

الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر لدي العاملين بقطاع التعليم بجامعات وسط وشرق الدلتا

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم / د/ محمد هاني غيث / أ/ حماده عيد سليمان
أستاذ إدارة الأعمال / مدرس إدارة الأعمال / باحث دكتوراه
كلية التجارة - جامعة المنصورة / كلية التجارة - جامعة المنصورة / كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص:

يهدف هذا البحث لفحص تأثير أبعاد الروحانية في مكان العمل على بُعدي السلوك الأخضر للموظف، وتأثير القيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف، كذلك التحقق من الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وُبعدي السلوك الأخضر للموظف. وتم اختبار النموذج المفاهيمي باستخدام (309) استبيان من العاملين بقطاع التعليم بجامعات وسط وشرق الدلتا. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل أبعاد الروحانية في مكان العمل على السلوك الأخضر الطوعي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لُبُعدي (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) على السلوك الأخضر الإلزامي، ولم تثبت معنوية تأثير بُعد العمل الهادف على السلوك الإلزامي؛ أيضاً، وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف؛ كما أظهرت النتائج أن القيادة المسؤولة تُعدل إيجابياً فقط علاقة بُعد العمل الهادف وُبعدي السلوك الأخضر للموظف.

الكلمات المفتاحية: الروحانية في مكان العمل، القيادة المسؤولة، السلوك الأخضر للموظف.

Abstract:

This research aims to examine the effect of the dimensions of workplace spirituality on the two dimensions of the employee's green behavior, and the effect of responsible leadership on the two dimensions of the employee's green behavior, as well as investigating the moderating role of responsible leadership in the relationship between the dimensions of workplace spirituality and the two dimensions of the employee's green behavior. The conceptual model was tested using (309) questionnaires from employees of the educational sector at the universities of central and east delta. The results showed a positive significant effect for all dimensions of workplace spirituality on voluntary green behavior, and there was a positive significant effect for two dimensions (sense of community, and alignment with organizational values on required green behavior; the effect of meaningful work dimension on required behavior was not significant. Also, there was a positive significant effect of responsible leadership on the two dimensions of employee green behavior; the results also showed that responsible leadership only positively moderates the relationship between meaningful work dimension and the two dimensions of employee green behavior.

Keywords: Workplace Spirituality, Responsible Leadership, and Employee Green Behavior.

تقديم:

يشهد النظام البيئي في الوقت الراهن حالة من عدم التوازن ناتجة عن الممارسات السلبية للمنظمات والمستهلكين تجاه البيئة (Suganthi, 2020). ونتيجة لذلك، تتعرض المنظمات لضغوط قانونية وأخلاقية كبيرة لإيجاد ممارسات جديدة ومستدامة تجاه موارد البيئة النادرة (Rezapouraghdam et al., 2019). ويتزامن ذلك مع زيادة وعي المنظمات بأن استمرارية أعمالها مرهون باستمرارية الإمداد بالموارد من البيئة، فاستنزاف موارد البيئة لا يهددها فحسب، بل يهدد أيضاً الاستدامة المالية للمنظمات (Chaudhary, 2020)، ما دفع المنظمات للعمل على تحقيق الاستدامة التنظيمية عبر إشراك موظفيها في السلوك الأخضر في ميدان العمل (Tian & Robertson, 2019)، والذي يشير إلى كل نشاط يؤديه الموظف من شأنه تحسين الأداء البيئي لمنظمتهم (Sembiring et al., 2020)، مثل ترشيد استهلاك الطاقة، واستخدام السلالم بدلاً من المصاعد، وتحرير المستندات وتداولها إلكترونياً، وتوليد أفكار تساعد في حماية البيئة (Cheema et al., 2020).

وتوافقاً مع توجه المنظمات، تزايدت الأدبيات التي تبحث في محددات السلوك الأخضر للموظف (Unsworth et al., 2021)، والتي تؤكد -وفقاً لـ Zsolnai (2015) - على أن المادية المتأصلة في بيئة الأعمال المعاصرة، هي التي تجعل الفرد متمحوراً حول ذاته وتدفعه لممارسة سلوك غير مسؤول اجتماعياً وأخلاقياً (Rezapouraghdam et al., 2019)، ولذلك فإن الآليات المادية غير فعالة في تشجيع الموظفين للحفاظ بيئة (Zibarras & Ballinger, 2012)، ما دفع الأدبيات لاقتراح الروحانية بكمكان العمل كآلية فعالة لتشجيع الموظفين على الانخراط في السلوك الأخضر (Fatoki, 2019). وتشير الروحانية في مكان العمل إلى بيئة عمل صديقة للموظف تُدعم وتعزز معنوياته (Rezapouraghdam et al., 2018)، نتيجة شعوره أن عمله ذو معنى وقيمة، وأنه جزء أصيل من جماعة العمل، إضافة إلى توافقه مع قيم المنظمة (Milliman et al., 2003). وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات على أن الروحانية في مكان العمل تُعزز معنويات الموظفين بطرق مختلفة وتجعلهم يفكرون في رفاهية المجتمع والبيئة، ولذلك يعمل هؤلاء الأفراد على تقليل الآثار السلبية الناجمة عن الأنشطة التي تحدث في المنظمة، ويشاركون في أنشطة مفيدة للبيئة أو ما يسمى بالسلوك المؤيد للبيئة (Sembiring et al., 2020).

وعلى صعيد متصل، ورغم أن الأدبيات تقر بأنه يمكن تعزيز السلوك الأخضر للموظفين عبر سلوكيات القيادة (كالروحانية، والتحويلية، والأخلاقية)، لكون القادة كوكلاء تنظيميين يمارسون تأثيراً قوياً على الموظفين (Afsar et al., 2018)، يُشير Miska et al. (2014) إلى أن القيادة المسؤولة هي القيادة التي تهتم بقضايا البيئة، وتشجع المرؤوسين على ممارسة سلوكيات خضراء (Han et al., 2019a)، فهي الأكثر استباقية في نقل الممارسات الخضراء للموظفين وتعزيز سلوكهم الأخضر لكونها قيادة موجهة بالاستدامة البيئية.

وتجدر الإشارة إلى أن الأدبيات التي بحثت الاستدامة البيئية في مؤسسات التعليم العالي تتصف بالندرة (Fawehinmi et al., 2022)، ولذلك يتعين على الأدبيات المعاصرة تكثيف جهودها في هذا الصدد، بما يضمن تحفيز هذه المؤسسات على "التحول للأخضر" (Gomez & Yin, 2019) خاصة في ظل توجه عددًا كبيرًا منها عالميًا نحو جعل إدارة البيئة والممارسات الخضراء جزءًا رئيسيًا من مهامها (Aboramadan, 2020). ولذلك، تعد الجامعات الحكومية بوسط وشرق الدلتا ميدانًا خصبًا لهذا البحث التي تهدف للتحقق من الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر لموظفي القطاع التعليمي بجامعات وسط وشرق الدلتا.

أولاً- الإطار النظري:

1- الروحانية في مكان العمل Workplace Spirituality:

ظهر مصطلح الروحانية في مكان العمل كاستجابة للتحول النموذجي للموظفين من البحث عن المنافع المادية للبحث عن هدف ومعنى ما يفعلونه في حياتهم العملية، فمذ أن أطلقت مجلة أكاديمية الإدارة مجموعة الاهتمامات (MSR) "الإدارة والروحانية والدين" عام 2000م، حظيت الروحانية باهتمام الباحثين (Aboobaker et al., 2021)، ونمى اهتمام المنظمات بها بمعدل متسارع عالميًا (Giacalone & Jurlewicz, 2010)، الأمر الذي خلف قدرًا هائلًا من وجهات النظر والتعريفات في الأدب العالمي، والتي يدور أغلبها حول الهدف والمعنى والترابط والحياة الداخلية والإحساس بالمجتمعية والسمو (Sapra et al., 2022).

ويُعرف (Srivastava & Gupta, 2022) الروحانية في مكان العمل على أنها شعور الشغف بالعمل، والحيوية في مكان العمل، والعمل الهادف، المُعزز من خلال شعور الفرد بأنه قادر على التعبير عن ذاته في العمل، وأنه مرتبط بمكان وزملاء العمل. كذلك هي بناء يجسد/ يعكس الاحتياجات الروحية الأساسية لأفراد المنظمة (Prabhu & Modem, 2022). كما يُعرفها (Sapra et al., 2022) بأنها الشعور بالطاقة والسعادة والوعي نتيجة لحالة التوافق بين قيم الفرد وعمله الهادف، والشعور بالسمو والترابط مع الآخرين. كذلك هي شعور الفرد بالترابط مع الآخرين والتعاطف تجاههم، والوعي الداخلي بأن العمل هادف، ما يجعله يشعر بالسمو (Petchsawang & Duchon, 2009). وهي التجارب الحية والتعبيرات الروحية للفرد في سياق العمل (Sheep, 2006). وهي شعور بالشغف، وهدف ومعنى العمل، والترابط مع الآخرين (Kinjerski & Skrypnek, 2004). وهي إطار من القيم التنظيمية يعزز شعور الموظفين بالسمو من خلال العمل، ويسهل ترابطهم مع الآخرين، ومن ثم مشاعر الكمال والبهجة (Giacalone & Jurlewicz, 2003). وهي الإقرار بأن للموظف حياة داخلية تُعزز من خلال العمل الهادف الذي يحدث في سياق إحساسه بأنه جزء من مجتمع العمل (Ashmos & Duchon, 2000). ويستند البحث الحالي لما توافقت عليه الدراسات السابقة بأن الروحانية في مكان

العمل هي شعور الفرد بأن عمله ذو معنى وقيمة، وأنه جزء أصيل من جماعة العمل، إضافةً لتوافقه مع قيم المنظمة (Milliman et al., 2003).

