that green psychological climate can serve as an important mechanism through which green leadership influences employees' environmental attitudes and behaviors, thereby contributing to the development of a sustainable organizational culture and environmentally responsible behaviors (8).

The second finding demonstrated that green inclusive leadership had a positive

and significant direct effect on employees' pro-environmental behavior. Thus, as green inclusive leadership increases, employees are more likely to engage in pro-environmental behaviors. In line with this finding, Thabet et al. (2023) indicated that green inclusive leadership is an effective leadership style for encouraging pro-environmental behaviors, both in the context of job-related responsibilities and environmentally oriented organizational citizenship behaviors (3).

The third finding indicated that green psychological climate had a positive and significant direct effect on employees' pro-environmental behavior. This finding suggests that a stronger green psychological climate encourages employees to engage more actively in environmentally responsible behaviors. In this regard, Zafar et al. (2024) emphasized the synergistic relationship between green policies and the psychological climate of the workplace, arguing that merely implementing green policies is insufficient. Rather, organizations need to establish a positive psychological climate in which employees' efforts toward achieving environmental goals are supported and appreciated (9).

Finally, the findings showed that green inclusive leadership had a positive and significant indirect effect on employees' pro-environmental behavior through the mediating role of green psychological climate. In other words, strengthening green inclusive leadership can indirectly enhance employees' pro-environmental behavior by fostering a supportive green psychological climate. Therefore, the present study demonstrates that green psychological climate serves as an appropriate mediating mechanism in the relationship between green inclusive leadership and employees' pro-environmental behavior. Consistent with this finding, Rasheed et al. (2026) found that green psychological climate mediates the relationship between inclusive leadership and sustainable performance and contributes to the development of green attitudes and behaviors (10). Therefore, organizations seeking to achieve sustainability goals should focus on developing and empowering leaders who promote environmental values, communicate effectively, and create an inclusive environment in which employees are encouraged to participate in green initiatives.

CONCLUSIONS: Based on the findings of the present study, environmental protection has become a strategic priority for organizations, particularly Sports and Youth Departments. In this context, green inclusive leadership can play an important role in promoting pro-environmental behaviors by directing organizations toward sustainable development and strengthening employees' motivation and sense of responsibility. Moreover, green psychological climate, as a motivational and perceptual mechanism, can foster green behaviors by strengthening employees' sense of responsibility, value, and commitment to environmental protection. Therefore, developing green inclusive leadership and establishing a supportive green psychological climate can serve as effective strategies for institutionalizing environmental values, strengthening green human capital, and enhancing organizational responsibility in sports organizations. Given their extensive social and cultural activities, sports organizations have considerable potential to promote sustainable behaviors and environmental protection throughout society.

K E Y W O R D S
Green Inclusive Leadership, Green Psychological Climate, Pro-environmental behavior.

References

1. Omarova L, Jo SJ. Employee pro-environmental behavior: the impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability*. 2022;14(4):2046. doi:10.3390/su14042046.
2. Aboramadan M, Kundi YM, Becker A. Green human resource management in nonprofit organizations: Effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*. 2022;51(7):1788–1806. https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0078

3. Thabet WM, Badar K, Aboramadan M, Abualigah A. Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*. 2023;43(6):1-21. doi:10.1080/02642069.2022.2120982
4. Patwary AK, Mohd Yusof MF, Bah Simpong D, Ab Ghaffar SF, Rahman MK. Examining proactive pro-environmental behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: an empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2022;6(5):2012-2029. doi:10.1108/JHTI-06-2022-0213.
5. Bhutto TA, Farooq R, Talwar S, Awan U, Dhir A. Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021;29(4):1-22. doi:10.1080/09669582.2020.1867864.
6. Norton TA, Zacher H, Parker SL, Ashkanasy NM. Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: the role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*. 2017;38(7):996-1015. doi:10.1002/job.2178.
7. Si W, Jiang C, Meng L. The relationship between environmental awareness, habitat quality, and community residents' pro-environmental behavior—mediated effects model analysis based on social capital. *Int J Environ Res Public Health*. 2022;19(20):13253. doi:10.3390/ijerph192013253.
8. Oktaysoy O, Topcuoglu E, Selvi MS, Uygungil-Erdogan S, Şahin Y, Tatar V, Özdemirkol M, Karafakioglu E. Psychological green climate as a mediator between green transformational leadership, innovation, and environmental awareness. Frontiers in Psychology. 2025;16:1701658. doi:10.3389/fpsyg.2025.1701658.
9. Zafar H, Suseno Y. Examining the effects of green human resource management practices, green psychological climate, and organizational pride on employees' voluntary pro-environmental behavior. Organization & Environment. 2024;37(4):581-609. doi:10.1177/10860266241241532.
10. Rasheed R, Rashid A, Ngah AH, Rahi S. Fostering sustainable supply chain performance through inclusive leadership and a green psychological climate with a mediation of employee green creativity. Knowledge and Process Management. 2026;33(3):613-631. doi:10.1002/kpm.70045.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.
This is an open access article under the CC BY (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فصلنامه علمی
مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

سال سیزدهم، شماره سه، پیاپی پنجاه و یک، پاییز ۱۴۰۵ (۴۵-۲۲)

https://10.30473/fmss.2025.70556.2593

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

«مقاله پژوهشی»

طراحی مدل تاثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط زیست با نقش میانجی جو روانشناختی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان

حبیب اله پسکوهی[۱]، مرضیه خلیفه سلطانی*[۲]، زهرا رضایی[۳]

[۱] دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
[۲] استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
[۳] دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: مرضیه خلیفه سلطانی
رایانامه: mkh_sport@ped.usb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

استناد به این مقاله:
پسکوهی، حبیب‌اله، خلیفه‌سلطانی، مرضیه، و رضایی، زهرا. (۱۴۰۵). طراحی مدل تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط‌زیست با نقش میانجی جو روان‌شناختی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳(۲)، ۴۵-۲۲. doi: 10.30473/fmss.2025.70556.2593

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی طراحی مدل تاثیر رهبری فراگیر سبز با رفتار حامی محیط زیست با نقش میانجی جو روانشناختی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان بود. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۲۶۵ نفر بودند و روش نمونه‌گیری آماری به صورت کل شمار بود. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری فراگیر سبز باتو و همکاران (۲۰۲۱)، جو روانشناختی سبز نورتون (۲۰۱۷) و رفتار حامی محیط زیست سی و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد. میزان روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظرات متخصصین مدیریت ورزشی تایید گردید و پایایی کلی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری، برازندگی الگوی پیشنهادی را تایید کرد. نتایج نشان داد که رهبری فراگیر سبز بر جو روانشناختی سبز اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط زیست اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین جو روانشناختی سبز بر رفتار حامی محیط زیست اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج نیز نشان داد که که رهبری فراگیر سبز از طریق میانجی‌گری جو روانشناختی سبز بر رفتار حامی محیط زیست اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین می‌توان گفت که تقویت جو روانشناختی سبز به‌عنوان یک سازوکار کلیدی در تسهیل انتقال تأثیرات رهبری فراگیر سبز بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان نقش ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی

رهبری فراگیر سبز، جو روانشناختی سبز، رفتار حامی محیط زیست.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ © ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

مقدمه

در سال‌های اخیر، بحران‌های زیست‌محیطی گسترده‌ای از جمله بحران‌های اقلیمی، تخریب لایه اوزون، جنگل‌زدایی، تخریب اکوسیستم‌ها و کاهش تنوع زیستی، چالش‌های مهمی را برای جوامع انسانی و طبیعت ایجاد کرده است. این بحران‌ها نه‌تنها سلامت و رفاه انسان‌ها را تهدید می‌کنند، بلکه تعادل اکولوژیکی کره زمین را نیز دچار اختلال می‌سازند. در این راستا، دولت‌ها و سازمان‌ها به عنوان بازیگران کلیدی در مدیریت منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست، موظف به اتخاذ راهبردها و سیاست‌هایی هستند که اثرات منفی زیست‌محیطی را کاهش دهند و به حفظ و احیای اکوسیستم‌ها کمک کنند (۱۹). مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در قبال حفاظت از محیط زیست، نه‌تنها از منظر اخلاقی بلکه از نظر توسعه پایدار نیز اهمیت فراوانی دارد، چراکه حفظ منابع طبیعی و تنوع زیستی، پایه‌های اساسی برای تداوم زندگی نسل‌های آینده است. بنابراین، اتخاذ سبک‌های مدیریتی و عملیاتی مبتنی بر اصول حفاظت از محیط‌زیست، به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در مواجهه با بحران‌های زیست‌محیطی کنونی مطرح است که می‌تواند توسعه پایدار را در سازمان‌ها تسهیل کند. در این میان، نقش رهبری فراگیر سبز[1] به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد و تقویت جو روانشناختی سبز[2] و رفتار حامی محیط‌زیست[3] در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۲،۲۹).

سبک رهبری فراگیر سبز به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری، نقش مهمی در ترویج رفتارهای زیست‌محیطی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. این سبک رهبری بر ویژگی‌هایی همچون گشاده‌رویی، در دسترس بودن و تعامل مستمر رهبر با پیروان تأکید دارد و می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر در دستیابی به اهداف زیست‌محیطی سازمان عمل کند (۶). رهبران فراگیر سبز با ترویج ارزش‌ها و مفاهیم زیست‌محیطی، تبیین اهداف سبز و ارائه راهنمایی‌های مرتبط، کارکنان را در مسیر حفاظت از محیط‌زیست هدایت می‌کنند. همچنین، از طریق ارائه راهنمایی، تشویق و آموزش مستمر، شرایطی را فراهم می‌سازند که کارکنان بتوانند با آگاهی و انگیزه بیشتری در فعالیت‌های زیست‌محیطی سازمان مشارکت کنند (۲۰). رهبری فراگیر سبز به‌عنوان رویکردی نوظهور در عرصه مدیریت، می‌تواند نقش مؤثری در شکل‌دهی و تقویت رفتارهای سبز کارکنان داشته باشد. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که این سبک رهبری با ایجاد شرایط مناسب برای مشارکت کارکنان در مسائل زیست‌محیطی، زمینه تقویت کنش‌های حامی محیط‌زیست را در سازمان فراهم می‌کند. این رفتارها می‌تواند شامل رعایت مقررات زیست‌محیطی، کاهش مصرف انرژی، تفکیک و بازیافت پسماندها، استفاده بهینه از منابع طبیعی و دفع مناسب مواد مضر و آلاینده باشد. رهبران فراگیر سبز از طریق تعامل سازنده با کارکنان، حمایت از مشارکت آنان و تشویق به ارائه دیدگاه‌ها و ابتکارات زیست‌محیطی، می‌توانند این رفتارها را در فعالیت‌های روزمره کارکنان نهادینه کنند (۸). از این منظر، رهبری فراگیر سبز تنها از طریق هدایت مستقیم کارکنان به انجام اقدامات زیست‌محیطی بر رفتار آنان اثر نمی‌گذارد، بلکه می‌تواند با تقویت نگرش‌ها، انگیزه‌ها و منابع روانشناختی مطلوب، شرایط لازم برای شکل‌گیری و تداوم رفتارهای حامی محیط‌زیست را فراهم سازد. فراهم‌کردن فرصت مشارکت، پذیرش و توجه به دیدگاه‌های کارکنان، حمایت از ایده‌ها و ابتکارات زیست‌محیطی و تأکید بر اهمیت مسئولیت‌پذیری محیط‌زیستی، می‌تواند ادراک کارکنان از حمایت و توجه سازمان به مسائل محیط‌زیستی را افزایش داده و آنان را به مشارکت فعال‌تر در اقدامات سبز سازمان ترغیب کند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط‌زیست، علاوه بر مسیر مستقیم، از طریق ایجاد و تقویت شرایط روانشناختی مناسب در محیط کار نیز تحقق یابد (۳۳). به گفته هولندر[4] (۲۰۰۹) رهبری فراگیر برخلاف رویکردهای سنتی رهبری

