

Research Paper

The Effect of Inclusive Green Leadership on Green Work Participation with the Mediating Role of Green Intrinsic Motivation in Hotels in Isfahan City

Abbas Ghaedamini Harouni^{*1}  Mehsan Hemtizadeh² 

¹ Ph.D. management, Instructor, Department of Management, University of Applied Sciences of Artistic Culture of Drijeno Center, Farrukhshahr, Iran. (abbasgheadamini2020@gmail.com)

² Bachelor's student, cultural management, Comprehensive University of Applied Sciences, Artistic Culture of Drijeno Center, Farrukhshahr, Iran. (mhsanhmtyzadh@gmail.com)



© The Author(s)

Publisher: University of Mazandaran



[10.22080/TMHR.2024.27527.1028](https://doi.org/10.22080/TMHR.2024.27527.1028)

Keywords:

Green Inclusive Leadership, Green Work Engagement, Green Intrinsic Motivation, Hotel Industry

Received:

July 28, 2024

Received in revised:

October 15, 2024

Accepted:

November 16, 2024

Available online:

December 15, 2024

Abstract

Context and Purpose: The present study aimed to determine the effect of inclusive green leadership on employees' green work engagement with the mediating role of green intrinsic motivation. **Design/methodology/approach:** The current research was applied in terms of purpose and descriptive in terms of correlational data collection. The statistical population of the present study was made up of all the employees of four-star hotels in Isfahan, numbering 440 people, from whom 205 people were selected as a sample through the stratified random sampling method through Morgan's table. The research tool was the standard green inclusive leadership questionnaire of Bhutto et al. (2021), the standard internal motivation questionnaire of Sabz Lee et al. (2020), and the standard questionnaire of Sabz Aboramdan (2022). After the necessary terms were met, validity was confirmed, and the reliability of the questionnaires was estimated at 0.80, 0.82, and 0.85 with Cronbach's alpha method. Data analysis was done at the inferential level, including structural equation modeling. **Findings:** The findings showed that inclusive green leadership positively affects green work participation, the coefficient of which was 0.55, and green intrinsic motivation played a role as a mediating variable in the relationship between inclusive green leadership and green work participation. **Originality/value:** The current research provides a comprehensive overview of inclusive green leadership, employee internal motivation, and work participation in the tourism and hotel industry of Isfahan City.

*Corresponding Author: Abbas Ghaedamini Harouni

Address: University of Applied Sciences of Artistic culture of Drijeno Center, Farrukhshahr, Iran.

Email: abbasgheadamini2020@gmail.com

Extended Abstract

1. Introduction

Putra et al. (2017) believe that some intervening mechanisms (such as intrinsic motivation) can increase employee work engagement. Ryan and Deci's (2000) self-determination theory emphasizes the fundamental role of motivational drivers in employee engagement, which extends to the realm of green work, and Gagne and Deci (2005) differentiate between intrinsic and extrinsic motivation. Activities that are intrinsically interesting, challenging, and goal-oriented as intrinsic motivation leads to increased job satisfaction and personal satisfaction (Deci et al., 2017). This type of motivation is critical for sustaining work engagement, especially in the context of green work engagement (Putra et al., 2017; Aboramadan, 2022). Intrinsic motivation refers to the inherent desire to engage in an activity for the intrinsic satisfaction and pleasure it provides, independent of external rewards (Ryan and Deci, 2000). According to this issue, the current research defines green intrinsic motivation as the intrinsic motivation to participate in environmentally friendly behaviors for job and personal satisfaction. As Deci and Ryan (2013) argue, green intrinsic motivation develops when individuals have a strong internal source of causality, a sense of responsibility, and control over their actions and their positive impact on the environment. Previous research confirmed the relationship between inclusive leadership and work engagement in a non-green context (e.g., Aslan et al., 2021; Vakira et al., 2023). In the green field, researchers have investigated the effect of inclusive green leadership on some variables, such as green creativity (Bao et al., 2022) and examined the green

behaviors of employees (Aboramadan et al., 2022) and green organizational citizenship behavior (Abdou et al., 2023). The research conducted by Aburamdan et al. (2022) analyzed the effect of inclusive green leadership on employees' green behaviors, such as green knowledge-sharing behavior, green service recovery performance, and green innovative work behavior. Aburamdan et al. (2022) recommended future research to investigate the impact of green inclusive leadership on other green behaviors, such as green work engagement, which indicates a significant gap in understanding the direct relationship between green inclusive leadership and green work engagement. According to the research literature, less research has examined the direct relationship between green inclusive leadership and green work engagement or the indirect relationship between these two constructs, and green intrinsic motivation has been considered as a potential mediating factor, especially in the hospitality and tourism industry. Therefore, the present research has two goals. First, it will fill a gap in the literature by examining the relationship between inclusive green leadership and green work engagement. Second, it examines the mediating role of green intrinsic motivation in the relationship between inclusive green leadership and green work participation in the hospitality and tourism industry of Isfahan City.

2. Research Methodology

In terms of practical purpose and syntax, the current research is considered to be descriptive and correlational information based on the structural equation model. The statistical population of the present study consisted of all the employees of four-star hotels in Isfahan, numbering 440 people, from whom 205 people were

selected as a sample through Morgan's table, through stratified random sampling. The data collection tool in this research was a questionnaire that included specialized questions from 3 variables examined in a 5-point Likert scale and included 15 questions.

3. Research Findings

The findings showed that inclusive green leadership positively affects green work participation, the coefficient of which was 0.55, and green intrinsic motivation played a role as a mediating variable in the relationship between inclusive green leadership and green work participation.

4. Conclusion

The present study examines the effect of inclusive green leadership on green work participation and the mediating role of employees' green intrinsic motivation. The findings showed that inclusive green leadership positively mediated this relationship between green work engagement and employees' intrinsic motivation. These findings are consistent with previous green research by Fang et al. (2021) and Patwari et al. (2023), that that inclusive leadership strengthens team relationships fosters employee loyalty, and promotes green behavior, access to resources, and behavior. It shows the innovativeness of employees, especially in the hospitality and tourism industry. Research by Bhutto et al. (2020) concurs that visionary leaders motivate followers to invest their energy in their work. Inclusive leaders have a positive effect on green human resource practices, prioritizing employee needs and increasing engagement with green practices, as well as resulting in increased motivation in hotels in Isfahan City; in

addition, inclusive green leadership by transforming hotel policies into guidelines and training employees in The case of green results has a positive effect on the hotel sector. This approach strengthens positive perceptions of the organization's green space by creating freedom and achieving green goals (Bhutto et al., 2021). In addition, the findings are consistent with research conducted in non-green fields, such as Lee (2024) and Sin and Sonems (2024). The present study also showed that green intrinsic motivation positively affects green work participation and positively mediates the relationship between inclusive green leadership and green work participation of hotel employees in Isfahan City. These results are consistent with the research of Bhutto et al. (2021) and Abramadan et al. (2022). Inclusive green leadership, a style that prioritizes employee needs, can increase engagement in green work by motivating employees through an open approach (Bhutto et al., 2021). It can also increase engagement in the hospitality sector by focusing on green-related work tasks.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

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

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

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

پژوهشی

تأثیر رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز با نقش میانجی انگیزه درونی سبز در هتل‌های شهر اصفهان

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

^۱ دکتری مدیریت، مربی گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری دریژنو، فرخ‌شهر، ایران
(abbasgheadamini2020@gmail.com)

^۲ دانشجوی کارشناسی، مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری دریژنو، فرخ‌شهر، ایران
(ag7220500@gmail.com)



ناشر: دانشگاه مازندران
© نویسنندگان



[10.22080/TMHR.2024.27527.1028](https://doi.org/10.22080/TMHR.2024.27527.1028)