وفيما يتعلق بأبعاد الروحانية بمكان العمل، يُشير Garg et al. (2022) إلى أن أبعاد الروحانية في مكان العمل تتعدد على غرار تعدد تعريفاتها؛ حيث حدد Joelle & Coelho (2019) خمسة أبعاد للروحانية في مكان العمل هي: العمل الهادف، والإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية، والحياة الداخلية، والتوازن العاطفي والسلام الداخلي. كما قدم Rahman et al. (2019) خمسة أبعاد تتمثل في: الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق بين قيم الفرد والقيم التنظيمية، والإحساس بالمساهمة في المجتمع، والإحساس بالاستمتاع في العمل، والحياة الداخلية. كما حدد Pradhan et al. (2017) أربعة أبعاد هي: التوجه الروحي، والتعاطف، والعمل الهادف، وتوافق القيم. كما وضع Fry et al. (2017) ثلاثة أبعاد هي: معنى العمل، والعضوية، والحياة الداخلية. وقدم Gupta et al. (2014) أربعة أبعاد هي: العمل الهادف، والإحساس بالارتباط بالمجتمع، والقيم التنظيمية، والتعاطف.

وتشير الأدبيات إلى أن الأبعاد الثلاثة (العمل الهادف، والإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) هي الأكثر تعبيراً عن الروحانية في مكان العمل، لكونها تمثل مشاركة الموظفين في الروحانية على المستويات الثلاثة: الفردي/ العمل الهادف، والجماعي/ الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتنظيمي/ التوافق مع القيم التنظيمية (Milliman et al., 2003). وعليه، يستخدم الباحثون هذه الأبعاد الثلاثة لقياس الروحانية في مكان العمل. وفيما يلي استعراض لهذه الأبعاد:

أ- العمل الهادف Meaningful work:

ويُعني كيفية تفاعل الموظفين مع عملهم اليومي على المستوى الفردي، حيث يتمثل أحد الجوانب الأساسية للروحانية في مكان العمل في وجود إحساس عميق لدى الفرد بأن عمله ذو معنى وقيمة (Arnold et al., 2007)، وأنه يلبي احتياجات الحياة الداخلية له، ويساهم في حياة الآخرين (Milliman et al., 2003)، وهو أعظم من النتائج الخارجية للعمل بالنسبة للفرد (Aboobaker et al., 2021).

ب- الإحساس بالارتباط بالمجتمع Sense of community:

ويُشير لكيفية تفاعل الموظف مع زملائه في مكان العمل، حيث يشعر الفرد بالمجتمعية عندما يشعر بأنه جزء من العائلة التنظيمية، وأن زملاءه يهتمون بأمره ويقدمون الدعم له، وأنه مرتبط معهم بهدف مشترك (Milliman et al., 2003).

ج- التوافق مع القيم التنظيمية Alignment with organizational values:

ويُشير لكيفية تفاعل الموظف مع أهداف ورسالة وقيم المنظمة، حيث يشعر الموظف بالتوافق مع قيم المنظمة عندما يدرك أنه يعمل في منظمة ليس هدفها مجرد تعظيم الثروة، بل هي منظمة أخلاقية ونزيهة وتسعى لتقديم مساهمة كبيرة من شأنها تعظيم رفاهية الموظفين والعملاء والمجتمع (Milliman et al., 2003).

2- القيادة المسؤولة Responsible leadership:

تتزايد مخالقات المنظمات بلا هوادة ودون توقف في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب الرغبة الجامحة في جني الكثير من الأرباح المادية دون النظر لمصالح بقية أصحاب المصلحة (Akhtar et al., 2021)، الأمر الذي خلف تأثيراً سلبياً على صورة وسمعة المنظمات وشرعيتها ووضعها المالي (Yasin et al., 2021). ولذلك دعا الباحثون قادة المنظمات لضرورة التحلي بقدرٍ وافٍ من المسؤولية (Pless & Maak, 2009)، وإيلاء اهتمام أكبر للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة إلى جانب تحقيق الأهداف المالية (Voegtlin et al., 2012)، حيث يعد التحلي بالمسؤولية اليوم بمثابة شريان الحياة التنظيمية (Demirtas & Akdogan, 2015).

ويشير (Yasin et al., 2021) إلى أنه قد تزايدت في الآونة الأخيرة أهمية القادة الذين يهيئون مناخاً أخلاقياً، ويدعمون العلاقات الإيجابية مع مختلف أصحاب المصلحة، الأمر الذي دفع (Maak & Pless, 2006) لتقديم التعريف الأكثر استخداماً للقيادة المسؤولة عبر الجمع بين أدبيات كل من القيادة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فعلى عكس القادة التقليديين الذين يسعون لتعظيم الأرباح والمنافع، يهتم القادة المسؤولون بقضايا أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة لبناء علاقات ثقة دائمة ورؤية مشتركة وخلق قيمة مستدامة، ويكون القائد نموذجاً يحتذى به من قبل الموظفين في الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية وتقليل السلوكيات غير المسؤولة في مكان العمل (Tian & Suo, 2021).

وفي هذا السياق، يُعرفها (Gomes et al., 2022) بأنها القيادة القادرة على إدارة أهداف واحتياجات متعددة لأصحاب مصلحة متنوعين، بالإضافة للاستعداد للعمل وفق معايير أخلاقية في بيئة عمل مستدامة. كما يتناولها (Haque & Islam, 2022) بأنها بناء وتنمية والحفاظ على علاقات ثقة مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف مشتركة. وهي نمط القيادة الذي يستند للمبادي والمعايير الأخلاقية، ويوازن بين مصالح كل أصحاب المصلحة، وينخرط في ممارسات تحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المدى البعيد (Lu et al., 2022). وهي القيادة التي تستند للقيم وتتصرف بأخلاقية، والقادرة على الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع مختلف أصحاب المصلحة مبنية على احتياجاتهم، والساعية لإحداث تغيير يؤدي لتأثير إيجابي على المجتمع والبيئة (Muff et al., 2022). ويستخدم البحث الحالي التعريف الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة بأن القيادة المسؤولة هي نمط قيادي

قائم على القيم والمبادئ الأخلاقية، وتحركها العلاقات بين القادة ومختلف أصحاب المصلحة من خلال الإحساس المشترك بالمعنى والهدف، والذي من خلاله يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات عالية من الدافعية والالتزام لخلق قيمة مستدامة وتغيير اجتماعي (Maak & Pless, 2006).

وفيما يتعلق بسمات القائد المسؤول، يتسم القائد المسؤول بالعديد من الخصائص الفريدة؛ فهو شخص أخلاقي في تفاعله مع أصحاب المصلحة، ويشارك كل أصحاب المصلحة في صنع القرار ويعمل على حماية مصالحهم (Agarwal & Bhal, 2020)، كما أن تصرفاته الأخلاقية تجعل منه نموذجًا يحتذى به، ويسعى لتحقيق فعالية المنظمة على المدى البعيد (Akhtar et al., 2021). إضافة لذلك، لديه التزام داخلي بفعل الصواب تجاه الآخرين (Waldman & Galvin, 2008)، ويعتني بالموظفين ويحفزهم، الأمر الذي يجعلهم بنحوظون في سلوكيات مفيدة للمنظمة (Voegtlin et al., 2020). ويشير Zhang et al. (2021) إلى أن سمات القائد المسؤول يمكن جمعها في ثلاثة عناصر رئيسية، وهي على النحو التالي:

أ- الفعالية Effectiveness:

تشير فعالية القائد المسؤول إلى أن ممارساته يترتب عليها العديد من النتائج الإيجابية لكل من المنظمة والموظفين على حدٍ سواء (Zhang et al., 2021)، حيث تقود ممارساته/ سلوكياته لتعزيز نوايا الإبلاغ عن المخالفات في مكان العمل (Akhtar et al., 2021)، وتحقيق الاستدامة التنظيمية (Haque, 2021)، وتحسن أداء المنظمة (Wang et al., 2015)، كذلك زيادة الالتزام العاطفي للموظفين (Haque et al., 2019)، وتعزيز رضاهم الوظيفي (Voegtlin et al., 2020)، والاحتفاظ بالموهب منهم (Doh et al., 2011).

ب- الأخلاق Ethics:

يتصف القائد المسؤول بالتزامه بالتصرفات الأخلاقية تجاه مختلف أصحاب المصلحة (Zhang et al., 2021)، الأمر الذي يجعله قدوةً لمروؤسيه للتصرف بصورة صحيحة وأخلاقية بمكان العمل (Voegtlin et al., 2012). فعلى سبيل المثال، يشير Voegtlin, (2011) ; Cheng et al. (2019) إلى أن القائد المسؤول يقلل بفعالية من السلوكيات غير الأخلاقية لمروؤسيه في مكان العمل، ويعزز بفعالية سلوكيات المواطنة الموجهة للبيئة (Han et al., 2019a).