1. Green Inclusive Leadership
2.Green Psychological Climate
3. pro-environmental behavior
4. Hollander

که بر قدرت و اقتدار متمرکز هستند، بر ایجاد اعتماد و حمایت متقابل تأکید دارد. این سبک رهبری به دنبال ارتقاء حس تعلق و انگیزش درونی کارکنان است تا بتواند به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف کلان، کمک نماید. بنابراین، رهبری فراگیر مبتنی بر بی‌طرفی، احترام به تفاوت‌ها و ایجاد فرصت‌های برابر برای بیان دیدگاه‌ها، یکی از مؤلفه‌های کلیدی در ارتقاء توانمندسازی منابع انسانی محسوب می‌شود (۱۰). همچنین اوکتایسوی[1] و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی بیان کردند که پیامدهای منفی فعالیت‌های انسانی بر طبیعت، مشکلات زیست‌محیطی متعددی از جمله گرمایش جهانی، آلودگی آب و جنگل‌زدایی را به همراه داشته است. کاهش و کنترل این مشکلات، نه‌تنها به سیاست‌ها و اقدامات زیست‌محیطی، بلکه به رویکردهای رهبری در سازمان‌ها نیز وابسته است. در این زمینه، سبک رهبری سبز به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری، نقش مهمی در هدایت کارکنان به سمت رفتارهای آگاهانه نسبت به محیط‌زیست و تشویق آنان به اتخاذ شیوه‌های پایدار ایفا می‌کند (۱۸). از اینرو، محققان اظهار می‌کنند که رهبران و مدیرانی که شیوه‌های زیست‌محیطی پایدار را پذیرفته و به‌کار می‌گیرند، با ایجاد جو روانشناختی سبز در سازمان، می‌توانند کارکنان خود را از طریق ایفای نقش الگوی رفتاری به ترویج و تقلید رفتارهای حامی محیط‌زیست ترغیب کنند و به‌عنوان الگویی قانع‌کننده برای سایر اعضای سازمان عمل نمایند (۶،۱۷).

نورتون[2] و همکاران (۲۰۱۴) جو روانشناختی سبز را به‌عنوان درک جمعی کارکنان از سیاست‌ها، رویه‌ها و رفتارهای سازمانی مرتبط با حفاظت از محیط زیست تعریف می‌کنند، که بر نگرش‌ها و رفتارهای حامی زیست‌محیطی آنان تأثیرگذار است. این جو شامل ادراک کارکنان نسبت به میزان توجه و تعهد سازمان به مسائل زیست‌محیطی، حمایت از اقدامات سبز، فراهم کردن منابع لازم و ایجاد انگیزه برای رفتارهای سازگار با محیط زیست است. در واقع، جو روانشناختی سبز به عنوان یک چارچوب روانی سازمانی عمل می‌کند که رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان را شکل داده و تقویت می‌کند (۱۶). سازمان‌هایی که دارای جو روانشناختی سبز قوی هستند، به احتمال زیاد محیطی فراهم می‌کنند که در آن کارکنان احساس می‌کنند حمایت می‌شوند تا رفتارهای مسئولانه‌تر و پایدارتری نسبت به محیط زیست داشته باشند، که این امر به ارتقا تعهد زیست‌محیطی و مشارکت در برنامه‌های سبز سازمان می‌انجامد (۱۷،۲۳). علاوه‌براین رفتار حامی محیط‌زیست نیز با توجه به اهمیت بالای آن در سبک رهبری فراگیر سبز و به عنوان رکن اصلی این سبک، کارکنان سازمان را به عنوان اعضایی مؤثر در فرایند حفاظت از محیط‌زیست و توسعه پایدار، از طریق الگو سازی و ایجاد فرهنگ مشارکتی، به مشارکت فعال و تعهد سازمانی بیشتر ترغیب می‌کند (۲۹). به گفته استرن[3] (۲۰۰۰) رفتار حامی محیط‌زیست مجموعه فعالیت‌هایی است که هدف اصلی آن‌ها حفاظت از محیط‌زیست است. به عبارت دیگر، این رفتارها می‌کوشند تا اثرات مخرب انسان بر طبیعت را کاهش داده و سلامت محیط‌زیست را تضمین کنند. از این منظر، سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی نیز باید مسئولیت‌های خود را در قبال تأثیرات محیط‌زیستی به طور کامل بپذیرند و اقدامات فوری و قاطعانه‌ای برای کاهش این تأثیرات انجام دهند. عدم توجه به این مسئولیت‌ها منجر به آسیب‌های جدی به کره زمین و تهدید نسل‌های آینده خواهد شد (۲۸). سی[4] و همکاران (۲۰۲۲)، رفتار حامی محیط‌زیست را در چهار بعد اصلی شامل؛ مدیریت زیست‌محیطی[5]، رفتار مصرف‌کننده[6]، رفتار متقاعدکننده[7] و رفتار شهروندی[8] دسته‌بندی کرده‌اند. مدیریت زیست‌محیطی، مجموعه‌ای از اقدامات عملی است که افراد برای حفاظت از محیط‌زیست یا بهبود محیط‌زیست انجام

1. Oktaysoy et al.
2.Norton et al.
3. Stern
4.Si
5.Ecological Management
6. Consumer Behavior
7. Persuasive behavior
8. Civic Behavior

می‌دهند. رفتار مصرف‌کننده به استفاده از الگوهای سبزمحور مانند استفاده از محصولات دوستدار محیط‌زیست، کاهش مصرف انرژی و آب، و پرهیز از کالاهای مضر اشاره دارد. رفتار متقاعدکننده به تلاش آگاهانه برای تأثیرگذاری بر دیگران در جهت اتخاذ رفتارهای زیست‌محیطی اطلاق می‌شود که افراد با آگاهی‌بخشی، آموزش و ترغیب دیگران می‌کوشند تا دامنه رفتارهای محیط‌زیستی را گسترش دهند. این رفتار می‌تواند شامل گفت‌وگو، کمپین‌های اطلاع‌رسانی یا حتی فعالیت در شبکه‌های اجتماعی باشد. رفتار شهروندی شامل مشارکت فعال افراد در امور مدنی و اجتماعی مرتبط با محیط زیست است. این بعد فراتر از رفتارهای فردی بوده و بر ابتکار عمل جمعی و دخالت در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های زیست‌محیطی متمرکز است(۲۷). بنابراین، رفتار حامی محیط زیست نه تنها یک وظیفه فردی بلکه مسئولیتی جمعی و سازمانی است که نقش کلیدی در حفظ پایداری محیط زیست و بقای نسل‌های آینده ایفا می‌کند.

تحقیقات قبلی نشان داده است که عوامل زمینه‌ای نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار عمومی افراد ایفا می‌کنند. در این راستا، جو روانشناختی سازمانی به عنوان یک عامل زمینه‌ای تأثیر قابل توجهی بر رفتار و نگرش کارکنان دارد. براین اساس جو سازمانی مثبت و حمایتگر می‌تواند نگرش‌های سازنده و رفتارهای اثربخش را در کارکنان افزایش دهد و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود بخشد. چرا که جو سازمانی به ادراکات و تجربیات کارکنان از محیط کاری اطلاق می‌شود که می‌تواند انگیزه، رضایت و رفتارهای کاری آنان را شکل دهد (۱۷). در این راستا باتو[1] و همکاران (۲۰۲۱) اظهار می‌کنند که جو روانشناختی مثبت زمینه‌ساز رفتارهای سازگار با اهداف سازمانی به ویژه اهداف زیست‌محیطی می‌شود. به طور خاص، در سازمان‌هایی که سیاست‌ها و رویه‌های سبز نظیر (بسته‌بندی سبز، بازیافت زباله، مصرف بهینه انرژی) به طور شفاف و کارآمد تدوین و اجرا می‌کنند، کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی از خود نشان می‌دهند و تمرکز آنها بر حفظ و بهبود عملکردهای زیست‌محیطی افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، ابهام یا ضعف در سیاست‌ها و راهبردهای سبز سازمانی، می‌تواند منجر به ایجاد جو روانی نامطلوب و منفی در بین کارکنان شود که در نهایت باعث کاهش انگیزه، سوء مدیریت منابع و تشدید آلودگی محیط زیست خواهد شد. بنابراین، جو روانشناختی سبز نه‌تنها رفتارهای سبز را هدایت می‌کند، بلکه با ایجاد انگیزه در کارکنان، موجب تقویت مشارکت بین رهبری و کارکنان می‌شود و زمینه‌ساز بهبود عملکردهای زیست‌محیطی سازمانی می‌شود (۶). همچنین ثابت[2] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافتند که جو روانشناختی سبز نقش میانجی اساسی در تقویت ارتباط بین سبک رهبری فراگیر سبز و رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، وجود جو روانی مثبت که کارکنان را در نوآوری‌ها و ابتکارات سبز حمایت می‌کند، موجب می‌شود تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتارهای حامی محیط‌زیست بیشتر و مؤثرتر باشد، لذا توسعه سبک‌های رهبری فراگیر سبز و ایجاد جوی روانی حمایتگر برای نوآوری‌های سبز می‌تواند به عنوان راهکارهایی مؤثر برای ترویج رفتارهای محیط زیستی در سازمان‌ها به شمار آید. چرا که رهبری فراگیر سبز به‌عنوان یک سبک رهبری امیدبخش، قادر است رفتارهای محیط‌زیستی مرتبط با وظایف رسمی و همچنین رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط با محیط‌زیست را در میان کارکنان تقویت کند (۲۹). در این زمینه شی و لیانگ[3] (۲۰۲۵) در پژوهشی نشان دادند که جو روانشناختی سبز به‌طور معناداری رابطه میان رهبری تحول‌آفرین سبز و رفتار سبز کارکنان را تعدیل می‌کند. بر این اساس، بر اهمیت تعامل میان سبک رهبری و ادراک کارکنان از فضای زیست‌محیطی سازمان در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای سبز تأکید می‌شود؛ به‌گونه‌ای که وجود جو روانشناختی سبز می‌تواند اثربخشی رهبری تحول‌آفرین سبز را در ترغیب و تقویت رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان افزایش دهد (۲۶). آبورامدان[4] و