چکیده

زمینه و هدف: هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز کارکنان با نقش میانجی انگیزه درونی سبز بود. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان هتل‌های چهارستاره شهر اصفهان به تعداد ۴۴۰ نفر تشکیل دادند که از طریق جدول مورگان تعداد ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه استاندارد رهبری فراگیر سبز بوتو و همکاران (۲۰۲۱)، پرسش‌نامه استاندارد انگیزه درونی سبز لی و همکاران (۲۰۲۰) و پرسش‌نامه استاندارد مشارکت کاری سبز آبرامدان (۲۰۲۲) بود که روایی پرسش‌نامه‌ها براساس روایی محتوایی، صوری و سازه بررسی و پس از اصطلاحات لازم روایی تأیید شدند و از سوی دیگر پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز تأثیر مثبت دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۵۵ بود و انگیزه درونی سبز در رابطه بین رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز، به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش کرد. **نتیجه‌گیری و پیشنهادات:** سازمان‌های مهمان‌نوازی و گردشگری باید مکانیسم‌های بازخورد و سیستم‌های شناسایی ایجاد کنند تا مشارکت کارکنان در طرح‌های پایداری را برجسته و انگیزه‌های درونی و رفتارهای مطلوب را تقویت کنند. با اتخاذ این استراتژی‌های مبتنی بر شواهد، شرکت‌های گردشگری و هتل‌داری می‌توانند نیروی کار با انگیزه درونی واقعی را برای پذیرش شیوه‌های سبز پرورش دهند و در نهایت به یک صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری پایدارتر و مسئولانه‌تر کمک کنند. **نوآوری و اصالت:** پژوهش حاضر بینش‌های جامعی را در مورد رهبری فراگیر سبز، انگیزه درونی کارکنان و مشارکت کاری در صنعت گردشگری و هتل‌داری شهر اصفهان ارائه می‌کند.

کلیدواژه‌ها:

رهبری فراگیر سبز؛ مشارکت کاری سبز؛ انگیزه درونی سبز؛ صنعت هتل‌داری

تاریخ دریافت:

۷ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ دریافت اصلاحات:

۲۴ مهر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۶ آبان ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۲۵ آذر ۱۴۰۳

* نویسنده مسؤول: عباس قائدامینی هارونی

ایمیل: abbasgheadamini2020@gmail.com

آدرس: دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری دریژنو، فرخ‌شهر، ایران

۱ مقدمه

سازمان‌های مهمان‌نوازی و گردشگری در سرتاسر جهان با تمرکز فزاینده بر ادغام رفتارها و شیوه‌های سبز در عملیات و خدمات خود، در حال تغییر راهبردی به سمت پایداری زیست‌محیطی هستند (Streimikiene et al., 2021; Alqarni et al., 2022; Aboramadan et al., 2022; Velwin et al., 2024).

در مرکز این جنبش، نقش حیاتی اقدامات آگاهانه محیط زیست کارکنان قرار دارد که رفتارهای سبز نامیده می‌شود (به‌عنوان مثال، مشارکت کاری سبز که به‌عنوان تسهیل‌کننده کلیدی برای اجرای موفقیت‌آمیز شیوه‌های دوستدار محیط زیست در محیط کار ظاهر شده‌اند (Dumont et al., 2017)). علاوه بر این، تقویت مشارکت کارکنان در چنین اقداماتی برای اثربخشی هر ابتکار مدیریت زیست محیطی ضروری است (Karatepe et al., 2022; Shuhua and Kanokporn, 2023; Al-Romeedy and Khairy, 2024). به‌زعم بوتو و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، مشارکت کاری سبز به‌عنوان سطح مشارکت کارکنان در وظایف مرتبط با پایداری محیطی تعریف می‌شود. این شامل اشتیاق آن‌ها برای چنین وظایفی، تعهد برای دستیابی به اهداف زیست‌محیطی، احساس غرور، درگیر شدن و تعهد به تلاش‌های زیست‌محیطی در کارشان است. پژوهش‌ها چندین عامل کلیدی مؤثر بر مشارکت کاری سبز را شناسایی کرده است، جایی که کارکنان خود را وقف ترویج شیوه‌های زیست‌محیطی پایدار در محیط کار خود می‌کنند (Suksutdhi, 2024). این عوامل معمولاً در پژوهش‌های مختلف، مانند ویژگی‌های شغلی، (Rai et al., 2017)، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، (Ababneh, 2021) و سبک رهبری (Aboramadan et al., 2022; Fang, 2023) شناسایی شدند. سازمان‌های مهمان‌نوازی و گردشگری نقش مهمی را که مشارکت کاری در

موفقیت سازمانی ایفا می‌کند تشخیص می‌دهند. (Karatepe et al., 2022; Alagarsamy et al., 2023) رهبری فراگیر به‌عنوان یک محرک قدرتمند این مشارکت ظاهر می‌شود و یک محیط کاری مثبت و سازنده را تقویت می‌کند. (Bao et al., 2022) رهبری فراگیر سبز به‌عنوان یک رویکرد رابطه‌ای در چشم‌انداز سبک‌های رهبری معاصر برجسته شد. رهبری فراگیر سبز با گشودگی به ایده‌های سبز نوآورانه، بحث فعال در مورد اهداف طرفدار محیط‌زیست و دسترسی به مشاوره در مورد چالش‌های محیطی سازمانی، محیطی مشارکتی را ایجاد می‌کند که در آن دستیابی به پایداری به یک مسئولیت مشترک تبدیل می‌شود (Aboramadan et al., 2022). بوتو و همکاران (۲۰۲۱) رهبری فراگیر سبز را به‌عنوان سبک رهبری تعریف کرد که با شفافیت، دسترسی و تعامل مشارکتی با کارکنان در تعقیب اهداف محیطی و فرآیندها یا خدمات سبز مشخص می‌شود. در اصل، رهبری فراگیر سبز به‌عنوان محرک عمل می‌کند و مشارکت فعال کارکنان و گفت‌وگو را در مورد راه‌حل‌های زیست‌محیطی ترویج می‌کنند (Patwary et al., 2023). پژوهش بوتو و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که ممکن است سبک رهبری تنها تسهیل‌کننده برای به‌حداکثر رساندن تعامل کار سبز نباشد. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که دسترسی ساده و باز بودن رهبر به‌طور خودکار به افزایش فداکاری، انرژی و جذب کارکنان در شیوه‌های سازگار با محیط زیست منجر نمی‌شود.

پوترا و همکاران^۲ (۲۰۱۷) معتقدند که برخی سازوکارهای مداخله‌گر (مانند انگیزه درونی) می‌تواند مشارکت کاری کارکنان را افزایش دهد. نظریه خود-تعیینی رایان و دسی (۲۰۰۰) بر نقش اساسی محرک‌های انگیزشی در مشارکت کارکنان تأکید می‌کند که به قلمرو کار سبز گسترش می‌یابد و گاگنه و دسی^۳ (۲۰۰۵) بین انگیزه درونی و بیرونی

³ Gagné & Deci

¹ Bhutto & et al

² Putra & et al.

سبز وجود دارد. با توجه به ادبیات پژوهش، کمتر پژوهشی رابطه مستقیم بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز یا رابطه غیرمستقیم بین این دو سازه را بررسی کرده و انگیزه درونی سبز را به عنوان یک عامل میانجی بالقوه، به‌ویژه در صنعت هتل-داری و گردشگری در نظر گرفته است.

ازاین‌رو پژوهش حاضر دو هدف دارد. ابتدا، با بررسی رابطه بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز، شکاف موجود در ادبیات را پر کنید. دوم، نقش میانجی انگیزه درونی سبز را در رابطه با رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز در صنعت هتل‌داری و گردشگری شهر اصفهان بررسی می‌کند.