ج- الاستدامة Sustainability:

يقود القائد المسؤول مهمة الاستدامة في المنظمة (Zhang et al., 2021)، عبر التركيز على الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمنظمة (Miska & Mendenhall, 2018). ويشير Tian & Suo (2021) إلى أن القائد المسؤول هو

قائد مهمة الاستدامة نظرًا لأن الموظفين يقلدون قاداتهم في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وممارسة السلوكيات الصديقة للبيئة. ويشير Zhang et al. (2021) إلى أن القائد المسؤول يهتم بقضايا البيئة ويشجع مرؤوسيه على إظهار السلوكيات الخضراء، كما تفود ممارساته لتعزز الإبداع البيئي (Wang et al., 2021).

3- السلوك الأخضر للموظف Employee green behavior:

يُلاحظ في السنوات الأخيرة أن الأسباب الرئيسية لحدوث المشاكل البيئية تكمن في الممارسات البشرية المدمرة للبيئة، والتي لم يعد ممكناً التغاضي عنها أو تجاهلها من قبل المنظمات (Saleh & al-swidi, 2019)، حيث أصبحت المجتمعات المعاصرة تفرض قوانين بيئية صارمة على المنظمات (Zhao et al., 2020)، وذلك من أجل الحد من التدهور البيئي الذي وصل في العقود الأخيرة لمستويات تهدد حياة/بقاء البشر (Gürlek & Koseoglu, 2021). ولذلك، تشهد الأونة الأخيرة ميلاً متزايداً من المنظمات نحو الممارسات الخضراء، وإيلاء الكثير من الاهتمام لقضايا البيئة (Pham et al., 2019)، وضبط ممارسات أفرادها وتشجيع سلوكياتهم الخضراء، إضافةً لإظهار الكثير من التقدير للموظفين (حماة/ أبطال البيئة) الذين يظهرون سلوكاً مؤيداً للبيئة (Al-Swidi et al., 2021).

ويُعرف (Arshad et al. 2022) السلوك الأخضر للموظف بأنه أي نشاط/ عمل يقوم به الموظف من شأنه الحفاظ على البيئة وتطويرها. كذلك هو مجموعة من السلوكيات الخضراء غير الرسمية/ التطوعية التي تنطوي على مبادرات شخصية تتجاوز سياسات أو أنظمة إدارة البيئة الرسمية مثل إيقاف تشغيل أجهزة الكمبيوتر، وإطفاء الأنوار عندما لا تكون قيد الاستخدام (Ghosh & Haque, 2022). ويتناولها Farrukh et al. (2022) على أنه شكل من أشكال المواطنة التنظيمية الذي ينطوي على مجموعة من السلوكيات - خارج الدور، وغير معوّضة من المنظمة/ ليس لها مقابل- الموجهة للبيئة مثل إيقاف تشغيل الأدوات والمعدات الكهربائية غير الضرورية، واستخدام السلالم بدلاً من المصاعد، والتخلص من النفايات غير الضرورية لحماية البيئة. **ويستخدم البحث الحالي** التعريف الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة بأن السلوك الأخضر للموظف هو عبارة عن مجموعة الأفعال والسلوكيات القابلة للتطوير التي ينخرط فيها الموظفون في مكان العمل، والتي ترتبط وتعزز تحقيق الاستدامة البيئية (Ones & Dilchert, 2012).

وفيما يتعلق بأبعاد السلوك الأخضر للموظف: تتعدد إسهامات الباحثين لتصنيف السلوك الأخضر للموظف (Al-Swidi et al., 2021)، حيث يرى (Lavelle et al. 2015) أنه يمكن تقسيم هذا السلوك لـ: السلوك الأخضر المعتاد، والسلوك الأخضر العرضي. ويقدم (Ones & Dilchert 2012) تصنيفاً قائماً على الأداء الوظيفي يقسم السلوك الأخضر لخمس فئات: العمل المستدام، والحفاظ على الموارد، والتأثير على الآخرين، والمبادرة، وتجنب إلحاق الضرر. كذلك يقدم (Norton et al., 2015) التصنيف الأكثر قبولاً للسلوك الأخضر للموظف، حيث

يصنّفه إلى بعدين هما: السلوك الأخضر الإلزامي، والسلوك الأخضر الطوعي. وعليه، يستخدم الباحثون هذين البعدين لقياس السلوك الأخضر للموظف. وفيما يلي استعراض لهذين البعدين:

أ- السلوك الأخضر الإلزامي Required green behavior:

ويُشير لكل سلوك صديق للبيئة يحدث في سياق أداء الموظف للواجبات/المسؤوليات/المهام الوظيفية المطلوبة منه.

ب- السلوك الأخضر الطوعي Voluntary green behavior:

ويُشير لكل سلوك أخضر قائم على المبادرة للحفاظ على البيئة، واغتنام فرص المشاركة في أنشطة حماية البيئة بما يتجاوز التوقعات التنظيمية.

4- العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر للموظف:

وفقاً لنظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory)، فإن خصائص معينة لأماكن العمل مثل الروحانية بمكان العمل من شأنها أن تخلق بيئة عمل تُشبع الاحتياجات النفسية الفطرية للموظفين، ما يعزز لديهم الدافعية للانخراط في السلوكيات الخضراء (Fatoki, 2019). ويشير (Suganthi (2020 إلى أنه على الرغم من وجود بعض الدراسات النظرية التي اقترحت وجود علاقة محتملة بين الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر للموظفين، إلا أن الأدلة التجريبية لم تكن متوفرة حتى دراسة (Afsar et al.(2016، والتي تشير إلى أن الروحانية في مكان العمل تعزز الدوافع الذاتية والشغف البيئي لدى الموظفين، وكلاهما يقود بدوره لانخراط الموظفين في السلوكيات الخضراء.

ويُشير (Sembiring et al. (2020 إلى أن الروحانية في مكان العمل تُعزز معنويات الموظفين بطرق مختلفة وتجعلهم يفكرون في رفاهية المجتمع والبيئة، ولذلك يعمل هؤلاء الأفراد على تقليل الآثار السلبية الناجمة عن الأنشطة التي تحدث في المنظمة، ويشاركون في أنشطة مفيدة للبيئة. كذلك يشير (Fatoki (2019 إلى أن الروحانية في مكان العمل من شأنها أن تعزز الدوافع الداخلية للموظفين للتفكير في الطبيعة وحماية البيئة. كما يعتبر (Rezapouraghdam et al. (2019 الروحانية في مكان العمل أمر لا مفر منه في سبيل تحول المنظمات نحو الاستدامة، حيث أنها تعزز الرفاهية الروحية للموظفين والتي بدورها تقود لانخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه البيئة.

إضافة لذلك، يشير (Latif & Aziz (2018 إلى أن إدراك الموظفين لمستويات عالية من الروحانية بمكان العمل من شأنه أن يعزز ارتباطهم بعملهم، ما يدفعهم للعمل على حماية البيئة من خلال ممارسة سلوك مستدام/أخضر. أيضاً، يفيد (Rezapouraghdam et al. (2018 بأن تلبية الاحتياجات الروحية للموظفين

وإدراكهم للروحانية في أماكن العمل جنبًا إلى جنب مع إحساسهم بالارتباط بالطبيعة، يخلق حالة تعزز ميلهم لإظهار سلوكيات المواطنة لصالح البيئة في أماكن عملهم. وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

H₁: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الروحانية في مكان العمل على بُعدي السلوك الأخضر للموظف. وينبثق عن هذا الفرض الفرضين الفرعيين التاليين:

H_{1a}: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الروحانية في مكان العمل على السلوك الأخضر الإلزامي.

H_{1b}: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الروحانية في مكان العمل على السلوك الأخضر الطوعي.

5- العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للموظف:

استنادًا لنظرية التعلم الاجتماعي، يتعلم الأفراد وينمون السلوكيات المقبولة من خلال محاكاة سلوك الآخرين (Fatoki, 2019)؛ كذلك الأمر في مكان العمل، حيث يقلد الموظفون قاداتهم في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وممارسة السلوكيات الصديقة للبيئة (Tian & Suo, 2021). ويؤكد ذلك (Zhang et al. (2022)، حيث أن القيادة المسؤولة تعزز شعور الموظفين بالتمثال التنظيمي نتيجة أنها تأخذ مصالحهم بعين الاعتبار، كذلك مناخ العمل الأخضر من خلال تعريفهم بأن الاستدامة البيئية هي هدف للمنظمة، الأمر الذي يحفز الموظفين على الانخراط في السلوكيات الخضراء التطوعية.