1. Bhutto et al
2. Thabet et al
3. Shi & Liang
4. Aboramadan et al

همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافتند که رهبری فراگیر سبز تأثیر مثبتی بر رفتارهای سبز کارکنان دارد. به‌طوری‌که مدیرانی که این نوع رهبری را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند زمینه‌ساز افزایش رفتارهای مسئولانه محیط‌زیستی و به اشتراک‌گذاری دانش سبز در میان کارکنان شوند. همچنین، دریافتند که ادراک حمایت سازمانی سبز نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین رهبری فراگیر سبز مدیران و رفتارهای سبز کارکنان ایفا می‌کند. از اینرو، هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به صورت واقعی و مستمر از اهداف و برنامه‌های محیط‌زیستی حمایت می‌کند، اثرگذاری رهبری فراگیر سبز بر رفتارهای سبز کارکنان تقویت می‌شود. لذا برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی پایدار و سبز، لازم است سازمان‌ها نه‌تنها به توسعه سبک رهبری سبز در مدیران خود بپردازند، بلکه حمایت‌های سازمانی خود از برنامه‌های محیط‌زیستی را نیز به وضوح به کارکنان نشان دهند (۲). در این راستا کائو[1] و همکاران (۲۰۲۶) در پژوهشی نشان دادند که رهبری سبز تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار سبز کارکنان دارد. همچنین، اشتیاق زیست‌محیطی کارکنان نقش میانجی در رابطه میان رهبری سبز و رفتار سبز کارکنان ایفا می‌کند؛ به این معنا که رهبری سبز با تقویت اشتیاق کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی، زمینه بروز و تقویت رفتارهای سبز را فراهم می‌سازد. علاوه بر این، جو سازمانی حامی محیط‌زیست رابطه غیرمستقیم میان رهبری سبز و رفتار سبز کارکنان از طریق اشتیاق زیست‌محیطی را به‌طور معناداری تعدیل کرد. بر این اساس، نقش عوامل روانشناختی و زمینه‌ای در تبیین رابطه میان رهبری سبز و رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد (۷). یان[2] و همکاران (۲۰۲۶) با تکیه بر نظریه مبادله اجتماعی، بیان کردند که رهبری فراگیر سبز می‌تواند با ایجاد روابط حمایتی و مشارکتی، منابع روانشناختی کارکنان را تقویت کرده و آنان را به انجام رفتارهای حامی محیط‌زیست سوق دهد. از دیدگاه نظریه مبادله اجتماعی، هنگامی که کارکنان حمایت، توجه و مشارکت‌دادن خود را از سوی رهبران درک کنند، تمایل بیشتری برای پاسخ متقابل و انجام رفتارهایی دارند که در راستای اهداف و ارزش‌های سازمان قرار دارد. در زمینه محیط‌زیست، این پاسخ متقابل می‌تواند در قالب رفتارهای حامی محیط‌زیست کارکنان نمایان شود (۳۳). در این زمینه لاوانیا و سومیا[3] (۲۰۲۶) در پژوهش خود نشان دادند که رفتارهای داوطلبانه مرتبط با پایداری سازمانی در میان کارکنان، علاوه بر حمایت و تأکید رهبران، تحت تأثیر ادراک آنان از سلامت نظام حکمرانی و عدالت سازمانی نیز قرار دارد؛ به‌گونه‌ای که دستیابی به پیامدهای پایدار سازمانی به میزان همسویی و سازگاری میان تعهدات زیست‌محیطی سازمان، پیام‌ها و رفتارهای رهبران و روابط مبادله‌ای حاکم بر سازمان وابسته است. بر این اساس، صرف تأکید رهبران بر مسائل زیست‌محیطی برای تقویت رفتارهای حامی محیط‌زیست کارکنان کافی نیست؛ بلکه حمایت و رفتارهای رهبران باید با ایجاد جو روانشناختی سبز و حمایت‌کننده همراه باشد تا کارکنان اهمیت مسائل زیست‌محیطی را در محیط کار به‌طور مطلوب ادراک کرده و انگیزه بیشتری برای بروز رفتارهای حامی محیط‌زیست از خود نشان دهند (۱۴). همچنین یونس و حسین[4] (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای دریافتند که جو روانشناختی سبز به عنوان یک عامل میانجی، رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی را تقویت می‌کند، به این معنی که ادراک کارکنان از محیط زیست در سازمان، باعث افزایش تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی می‌شود. همچنین دیگر نتایج آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین سبز تأثیر تعدیل‌کننده معناداری بر رابطه مذکور ندارد. این یافته نشان‌دهنده این است که در برخی سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی سبز و جو روانشناختی سبز به تنهایی می‌توانند به بهبود عملکرد محیطی کمک کنند، بدون آنکه لزوماً نیاز به حمایت مستقیم رهبری تحول‌آفرین باشد (۳۴). در این راستا اوکتایسوی و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی دریافتند که رهبری تحول‌آفرین سبز، رفتارهای معطوف به محیط‌زیست را در سطوح سازمانی و فردی تقویت می‌کند و جو روانشناختی

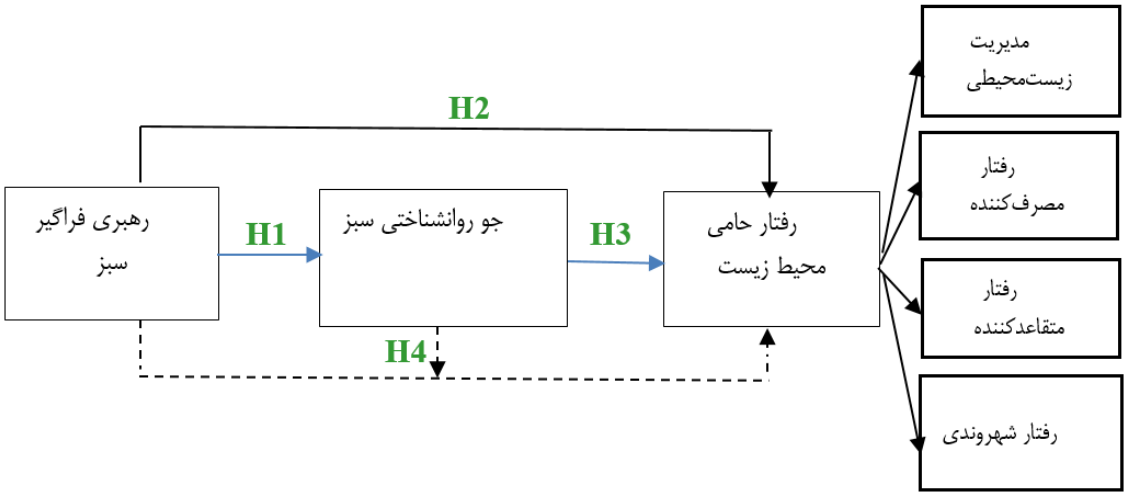
1. Cao et al
2. Yan et al
3. Lavanya & Sowmya
4. Younis & Hussain