مشارکت فعال در فعالیت‌های کاری «مشارکت کاری» می‌تواند به‌شدت نشان‌دهنده تعهد آشکار کارکنان باشد (Khairy et al., 2023). این تعهد به‌صورت مشارکت مشتاقانه و پیشگیرانه ظاهر می‌شود و آن‌ها را تشویق می‌کند تا وظایف متنوعی را انجام دهند و در جنبه‌های مختلف کارشان برتری پیدا کنند (Schaufeli et al., 2006). مشارکت کاری سبز به تلاش هماهنگ و فداکاری کارکنان برای ایجاد یک محیط کاری پایدار اشاره دارد. این در پایداری آن‌ها به شیوه‌های دوستدار محیط زیست و احساس تعلق آن‌ها به سازمانی متعهد به مسئولیت زیست‌محیطی آشکار می‌شود (Aboramadan et al., 2022). مشارکت کاری سبز فراتر از انطباق صرف با ابتکارات زیست‌محیطی است. این نشان‌دهنده تعهد عمیق کارکنان برای مشارکت فعالانه در یک محیط کاری پایدار است (Bao et al., 2022). این تعهد هم در تمرکز شناختی و هم در تعهد عاطفی نسبت به وظایف مرتبط با دوستی با محیط زیست ظاهر می‌شود که نشان‌دهنده سطح بالایی از جدیت در حفظ محیط زیست است. به‌عنوان یک شاخص کلیدی از مشارکت فعال حامی محیط زیست، مشارکت کاری سبز بر نقش حیاتی کارکنان در ایجاد یک محیط کار واقعاً سبز تأکید

تفاوت قائل شدند. فعالیت‌هایی که ذاتاً جالب، چالش‌برانگیز و هدف‌محور به‌عنوان انگیزه درونی تلقی می‌شوند، منجر به افزایش رضایت شغلی و رضایت شخصی می‌شوند (Deci et al., 2017). این نوع انگیزه برای تداوم مشارکت کاری، به‌ویژه در زمینه مشارکت کاری سبز حیاتی است (Putra et al., 2017, Aboramadan, 2022). به تمایل ذاتی برای درگیر شدن در یک فعالیت برای رضایت و لذت ذاتی که فراهم می‌کند، مستقل از پاداش‌های بیرونی اشاره دارد (Ryan and Deci, 2000). با توجه به این موضوع، پژوهش حاضر انگیزه درونی سبز را به‌عنوان انگیزه درونی برای مشارکت در رفتارهای دوستدار محیط زیست برای رضایت شغلی و رضایت شخصی تعریف می‌کند. همان‌طور که دسی و رایان^۱ (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند، انگیزه درونی سبز زمانی رشد می‌کند که افراد دارای یک منبع داخلی قوی از علیت، احساس مسئولیت و کنترل اعمال خود و تأثیر مثبت آن‌ها بر محیط باشند. پژوهش‌های قبلی، رابطه بین رهبری فراگیر و مشارکت کاری را در یک زمینه غیر سبز تأیید کردند (e.g., Aslan et al., 2021; Vakira et al., 2023). در حوزه سبز، پژوهش‌گران تأثیر رهبری فراگیر سبز را بر برخی متغیرها، مانند خلاقیت سبز (Bao et al., 2022). رفتارهای سبز کارکنان (Aboramadan et al., 2022) و رفتار شهروندی سازمانی سبز (Abdou et al., 2023) بررسی کردند. پژوهش‌های انجام‌شده توسط آبورامدان و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر رهبری فراگیر سبز را بر رفتارهای سبز کارکنان، مانند رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش سبز، عملکرد بازاریابی خدمات سبز و رفتار کاری نوآورانه سبز تجزیه و تحلیل کردند. آبورامدان و همکاران و همکارانش (۲۰۲۲)، پژوهش‌های آتی را برای بررسی تأثیر رهبری فراگیر سبز بر سایر رفتارهای سبز مانند مشارکت کاری سبز توصیه کردند که نشان‌دهنده شکاف قابل توجهی است که در شناخت رابطه مستقیم بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری

¹ Deci & Ryan

کار ناشی می‌شود که استقلال و تحقق شخصی را تقویت می‌کند. در مقابل، انگیزه بیرونی ناشی از پاداش‌های بیرونی، شناخت یا حتی ترس از مجازات است که بر رفتار از طریق فشارهای بیرونی تأثیر می‌گذارد (Ryan and Deci, 2000b). در نظریه خودتعیینی، انگیزه درونی نشان‌دهنده اوج رفتار خودمختاری است (Gagné and Deci, 2005). این انگیزه ذاتی کارکنان را به سمت وظایف طرفدار محیط زیست سوق می‌دهد که ذاتاً جالب و محرک تلقی و منجر به لذت و رضایت شخصی می‌شوند (Deci et al., 2017). با تکیه بر این تعریف، لی و همکاران^۴ (۲۰۲۰) انگیزه درونی سبز را میل درونی- شده برای مشارکت در رفتارهای طرفدار محیط زیست تعریف کردند. این انگیزه خودتعیین‌شده از ارزش‌های شخصی، علایق و احساس مسئولیت نسبت به محیط ناشی می‌شود که در نتیجه پاداش‌های درونی مانند رضایت شغلی و رضایت شخصی را به همراه دارد. رهبران فراگیر سبز، پرورش انگیزه‌های درونی سبز را در کارکنان خود را پرورش حس شایستگی، استقلال و ارتباط در محیط کار می‌دانند (Yanzi and Yanan, 2019).

این سبک رهبری منحصربه‌فرد، یک محیط منصفانه و عادلانه را پرورش می‌دهد که به‌وضوح انگیزه درونی را به سمت پایداری محیطی سوق می‌دهد. به‌طور مشخص، رهبران فراگیر سبز بازخورد و شناخت مکرر را برای شیوه‌های سبز و توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهند. این به‌طور مستقیم نیازهای روان‌شناختی اساسی را که توسط "شایستگی، خودمختاری و ارتباط" ترسیم شده است، مورد توجه قرار می‌دهد که به‌وضوح انگیزه درونی کارکنان را تقویت می‌کند (Qasim et al., 2022). رهبری حمایتی به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده و پرورش‌دهنده انگیزه درونی کارکنان در ادبیات رفتار سازمانی به‌خوبی تثبیت شده است (Shu, 2015; Bande et al., 2016; Faraz et al., 2021).

می‌کند (Marini et al., 2023; Khairy et al., 2024).

رابطه بین رهبری فراگیر و مشارکت کاری از چندین جنبه ایجاد شده است (Aslan et al., 2021). اولاً، به‌زعم کارملی و همکاران^۱ (۲۰۱۰) و هلندر^۲ (۲۰۱۲) با ایجاد یک محیط اعتماد و امنیت روانی از طریق ارتباطات باز، دسترسی و حمایت عاطفی، رهبران فراگیر، انگیزه درونی و ریسک‌پذیری را تقویت می‌کنند که منجر به افزایش مشارکت کاری می‌شود. ثانیاً، به‌زعم بانی و همکاران^۳ (۲۰۲۰) رهبران فراگیر با سرمایه‌گذاری در منابع و فرصت‌های هدفمند برای افزایش مهارت و کسب دانش، تعهد خود را به توسعه تیم خود نشان می‌دهند. این نه‌تنها کارکنان را برای موفقیت تجهیز می‌کند، بلکه مشارکت کاری را نیز افزایش می‌دهد. ثالثاً، به‌زعم کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و ژینگ و همکاران (۲۰۲۰) رهبران فراگیر فراتر از سبک‌های دستورالعمل حرکت می‌کنند و به‌طور فعال تیم‌های خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری درگیر می‌کنند و به آن‌ها استقلال می‌دهند. این احساس مالکیت و مسئولیت کارکنان را ارتقا می‌دهد و به‌وضوح به مشارکت کاری بیشتر تبدیل می‌شود. در زمینه سبز، عبود و همکاران (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر سبز فراتر از حمایت از محیط زیست است. این امر مستلزم مشارکت فعال و توانمندسازی کارکنان در ابتکارات پایداری است و فرهنگ نظارت مشترک محیطی را در سازمان تقویت می‌کند. این رویکرد فراگیر به‌وضوح مشارکت کاری سبز را افزایش می‌دهد و به‌طور قابل توجهی منجر به نتایج زیست‌محیطی می‌شود. بنابراین این فرض مطرح می‌شود که فرضیه اول: رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز تأثیر دارد.