وتعد القيادة المسؤولة محركًا رئيسًا للسلوك الأخضر للموظف، حيث أن الأخلاقيات البيئية للقائد والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤثران على الاتجاهات والممارسات البيئية للموظف، ولذلك فإن تحسين مستوى القيادة المسؤولة، وتعزيز تفاعل القائد مع مرؤوسيه، وبناء رؤية مشتركة خضراء، من شأنه أن يعزز السلوك الأخضر للموظف بميدان العمل (Afsar et al., 2020). فعندما يكون القائد قدوة للأخلاق والمسؤولية، يكون المرؤوسون أكثر استعدادًا للوفاء بمسؤولياتهم الاجتماعية وممارسة سلوكيات خضراء، ولذلك تلعب القيادة المسؤولة دورًا رئيسًا في تشكيل السلوك الأخضر للموظف (Yang, 2019).

ويشير (Han et al. (2019a) إلى أن القيادة المسؤولة تسهم بشكلٍ فاعل في تعزيز دوافع الموظفين لحماية البيئة عبر إرسال إشارات حول قيمهم وأولوياتهم المستدامة، الأمر الذي يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للبيئة. كذلك يفيد (Zhao & Zhou (2019) أن القيادة المسؤولة قادرة على تعزيز وعي الموظفين بالأخلاق والمسؤولية الاجتماعية، وخلق الحافز لديهم لتعديل سلوكهم لجعله يتماشى مع سلوك قاداتهم (التمثال مع القائد)، ومن ثم الانخراط في سلوكيات المواطنة

التنظيمية المؤيدة للبيئة. كما يشير (Han et al. (2019b إلى أن فعالية القيادة المسؤولة تكمن في أنها قادرة على خلق شعور عالٍ لدى الموظفين بضرورة التغيير البناء، وهو ما يعزز احتمالية انخراطهم في السلوكيات التنظيمية المؤيدة للبيئة. وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة الفرض التالي على النحو التالي:

H₂: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على السلوك الأخضر للموظف. وينبثق عن هذا الفرض الفرضين الفرعيين التاليين:

H_{2a}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على السلوك الأخضر الإلزامي.

H_{2b}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على السلوك الأخضر الطوعي.

6- الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف:

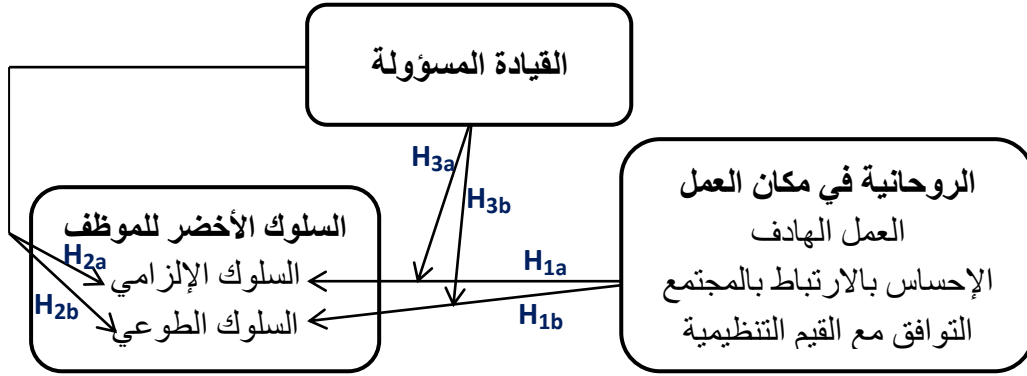
تناول عدد قليل من الدراسات القيادة المسؤولة كمتغير معدل، حيث تهدف دراسة (Bouichou et al. (2021 لمعرفة طبيعة الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والسلوكيات الإيجابية للموظفين (الالتزام، والارتباط، والمواطنة التنظيمية)، وتشير إلى أنه في وجود القيادة المسؤولة (كمعدل) يصبح الموظفون أكثر التزاماً وارتباطاً ويظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية أفضل. كما تحققت دراسة (Javed et al. (2021 من الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكل من سمعة المنظمة والأداء المالي، وتفيد بأن المستوى المعتدل من القيادة المسؤولة، يعزز سمعة المنظمة وأدائها المالي، إلا أن الإفراط في ممارسات القيادة المسؤولة من شأنه أن يلحق الضرر بسمعة المنظمة (يظن الجمهور أن المنظمة تفعل ذلك لتخفي أموراً معينة)، وكذلك أدائها المالي (تخصيص الكثير من الأموال لأنشطة المسؤولية الاجتماعية). وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

H₃: تعدل القيادة المسؤولة علاقة أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للأخضر للموظف. وينبثق عن هذا الفرض الفرضين الفرعيين التاليين:

H_{3a}: تعدل القيادة المسؤولة علاقة أبعاد الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر الإلزامي.

H_{3b}: تعدل القيادة المسؤولة علاقة أبعاد الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر الطوعي.

وفي ضوء ما تقدم، يوضح الشكل (1) الإطار المفاهيمي المقترح للبحث:



شكل رقم (1)

الإطار المفاهيمي المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً- الفجوة البحثية:

لوحظ في الأونة الأخيرة تزايد الأدبيات التي تبحث في محددات السلوك الأخضر للموظف (Unsworth et al., 2021). وكان اهتمام هذه الأدبيات مُركز- في ضوء ما اطلع عليه الباحثون- حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، فيما اهتم عدد قليل من الأدبيات بدراسة العلاقة بين (الروحانية بمكان العمل، والقيادة المسؤولة) والسلوك الأخضر للموظف. كما بُحثت هذه العلاقات بشكلٍ مجملٍ دون التطرق لأبعاد الروحانية في مكان العمل مثل دراسات .Yang, (2019) ; Sembiring et al. (2020) ; Zhang et al. (2022).

كما اهتم عدد قليل من الأدبيات ببحث الدور المعدل للقيادة المسؤولة، حيث لم يرصد الباحثون إلا دراستي (Javed et al., 2021; Bouichou et al., 2021)، واللتان تناولتا بحث الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكل من سلوكيات الموظفين الإيجابية، وسمعة المنظمة والأداء المالي على الترتيب. ولم يرصد الباحثون - في حدود علمهم - أي دراسة على الصعيد العالمي قد بحثت الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر للموظف.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الدراسات السابقة لم تتناول تأثير كل من (أبعاد الروحانية في مكان العمل، والقيادة المسؤولة) على السلوك الأخضر للموظف، ولم تبحث الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين الروحانية والسلوك الأخضر للموظف، ما دفع للقيام بهذا البحث مساهمةً في سد هذه الفجوة البحثية.

ثالثاً- مشكلة البحث:

سعيًا من الباحثين للوقوف بشكل واضح على مشكلة البحث، تم إجراء دراسة استطلاعية عبر المقابلات الفردية مع عينة ميسرة قوامها (23) مفردة من العاملين بقطاع التعليم بجامعةات وسط وشرق الدلتا (المنصورة، والزقازيق، وطنطا، والمنوفية، وكفر الشيخ) خلال الفترة من 27 يوليو حتى 16 أغسطس 2023م. وتم إجراء المقابلات اعتمادًا على إطار للمقابلة أعده الباحثون في ضوء الدراسات السابقة -تم توجيه أسئلة مثل: إلى أي مدى يحافظ زملاؤك على البيئة (مثلًا: إطفاء الأنوار، واستخدام قصاصات الورق، وإطفاء المراوح عند ترك المكتب)؟، إلى أي مدى تشعر أنك جزء من عائلة الجامعة؟، إلى أي مدى تتوافق قيمك الشخصية مع قيم الجامعة؟، كيف يشجعك مديرك المباشر للحفاظ على البيئة؟- مستهدفين الوقوف بشكل مبدئي على مدى توافر الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر لدى مفردات العينة، إضافة لمستوى القيادة المسؤولة من وجهة نظرهم.

وفي ضوء نتائج كل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، تمكن الباحثون من تحديد مشكلة البحث والتي تتجسد بصورة رئيسة في أن العاملين بقطاع التعليم بجامعةات وسط وشرق الدلتا يمارسون السلوك الأخضر بمستوى ضعيف، ويفترض البحث أن هذا قد يرجع لانخفاض مستوى الروحانية في مكان العمل، وضعف مستوى القيادة المسؤولة. وعلى ذلك يسعى الباحثون لتقديم إجابات واضحة للتساؤلات التالية:

- أ- ما نوع وقوة علاقة الارتباط بين كل من أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف؛ أيضًا بين القيادة المسؤولة وبعدي السلوك الأخضر؟
- ب- ما درجة التأثير المباشر لكل من (أبعاد الروحانية في مكان العمل، والقيادة المسؤولة) على بعدي السلوك الأخضر للموظف؟
- ج- ما الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف؟

رابعًا- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- أ- معرفة نوع وقوة علاقة الارتباط بين كل من أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف؛ أيضًا بين القيادة المسؤولة وبعدي السلوك الأخضر.
- ب- التحقق من التأثير المباشر لكل من (أبعاد الروحانية في مكان العمل، والقيادة المسؤولة) على بعدي السلوك الأخضر للموظف.
- ج- فحص الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف.

خامساً- أهمية البحث:

أ- من الناحية العلمية:

يسهم هذا البحث في التأصيل النظري لمصطلحي السلوك الأخضر للموظف والقيادة المسؤولة خصوصاً في ظل ندرة الأدبيات العربية في هذا الصدد؛ إضافة إلى التحقق من نوعية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث؛ علاوة على فتح الباب أمام الباحثين العرب للتوسع في بحث هذه العلاقات.