سبز نیز در این روابط نقش میانجی جزئی دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین سبز از طریق ایجاد و تقویت ادراک کارکنان از اهمیت و حمایت سازمان از مسائل زیست‌محیطی، زمینه مناسبی برای شکل‌گیری پیامدهای سبز فراهم می‌کند. از این‌رو، مدیران می‌توانند با تقویت ادراک کارکنان از جو سبز، تشویق رفتارهای سازگار با محیط‌زیست و بازطراحی فرایندهای نوآوری با رویکرد پایداری، زمینه تحقق اهداف زیست‌محیطی سازمان را فراهم سازند (۱۸). همچنین عبدو[1] و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی دریافتند که رهبری فراگیر سبز به‌طور معناداری موجب ارتقاء طیفی از رفتارهای مثبت زیست‌محیطی من‌جمله؛ خلاقیت سبز، رفتار کاری نوآورانه سبز، به اشتراک‌گذاری دانش سبز و نیز رفتارهای فعالانه در حمایت از محیط‌زیست در میان کارکنان می‌شود. همچنین آن‌ها تایید کرند که مشارکت شغلی سبز به‌عنوان نقش میانجی تاثیر مهمی در تقویت ارتباط بین رهبری فراگیر سبز و نتایج مطلوب زیست‌محیطی کارکنان ایفا می‌کند. به‌عبارت دیگر، سبک رهبری سبز با ایجاد فضایی فراگیر و حمایتی، می‌تواند مشارکت شغلی، درگیری ذهنی و انگیزش درونی کارکنان را در راستای تحقق اهداف محیط‌زیستی سازمان تقویت کند. از این منظر، توجه به سبک‌های رهبری نوین و پایدار می‌تواند نقش مؤثری در پیشبرد اهداف توسعه پایدار در سازمان‌ها ایفا نماید (۱). در این زمینه الفیکی[2] و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی دریافتند که دو عامل جو روانشناختی سبز حمایتی و استقلال شغلی بالا نقش تعدیل‌کننده‌ای بین رهبری فراگیر سبز و رفتار حامی محیط‌زیست کارکنان ایفا می‌کنند، به‌گونه‌ای که این عوامل موجب تقویت اثر رهبری فراگیر سبز بر رفتارهای حامی زیست‌محیطی کارکنان می‌شوند و شرایطی را فراهم می‌کنند که مشارکت و مسئولیت‌پذیری کارکنان در حفاظت از محیط زیست ارتقا یابد (۹). چنانچه در این راستا میلینگتون و دارنل[3] (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در قبال حفاظت از محیط زیست، نه‌تنها از منظر اخلاقی بلکه از نظر توسعه پایدار نیز اهمیت فراوانی دارد، چرا که حفظ منابع طبیعی و تنوع زیستی، پایه‌های اساسی برای تداوم زندگی نسل‌های آینده است. تلاش برای رسیدن به چنین واقعیتی در سازمان‌های ورزشی نیازمند اتخاذ رویه‌ها و سیاست‌های سبز است (۱۵). در این میان، سازمان‌های ورزشی نیز به عنوان نهادهای تأثیرگذار در سطح محلی، ملی و بین‌المللی، با توجه به گستردگی فعالیت‌های ورزشی و ارتباط مستقیم آن‌ها با طبیعت (مانند ورزش‌های کوهستانی، دریایی، یا رویدادهای فضای باز)، می‌توانند نقش مؤثری در حفاظت از محیط‌زیست ایفا کنند. این سازمان‌ها می‌توانند از طریق تدوین و اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی، کاهش اثرات منفی فعالیت‌های ورزشی بر طبیعت را هدف‌گذاری کنند (۳۰). همچنین دیگر محققان بر اهمیت اقدامات زیست‌محیطی در حوزه ورزش تأکید دارند، و معتقدند که برنامه‌ها و سیاست‌های زیست‌محیطی به‌تنهایی کافی نیستند. چرا که بسیاری از فناوری‌ها و راهکارهای زیست‌محیطی به دلیل هزینه‌های بالا، امکان پیاده‌سازی گسترده و مداوم در تمامی رویدادها و سازمان‌های ورزشی را ندارند. لذا حفاظت پایدار از محیط‌زیست در ورزش مستلزم به‌کارگیری سبک‌های مدیریت نوین و تغییر نگرش و رفتار ذینفعان است. بنابراین، بدون ایجاد تغییرات فرهنگی و رفتاری در بین مدیران، کارکنان، ورزشکاران، تماشاگران و سایر ذینفعان، تلاش‌ها برای حفاظت از محیط‌زیست محدود و ناکافی باقی خواهد ماند. مدیریت پایدار نیازمند درک عمیق از اهمیت محیط زیست و انگیزش برای همکاری همگانی است تا الگوهای مصرف و رفتار به سوی حفاظت و احترام به طبیعت تغییر یابد (۴،۲۱). علاوه‌براین مطالعات اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌ها به دلایل متعددی از جمله فشارهای قانونی، انتظارات ذینفعان، نگرش بازار و افزایش حساسیت مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل زیست‌محیطی، ملزم به رعایت رفتارهای زیست‌محیطی شده‌اند. این مسئله نشان می‌دهد که رعایت رفتارهای زیست‌محیطی نه‌تنها موجب تطابق سازمان با الزامات

1.Abdou et al
2. Elfiky et al
3. Millington & Darnell

قانونی و اجتماعی می‌شود، بلکه می‌تواند به ارتقاء جایگاه سازمان در بازار و افزایش رضایت مشتریان منجر گردد. بنابراین، ادغام مسائل زیست‌محیطی در استراتژی‌های سازمانی به‌عنوان راهکاری مؤثر برای تحقق توسعه پایدار و بهبود عملکرد کلی سازمان تلقی می‌شود (۵،۳۲).

باتوجه به پیشینه تحقیقات قبلی می‌توان گفت که در دهه‌های اخیر با توجه به افزایش نگرانی‌های جهانی پیرامون مسائل زیست‌محیطی و تأثیرات مخرب فعالیت‌های انسانی بر کره زمین، نقش سازمان‌ها، نهادهای دولتی و غیر دولتی به عنوان بازیگران مهم در ترویج فرهنگ حفظ محیط زیست بیش از پیش برجسته شده است. در این زمینه رهبری فراگیر سبز، به عنوان یک سبک نوین رهبری که بر مشارکت، همدلی و حمایت از رفتارهای زیست‌محیطی تأکید دارد، می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به حفاظت از محیط زیست ایفا کند. علاوه‌براین، جو روانشناختی سبز که نشان‌دهنده ادراکات کارکنان از تعهد و حمایت سازمان نسبت به مسائل زیست‌محیطی است، به نظر می‌رسد می‌تواند درک عمیق‌تری از مکانیزم‌های تأثیر رهبری فراگیر سبز بر رفتارهای زیست‌محیطی ارائه دهد. این امر به مدیران کمک می‌کند تا با تقویت این جو، زمینه را برای ارتقاء رفتارهای سبز فراهم سازند و فرهنگ سازمانی پایداری ایجاد کنند. در این میان ادارات ورزش و جوانان استان‌ها با توجه به ماهیت شغلی خود که ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با جامعه و نسل جوان دارند، می‌توانند نقش مهمی در فرهنگ‌سازی و ارتقاء رفتارهای زیست‌محیطی ایفا کنند. از این رو، هرگونه اقدامات و رفتارهای سبز از سوی کارکنان سازمان‌های ورزشی نه تنها به بهبود پایداری سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند آگاهی جامعه نسبت به مسائل محیط زیست و سلامت را افزایش دهد و دیگران را به ادامه این رفتارها و مشارکت اجتماعی در فعالیت‌ها و پروژه‌های محیط زیستی ترغیب کند. با این حال، به‌نظر می‌رسد نقش ادارات ورزش و جوانان استان‌ها در ترویج رفتارهای زیست‌محیطی اغلب نادیده گرفته شده است و تاکنون کمتر به صورت نظام‌مند در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های زیست‌محیطی مدنظر قرار گرفته‌اند. لذا با توجه به مطالب مطرح شده و کمبود پژوهش‌های داخلی انجام شده در این زمینه، می‌توان گفت که تحقیق حاضر با اهمیت بوده و در نوع خود بدیع و نو محسوب می‌شود. لذا پژوهشگر بر آن است تا ضمن انجام این پژوهش، توجه مدیران و سازمان‌های ورزشی ذیربط را به اهمیت این موضوع معطوف کند. چرا که به نظر می‌رسد این پژوهش ضمن توسعه دانش نظری و غنی‌سازی ادبیات موضوع، ابزارها و راهکارهای عملی مؤثری را به مدیران و مسئولان سازمان‌ها، به‌ویژه در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، ارائه می‌دهد تا با بهره‌گیری از رهبری فراگیر سبز و ایجاد جو روانشناختی سبز، محیط کاری سازگار با محیط زیست و حمایت‌کننده‌ای را شکل دهند. این رویکرد موجب افزایش انگیزه، تعهد و مشارکت فعالانه کارکنان در فعالیت‌های زیست‌محیطی خواهد شد. همچنین یافته‌های پژوهش می‌تواند در طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه پایدار و مدیریت منابع انسانی به منظور ارتقای فرهنگ زیست‌محیطی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد و به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف توسعه پایدار کمک کرده و به‌عنوان راهنمایی ارزشمند برای سیاستگذاران در تدوین راهبردهای مؤثر مدیریتی مطرح شود. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط زیست با نقش میانجی جو روانشناختی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان اثر گذار است؟ در شکل۱مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان، شامل مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان در سال ۱۴۰۳ بود که بر اساس آخرین استعلام از اداره کل ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان، تعداد آنها ۲۶۵ نفر گزارش شد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری کل‌شمار استفاده شد و به همین تعداد پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری توزیع گردید. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۳۱ نفر از پاسخگویان پرسشنامه‌ها را عودت دادند که پرسشنامه‌های دریافتی پس از بررسی، برای انجام تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفتند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد رهبری فراگیر سبز باتو و همکاران (۲۰۲۱) با ۳ گویه، پرسشنامه جو روانشناختی سبز نورتون (۲۰۱۷) دارای ۵ گویه و پرسشنامه رفتار حامی محیط زیست سی و همکاران (۲۰۲۲) با ۱۶ گویه در چهار بعد (مدیریت زیست‌محیطی، رفتار مصرف‌کننده، رفتار متقاعدکننده و رفتار شهروندی) در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم= ۱ تا کاملاً موافقم=۵) استفاده شد.

به‌منظور تعیین روایی محتوا، از روش نسبت روایی محتوایی[1] (CVR) استفاده شد. بدین صورت که از ۱۰ نفر از متخصصان رشته مدیریت ورزشی درخواست شد که در خصوص هر سؤال یا گویه یکی از ۳ گزینه الف) ضروری است، ب) مفید است، اما ضروری نیست، ج) ضروری است را انتخاب کنند. سپس CVR هر گویه با استفاده از رابطه لاوشه شماره (۱) محاسبه گردید:

رابطه (۱)

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

در این رابطه N تعداد کل متخصصین و ne تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند. طبق جدول لاوشه، حد آستانه CVR برای ۱۰ نفر = ۰/۶۲ است.

1. Content Validity Ratio (CVR)

بنابراین، گویه‌هایی که مقدار CVR آن‌ها آن برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۶۲ بود، از نظر محتوایی معتبر در نظر گرفته شدند و وجود آن‌ها با سطح معناداری قابل قبول در ابزار پژوهش ضروری تشخیص داده شد. پایایی کلی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، بررسی گردید و مقادیر ۰/۸۴، ۰/۸۹، ۰/۹۰، به ترتیب برای رهبری فراگیر سبز، جو روانشناختی سبز، رفتارحامی محیط زیست، محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. جهت انجام آمار توصیفی از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده گردید و در بخش آمار استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL نسخه ۸/۸ استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که از ۲۳۱ پاسخ‌دهنده، ۱۴۰ نفر مرد (۶۰/۶ درصد) و ۹۱ نفر زن (۳۹/۴) بودند و تعداد ۱۱ نفر (۴/۸ درصد) دارای تحصیلات کاردانی، ۱۴۸ نفر (۶۴/۱ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، ۶۸ نفر (۲۹/۴ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۱/۷ درصد) دارای تحصیلات دکتری بودند. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری گزارش گردیده است.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیرها		تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۴۰	۶۰/۶
	زن	۹۱	۳۹/۴
سن	کمتر از ۳۰ سال	۵۲	۲۲/۵
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱۱	۴۸/۱
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶۰	۲۶
	بالاتر از ۵۰ سال	۸	۳/۵
سطح تحصیلات	کاردانی	۱۱	۴/۸
	کارشناسی	۱۴۸	۶۴/۱
	کارشناسی ارشد	۶۸	۲۹/۴
	دکترا	۴	۱/۷
سابقه کار	زیر ۵ سال	۶۲	۲۶/۸
	۵ تا ۱۰ سال	۴۷	۲۰/۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۸	۱۶/۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۴۹	۲۱/۲
	بالاتر از ۲۱ سال	۳۵	۱۵/۲

به منظور استفاده از روش تحلیل مسیر، ابتدا مفروضه‌های استفاده از آن بررسی گردید. قبل از بحث در مورد تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از مدل ساختاری، ابتدا چگونگی توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. آماره های توصیفی متغیر ها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رهبری فراگیر سبز	۳/۶۰۶	۰/۸۷۹	۰/۷۹	۰/۶۶۵
جو روانشناختی سبز	۳/۷۸۱	۰/۸۶۴	۰/۸۵۲	۰/۶۲۵
رفتار حامی محیط زیست	۴/۱۵۷	۰/۵۳۵	۰/۴۲۱	۰/۲۰۱

همان‌گونه که در جدول ۲ دیده می‌شود، همه متغیرها در پژوهش حاضر از کجی و کشیدگی کمتر از ۱۲۱ برخوردار هستند؛ این نشان از آن دارد که توزیع نمرات دارای توزیع طبیعی است.