رفتارهای کارکنان اغلب توسط انگیزه‌های درونی یا بیرونی هدایت می‌شود (Norton et al., 2015). انگیزه درونی از رضایت و علاقه ذاتی افراد به یک

³ Bannay& et al

⁴ Li & et al

¹ Carmeli & et al

² Hollander

مثبت در اهداف محیطی است (Karatepe et al., 2022; Marini et al., 2023).

پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که کارکنان به دلیل انگیزه درونی و بیرونی رفتارهای دوستدار محیط زیست در محیط کار مانند مشارکت کاری سبز دارند (Norton et al., 2015; Shu, 2015; Xu et al., 2022). انگیزه درونی سبز، رفتارهای دوستدار محیط‌زیست را که ناشی از رضایت شغلی و لذت شخصی است، تقویت می‌کند. برخلاف پاداش‌های بیرونی، این انگیزه از درون سرچشمه می‌گیرد (Deci and Ryan, 2013). هنگامی که کارکنان بر اعمال سبز خود احساس کنترل درونی می‌کنند، "موقعیت علیت" آن‌ها را قادر می‌کند تا به‌طور فعال تغییرات مثبت محیطی را ایجاد کنند. به‌عنوان مثال، عشق عمیق به طبیعت و شیوه‌های مسؤولانه می‌تواند کارکنان را برانگیزد تا در توسعه محصولات و خدماتی که تأثیرات زیست‌محیطی را به حداقل می‌رساند، مشارکت کنند که ناشی از ارزش‌ها و تعهد آن‌ها به پایداری است (Li et al., 2020). با توجه به رابطه بین انگیزه درونی سبز با مشارکت کاری سبز، پژوهش حاضر بر روی نظریه خودتعیینی تأکید دارد. نظریه خودتعیینی توضیح می‌دهد که چگونه انگیزه‌های درونی و بیرونی بر رفتارهای طرفدار محیطی تأثیر می‌گذارد (Duong et al., 2023).

کارکنان با انگیزه درونی به این دلیل عمل می‌کنند که فعالیت را ذاتاً جالب، لذت‌بخش و رضایت‌بخش می‌دانند (Ryan and Deci, 2000). این شامل انگیزه‌های درونی و شناسایی‌شده است، جایی که عمل با ارزش‌های شخصی هم‌سو می‌شود و احساس مهم‌بودن می‌کند (Yang and Thøgersen, 2022). برای مثال، افراد ممکن است به‌طور ذاتی انگیزه داشته باشند تا رفتارهای سبز را انجام دهند؛ زیرا آن‌ها را لذت‌بخش می‌دانند و به رفاه محیطی کمک می‌کنند. آن‌ها در این فعالیت‌ها برای رضایت و لذت ذاتی که به دست می‌آورند و نه پاداش‌های بیرونی درگیر می‌شوند (Koo et al., 2015; Duong et al., 2023).

رهبران فراگیر این اصل را با حمایت فعالانه از اعضای تیم خود تجسم می‌بخشند. آن‌ها گشودگی، دردسترس‌بودن را نشان و اطمینان می‌دهند که انتظارات، نیازها و آرزوهای کارکنان شنیده شده و مورد توجه قرار می‌گیرند (Hudie et al., 2017). علاوه‌براین، رهبری فراگیر با ارزش‌گذاری آشکار برای مشارکت کارکنان، پاسخ فعالانه به ایده‌ها و ارائه حمایت عاطفی ضروری، اعتماد و وفاداری را تقویت می‌کند (Javed et al., 2019). این رویکرد در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، جو سازمانی حمایت‌کننده‌تری را ایجاد می‌کند (Choi et al., 2017). در این محیط حمایتی، کارکنان برای ابتکار عمل، سازگاری با شرایط در حال تغییر و به‌اشتراک‌گذاشتن آزادانه اطلاعات و نظرات توانمند می‌شوند (Zeng et al., 2020; Khairy et al., 2023b). رهبران فراگیر با مشارکت فعالانه در حمایت از فرآیندهای کسب‌وکار و ایجاد انگیزه برای غلبه بر چالش‌ها، تعهد خود را به موفقیت کارکنان نشان می‌دهند (Bannay et al., 2020). از این‌رو فرضیه زیر مطرح می‌شود: فرضیه دوم: رهبری فراگیر سبز بر انگیزه درونی سبز تأثیر دارد.

مشارکت کاری سبز به یک وضعیت ذهنی مثبت و رضایت‌بخش اشاره دارد که به‌طور خاص با اقدامات و ابتکارات زیست‌محیطی در محیط کار مرتبط است (Schaufeli et al., 2006; Aboramadan, 2022). مشخص می‌شود: نشاط که در آن کارکنان انرژی و انعطاف ذهنی بالایی از خود نشان می‌دهند، نشان‌دادن تمایل به سرمایه‌گذاری تلاش و پشتکار در تلاش‌های کاری سبز، حتی زمانی که با مشکلات مواجه می‌شوند. فداکاری به هم‌سوئی مسؤولیت زیست‌محیطی با ارزش‌های شخصی اشاره دارد، افراد در نقش‌های سبز خود معنا و اهمیت پیدا می‌کنند و به‌راحتی با خواسته‌های کار زیست‌محیطی خود سازگار می‌شوند. کارکنان درگیر شدن و تمرکز عمیق را در وظایف سبز خود تجربه می‌کنند که ناشی از تمایل قوی برای مشارکت

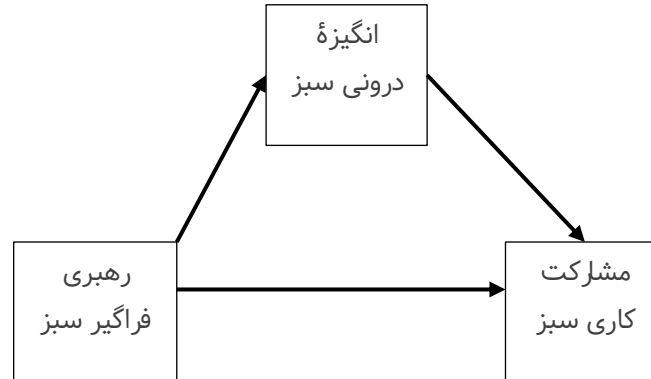
سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها و شناخت دستاوردها انجام می‌دهند (Güntert, 2015). در نتیجه، کارکنان با نشان‌دادن سطوح بالایی از مشارکت کاری متقابل انجام می‌دهند که با قدرت، فداکاری و جذب در کارشان مشخص می‌شود (Shu, 2015). پژوهش حاضر که در نظریه تبادل اجتماعی و نظریه خودتعیینی پایه‌گذاری شده است، پیشنهاد می‌کند که رهبری فراگیر، انگیزه درونی را در کارکنان ایجاد می‌کند و آن‌ها را به مشارکت فعالانه در وظایف سبز و رفتارهای طرفدار محیط‌زیست سوق می‌دهد. رهبران فراگیر سبز تجسم گشودگی بودن و دردسترس بودن هستند. این ویژگی‌ها، طبق نظر نظریه تبادل اجتماعی، یک رابطه تبادل مثبت با کارکنان برقرار می‌کند (Yanzi and Yanan, 2019). در پاسخ، کارکنان به‌طور ذاتی انگیزه دارند تا با افزایش مشارکت کاری سبز خود، متقابل انجام دهند (Cenkci et al., 2021). این مشارکت از طریق اختصاص منابع عاطفی، شناختی و فیزیکی آن‌ها به کارشان آشکار می‌شود (Bao et al., 2022). با ایجاد فرهنگ گفت‌وگو و تحقیق باز، رهبران فراگیر سبز نیز کنجکاوی واقعی را در تیم‌های خود پرورش می‌دهند و آن‌ها را تشویق می‌کنند تا با غیرت و فداکاری در کار سبز شرکت کنند (Aboramadan et al., 2022; Abdou et al., 2023). اساساً، رهبری فراگیر سبز یک چرخه سودمند متقابل را تقویت می‌کند. رهبران محیطی را ایجاد می‌کنند که انگیزه درونی سبز را تقویت می‌کند و کارکنان با اختصاص تلاش‌های خود به سمت مشارکت کاری سبز بیشتر، متقابلاً پاسخ می‌دهند. از این رو، این پژوهش حاضر این فرض را مطرح کرد که:

فرضیه چهارم: انگیزه درونی سبز در رابطه بین رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز نقش میانجی دارد.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ زیر نشان داده شده است:

(2023؛ بنابراین، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که وقتی کارکنان، عشق، اشتیاق و علاقه ذاتی به محیط دارند، احتمال بیشتری دارد که در کارهای سبز شرکت کنند؛ زیرا مشارکت کاری سبز را برای اشتیاق محیطی جالب‌تر، لذت‌بخش‌تر و رضایت‌بخش‌تر می‌دانند. در نتیجه، فرضیه زیر تدوین شد: فرضیه سوم: انگیزه درونی سبز بر مشارکت کاری سبز تأثیر دارد.