ب- من الناحية العملية:

يقدم الباحثون عدد من التوصيات التي تمكن الجامعات محل الدراسة من تعزيز مستوى الروحانية في مكان العمل لموظفيها، وممارسات القيادة المسؤولة لدى قادتها، الأمر الذي يقود لانخراط الموظفين في السلوكيات الخضراء بما يخلق لها قيمة مستدامة، وذلك انطلاقاً من أن هذه الجامعات هي منارة التقدم والتطور في ميدانها المحيط، والأكثر سعياً للتوجه نحو الاستدامة/ السلوكيات الخضراء تماشياً مع رؤية الدولة 2030م، إضافة إلى أن قادتها هم الأكثر إدراكاً لضرورة التوجه نحو الاستدامة، كما أنها خير مثال يُحتذى به من قبل منظمات المجتمع في سبيل التوجه نحو الاستدامة، وهذا ما جعلها ميداناً خصباً لهذا البحث.

سادساً- طريقة البحث:

1- منهج البحث:

يستند البحث الحالي للمنهج الاستنباطي (Deductive approach) القائم على الانتقال من العام إلى الخاص، حيث الاستناد لنظريات أو دراسات سابقة لتبرير العلاقات بين متغيرات البحث، ومن ثم اشتقاق الفروض واختبارها في ضوء هذه النظريات أو الدراسات السابقة، ثم تأييد أو رفض النظريات أو الدراسات السابقة (Woiceshyn & Daellenbach, 2018).

2- البيانات ومصادر الحصول عليها:

يعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية، وتتمثل في البيانات والمعلومات المنشورة في المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية، إضافة للنشرات والإحصاءات المتعلقة بعدد العاملين بالقطاع التعليمي بجامعة وسط وشرق الدلتا (المنصورة، الزقازيق، طنطا، المنوفية، كفر الشيخ)، والتي تم الحصول عليها بالرجوع لمراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، وإدارات شئون العاملين بهذه الجامعات؛ كذلك البيانات الأولية، وتتمثل في البيانات التي قام الباحثون بجمعها لأول مرة عبر قائمة الاستقصاء من عينة البحث.

3- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم بجامعة وسط وشرق الدلتا البالغ عددهم (35218) مفردة. وتم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث بطريقة التمثيل النسبي، مع مراعاة سحب عينة عشوائية بسيطة داخل كل طبقة. وتم تحديد حجم العينة ببرنامج STATA 2.0، وبلغ حجم العينة (380) مفردة. وقد بلغ عدد القوائم المسترجعة (347) قائمة بنسبة استجابة (91%)، وكان الصالح للتحليل الإحصائي (309) قائمة. ويوضح الجدول (1) عدد العاملين بقطاع التعليم بالجامعات وسط وشرق الدلتا، وتوزيع العينة على الجامعات محل الدراسة.

جدول (1)

عدد العاملين بالجامعات محل الدراسة، وتوزيع العينة

حجم العينة = 380 مفردة			
حجم العينة	النسبة المئوية	حجم المجتمع	الجامعة
106	28%	9786	المنصورة
87	23%	8037	الزقازيق
84	22%	7714	طنطا
73	19%	6928	المنوفية
30	8%	2753	كفر الشيخ
380	100%	35218	الإجمالي

المصدر: مراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، وإدارات شئون العاملين بالجامعات محل الدراسة.

4- أداة البحث وقياس متغيراته:

تتمثل أداة جمع البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وتضمنت القائمة مجموعة من العبارات التي يمكن من خلالها قياس متغيرات البحث؛ وتم قياس متغيرات البحث على النحو الآتي:

المتغير المستقل: الروحانية في مكان العمل:

تم قياسها باستخدام مقياس (Milliman et al. (2003، لكونه المقياس الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة. ويتكون المقياس من (21) عبارة تمثل الأبعاد الثلاثة.

المتغير المعدل: القيادة المسؤولة:

تم قياسها بمقياس (Agarwal & Bahl (2020، لكونه مناسب لطبيعة البحث الحالي. ويتكون المقياس من (18) عبارة.

المتغير التابع: السلوك الأخضر للموظف:

تم قياسه باستخدام مقياس (Norton et al. (2015)، لكونه المقياس الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة. ويتكون المقياس من (6) عبارات تعكس بعديه. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتراوحت الأوزان من (1= غير موافق تمامًا) إلى (5= موافق تمامًا).

5- أساليب التحليل الإحصائي:

- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي: لتقدير القيم المعيارية لتشعبات العبارات بما يُمكن من حساب الصدق التقاربي للمقاييس.
- تحليل الارتباط: للوقوف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
- نمذجة المعادلة الهيكلية: لقياس العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث.
- معالج الإنحدار (MACRO PROCESS): للتحقق من تأثير المتغير المعدل على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

6- صدق وثبات مقاييس البحث:

أ- اختبار صدق مقاييس البحث:

• صدق المحتوى Content validity:

وتم التحقق من صدق المحتوى عبر إخضاع القائمة للتحكيم من قبل عدد من أساتذة إدارة الأعمال، وتم أخذ ملاحظات السادة المحكمين بعين الاعتبار. كما تم توزيع (30) قائمة استقصاء على عينة ميسرة من مفردات المجتمع للاستفادة من ملاحظاتهم بما يحقق سلامة الإعداد، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

• الصدق التقاربي Convergent validity:

وتم التحقق من الصدق التقاربي للمقاييس من خلال القيم المعيارية للتشعبات، التي يجب أن يكون أغلبها أكبر من (0.7)؛ كذلك، قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) التي يجب أن تفوق قيمتها (0.5) (Hair et al., 2020).

ب- اختبار ثبات مقاييس البحث:

تم التأكد من ثبات مقاييس البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات المركب؛ بحيث يتصف المقياس بالثبات عندما تكون قيم (CR, α) أكبر من (0.7) (Hair et al., 2019). وجاءت النتائج كما بالجدول (2 - 4):

جدول (2)
نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس الروحانية في مكان العمل

الثبات المركب	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المستخرج	التحميلات المعيارية	كود العبارة	الأبعاد
0.901	0.882	0.606	**0.886	X11	العمل الهادف
			**0.906	X12	
			**0.755	X13	
			**0.670	X14	
			**0.576	X15	
			**0.823	X16	
0.868	0.883	0.485	**0.698	X21	الإحساس بالارتباط بالمجتمع
			**0.712	X22	
			**0.656	X23	
			**0.661	X24	
			**0.706	X25	
			**0.706	X26	
0.882	0.889	0.483	**0.731	X27	التوافق مع القيم التنظيمية
			**0.647	X31	
			**0.662	X32	
			**0.687	X33	
			**0.631	X34	
			**0.750	X35	
			**0.650	X36	
			**0.777	X37	
**0.742	X38				

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. **معنوية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن أغلب التحميلات المعيارية للعبارة تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند (0.01)؛ وكانت قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس-بعد إجراء عدد من التحسينات- كانت ($GFI= 0.917$, $IFI= 0.964$, $RMSEA=$) (0.054)، وهي متوافقة مع ما أوصى به (Hu & Bentler, 1999) ($GFI > 0.90$), ($IFI > 0.95$, $RMSEA < 0.08$). وكانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب أكبر من (0.7)، ما يُثبت ثبات المقياس. ورغم أن قيم متوسط التباين المستخرج للبعدين الثاني والثالث كانت أقل من (0.5)، إلا أنها مقبولة، لأن قيم (α , CR) أكبر من (0.6) (Fornell & Larcker, 1981)، ما يُثبت الصدق التقاربي للمقياس.

جدول (3)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس القيادة المسؤولة

الثبات المركب	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المستخرج	التحميلات المعيارية	كود العبارة
0.963	0.953	0.622	**0.726	S11
			**0.789	S12
			**0.870	S13
			**0.859	S14
			**0.612	S15
			**0.844	S21
			**0.852	S22
			**0.840	S23
			**0.462	S24
			**0.642	S25
			**0.748	S31
			**0.833	S32
			**0.797	S33
			**0.784	S34
			**0.779	S41
**0.815	S42			
**0.780	S43			
**0.777	S44			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند مستوى (0.01).

ويتضح من الجدول رقم (3) أن أغلب التحميلات المعيارية للعبارات تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)؛ مع مراعاة أن قيم مؤشرات مطابقة النموذج -بعد إجراء بعض التحسينات- كانت (GFI= 0.927, IFI= 0.976,) وهي متوافقة مع ما أوصى به (Hu & Bentler 1999) (RMSEA= 0.050). كما يتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج تفوق (0.5)، ما يثبت الصدق التقاربي للمقياس. وكانت قيمتي ألفا كرونباخ والثبات المركب أكبر من (0.7)، ما يثبت ثبات المقياس.