از آنجا که پایه و اساس مطالعات تحلیل مسیر همبستگی بین متغیرها می‌باشد، در ادامه ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳
۱.رهبری فراگیر سبز	۱		
۲. جو روانشناختی سبز	۰/۵۹۱	۱	
۳ رفتار حامی محیط زیست	۰/۲۵۶	۰/۴۲۸	۱

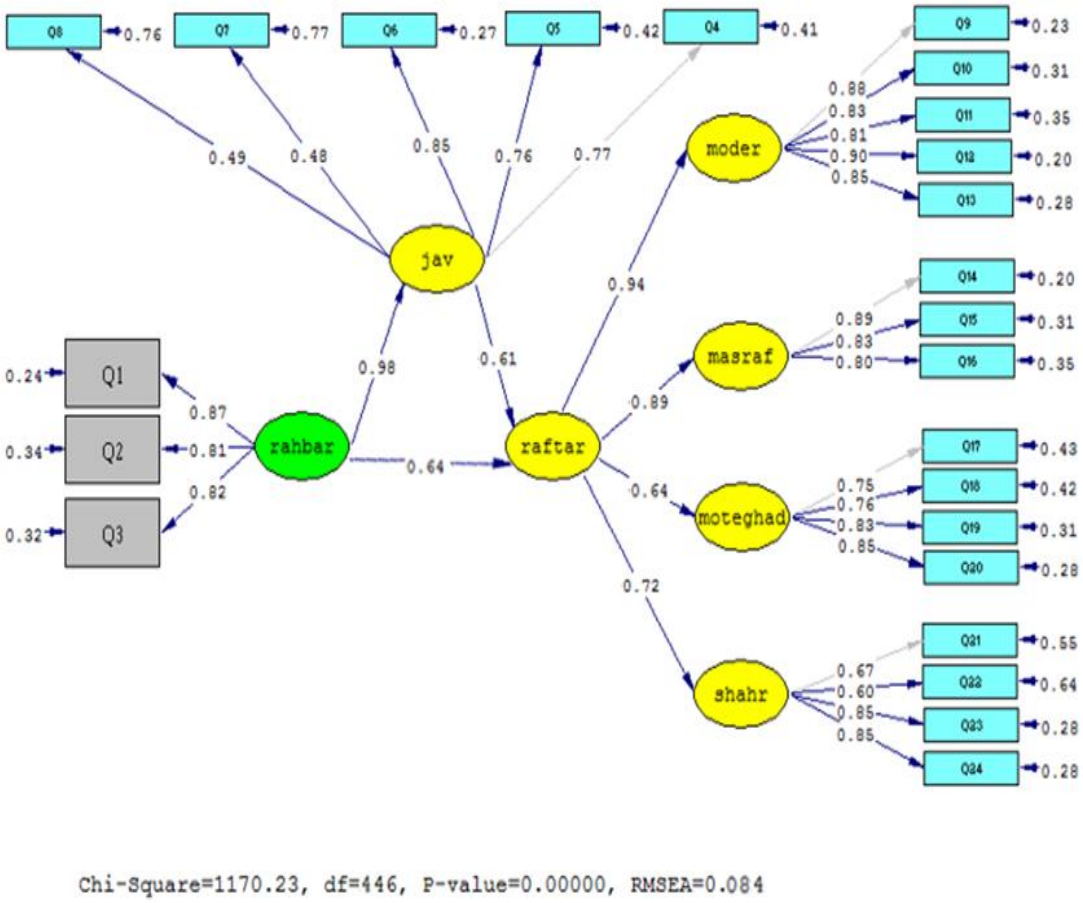
با توجه به جدول ۳ ملاحظه می‌شود که از میان متغیر برونزا (رهبری فراگیر سبز) و درونزا (جو روانشناختی سبز)، به ترتیب رهبری فراگیر سبز (۰/۲۵۶)، جو روانشناختی سبز (۰/۴۲۸) کمترین تا بیشترین ضریب همبستگی را با رفتار حامی محیط زیست دارا می‌باشند که تمامی این ضرایب از نظر آماری معنی‌دار و مثبت هستند (P<۰/۰۱). لازم به ذکر است که تمامی ضرایب موجود در ماتریس در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند.

در جدول ۴ شاخص های برازش مدل ارائه شده است. براساس نتایج به دست آمده و با توجه به اینکه مقدار(RMSEA=۰/۰۸۴) است، می توان برازش مدل را مطلوب دانست. همچنین در سایر شاخص ها از جمله (NFI، CFI، RFI و IFI) نتایج بالاتر از ۰/۹۰ می باشد و (PNFI) بیشتر از ۰/۶ می باشد که حاکی از برازش قابل قبول مدل می باشد.

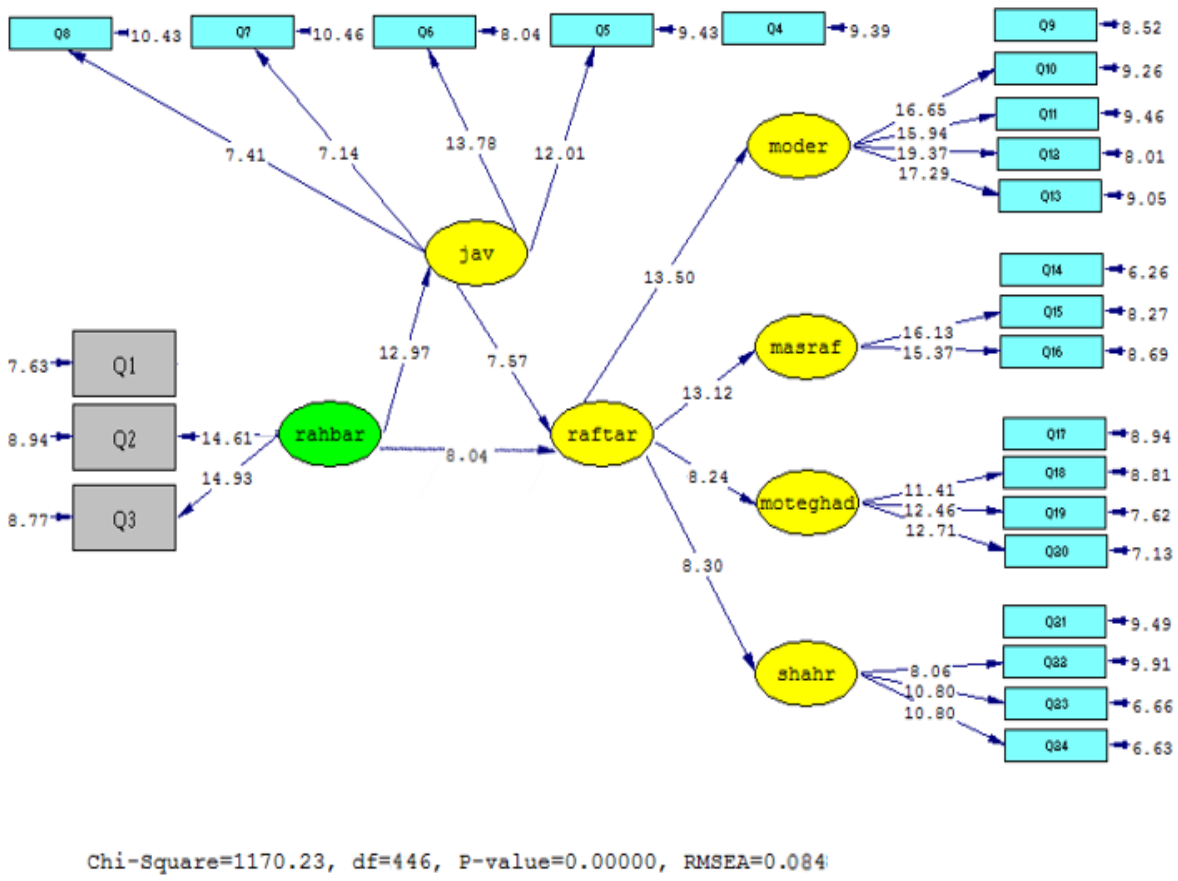
جدول ٤. شاخص برازش مدل

شاخص	χ^2	Df	RMSEA	NFI	PNFI	CFI	RFI	AGFI	IFI
مقدار محاسبه	۱۱۷۰/۲۳	۴۴۶	۰/۰۸۴	۰/۹۲	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۹۳

در ادامه، نمودار مسیر مدل ساختاری رفتار حامی محیط زیست کارکنان همراه با پارامترهای برآورد شده (ضرایب استاندارد) و اعداد معناداری (t) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری رفتار حامی محیط زیست در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری رفتار حامی محیط زیست در حالت ضرایب معناداری (t)

به منظور بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش بر رفتار حامی محیط‌زیست کارکنان، یک مدل فرضی براساس پیشینه نظری و تجربی طراحی شد. برای ارزیابی مدل فرضی، با استفاده از روش بیشینه احتمال به برآورد پارامترها پرداخته شد. در ادامه، طبق جدول ۵ و شکل ۲و ۳ اثرات مستقیم و غیر مستقیم ارائه شده است.