پژوهش حاضر از نظریه تبادل اجتماعی و نظریه خودتعیینی استفاده کرد تا نشان دهد چگونه رهبران فراگیر سبز با تأثیر بر انگیزه درونی سبز کارکنان، مشارکت کاری سبز کارکنان را تشویق می‌کنند. نظریه تبادل اجتماعی بر این مفهوم تأکید می‌کند که تعاملات اجتماعی اساساً مبادلات متقابل هستند. (Blau, 1964, 2017) رهبران فراگیر که گشودگی-بودن و دردسترس بودن را نشان می‌دهند، مبادله مثبتی را با کارکنان خود آغاز می‌کنند (Carmeli et al., 2010). این به نوبه خود، احساس تعهد را در میان کارکنان تقویت می‌کند تا از طریق افزایش قدرت، فداکاری و جذب در کارشان متقابل عمل کنند که باعث مشارکت کاری می‌شود؛ به‌ویژه زمانی که کارکنان کار خود را به‌عنوان لذت‌بخش، جالب و ذاتاً رضایت‌بخش تجربه می‌کنند (Saks, 2019). این انگیزه ذاتی اثرات مثبت رهبری فراگیر را تقویت و یک چرخه تقویت‌کننده متقابل ایجاد می‌کند که در افزایش مشارکت کاری به اوج خود می‌رسد (Shu, 2023; Abdou et al., 2015). علاوه‌براین، نظریه خودتعیینی سه نیاز روان‌شناختی اساسی را شناسایی کرد که انگیزه درونی خودمختاری، شایستگی و ارتباط را هدایت می‌کند (Ryan and Deci, 2000). وقتی افراد درگیر فعالیت‌هایی می‌شوند که این نیازها را برآورده می‌کند، رضایت و لذت ذاتی را تجربه می‌کنند که منجر به رفتار با انگیزه ذاتی می‌شود (Güntert, 2015) رهبری فراگیر با پرورش استقلال و شایستگی کارکنان، انگیزه درونی را برمی‌انگیزد. آن‌ها این کار را با توانمندسازی تصمیم‌گیری،



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش العداوی و همکاران (۲۰۲۴)

سبز از طریق اثر میانجی انگیزه درونی سبز تأثیر داشت. علاوه بر این، این مطالعه نقش مداخله‌گر مهم رهبری تحول‌آفرین سبز را در انجمن‌های اساسی پیدا کرد. ارتباط مستقیم بین ذهن‌آگاهی سبز و انگیزه درونی سبز و رابطه غیرمستقیم بین ذهن‌آگاهی سبز و رفتار شهروندی سازمانی سبز از طریق انگیزه درونی سبز، در سطوح بالاتر (پایین‌تر) رهبری تحول‌آفرین سبز قوی‌تر (ضعیف‌تر) بود. آبورامدان و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "رهبری فراگیر و رفتارهای سبز کارکنان در صنعت هتل‌داری: آیا حمایت سازمانی سبز درک‌شده اهمیت دارد؟" که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و با نمونه آماری ۴۳۶ نفر در قطر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر بر رفتارهای سبز کارکنان (رفتارهای نوآورانه سبز، عملکرد بازاریابی خدمات سبز و اشتراک دانش سبز) تأثیر مثبت داشت و آیا حمایت سازمانی سبز درک‌شده 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 تعدیل‌شده" که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۴۴۷ نفر در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رتبه‌بندی کارکنان از رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی محیطی سازمانی رابطه مثبت وجود داشت. علاوه بر این، جو روان‌شناختی

العداوی و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز کارمندان در هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی: نقش انگیزه درونی سبز" که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۹۲ نفر در مصر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر سبز به‌طور مثبت بر انگیزه درونی سبز کارکنان و مشارکت کاری سبز تأثیر گذاشت. علاوه بر این، انگیزه درونی سبز کارکنان به‌طور مثبت بر تعامل کار سبز تأثیر گذاشت و رابطه بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز کارکنان را 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 تأثیر مثبت داشت و مشارکت کاری سبز و هویت سازمانی سبز این رابطه را واسطه کردند. چن و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "آیا ذهن‌آگاهی سبز، رفتار شهروندی سازمانی سبز را ترویج می‌کند: یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده؟" که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۸۴ نفر در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ذهن‌آگاهی سبز به‌طور قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی

² Chen, & et al

¹ Eladawi & et al

دادند که از طریق جدول مورگان، تعداد ۲۰۵ نفر به‌عنوان نمونه، از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه بوده که شامل سؤالات تخصصی از ۳ متغیر مورد بررسی در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای و شامل ۱۵ سؤال بوده که از پرسش‌نامه‌های استاندارد به شرح جدول ۱ استفاده گردیده است.

جدول ۱. ترکیب سؤالات پرسش‌نامه

متغیرهای مورد بررسی	مؤلفه‌ها	شماره سؤالات در پرسش‌نامه	جمع سؤالات
رهبری فراگیر سبز	بوتو و همکاران (۲۰۲۱)	۱ تا ۳	۳
انگیزه درونی سبز	لی و همکاران (۲۰۲۰)	۴ تا ۹	۶
مشارکت کاری سبز	آبورامدان (۲۰۲۲)	۱۰ تا ۱۵	۶

پژوهش تکمیل و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سؤال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

سؤالات	پرسش‌نامه	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	نتیجه‌گیری
سؤالات ۱ تا ۱۳	رهبری فراگیر سبز	$GFI=0.91$, $df\chi^2=0.003$, $RMSEA=0.92$, $AGFI=0.90$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۱۴ تا ۲۱	انگیزه درونی سبز	$GFI=0.92$, $df\chi^2=0.003$, $RMSEA=0.90$, $AGFI=0.95$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۲۲ تا ۲۷	مشارکت کاری سبز	$GFI=0.93$, $df\chi^2=0.003$, $RMSEA=0.96$, $AGFI=0.94$	برازش مدل مناسب است

سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس. پی. اس. ^۱ میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ

سبز رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی محیطی سازمانی را واسطه کرد.

۲ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان هتل‌های چهارستاره شهر اصفهان به تعداد ۴۴۰ نفر تشکیل

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش‌نامه تلاش شد تا میزان روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها تعیین شود.

به‌منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان بررسی شد. به‌منظور بررسی روایی صوری پرسش‌نامه‌های مذکور توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری

در این پژوهش به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون و

^۱ SPSS

محاسبه شد که عدد به‌دست‌آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل است. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، از قابلیت

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

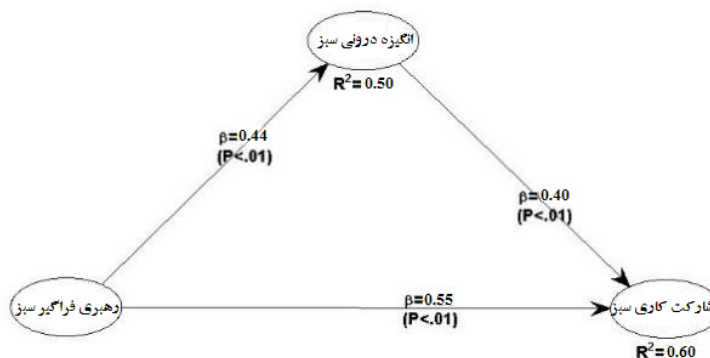
متغیرهای مورد بررسی	ضریب پایایی
رهبری فراگیر سبز	۰/۸۰
انگیزه درونی سبز	۰/۸۲
مشارکت کاری سبز	۰/۸۵

انگیزه درونی سبز در رابطه بین رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز نقش میانجی دارد.