جدول (4)
نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس السلوك الأخضر للموظف

الأبعاد	كود العبارة	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج	ألفا كرونباخ	الثبات المركب
السلوك الأخضر الإلزامي	Y11	**0.837	0.736	0.892	0.893
	Y12	**0.896			
	Y13	**0.839			
السلوك الأخضر الطوعي	Y21	**0.881	0.785	0.918	0.916
	Y22	**0.895			
	Y23	**0.882			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (4) أن جميع التحميلات المعيارية للعبارات تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند (0.01)؛ وكانت قيم مؤشرات المطابقة - بعد إجراء بعض التحسينات - هي (GFI= 0.986, IFI= 0.995, RMSEA= 0.064)، وهي متوافقة مع ما أوصى به (Hu & Bentler (1999) (GFI > 0.90, IFI > 0.95, RMSEA < 0.08). كما يتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج تفوق (0.5)، ما يثبت الصدق التقاربي للمقياس. كذلك كانت قيمتي ألفا كرونباخ والثبات المركب أكبر من (0.7)، ما يثبت ثبات المقياس.

سابعًا- نتائج البحث الميداني:

1- التحليل الوصفي والارتباط بين متغيرات البحث:

تم استخدام أساليب التحليل الوصفي للوقوف على مستوى متغيرات البحث؛ كما تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث؛ وجاءت النتائج كما بالجدول (5):

جدول رقم (5)
التحليل الوصفي والارتباط بين متغيرات البحث

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	السلوك الإلزامي	السلوك الطوعي
العمل الهادف	3.32	0.933	**0.522	**0.565
الارتباط بالمجتمع	3.16	0.929	**0.654	**0.673
التوافق مع القيم	2.98	0.897	**0.657	**0.650
القيادة المسؤولة	3.09	0.894	**0.585	**0.574
السلوك الإلزامي	3.21	1.148	1	**0.837
السلوك الطوعي	3.20	1.244	**0.837	1

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (5) أن عينة البحث يتوافر لديها أبعاد الروحانية في مكان العمل بدرجة متوسطة، كما يمارسون السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي) بدرجة متوسطة، ويرون أن قاداتهم يمارسون القيادة المسؤولة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32)، (2.98).

كما يتضح وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف؛ وكان بُعد التوافق مع القيم التنظيمية هو الأقوى ارتباطاً بالسلوك الأخضر الإلزامي (0.657/ قوي)، وكان بُعد الإحساس بالارتباط بالمجتمع هو الأقوى ارتباطاً بالسلوك الأخضر الطوعي (0.673/ قوي)، في حين كان بُعد العمل الهادف هو الأدنى ارتباطاً ببعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي) (0.522/ متوسط، 0.565/ متوسط) على التوالي، وكلها ارتباطات معنوية عند مستوى (0.01)؛ كما يتضح وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة المسؤولة وبعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي) بقيم (0.574، 0.585) على التوالي، وهما ارتباطان متوسطان ومعنويان عند مستوى (0.01).

2- تأثير أبعاد الروحانية في مكان العمل على بعدي السلوك الأخضر للموظف:

لاختبار صحة الفرض الأول الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الروحانية في مكان العمل على بعدي السلوك الأخضر للموظف"، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة الأرجحية العظمى ببرنامج (AMOS Ver. 25)، حيث تم التحقق من مؤشرات معنوية النموذج المقترح لهذا الفرض كما بالجدول (6)، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (7):

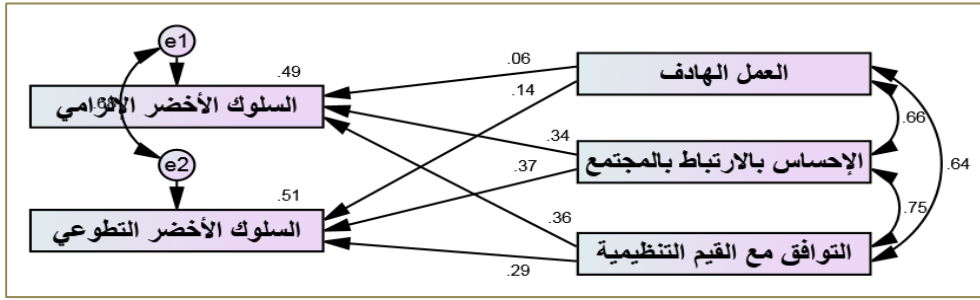
جدول (6)

مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الأول

المؤشر	مؤشرات القبول	قبل التحسين	بعد التحسين
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	0.846	1
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	0.124	صفر
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.95 <$	0.825	1
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	0.825	1

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (6) أن النموذج المقترح للفرض الأول لم يصل للحدود المقبولة، ولذلك تم عمل تحسين في النموذج، وأظهرت مؤشرات التحسين إمكانية عمل تغاير بين الخطأ العشوائي للسلوك الأخضر الإلزامي (e1) والخطأ العشوائي للسلوك الأخضر الطوعي (e2)، وقد أدى ذلك لتحسن قيمة مؤشر جودة المطابقة إلى (1)، وتحسن قيمة مؤشري المطابقة المعياري والمقارن إلى (1)، وانخفاض قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي إلى (صفر). وهذا يشير إلى أن النموذج أصبح يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المستخرجة أكبر من قيم مؤشرات القبول عند (Hair et al. (2019).



شكل (2)

تأثير أبعاد الروحانية في مكان العمل على بُعدي السلوك الأخضر للموظف
المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (7)

معاملات الانحدار لتأثير أبعاد الروحانية في مكان العمل على السلوك الأخضر

R ²	P. value	Estimate	الأبعاد التابعة	الأبعاد المستقلة
0.494	0.263	0.063	السلوك الإلزامي	العامل الهادف
	0.000	***0.343		الارتباط بالمجتمع
	0.000	***0.360		التوافق مع القيم
0.512	0.013	*0.137	السلوك الطوعي	العامل الهادف
	0.000	***0.367		الارتباط بالمجتمع
	0.000	***0.288		التوافق مع القيم

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الإحصائي. *** عند (>0.01)، * عند (0.05).

ويتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي الروحانية في مكان العمل (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) على السلوك الأخضر الإلزامي، فيما لم تثبت معنوية تأثير العامل الهادف؛ وكان التوافق مع القيم التنظيمية هو الأكثر تأثيراً على السلوك الأخضر الإلزامي بمعامل انحدار (0.360) عند مستوى معنوية (>0.01). أيضاً، بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.494)، وهذا يعني أن بُعدي (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) يُفسران ما نسبته (49.4%) من التباين في السلوك الأخضر الإلزامي، والنسبة المتبقية (50.6%) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لكل أبعاد الروحانية في مكان العمل على السلوك الأخضر الطوعي، وكان الإحساس بالارتباط بالمجتمع هو أكثر الأبعاد تأثيراً على السلوك الأخضر الطوعي بمعامل انحدار (0.367) عند مستوى معنوية (>0.01)؛ بينما كان العامل الهادف هو الأدنى تأثيراً بمعامل انحدار (0.137) عند مستوى معنوية (0.05). أيضاً، بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.512)، وهذا يعني أن أبعاد (العامل الهادف، والإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) تُفسر ما نسبته (51.2%) من التباين في السلوك الأخضر الطوعي، والنسبة المتبقية

(48.8%) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الأول جزئياً.

3- تأثير القيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف:

لاختبار صحة الفرض الثاني الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف"، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة الأرجحية العظمى، والتحقق من مؤشرات معنوية النموذج المقترح كما بالجدول (8)، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (9):

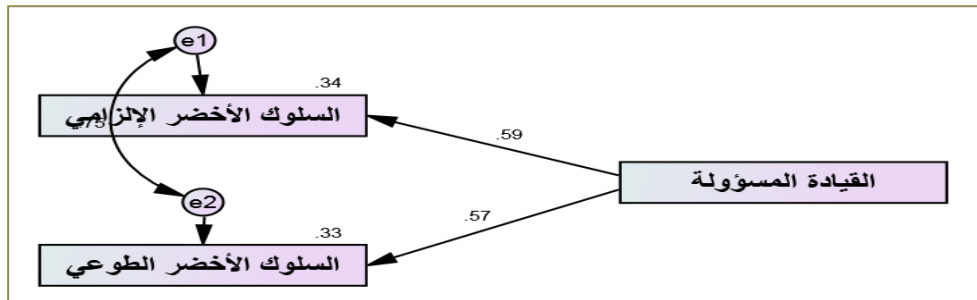
جدول (8)

مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الثاني

المؤشر	مؤشرات القبول	قبل التحسين	بعد التحسين
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	0.725	1
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	0.291	صفر
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.95 <$	0.693	1
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	0.693	1

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (8) أن النموذج المقترح للفرض الثاني لم يصل للحدود المقبولة، ولذلك تم عمل تحسين في النموذج، وأظهرت مؤشرات التحسين إمكانية عمل تغاير بين الخطأ العشوائي للسلوك الأخضر الإلزامي (e1) والخطأ العشوائي للسلوك الأخضر الطوعي (e2)، وقد أدى ذلك لتحسن قيمة مؤشر جودة المطابقة إلى (1)، وتحسن قيمة مؤشري المطابقة المعياري والمقارن إلى (1)، وانخفاض قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي إلى (صفر). وهذا يشير إلى أن النموذج أصبح يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المستخرجة أكبر من قيم مؤشرات القبول عند (Hair et al. (2019).



شكل (3)

تأثير القيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (9)

معامل الانحدار لتأثير القيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف

المستقل	التابع	Estimate	P. value	R ²
القيادة المسؤولة	السلوك الإلزامي	***0.585	0.000	0.343
	السلوك الطوعي	***0.574	0.000	0.329

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الإحصائي. *** عند (>0.01).