جدول ۵. برآوردهای ضرایب اثر مستقیم و غیرمستقیم

مسیرهای الگو	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	مقدار تی	آزمون سوبل
رهبری فراگیر سبز ← جو روانشناختی سبز	۰/۹۸	۰/۰۷	۱۲/۹۷	–
رهبری فراگیر سبز ← رفتار حامی محیط زیست	۰/۶۴	۰/۰۷	۸/۰۴	–
جو روانشناختی سبز ← رفتار حامی محیط زیست	۰/۶۱	۰/۰۶	۷/۵۷	–
رهبری فراگیر سبز ← جو روانشناختی سبز ← رفتار حامی محیط زیست	۰/۵۹	–	–	۸/۲۲

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵، اثر مستقیم رهبری فراگیر سبزبر جو روانشناختی سبز برابر با ۰/۹۸ و با توجه به مقدار (t= ۱۲/۹۷) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. اثر مستقیم رهبری فراگیر سبز بر رفتارحامی محیط زیست برابر با ۰/۶۴ و با توجه به مقدار (t= ۸/۰۴) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. اثر مستقیم جو روانشناختی سبز بر رفتارحامی محیط زیست برابر با ۰/۶۱ و با توجه به مقدار (t= ۷/۵۷) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

همچنین از آزمون سوبل جهت بررسی معنی‌داری (T) متغیر میانجی در رابطه میان متغیر مستقل و وابسته استفاده شد. آماره آزمون سوبل با رابطه (۲) محاسبه شد.

$$Z - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

رابطه (۲)

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

با توجه به اطلاعات جدول ۵ اثر غیرمستقیم رهبری فراگیر سبز بر رفتارحامی محیط زیست برابر با ۰/۵۹ است که با توجه به مقدار(Z- value =۸/۲۲) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. به عبارتی دیگر در این بخش، قدر مطلق عدد حاصل از آزمون سوبل با عدد ۱/۹۶ مقایسه می شود با توجه به اینکه Z – value بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد معنی‌داری تاثیر واسطه‌ای متغیر جو روانشناختی سبز تایید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل اثر رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط زیست با نقش میانجی جو روانشناختی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان انجام شده است. نتایج آزمون تحلیل معادلات ساختاری بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازش مطلوب و قابل قبولی برخوردار است و تمامی مسیرها با اطمینان بالا تأیید شدند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد، رهبری فراگیر سبز بر جو روانشناختی سبز کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مستقیم و معنی‌دار دارد. با توجه به مثبت بودن رابطه، با افزایش رهبری فراگیر سبز، جو روانشناختی سبز افزایش می‌یابد. در این راستا ساموo[25] و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی دریافتند که رهبری فراگیر سبز بر جو روانشناختی سبز اثر مسقیم و معنی‌دار دارد. لذا رهبران با ترویج رفتارهای سازگار با محیط زیست و ایجاد یک فضای مشارکتی و شفاف، می‌توانند جو روانشناختی سبز را تقویت کرده و در نتیجه عملکرد سازمان را در راستای اهداف پایدار بهبود بخشند. این فرآیند نه‌تنها به نفع سازمان بلکه به نفع کارکنان و جامعه نیز خواهد بود (۲۴). آلرومیدی[26] و همکاران (۲۰۲۵) استدلال می‌کنند رهبرانی که دیدگاه‌های زیست‌محیطی را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود به‌کار می‌برند، می‌توانند با ایجاد حس تعلق و مسئولیت‌پذیری در کارکنان، آن‌ها را به انجام رفتارهای پایدار ترغیب کنند. لذا سرمایه‌گذاری در شیوه‌های سبک رهبری سبز و ایجاد یک محیط کاری که از نظر جو روانی رفتارهای حامی زیست‌محیطی را حمایت کند، می‌تواند به بهبود عملکرد پایدار در سازمان کمک کند (۳). همچنین کاکوک[27] (۲۰۲۵) در پژوهشی دریافت که رهبری فراگیر سبز با ایجاد یک محیط حمایتی، مشارکتی و ارزش‌محور، به طور مستقیم بر شکل‌گیری و تقویت جو روانشناختی سبز در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (۱۳). در این زمینه اوکتایسوی و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی بیان می‌کنند که جو روانشناختی سبز می‌تواند به‌عنوان سازوکاری مهم، تأثیر رهبری سبز بر نگرش‌ها و رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان را تبیین کرده و در ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار و تقویت رفتارهای سازگار با محیط‌زیست نقش داشته باشد

25.Samo et al

26. Al-Romeedy et al
27. Kucuk

(۱۸). سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) نیز دریافتند که رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان و جو رواشناختی دارد لذا می‌توان اذعان داشت که سبک رهبری فراگیر با تسهیم وظایف و مسئولیت‌ها در بین اعضای گروه موجب بازیابی نیروی جوانی کارکنان از طریق افزایش احترام و مشارکت در مسائل سازمان شده و شرایط را برای بیان و اجرای ایده‌های نو مهیا می‌کند (۲۵). همچنین، سایر مطالعات پیشین نشان دادند که سازمان‌ها در صنایع و بخش‌های مختلف، به‌طور فزاینده‌ای با انتظارات و فشارهای بیشتری برای نشان دادن عملکردهای مسئولانه زیست‌محیطی مواجه هستند؛ موضوعی که در چارچوب تعهدات گسترده‌تر محیط‌زیستی، اجتماعی و حاکمیتی و برنامه‌های توسعه پایدار اهمیت ویژه‌ای یافته است. در این شرایط، سازمان‌ها تلاش می‌کنند اصول و الزامات پایداری را در فرایندها، سیاست‌ها و فعالیت‌های اصلی خود ادغام کنند. در چنین بستری، رفتار حامی محیط‌زیست کارکنان، که به اقدام‌های داوطلبانه و اختیاری کارکنان برای کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و حمایت از اهداف پایداری سازمان اشاره دارد، به‌عنوان سازوکاری مهم مطرح شده است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند سیاست‌ها و تعهدات رسمی زیست‌محیطی خود را به اقدامات عملی و پیامدهای معنادار تبدیل کنند (۳۱،۳۷). نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های ثابت و همکاران (۲۰۲۳)، باتو و همکاران (۲۰۲۱)، یان و همکاران (۲۰۲۶) و لاوانیا و سومیا (۲۰۲۶) همسو بود (۳۳، ۲۹، ۱۴، ۶). در تفسیر این یافته می‌توان گفت که رهبری فراگیر سبز یک عامل حیاتی برای ایجاد یک محیط کاری سبز و دستیابی به اهداف توسعه پایدار در ادارات ورزش و جوانان است. براین اساس سازمان‌ها باید بر توسعه رهبران و مدیران سبز، ایجاد جو روانشناختی سبز، و تشویق مشارکت کارکنان در اقدامات زیست محیطی تمرکز کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر سبز بر رفتار حامی محیط زیست کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مستقیم معنی‌دار و مثبت دارد. در این راستا پاتاری[۲۸] و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که رهبری فراگیر سبز یک عامل حیاتی در برانگیختن و تقویت رفتار حامی محیط زیست در میان کارکنان سازمان‌ها محسوب می‌شود. این سبک رهبری، با تمرکز بر مشارکت، توانمندسازی و ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار، کارکنان را به سوی پذیرش و اجرای رفتارهای حامی محیط زیست سوق می‌دهد. لذا، سازمان‌هایی که به دنبال بهبود عملکرد زیست محیطی خود هستند، باید بر توسعه و به‌کارگیری رهبران فراگیر سبز تمرکز کنند و این رویکرد را با سایر استراتژی‌های ادغام نمایند تا به نتایج مطلوب دست یابند (۲۰). همچنین خالید[۲۹] و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که رهبری فراگیر سبز با ایجاد الگوی رفتاری مثبت، تقویت ارزش‌ها و تعهد اخلاقی در کارکنان، و همسو کردن آن‌ها با هنجارهای زیست‌محیطی، به‌طور مستقیم منجر به افزایش رفتارهای حامی محیط‌زیست می‌شود (۱۱). ثابت و همکاران (۲۰۲۳) نیز معتقدند که رهبری فراگیر سبز، یک سبک رهبری مؤثر در تشویق رفتارهای حامی محیط زیست، هم در زمینه وظایف شغلی و هم در رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط با محیط زیست، محسوب می‌شود (۲۹). کوآن[۳۰] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافتند که سازمان‌ها با تمرکز بر ارتقای سبک رهبری فراگیر سبز و سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های زیست‌محیطی رهبران، به همراه ایجاد سازوکارهای ارتباطی مؤثر و حمایت از مشارکت فعال کارکنان، قادر به تقویت فرهنگ سازمانی حامی محیط زیست هستند. این فرهنگ سازمانی موجب افزایش رفتارهای مثبت زیست‌محیطی کارکنان می‌شود (۲۱). نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های اوماروا[۳۱] و همکاران (۲۰۲۲)، الیفکی و همکاران (۲۰۲۵)، اوکتایسوی و همکاران (۲۰۲۶) و کائو (۲۰۲۶) همسو بود (۱۹، ۱۸، ۹،

28.Patwary et al
29.Khalid et al
30. Quan et al
31. Omarova et al

۷). در تفسیر این یافته می توان گفت که رهبری فراگیر سبز یک عامل کلیدی در ترویج رفتارهای حامی محیط زیست در سازمان‌ها محسوب می‌شود، لذا با سرمایه‌گذاری در توسعه رهبری سبز، ایجاد فرهنگ سازمانی حامی محیط زیست، ارائه حمایت سازمانی سبز و تشویق ارزش‌های سبز، سازمان‌ها می‌توانند نقش مثبت‌تری در حفظ محیط زیست ایفا کنند و به اهداف توسعه پایدار خود دست یابند.