۳ یافته‌ها

فرضیه اصلی:

بررسی مدل اصلی



شکل ۲. مدل اصلی پژوهش

با توجه به تحلیل فرضیه‌ها و مدل ارائه‌شده در بالا، ضرایب تأثیر رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز از طریق انگیزه درونی سبز به‌طور کلی به شرح جدول (۴) است:

جدول ۴. ضرایب تأثیر رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز از طریق انگیزه درونی سبز

رهبری فراگیر سبز	مشارکت کاری سبز	انگیزه درونی سبز
-	-	-
۰/۵۵	-	۰/۴۰
۰/۴۴	-	-

جدول ۵. بررسی معنی‌داری ضرایب مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
<۰/۰۰۱	۰/۵۵	رهبری فراگیر سبز-مشارکت کاری سبز
<۰/۰۰۱	۰/۴۴	رهبری فراگیر سبز - انگیزه درونی سبز
<۰/۰۰۱	۰/۴۰	انگیزه درونی سبز - مشارکت کاری سبز

ضریب تأثیر آن ۰/۴۴ می‌باشد و همچنین تأثیر انگیزه درونی سبز بر مشارکت کاری سبز معنادار و مثبت و ضریب تأثیر آن ۰/۴۰ است.

با توجه به جدول ۵، رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز تأثیر دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۵۵ است و با توجه به خروجی وارپ مقدار تأثیر رهبری فراگیر سبز بر انگیزه درونی سبز معنادار و مثبت است که

جدول ۶. همبستگی بین متغیرها

رهبری فراگیر سبز	مشارکت کاری سبز	انگیزه درونی سبز
رهبری فراگیر سبز	۰/۴۲۱	۰/۴۱۲
مشارکت کاری سبز	۰/۴۵۸	۰/۴۲۲
انگیزه درونی سبز	۰/۴۸۵	۰/۴۸۸

جدول ۷. برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۱/۱۱	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۶۶	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز (۰/۰۷۲۵) و حد بالای آن (۰/۰۱۰۵) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنی‌دار است؛ بنابراین انگیزه درونی سبز در بین رابطه بین رهبری فراگیر سبز با مشارکت کاری سبز، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

با توجه به جدول ۸ مدل وضعیت مناسب و ایده‌آلی دارد؛ لذا برازش مدل معنادار است.

یک فرض زیربنایی مدل پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت‌استرپ^۱ بررسی شدند. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی را می‌توان در جدول ۸ مشاهده نمود. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول ۸ نشان می‌دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای انگیزه درونی سبز، به‌عنوان متغیر میانجی بین

^۱ Bootstrap

جدول ۸. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	سطح اطمینان ۰/۹۵	
					حد پایین	حد بالا
رهبری فراگیر سبز - انگیزه درونی سبز - مشارکت کاری سبز	۰/۰۳۱۱	۰/۰۲۰۲	۰/۰۰۰۳	۰/۰۱۰۱	۰/۰۷۲۵	۰/۰۱۰۵

تعیین استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۹) ارائه شده است.

درنهایت جهت برازش کلی مدل، از شاخص‌هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانس، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب

جدول ۹. شاخص‌های برازش کلی مدل از نرم‌افزار وارپ پی ال اس

شاخص‌های برازش	میزان	ملاک	معناداری	تفسیر
میانگین نرخ تورم واریانس ^۱	۳/۱۰۵	۵ < قابل قبول، ایده‌آل	-	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش کلی ^۲	۰/۵۵۹	۱ > ضعیف، ۲۵ > متوسط، ۳۶ > عالی	-	برازش مطلوب
میانگین ضریب مسیر ^۳	۰/۴۶۳	۰/۰۵ <	۰/۰۰۱ <	برازش مطلوب
میانگین ضریب تعیین ^۴	۰/۵۵۵	۰/۰۵ <	۰/۰۰۱ <	برازش مطلوب

نوآورانه کارکنان را نشان می‌دهد، به‌ویژه در صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری پژوهش‌های بوتو و همکاران (۲۰۲۱) و دکوپیر، شاولفی (۲۰۲۰) هم‌سو است که رهبران با دید باز به پیروان انگیزه می‌دهند تا انرژی خود را در کارشان سرمایه‌گذاری کنند. رهبران فراگیر تأثیر مثبتی بر شیوه‌های منابع انسانی سبز دارند و اولویت‌بندی نیازهای کارکنان و افزایش تعامل با شیوه‌های سبز و همچنین در نتیجه افزایش انگیزه در هتل‌های شهر اصفهان منجر می‌شود، علاوه‌براین، رهبری فراگیر سبز با تبدیل سیاست‌های هتل‌ها به دستورالعمل‌ها و آموزش کارکنان در مورد نتایج سبز، تأثیر مثبتی بر بخش

۴ بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز و نقش میانجی انگیزه درونی سبز کارکنان می‌پردازد. یافته‌ها نشان داد که رهبری فراگیر سبز به‌طور مثبت بر مشارکت کاری سبز و انگیزه درونی سبز کارکنان این رابطه را میانجی کرد. این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی در زمینه سبز انجام‌شده توسط فانگ و همکاران (۲۰۲۱) و پاتواری و همکاران (۲۰۲۳) که رهبری فراگیر روابط تیمی را تقویت می‌کند، وفاداری کارکنان را تقویت می‌کند و رفتار سبز را ترویج می‌کند، دسترسی به منابع و رفتار

¹ Average Variance Inflation Factor (AVIF)

² Goodness-of Fit Index (GOF)

³ Average path coefficient (APC)

⁴ Average R-squared (ARS)

مثبت متقابلی را از کارکنان پرورش می‌دهد. سازمان‌ها با ایجاد جو فراگیری و تعهد زیست‌محیطی، انگیزه‌های درونی را تشویق می‌کنند و کارکنان را تشویق می‌کنند تا از طریق افزایش مشارکت در شیوه‌های سبز، عمل کنند. علاوه بر این، یافته‌ها با تأکید نظریه تبادلی اجتماعی بر انگیزه درونی به عنوان یک محرک کلیدی درگیر شدن، طنین انداز می‌شوند. نقش میانجی انگیزه‌های درونی نشان می‌دهد که وقتی رهبران فراگیر سبز گشودگی، در دسترس بودن را نشان می‌دهند، تضمین می‌کند که انتظارات، نیازها و آرزوهای کارکنان شنیده شده و مورد توجه قرار می‌گیرد و منجر به ارضای نیازهای آن‌ها و ایجاد انگیزه در مشارکت آن‌ها در رفتارهای سبز می‌شود. تأثیر مثبت رهبری فراگیر سبز بر مشارکت کاری سبز، با میانجی‌گری انگیزه درونی سبز، بر این باور تأکید می‌کند که کارکنان با تعهد و مشارکت بیشتر به رهبری فراگیر پاسخ می‌دهند. علاوه بر این، پژوهش حاضر، بر نقش حیاتی رهبری در تقویت انگیزه درونی سبز، یک محرک کلیدی مشارکت کاری سبز تأکید می‌کند. رهبرانی که از پایداری محیطی و فراگیر بودن دفاع می‌کنند، می‌توانند مستقیماً بر مشارکت کاری سبز تأثیر بگذارند و در عین حال انگیزه درونی سبز را تغذیه کنند. این با پرداختن به اشتیاق و علاقه کارکنان به ارزش‌های سبز و فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت فعال در تلاش‌های پایدار رخ می‌دهد. علاوه بر این، پژوهش حاضر، یک همبستگی مثبت بین انگیزه درونی سبز و مشارکت کاری سبز ایجاد می‌کند. شناخته شده است که انگیزه درونی به نیرو، فداکاری و جذب کارکنان دامن می‌زند و منجر به افزایش تعامل با وظایفی می‌شود که با ارزش‌های آن‌ها هم‌سو هستند. این نشان می‌دهد که کارکنان با انگیزه درونی سبز بالاتر، به احتمال بیشتری فعالانه در طرح‌های سبز شرکت می‌کنند که مستلزم مهارت‌های شناختی پیشرفته نیست. در غیر این صورت، این مطالعه یک چارچوب جامع برای درک مشارکت کاری سبز ایجاد کرد که ارتباط متقابل رهبری، انگیزه و مشارکت را در زمینه پایداری