يتضح من الجدول (9) وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي) بمعامل انحدار (0.585، 0.574) على التوالي عند مستوى معنوية (>0.01). كما بلغت قيمتي معامل التحديد (R²) (0.343، 0.329) على التوالي، وهذا يعني أن القيادة المسؤولة تُفسر ما نسبته (34.3%) من التباين في السلوك الإلزامي، ما نسبته (32.9%) من التباين في السلوك الأخضر الطوعي، والنسب المتبقية (65.7%، 67.1%) على التوالي ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

4- الدور المعدل للقيادة المسؤولة في علاقة أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف:

لاختبار صحة الفرض الثالث الذي ينص على: "تُعدل القيادة المسؤولة العلاقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف"، تم استخدام معالج الإنحدار (MACRO PROCESS)، وجاءت النتائج كما بالجدول (10):

جدول (10)

الدور المعدل للقيادة المسؤولة في علاقة أبعاد الروحانية بمكان العمل وبعدي السلوك الأخضر

R ²	P. value	التأثير المعدل	التأثير المباشر	المتغير		
				التابع	المعدل	المستقل
0.324	0.000	***0.188	0.063	السلوك الإلزامي	القيادة المسؤولة	العمل الهادف
-	0.058	0.092	***0.343			الارتباط بالمجتمع
-	0.054	0.093	***0.360			التوافق مع القيم
0.352	0.001	**0.187	*0.137	السلوك الطوعي	القيادة المسؤولة	العمل الهادف
-	0.086	0.088	***0.367			الارتباط بالمجتمع
-	0.117	0.082	***0.288			التوافق مع القيم

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الإحصائي. *** معنوي عند (>0.01)، ** معنوي عند (0.01)، * معنوي عند (0.05).

يتضح من الجدول (10) أن القيادة المسؤولة تُعدل إيجابياً العلاقة بين بُعد العمل الهادف وبعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي) من (0.063/ غير معنوي، *0.137) على التوالي إلى (0.188/ معنوي عند مستوى (>0.01)، **0.187) على التوالي، في حين لم تثبت معنوية الدور المعدل للقيادة المسؤولة في

العلاقة بين بُعدي (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) و بُعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي). وبلغت قيمتي معامل التحديد (R^2) (0.324، 0.352) على التوالي، وهذا يعني أن بُعد العمل الهادف والقيادة المسؤولة يُفسران ما نسبته (32.4%، 35.2%) على التوالي من التباين في السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي) على التوالي، والنسب المتبقية (67.6%، 64.8%) على التوالي ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ثامناً- مناقشة نتائج البحث:

1- تأثير أبعاد الروحانية في مكان العمل على بُعدي السلوك الأخضر للموظف:

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي الروحانية في مكان العمل (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) على بُعد السلوك الأخضر الإلزامي، فيما لم تثبت معنوية تأثير بُعد العمل الهادف؛ كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لكل أبعاد الروحانية في مكان العمل على بُعد السلوك الأخضر الطوعي. وتعني هذه النتيجة أن الموظفين الذين لديهم شعور بأن عملهم هادف، ولديهم إحساس بالارتباط بالمجتمع، وتوافق مع القيم التنظيمية؛ هم الأكثر عرضه للانخراط في السلوكيات الخضراء. ويُرجع الباحثون التأثيرات المعنوية الإيجابية لبُعدي الروحانية في مكان العمل (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) على بُعد السلوك الأخضر الإلزامي إلى أن شعور الموظف بأنه جزء من المجتمع، ويستطيع أن يعبر عن آرائه بكل حرية، وأنه يجمعه بزملائه هدف مشترك، علاوةً على شعوره بأن إدارة الجامعة تمتلك ضمير حي يدفعها للاهتمام بصحة جميع الموظفين؛ يدفعه لتأدية المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي بطرق لا تضر البيئة، وتنفيذ المتوقع منه بطرق تحافظ على البيئة. وعلى غير المتوقع، لم تثبت معنوية تأثير بُعد العمل الهادف على السلوك الأخضر الإلزامي، ويرجع ذلك -في رأي الباحثون- إلى أن تزايد شعور الموظف بالسعادة أثناء العمل، وإدراكه أن عمله يرتبط بالصالح الاجتماعي، يدفعه نحو تجاوز المتطلبات الرسمية والميل أكثر نحو السلوكيات خارج الدور/ الطوعية، ولذلك يكون الموظف أكثر ميلاً لممارسة السلوك الأخضر بشكل طوعي أكثر منه إلزامي.

وعلى صعيد متصل، يُرجع الباحثون التأثيرات المعنوية الإيجابية لأبعاد الروحانية في مكان العمل على بُعد السلوك الأخضر الطوعي إلى أن إدراك الموظف بأن عمله يرفع روحه المعنوية، ويرتبط بالأمر الهامة في حياته، إضافةً لشعوره بأنه جزء من أسرة العمل، ويجمعه بزملائه هدف مشترك، علاوةً على ارتباطه برسالة وأهداف الجامعة؛ يجعله أكثر ميلاً لإغتنام أي فرصة للمشاركة في حماية البيئة في مكان العمل، والمحافظة على البيئة أكثر مما هو متوقع منه وبصورة تفوق المتطلبات الرسمية. وتتماشى هذه النتائج مع نتائج دراسات (Sembiring et al. (2020); Rezapouraghdam et al. (2019); Fatoki (2019) والتي أظهرت أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للروحانية في مكان العمل على السلوك الأخضر للموظف.

2- تأثير القيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف:

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المسؤولة على بُعدي السلوك الأخضر للموظف (الإلزامي، والطوعي). وتعني هذه النتيجة أن الموظفين الذين يدركون أن قائدهم مسؤول، هم الأكثر استعداداً للانخراط في السلوكيات الخضراء. ويُرجع الباحثون هذا التأثير المعنوي إلى أن إدراك الموظف بأن أفعال مديره تتوافق مع أقواله، وأنه يُحاسب من يتجاوز المعايير الأخلاقية للجامعة/ الكلية، ويُراعي تأثير قراراته على كل أصحاب المصلحة، ويُشجع كل الأنشطة المفيدة للجامعة على المدى البعيد؛ يجعله أكثر ميلاً للقيام بالواجبات الموكلة له بشكل صديق للبيئة، والمحافظة على البيئة أكثر مما هو متوقع منه وبصورة تفوق المتطلبات الرسمية. وتتماشى هذه النتائج مع تلك الواردة عن دراسات (Tian & Suo (2021) ; Zhang et al. (2021) ; Afsar et al. (2020) والتي أظهرت أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة المسؤولة على السلوك الأخضر للموظف.

3- الدور المعدل للقيادة المسؤولة في علاقة أبعاد الروحانية في مكان العمل وبعدي السلوك الأخضر للموظف:

أظهرت النتائج أن القيادة المسؤولة تُعدل إيجابياً العلاقة بين بُعد العمل الهادف وبعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي)، في حين لم تثبت معنوية الدور المعدل للقيادة المسؤولة في العلاقة بين بُعدي (الإحساس بالارتباط بالمجتمع، والتوافق مع القيم التنظيمية) وبعدي السلوك الأخضر (الإلزامي، والطوعي). وتعني هذه النتيجة أن تطلع الموظف للذهاب لعمله، وإدراكه أن عمله يرفع روحه المعنوية، وشعوره بأن عمله يرتبط بالصالح الاجتماعي، يجعله أكثر ميلاً للتصرف بشكل يحافظ على البيئة في مكان العمل، وتنفيذ المتوقع منه بطرق تحافظ على البيئة، ويُعزز ذلك إيجابياً عدالة وتوازن قرارات قائده، واستماعه لأراء كل المرؤوسين، واهتمامه بتحقيق رفاهية كل أصحاب المصلحة، وامتلاكه لرؤية لتطور الجامعة على المدى البعيد. وتتماشى هذه النتيجة مع نتائج دراستي (Bouichou et al. (2021) ; Javed et al. (2020) والتي أظهرت أن القيادة المسؤولة تُعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والسلوكيات الإيجابية في مكان العمل.

تاسعاً- توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، يقدم الباحثون التوصيات الآتية لكل من المسؤولين بجامعات وسط وشرق الدلتا، والباحثون في هذا المجال على النحو الآتي:

- يجب ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف العمل، الأمر الذي يخلق لدى الموظفين شعوراً بأن عملهم يساعدهم في تحقيق ذواتهم.