نتایج پژوهش نشان داد که جو روانشناختی سبز بر رفتار حامی محیط زیست کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر مستقیم معنی‌دار و مثبت دارد. در این راستا ظفر[32] و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت هم‌افزایی میان سیاست‌های سبز و جو روان‌شناختی محیط کار تأکید دارند و بر این باورند که اجرای صرف سیاست‌های سبز کافی نیست؛ بلکه سازمان‌ها باید جو روان‌شناختی مثبتی ایجاد کنند که در آن، تلاش‌های کارکنان در جهت اهداف زیست‌محیطی مورد حمایت و قدردانی قرار گیرد. چنین جوی می‌تواند انگیزه درونی کارکنان را برای مشارکت فعال در اقدامات زیست‌محیطی تقویت کند (۳۶). همچنین زو و زانگ[33] (۲۰۲۵) در پژوهش خود به نقش کلیدی جو روانشناختی سبز در ارتقای رفتارهای حامی محیط زیست در محیط کار اشاره کرده‌اند و استدلال می‌کنند که تأثیر جو روانشناختی سبز زمانی تقویت می‌شود که کارکنان از ارزش‌های سبز شخصی بالایی برخوردار باشند و حمایت سازمانی از ابتکارات سبز را به‌طور ملموس درک کنند. به عبارت دیگر، تعامل بین ویژگی‌های فردی و ادراک کارکنان از حمایت سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای حامی محیط زیست ایفا می‌کند (۳۸). یافته‌های این بخش پژوهش با پژوهش‌های، نورتون و همکاران (۲۰۱۷)، ثابت و همکاران(۲۰۲۳)، الفیکی و همکاران (۲۰۲۵)، شی و لیانگ (۲۰۲۵) و لاوانیا و سومیا (۲۰۲۶) همسو بود (۲۹، ۲۶، ۱۷، ۱۴، ۹). در تفسیر این یافته می‌توان گفت که جو روانشناختی سبز نقش مهمی در ترویج رفتارهای حامی محیط زیست در سازمان‌ها دارد. با ایجاد فرهنگ سازمانی سبز، افزایش آگاهی محیط‌زیستی کارکنان، اجرای ابتکارات سازمانی و ارتباطات شفاف، می‌توان این جو را تقویت کرد و به اهداف توسعه پایدار رسید. درک این عوامل و اجرای استراتژی‌های مناسب، علاوه بر بهبود عملکرد زیست‌محیطی، مزایای اجتماعی و اقتصادی برای سازمان‌ها به همراه دارد.

یافته‌های پژوهش نیز نشان داد که رهبری فراگیر سبز از طریق میانجی‌گری جو روانشناختی سبز بر رفتار حامی محیط زیست مدیران وکارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر غیرمستقیم معنی‌دار و مثبت دارد. با توجه به مثبت بودن رابطه، با افزایش رهبری فراگیر سبز، به طور غیر مستقیم رفتار حامی محیط زیست بر حسب جو روانشناختی سبز نیز افزایش می‌یابد. بنابراین پژوهش حاضر به روشنی نشان داد که جو روانشناختی سبز یک متغیر واسطه‌ای مناسب برای رابطه علی بین رهبری فراگیر سبز و رفتار حامی محیط زیست است. در این راستا راشید[34] و همکاران (۲۰۲۶) در پژوهشی دریافتند که جو روانشناختی سبز در رابطه میان رهبری فراگیر و عملکرد پایدار نقش میانجی ایفا می‌کند. بر این اساس، نقش رهبری فراگیر و جو روانشناختی سبز در فراهم‌کردن شرایط مناسب برای شکل‌گیری و تقویت نگرش‌ها و رفتارهای سبز و دستیابی به پیامدهای پایدار سازمانی حائز اهمیت است (۲۲). همچنین خان[35] و همکاران(۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که جو روانشناختی سبز نقش میانجی کلیدی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی محیط‌زیستی سازمانی ایفا می‌کند. آنان استدلال می‌کنند که چنین سبک‌های رهبری می‌تواند بستر فرهنگی و روانی لازم برای ارتقای حساسیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی را فراهم سازد. یکی از سازوکارهای اصلی در این فرایند، شکل‌گیری جو روانشناختی سبز است. زمانی که رهبران با رفتارهای

32. Zafar et al
33. Zhou & Zhang
34. Rasheed et al
35. Khan et al

اخلاقی خود اهمیت پایداری و حفاظت از محیط زیست را برجسته می‌سازند، کارکنان نیز این ارزش‌ها را به‌عنوان هنجار سازمانی درونی کرده و احساس تعلق و تعهد بیشتری نسبت به محیط‌زیست پیدا می‌کنند (۱۲). در این زمینه، کاکوک (۲۰۲۵) در پژوهش خود نشان داد که سبک رهبری فراگیر سبز نقش حیاتی در ارتقای رفتارهای حامی محیط زیست توسط کارکنان ایفا می‌کند. این سبک رهبری نه‌تنها به طور مستقیم بر رفتارهای زیست‌محیطی تأثیر می‌گذارد، بلکه از طریق میانجی‌گری جو روانشناختی سبز نیز، رفتار زیست‌محیطی کارکنان را تقویت می‌کند. بنابراین، سازمان‌هایی که به دنبال تحقق اهداف پایداری هستند، باید بر توسعه و توانمندسازی رهبرانی تمرکز کنند که ارزش‌های زیست‌محیطی را ترویج می‌دهند، ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند و فضایی فراگیر ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان برای مشارکت در ابتکارات سبز ترغیب شوند. رهبران با ایفای نقش الگو، تعهد خود به محیط زیست را نشان می‌دهند و می‌توانند به طور چشمگیری فرهنگ سازمانی را به سمت پایداری بیشتر تغییر دهند (۱۳). همچنین یان و همکاران (۲۰۲۶) استدلال کردند که رهبری فراگیر سبز از طریق تقویت اشتیاق زیست‌محیطی و خودکارآمدی سبز، زمینه را برای بروز رفتارهای حامی محیط‌زیست فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس کنند رهبر سازمان از مشارکت زیست‌محیطی آنان استقبال می‌کند و فرصت بیان و اجرای ایده‌های سبز را برای آنان فراهم می‌سازد، احتمال شکل‌گیری انگیزه و اشتیاق بیشتر نسبت به مسائل محیط‌زیستی و نیز باور به توانایی خود برای انجام رفتارهای سبز افزایش می‌یابد. این منابع روان‌شناختی در نهایت می‌توانند به‌عنوان عوامل میانجی، احتمال مشارکت کارکنان در رفتارهای حامی محیط‌زیست را افزایش دهند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که رهبری فراگیر سبز از طریق ایجاد شرایط روانشناختی مناسب، یکی از عوامل مهم شکل‌دهنده رفتارهای حامی محیط‌زیست کارکنان باشد (۳۳). در سایر پژوهش‌ها، محققان دریافتند که سبک رهبری فراگیر سبز از جو روانشناختی سبز حمایت می‌کند و این جو نقش میانجی مهمی در تقویت رابطه بین سبک رهبری فراگیر سبز و رفتارهای حامی محیط زیست ایفا می‌کند. بنابراین، اگر سازمانی انتظار دارد در حوزه مسائل زیست‌محیطی عملکرد مطلوبی داشته باشد، باید جو روانشناختی سبز را در میان کارکنان خود پرورش و توسعه دهد؛ چرا که این جو یک نیاز اساسی برای افزایش مستمر و بهبود رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان به شمار می‌رود (۳،۲۴،۳۵). در این راستا، باتو (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان داد که جو روانشناختی سبز رابطه بین سبک رهبری فراگیر سبز و رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان را به طور مثبت تعدیل می‌کند. لذا، وجود یک جو روانشناختی سبز قوی و مثبت می‌تواند اثرات مثبت سبک رهبری فراگیر سبز را تقویت کند. هنگامی که کارکنان درک کنند سازمانشان واقعاً به محیط زیست اهمیت می‌دهد، احتمال بیشتری دارد که به سبک رهبری فراگیر سبز پاسخ مثبت دهند و انگیزه لازم برای انجام رفتارهای حامی محیط زیست را پیدا کنند(۶). همچنین الفیکی و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی عنوان می‌کنند که سبک رهبری فراگیر سبز نه‌تنها به طور مستقیم موجب افزایش رفتارهای زیست‌محیطی می‌شود، بلکه از طریق ایجاد جو رواشناختی سبز و افزایش استقلال شغلی کارکنان، این تأثیر را تقویت می‌کند. به عبارت دیگر، هنگامی که رهبران با ایجاد حس تعلق و ارزش‌گذاری به نظرات کارکنان درباره مسائل زیست‌محیطی و همچنین فراهم آوردن آزادی عمل، بستر مناسبی را فراهم کنند، کارکنان با انگیزه بیشتری به انجام رفتارهای حامی محیط زیست تشویق می‌شوند. نتایج این بخش پژوهش با پژوهش‌های شی و لیانگ (۲۰۲۵) و اوکتایسوی و همکاران (۲۰۲۶) همسو بود (۲۶، ۱۸). در تفسیر این یافته می‌توان گفت که در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، زمانی که رهبران با رویکردی فراگیر و حامی محیط زیست عمل کنند، موجب شکل‌گیری جو روان‌شناختی سبز در محیط کار می‌شوند؛ جوی که در آن دغدغه‌های زیست‌محیطی ارزشمند تلقی می‌شود و حمایت سازمانی از رفتارهای محیط‌زیستی به‌روشنی احساس می‌گردد. وجود چنین جوی، انگیزه لازم را در میان مدیران

و کارکنان برای بروز و تقویت رفتارهای حامی محیط زیست فراهم می‌کند (۹).

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که در جهان امروز، حفاظت از محیط‌زیست به یک الزام راهبردی در سطح سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیر دولتی تبدیل شده است؛ به‌ویژه در بخش ادارات ورزش و جوانان استان‌ها که نقشی مهم در الگوسازی فرهنگی و تربیت نسلی آگاه و مسئول بر عهده دارد. در این میان، توجه به سبک‌های رهبری با رویکردهای نوین و ارزش‌محور، می‌تواند نقشی مؤثر در ارتقای فرهنگ و رفتارهای زیست‌محیطی ایفا کند. رهبرانی که با رویکردی فراگیر و مبتنی بر ارزش‌های محیط‌زیستی عمل می‌کنند، قادرند نه‌تنها جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان را به‌سوی توسعه پایدار سوق دهند، بلکه انگیزش، درک روانی، و هنجارهای رفتاری کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار دهند. در واقع جو روانشناختی سبز به‌عنوان یک سازوکار مهم انگیزشی و ادراکی، نقشی کلیدی در انتقال پیام‌های محیط‌زیستی از سطح رهبری به کنش‌های فردی ایفا می‌کند. این جو، احساس ارزشمندی، مسئولیت‌پذیری، امنیت روانی و تعهد اخلاقی نسبت به محیط‌زیست را در کارکنان افزایش داده و زمینه را برای رفتارهای فراتر از وظایف شغلی رسمی فراهم می‌سازد. براین اساس می‌توان گفت که، توسعه رهبری فراگیر سبز در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد کلان در نهادینه‌سازی ارزش‌های زیست‌محیطی، تقویت سرمایه منابع انسانی سبز، و ارتقای مسئولیت‌پذیری سازمانی تلقی شود. لذا، عبور از نگاه‌های سنتی مدیریتی و حرکت به‌سوی رهیافت‌های فراگیر و محیط‌زیست‌محور، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های فعال ورزشی است؛ چراکه این سازمان‌ها، به‌واسطه گستره فعالیت‌های اجتماعی و تربیتی خود، ظرفیت بالایی در ترویج الگوهای رفتاری پایدار در سطح جامعه دارند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادات ذیل جهت توسعه رهبری فراگیر سبز و ترویج جو روانشناختی سبز و رفتار حامی محیط زیست در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها پیشنهاد می گردد:

– سازمان‌ها می‌توانند با طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند برای مدیران و سرپرستان، مفاهیم و مهارت‌های رهبری فراگیر با رویکرد محیط‌زیستی را در آن‌ها تقویت کنند. این برنامه‌ها باید شامل موضوعاتی مانند تصمیم‌گیری مشارکتی، اخلاق محیط‌زیستی، ایجاد انگیزش سبز و هدایت کارکنان به‌سوی اقدامات پایدار باشد.