هتل‌داری دارد. این رویکرد با ایجاد آزادی و دستیابی به اهداف سبز، ادراکات مثبتی از فضای سبز سازمان را تقویت می‌کند (بوتو و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، یافته‌ها با پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌های غیر سبز مانند لی (۲۰۲۴) و سین و سونمز (۲۰۲۴) مطابقت دارند. پژوهش حاضر، همچنین نشان داد که انگیزه درونی سبز به طور مثبت بر مشارکت کاری سبز تأثیر می‌گذارد و به طور مثبت رابطه بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز کارکنان هتل‌های شهر اصفهان را واسطه می‌کند. این نتایج با پژوهش بوتو و همکاران (۲۰۲۱) و آبرامادان و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد. رهبری فراگیر سبز می‌تواند با ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق یک رویکرد باز، مشارکت کاری سبز را افزایش دهد (بوتو و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری فراگیر سبز، سبکی که نیازهای کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد، می‌تواند مشارکت در بخش هتل‌داری را با تمرکز بر وظایف کاری مرتبط با سبز افزایش دهد.

این رویکرد می‌تواند مشارکت کاری سبز را افزایش دهد، انرژی صرف شده و تعهد به وظایف سبز را برجسته کند. علاوه بر این، رهبران به طور قابل توجهی با ارائه منابع ضروری سازمانی به حمایت سازمانی درک شده کارکنان کمک می‌کنند؛ زیرا آن‌ها منبع حیاتی حمایت در نظر گرفته می‌شوند (هونینگ و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری فراگیر سبز ادراکات مثبت کارکنان را از حمایت سازمانی سبز با در دسترس قرار دادن رهبران و بازکردن آن‌ها برای رسیدگی به مسائل زیست‌محیطی تقویت می‌کند و در نتیجه تجربیات کاری سبز مثبت را ترویج می‌کند (آبرامادان و همکاران، ۲۰۲۲).

پژوهش حاضر، کمک‌های نظری ارزشمندی، به ویژه در نظریه تبادلی اجتماعی و نظریه خودتعیینی ارائه می‌دهد که زمینه رفتارهای سازمانی سبز را غنی می‌کند. نکته قابل توجه، یافته‌ها اصول اصلی هر دو نظریه را تقویت می‌کنند: نتایج پژوهش حاضر، دیدگاه‌های بنیادی نظریه تبادلی اجتماعی را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که رهبری حمایتی رفتارهای

مسئولیت‌پذیر محیط زیست، مشارکت کاری سبز کارکنان خود را افزایش دهند. علاوه بر این، طراحی راه‌های روشن و در دسترس برای مشارکت کارکنان در طرح‌های سبز، حس مالکیت و مشارکت معنادار را تقویت می‌کند. ثالثاً، هتل‌های شهر اصفهان باید سازوکار انگیزه برای پرورش انگیزه درونی سبز کارکنان را با ترویج یک محیط کاری راحت و معنادار که رفاه کارکنان را افزایش می‌دهد و کار آن‌ها را به اثرات محیطی گسترده‌تر مرتبط می‌کند، افزایش انگیزه درونی و ایجاد تعامل عمیق‌تر را درک کنند. در نهایت، هتل‌های شهر اصفهان باید سازوکارهای بازخورد و سیستم‌های شناسایی ایجاد کنند تا مشارکت کارکنان را در طرح‌های پایداری برجسته، انگیزه‌های درونی و رفتارهای مطلوب را تقویت کنند. با اتخاذ این راهبردهای مبتنی بر شواهد، هتل‌های شهر اصفهان می‌توانند نیروی کار با انگیزه درونی واقعی را برای پذیرش شیوه‌های سبز پرورش دهند و در نهایت به صنعت هتل‌داری پایدارتر و مسئولانه‌تر کمک کنند.

حامی مالی

این مقاله حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

سهم همه نویسندگان در این کار پژوهشی برابر بوده است.

تضاد منافع

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

تقدیر و تشکر

نویسندگان، از همه افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکتشان در این مقاله تشکر و قدردانی می‌کنند.

برجسته کرد. قابل ذکر است، انگیزه درونی سبز را به عنوان یک واسطه کلیدی بین رهبری فراگیر سبز و مشارکت کاری سبز شناسایی می‌کند. این امر بر نقش حیاتی رهبری در تقویت انگیزه درونی سبز از طریق محیطی فراگیر و هم‌سو با ارزش‌ها تأکید می‌کند. چنین محیطی انگیزه‌های درونی را تقویت می‌کند و منجر به مشارکت عمیق‌تر در ابتکارات سبز بدون توجه به مرزهای شغلی می‌شود؛ بنابراین، پرورش انگیزه درونی سبز باید برای هر راهبرد رهبری برای ارتقاء مشارکت کاری سبز محور باشد. پژوهش حاضر، زمینه را برای پژوهش‌های بیشتر در مورد شیوه‌های رهبری مؤثر برای انگیزه درونی سبز و کاربرد آن‌ها در زمینه‌های مختلف فراهم می‌کند. در نهایت، تبدیل این دیدگاه‌ها به راهبردهای عملی، نیروی کار را برای کمک فعالانه به آینده‌ای پایدارتر توانمند می‌کند.

یافته‌های پژوهش حاضر، برخی مفاهیم کاربردی کلیدی را برای دست‌اندرکاران صنعت هتل‌داری شهر اصفهان ارائه می‌دهد که به دنبال ارتقای پایداری زیست‌محیطی از طریق رهبری، انگیزه و مشارکت کارکنان هستند: در مرحله اول، هتل‌های شهر اصفهان باید با انتخاب و آموزش رهبرانی که دارای شخصیت قوی شخصی هستند، سبک رهبری فراگیر سبز را در اولویت قرار دهند. تعهد به پایداری زیست‌محیطی و در تقویت مشارکت در نیروی کار ماهر هستند. علاوه بر این، واحدهای نظارت محیطی و رهبری فراگیر را در برنامه‌های آموزشی ادغام کنند، رهبران را برای ترویج شیوه‌های سبز و پرورش یک محیط کاری مبتنی بر ارزش سبز تجهیز کنید. ثانیاً، تقویت مشارکت کاری سبز در هتل‌های شهر اصفهان موضوع مهمی است. هتل‌های شهر اصفهان می‌توانند با فراهم کردن منابع، شناخت و فرصت‌های لازم برای مشارکت فعال در شیوه‌های

منابع

- Ababneh, O.M.A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226.
- <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Abouelenien, R.E.I., Abd-Elhady, M.H., Hussien, I.M., & Hashad, M.E. (2024). The effect of job insecurity on employees' job performance in the hospitality and tourism industry: The role of work alienation. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City*, 8(1/1), 1-20.
- Abdou, A.H., Al Abdulathim, M.A., Hussni Hasan, N.R., Salah, M.H.A., Ali, H.S.A.M., & Kamel, N.J. (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. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: The mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
- <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K.A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174.
- <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- 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 Management*, 107, 103330.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- Alagarsamy, S., Mehrolia, S., & Aranha, R.H. (2023). The mediating effect of employee engagement: How employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global Business Review*, 24(4), 768-786.
- <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>
- Alqarni, K., Agina, M., Khairy, H., Al-Romeedy, B., Farrag, D., & Abdallah, R. (2023). The effect of electronic