- ضرورة تدريب أمناء الكليات على أساليب/ آليات التحفيز المعنوي، ومن ثم توجيههم بتفعيلها مع الموظفين، بما يُعزز شعور الموظفين بالسعادة أثناء العمل، وأن عملهم يرفع روحهم المعنوية.
- يجب تعزيز العلاقات غير الرسمية بين الموظفين عبر تنظيم رحلات ترفيهية، الأمر الذي يُعزز ارتباط الموظفين ببعضهم البعض.
- يجب توجيه أمناء الكليات بالالتزام بعدالة توزيع المهام والمكافآت، وإيلاء الكثير من الاهتمام لحل مشكلات الموظفين – على أن يكون ذلك مُعلنًا للموظفين- الأمر الذي يُنمي لدى الموظفين شعورًا بأن إدارة الجامعة تمتلك ضميرًا حيًا.
- تنظيم قوافل طبية – بالتعاون والتنسيق مع كليات الطب، والمستشفيات الجامعية- للموظفين في مختلف التخصصات وبشكل دوري؛ الأمر الذي يُعزز لدى الموظفين شعورًا بأن الجامعة تهتم بصحة موظفيها.
- ضرورة تفعيل سياسة الثواب والعقاب فيما يتعلق بالجوانب الأخلاقية، لتكريم المنخرطين في الممارسات الأخلاقية، ومحاسبة من يتجاوز المعايير الأخلاقية.
- ضرورة الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية، بما يضمن الالتزام بضوابط الاستدامة، علاوةً على أن القائد يُصبح مثالًا لمروسيه في الحفاظ على الموارد وحسن استغلالها.
- توجيه أمناء الكليات ومديري الإدارات بتشجيع الموظفين على الانخراط في السلوكيات المفيدة للجامعة على المدى القريب والبعيد (كالسلوكيات الخضراء)، مع مراعاة التقدير المادي والتكريم المعنوي للموظفين.
- **يوصي الباحثون بإجراء البحوث الآتية:**
 - إجراء هذا البحث بالتطبيق على قطاعات أخرى مثل قطاع الفنادق أو القطاع الطبي أو قطاع البنوك.
 - بحث الدور المعدل للقيادة المسؤولة في علاقة المسؤولية الاجتماعية الداخلية والسلوك الأخضر للموظف.
 - دور القيادة المسؤولة في تقليل السلوكيات غير الأخلاقية بمكان العمل.

المراجع:

- Abdullah, A. G. K., Alzaidiyeen, N. J., & Aldarabah, I. T. (2009). Workplace spirituality and leadership effectiveness among educational managers in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 10(2), 304-316.
- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2021). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel Review*.
- Aboramadan, M. (2020). 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.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
- Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673.
- Akhtar, M. W., Javed, M., Syed, F., Aslam, M. K., & Hussain, K. (2021). Say no to wrongdoing: the serial mediation model of responsible leadership and whistleblowing intentions. *International Journal of Manpower*, 42(5), 889-903.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Ahmed, S. (2022). Greening the hospitality sector: Employees' environmental and job attitudes predict ecological behavior and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103173.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bouichou, S. I., Wang, L., & Feroz, H. M. B. (2021). How corporate social responsibility perceptions affect employees' positive behavior in the hospitality industry: moderating role of responsible leadership. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1-34.

- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Chawla, V., & Guda, S. (2010). Individual spirituality at work and its relationship with job satisfaction, propensity to leave and job commitment: An exploratory study among sales professionals. *Journal of Human values*, 16(2), 157-167.
- Cheema, S., Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., & Maqsoom, A. (2020). Retracted: How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 616-629.
- Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102, 34-43.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. *J. Bus. Ethics*, 98, 85–100.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643.
- Fatoki, O. (2019). Hotel employees' pro-environmental behaviour: Effect of leadership behaviour, institutional support and workplace spirituality. *Sustainability*, 11(15), 4135.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Ogbeibu, S., Tanveer, M. I., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2022). Academic employees' green behaviour as praxis for bolstering environmental sustainable development: A linear moderated mediation evaluation. *Business Strategy and the Environment*, 1-21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
- Garg, N., Kumari, S., & Punia, B. K. (2022). Resolving stress of university teacher: exploring role of workplace spirituality and constructive workplace deviance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Ghosh, A., & Haque, S. (2022). Can the components of green intellectual capital influence employee green behavior? An empirical analysis on Indian energy sector using the partial least squares method. *Journal of Intellectual Capital*.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of business Ethics*, 46(1), 85-97.

- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). The science of workplace spirituality. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 19-42). *Routledge*, 3-26.
- Gomes, J. F., Marques, T., & Cabral, C. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-20.
- Gomez, C. P., & Yin, N. Y. (2019). Development of a progressive green university campus maturity assessment tool and framework for Malaysian universities. *MATEC Web of Conferences*, 266, 01018.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of business ethics*, 122(1), 79-88.
- Gürlek, M., & Koseoglu, M. A. (2021). Green innovation research in the field of hospitality and tourism: The construct, antecedents, consequences, and future outlook. *The Service Industries Journal*, 41(11-12), 734-766.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(1), 101-110.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019a). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605-618.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019b). How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 305-318.
- Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organizational sustainability. *Leadership in Health Services*, 34(1), 52-68.
- Haque, A., & Islam, M. S. (2022). COVID-19 vaccination in South Asia: a call for responsible leadership among SAARC countries. *Leadership in Health Services*, 35(1), 91-97.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.
- Joelle, M., & Coelho, A. (2019). Adding a new dimension to the spirituality at work concept: Scale development and the impacts on individual performance. *Management Decision*, 58(5), 982-996.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of organizational change management*, 17(1), 26-42.

- Latif, M. A., & Aziz, M. S. (2018). Workplace spirituality and pro-environmental behavior: The role of employee engagement and environmental awareness. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(5), 43-54.
- Lavelle, M. J., Rau, H., & Fahy, F. (2015). Different shades of green? Unpacking habitual and occasional pro-environmental behavior. *Global Environmental Change*, 35, 368-378.
- Lu, H., Xu, W., Cai, S., Yang, F., & Chen, Q. (2022). Does top management team responsible leadership help employees go green? The role of green human resource management and environmental felt-responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 843-859.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56-65.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134.
- Miska, C., Hilbe, C., & Mayer, S. (2014). Reconciling different views on responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349-360.
- Muff, K., Delacoste, C., & Dyllick, T. (2022). Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 273-292.
- 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.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human resource development international*, 12(4), 459-468.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- Pless, N., & Maak, T. (2009). Responsible leaders as agents of world benefit: Learnings from “Project Ulysses”. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 59-71.
- Prabhu, N., & Modem, R. (2022). Exploring the multi-level influence of shared leadership on workplace spirituality in teams. *International Journal of Organizational Analysis*.

- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Soto, C. M. (2017). Workplace spirituality in indian organisations: construction of reliable and valid measurement scale. *Business: Theory and Practice*, 18, 43-53.
- Rahman, M. S., Zaman, M. H., Hossain, M. A., Mannan, M., & Hassan, H. (2019). Mediating effect of employee's commitment on workplace spirituality and executive's sales performance: An empirical investigation. *Journal of Islamic Marketing*, 10(4), 1057-1073.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21(4), 1583-1601.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Darvishmotevali, M. (2018). Employee workplace spirituality and pro-environmental behavior in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(5), 740-758.
- Saleh, R. M., & Al-Swidi, A. (2019). The adoption of green building practices in construction projects in Qatar: a preliminary study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(6), 1238-1255.
- Sapra, J., Khosla, K., & Dungrakoti, G. (2022). Spirituality at workplace and its impact on academic performance: an empirical study among private higher education faculties of Delhi NCR. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 18-37.
- Sembing, M. J., Eliyana, A., & Ningrum, L. S. W. (2020). Effect of Workplace Spirituality on Pro-Environmental Behavior Mediated by Environmental Passion. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1282-1290.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of business ethics*, 66(4), 357-375.
- Srivastava, S., & Gupta, P. (2022). Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 375-388.
- Suganthi, L. (2020). Eco-spirituality for organizational sustainability: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121849.
- Tian, H., & Suo, D. (2021). The Trickle-Down Effect of Responsible Leadership on Employees' Pro-Environmental Behaviors: Evidence from the Hotel Industry in China. *International journal of environmental research and public health*, 18(21), 11677.
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 399-412.
- Unsworth, K. L., Davis, M. C., Russell, S. V., & Bretter, C. (2021). Employee green behaviour: How organizations can help the environment. *Current Opinion in Psychology*, 42, 1-6.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57-73.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431.

- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics, 105*(1), 1-16.
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics, 37*(4), 327-341.
- Wang, S., Huang, W., Gao, Y., Ansett, S., & Xu, S. (2015). Can socially responsible leaders drive Chinese firm performance?. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(4), 435-450.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative research in organizations and management: An International Journal, 13*(2), 183-195.
- Yang, X. (2019). The impact of responsible leadership on employee green behavior: Mediating effect of moral reflectiveness and moderating effect of empathy. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 677(5), 052054.
- Yasin, R., Namoco, S. O., Jauhar, J., Rahim, N. F. A., & Zia, N. U. (2021). Responsible leadership an obstacle for turnover intention. *Social Responsibility Journal, 17*(8), 1175-1192.
- Zhang, J., Ul-Durar, S., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Lu, L. (2022). How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multilevel dual process model of voluntary workplace green behaviors. *Journal of Environmental Management, 296*, 113205.
- Zhang, Z., Zhang, Y., & Jia, M. (2021). Does a sense of calling facilitate sustainability? Research on the influence of calling on employee green behavior. *Business Strategy and the Environment, 30*(7), 3145-3159.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability, 11*(4), 944.
- Zhao, J., Liu, H., & Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability, 12*(3), 763.
- Zibarras, L., & Ballinger, C. (2012). Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organisations. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace, 84-90*.