– ایجاد فضاهایی بر پایه اعتماد، احترام متقابل، شفافیت در تصمیم‌گیری‌های زیست‌محیطی و فرصت‌های برابر برای مشارکت کارکنان در امور سبز، می‌تواند جو روانی مناسبی برای بروز رفتارهای داوطلبانه محیط‌زیستی فراهم آورد. این اقدام می‌تواند از طریق سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و نظام‌های پاداش‌دهی تقویت شود.

– تدوین و اجرای سیاست‌های رسمی در زمینه کاهش مصرف منابع، استفاده از تجهیزات و زیرساخت‌های سازگار با محیط‌زیست، ارتقاء فرهنگ تفکیک زباله، مدیریت انرژی، و تشویق ابتکارات سبز از سوی کارکنان، می‌تواند ضمن هم‌راستا کردن رفتارهای فردی با اهداف کلان سازمانی، موجب تسهیل در تحقق مأموریت‌های زیست‌محیطی گردد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

1. Abdou AH, Al Abdulathim MA, Hussni Hasan NR, Salah MHA, Ali HSAM, Kamel NJ. 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. 2023;15(20):14979. doi:10.3390/su152014979.
2. Aboramadan M, Kundi YM, Becker A. Green human resource management in nonprofit organizations: Effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*. 2022;51(7):1788–1806. https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0078
3. Al-Romeedy BS, Khairy HA, Farrag D, Alhemimah A, Salameh AA, Gharib M, Agina MF. Green inclusive leadership and employees' green behavior in tourism and hospitality businesses: do green psychological climate and green psychological empowerment matter? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2025. doi:10.1080/1528008X.2025.2521414.
4. Atalay A. Environmental sustainability and sports: an evaluation of sports-induced adverse effects on the environment. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management*. 2021;8(1):19-38. doi:10.51410/jcgirm.8.1.2.
5. Azizi B, Fazel Bakhsheshi M, Khalifeh Soltani M. Relationship between Green Human Resource Management and Organizational Sustainability of Employees of Sports and Youth Departments in Sistan and Baluchestan Province with the Mediating Role of Green Organizational Culture. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(2):231-251. https://doi.org/10.22044/shm.2024.14132.2618. (In Persian).
6. Bhutto TA, Farooq R, Talwar S, Awan U, Dhir A. Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021;29(4):1-22. doi:10.1080/09669582.2020.1867864.
7. Cao J, Sun H, Cao X, Ma H. Green transformational leadership and employees' green behavior: a cross-level moderated mediation study. Frontiers in Psychology. 2026;17:1720404. doi:10.3389/fpsyg.2026.1720404.
8. ElAdawi FMI, Elnaggar MK, Hashad ME, Awad AHI, Abd El-Halim AAEKG. 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*. 2024;54(2spl):885-895. doi:10.30892/gtg.542spl12-1263.
9. Elfiky AM, Hamam F, Elsokkary HHKA. Green inclusive leadership and pro-environmental behavior in hotel enterprises: the moderating roles of green psychological climate and job autonomy. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*. 2025;9(1/2):179-197. doi:10.21608/mfth.2025.426169
10. Hollander EP. *Inclusive leadership: the essential leader-follower relationship*. New York: Routledge; 2009.
11. Khalid S, Haq MAU, Ahmed M. The effect of green leadership and employee pro-environmental behavior: the role of followers' green moral obligation and Islamic work ethic. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2024;18(1):62. doi:10.64534/Commer.2024.053.
12. Khan MAS, Jianguo D, Ali M, Saleem S, Usman M. Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: a moderated mediation model. *Front Psychol*. 2019;10:1977. doi:10.3389/fpsyg.2019.01977.
13. Kucuk BA. Association between green inclusive leadership and organizational environmental citizenship behaviors: does green psychological climate matter? In: *Eurasian Business and Economics Perspectives*. 2025. p.25-42. doi:10.1007/978-3-031-85312-8_2
14. Lavanya RS, Sowmya G. Examining employee pro-environmental behavior under organizational politics: the conditional roles of climate and leadership. Discover Sustainability. 2026. doi:10.1007/s43621-026-03814-5.
15. Millington RC, Darnell S. Sport, development and environmental sustainability. New York: Routledge; 2020. p.1-214. doi:10.4324/9781351128629
16. Norton TA, Zacher H, Ashkanasy NM. Organisational sustainability policies and employee green behaviour: the mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*. 2014;38. doi:10.1016/j.jenvp.2013.12.008
17. Norton TA, Zacher H, Parker SL, Ashkanasy NM. Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: the role of green psychological climate. *Journal of*

Organizational Behavior. 2017;38(7):996-1015. doi:10.1002/job.2178.
18. Oktaysoy O, Topcuoglu E, Selvi MS, Uygungil-Erdogan S, Şahin Y, Tatar V, Özdemirkol M, Karafakioglu E. Psychological green climate as a mediator between green transformational leadership, innovation, and environmental awareness. Frontiers in Psychology. 2025;16:1701658. doi:10.3389/fpsyg.2025.1701658.
19. Omarova L, Jo SJ. Employee pro-environmental behavior: the impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability*. 2022;14(4):2046. doi:10.3390/su14042046.
20. Patwary AK, Mohd Yusof MF, Bah Simpong D, Ab Ghaffar SF, Rahman MK. Examining proactive pro-environmental behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: an empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2022;6(5):2012-2029. doi:10.1108/JHTI-06-2022-0213.
21. Quan D, Tian L, Qiu W. The study on the influence of green inclusive leadership on employee green behaviour. *Journal of Environmental and Public Health*. 2022;2022:5292184. doi:10.1155/2022/5292184.
22. Rasheed R, Rashid A, Ngah AH, Rahi S. Fostering sustainable supply chain performance through inclusive leadership and a green psychological climate with a mediation of employee green creativity. Knowledge and Process Management. 2026;33(3):613-631. doi:10.1002/kpm.70045.
23. Sabokro M, Masud MM, Kayedian A. The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*. 2021;313:127963. doi:10.1016/j.jclepro.2021.127963.
24. Samo AH, Ahmed QN, Rizvi SAA. Influence of green inclusive leadership on sustainable performance through innovative behavior: moderating role of green psychological climate and climate for inclusion. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2024;18(3). doi:10.64534/Commer.2024.034.
25. Sepahvand R, Saedi A, Momeni Mofrad M. Effect analysis and evaluation of inclusive leadership on the incidence of innovative behavior with the mediating role of psychological health. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*. 2020;3(9):151-170. doi:10.22034/qjimdo.2020.223094.1284. (In Persian).
26. Shi C, Liang H. Linking green transformational leadership to employee green behavior: the moderating role of green psychological climate. Social Behavior and Personality: An International Journal. 2025;53(1):1-9. doi:10.2224/sbp.14009.
27. Si W, Jiang C, Meng L. The relationship between environmental awareness, habitat quality, and community residents' pro-environmental behavior—mediated effects model analysis based on social capital. *Int J Environ Res Public Health*. 2022;19(20):13253. doi:10.3390/ijerph192013253.
28. Stern PC. New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*. 2000;56(3):407-424. doi:10.1111/0022-4537.00175.
29. Thabet WM, Badar K, Aboramadan M, Abualigah A. Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*. 2023;43(6):1-21. doi:10.1080/02642069.2022.2120982
30. Triantafyllidis S, Mallen C. Sport and sustainable development. New York: Routledge; 2022. p.1-259. ISBN: 978-0-367-65334-7. doi:10.4324/978100312895
31. Ulhaq I, Nayak R, George M, Nguyen H, Quang H. Green knowledge management: a bibliometric analysis, research trends and future directions. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2026;56(4):1120-1148. doi: https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2024-0069
32. Uslu F, Keles A, Aytekin A, Yayla O, Keles H, Ergun GS, Tarinc A. Effect of green human resource management on green psychological climate and environmental green behavior of hotel employees: the moderator roles of environmental sensitivity and altruism. *Sustainability*. 2023;15(7):6017. doi:10.3390/su15076017.
33. Yan W, Zixuan D, Libin Z, Rafiq M. From leadership to action: How green inclusive leadership

drives pro-environmental behaviour. Work. 2026 Feb;83(2):392-405. doi:10.1177/10519815251370710.
34. Younis Z, Hussain S. Green transformational leadership: bridging the gap between green HRM practices and environmental performance through green psychological climate. *Sustainable Futures*. 2023;6:100140. doi:10.1016/j.sftr.2023.100140.
35. Zafar H, Cheah J, Ho JA, Suseno Y, Tian F. How green servant leadership influences organizational green performance? The roles of employee green creativity, voluntary pro-environmental behavior and green psychological climate. *Personnel Review*. 2025;54(4):971-995. doi:10.1108/PR-10-2023-0843.
36. Zafar H, Suseno Y. Examining the effects of green human resource management practices, green psychological climate, and organizational pride on employees' voluntary pro-environmental behavior. *Organization & Environment*. 2024;37(4):581-609. doi:10.1177/10860266241241532.
37. Zhang Y, Duan C, Zhang J, Akhtar MN. Positive leadership and employees' pro-environmental behavior: a meta-analysis. Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues. 2024;43(40):31405-31415. doi:10.1007/s12144-024-06727-6.
38. Zhou B, Zhang S. How does green psychological climate improve voluntary workplace green behavior? A moderated mediation model centered on green satisfaction. *Journal of Environmental Management*. 2025;373:123925. doi:10.1016/j.jenvman.2024.123925.