- human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382. <https://doi.org/10.3390/su152316382>
- Al-Romeedy, B.S., & Khairy, H.A. (2024). Eco-innovation and hospitality and tourism business resilience: The mediating role of green dynamic capabilities. In *Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism*, 17-36, IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2619-0.ch002>
- Alshehri, N.Z., Baquero, A., Abd-Elhady, M.H., Salama, W.M.E., Khairy, H.A., & Abouelenien, R.E.I. (2024). Green HRM and green competitive advantage in hotel and tourism industry: A mediated moderation model using eco-innovation and green psychological climate. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 313-322. <https://doi.org/10.30892/gtg.52130-1207>
- Aslan, H., Mert, I.S., & Sen, C. (2021). The effect of inclusive leadership on the work engagement: An empirical study from Turkey. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169-178. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO11.0169>
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2014-0046>
- Bannay, D.F., Hadi, M.J., & Amanah, A.A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479-491. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39)
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Bhutto, T.A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York, USA.
- Blau, P.M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge, London, UK.
<https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- 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. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- 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>
- Cenkci, A.T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2021). Inclusive leadership and work engagement: The mediating role of procedural justice. *Management Research Review*, 44(1), 158-180.
<https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0146>
- Choi, S.B., Tran, T.B.H., & Kang, S.W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
<https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Cin, S., & Sönmez, B. (2024). The relationship between inclusive leadership and work engagement in hospital employees. *Psychology of Leaders and Leadership*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1037/mgr0000152>
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media, Berlin, Germany.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational behavior*, 4, 19-43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
<https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.

- <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Duong, C.D., Nguyen, T.H., & Nguyen, H.L. (2023). How green intrinsic and extrinsic motivations interact, balance and imbalance with each other to trigger green purchase intention and behavior: A polynomial regression with response surface analysis. *Heliyon*, 9(10), e20886.
- <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20886>.
- ElAdawi, F.M.I., Elnaggar, M.K., Hashad, M.E., Awad, A.H.I., & Abd El-Halim, A.A.E.K.G. (2024). EFFECT OF GREEN INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEES' GREEN WORK ENGAGEMENT IN HOTELS AND TRAVEL AGENCIES: THE ROLE OF GREEN INTRINSIC MOTIVATION. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 54(2spl), 885-895.
- <https://doi.org/10.30892/gtg.542spl12-1263>.
- Fang, L. (2023). Examining the effects of digital leadership strategies on enhancing organizational innovation performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4), 318-335.
- <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0422>
- Fang, Y.C., Ren, Y.H., Chen, J.Y., Chin, T., Yuan, Q., & Lin, C.L. (2021). Inclusive leadership and career sustainability: Mediating roles of supervisor developmental feedback and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 671663.
- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671663>
- Faraz, N.A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S.A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184.
- <https://doi.org/10.1002/csr.2115>
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerbing, D.W., & Anderson, J.C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- <https://doi.org/10.1177/002224378802500207>
- Güntert, S.T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>

- Hashad, M.E., Hussien, I.M., Abd-Elhady, M.H., & Abouelenien, R.E.I. (2023). The effect of internal marketing on job performance in hotels and travel agencies: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7(2/2), 144-163.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge, London, UK.
- Hudie, X., Yun, C., & Fuqiang, Z. (2017). Inclusive leadership, perceived organizational support, and work engagement: The moderating role of leadership-member exchange relationship. In *2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)*, 239-243, Atlantis Press.
<https://doi.org/10.2991/snec-17.2017.48>
- Huning, T.M., Hurt, K.J., & Frieder, R.E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 177-194, Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M.A., Haque, ul.A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Khan MAS, Jianguo D, Ali M, Saleem S and Usman M (2019) Interrelations Between Ethical Leadership, Green Psychological Climate, and Organizational Environmental Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 10:1977. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01977.
- Karatepe, T., Ozturen, A., Karatepe, O.M., Uner, M.M., & Kim, T.T. (2022). Management commitment to the ecological environment, green work engagement and their effects on hotel employees' green work outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 3084-3112.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1242>
- Khairy, H.A., & Elzek, Y. (2024). The impact of nepotism and workplace gossip on job performance in travel agencies and hotels in Egypt: The moderating role of organizational justice. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(1), 52-75.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2253673>
- Khairy, H.A., Baquero, A., Al-Abyadh, M.H., & Alsetoohy, O. (2023a). How is work disengagement affected by

- workplace bullying in the hotel industry? The role of authentic leadership. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(4), 1437-1452.
<https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.441>
- Khairy, H.A., Fahmy, N.S., Awad, A.H.I., & Ashour, E.Z. (2024). Green work engagement and green competitive advantage in five-star hotels and travel agencies: The role of green creativity. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/1), 113-125.
<https://doi.org/10.21608/MFTH.2024.342738>
- Khairy, H.A., Liu, S., Sheikhelsouk, S., El-Sherbeeney, A.M., Alsetoohy, O., & Al-Romeedy, B.S. (2023b). The Effect of benevolent leadership on job engagement through psychological safety and workplace friendship prevalence in the tourism and hospitality industry. *Sustainability*, 15(17), 13245.
<https://doi.org/10.3390/su151713245>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.
<https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N. (2021). *WarpPLS User Manual: Version 7.0*. ScriptWarp Systems, Laredo, Texas, USA.
- Koo, C., Chung, N., & Nam, K. (2015). Assessing the impact of intrinsic and extrinsic motivators on smart green IT device use: Reference group perspectives. *International Journal of Information Management*, 35(1), 64-79.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2014.10.001>
- Li, W., Bhutto, T.A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A.U., & Bhutto, N.A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
<https://doi.org/10.1016/j.jcle-pro.2020.120229>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44-52.
<https://doi.org/10.1016/j.ap-mrv.2023.06.003>
- Marini, M., Handoyo, S., & Sukadiono, S. (2023). Green work engagement: A literature review. In *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 3(3), 179-185.
<https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.662>

- Norton, T.A., Parker, S.L., Zacher, H., & Ashkanasy, N.M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
<https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Patwary, A.K., Mohd Yusof, M.F., Bah Simpong, D., Ab Ghaffar, S.F., & Rahman, M.K. (2023). 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*, 6(5), 2012-2029.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2022-0213>
- Putra, E.D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
<https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Qasim, S., Usman, M., Ghani, U., & Khan, K. (2022). Inclusive leadership and employees' helping behaviors: Role of psychological factors. *Frontiers in Psychology*, 13, 888094.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094>
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Mehta, N.K. (2017). Influence of job characteristics on engagement: Does support at work act as moderator?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(1/2), 86-105.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2015-0106>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A.M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Shu, C.Y. (2015). The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4), 327-350. <https://doi.org/10.7903/cmr.14043>
- Shuhua, N., & Kanokporn, C. (2023). Resilient leadership, innovation, executive incentives, and sustainable business performance: An empirical study. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4), 1-19. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0401>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable development*, 29(1), 259-271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Suksutdhi, T. (2024). Innovation model of human resources training and development for the hotel industry from the asean standard framework: A case in Nakhon Ratchasima Province, Thailand. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 267-275. <https://doi.org/10.30892/gtg.52126-1203>
- The Egyptian Ministry of Tourism and Antiquities. (2022). *Hotel and tourism companies and establishments: Directory of hotel establishments and tourism companies*, the Ministry of Tourism: Egypt. <https://mota.gov.eg/ar/>
- Vakira, E., Shereni, N.C., Ncube, C.M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>
- Velwin, W., Idris, G., Engkos, A., & Agustinus, B. (2024). Improving sustainability in the small-medium culinary industry: Analyzing the role of open innovation and competitive advantage. *Journal of System and Management Sciences*. 14(2), 172-187. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0211>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D.S. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49-63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yang, X., & Thøgersen, J. (2022). When people are green and greedy: A new perspective of recycling rewards and crowding-out in Germany, the USA and China. *Journal of Business Research*, 144, 217-235.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.086>

Yanzi, W., & Yanan, T. (2019). A research on the motivating mechanism of inclusive leadership on employees' constructive deviance. *Foreign Economics & Management*, 41(03), 54-69.

<https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2019.03.004>

Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11(62), 1-11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>