دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۱ (پیاپی: ۵۶)، فروردین ۱۴۰۴

بررسی رابطه رهبری فراگیر با حمایت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی عدالت تعاملی و تعدیلگری جنسیت: مطالعه موردی کارکنان شهرداری تهران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۲
کد مقاله: ۹۲۵۴۶

نیلوفر شکاری هیر [۱]

چکـیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS) با نقش میانجی عدالت تعاملی و تعدیلگری جنسیت در میان کارکنان شهرداری تهران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی- همبستگی است. داده‌ها از ۴۶۰ کارمند شهرداری تهران (۲۴۳ مرد و ۲۱۷ زن) به روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای تصادفی جمع‌آوری شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های استاندارد رهبری فراگیر (Carmeli et al., 2010؛ α=0.89)، حمایت سازمانی ادراک‌شده (Eisenberger et al., 1986؛ α=0.87)، و عدالت تعاملی (Colquitt, 2001؛ α=0.85) بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار AMOS نشان داد که رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر حمایت سازمانی ادراک‌شده دارد. همچنین، عدالت تعاملی به عنوان متغیر میانجی، ۳۵٪ از این رابطه را تبیین کرد. تحلیل تعدیلگری جنسیت تفاوت معناداری را آشکار ساخت: رابطه رهبری فراگیر و POS در زنان قوی‌تر از مردان بوده است. یافته‌ها بر ضرورت آموزش رهبران در حوزه رفتارهای فراگیر و طراحی سیاست‌های جنسیتی هدفمند در شهرداری تهران تأکید می‌کند. محدودیت اصلی پژوهش، استفاده از داده‌های مقطعی و نمونه‌گیری از یک سازمان است. پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با رویکرد طولی و بررسی متغیرهای تعدیلگر دیگر مانند سابقه کار، به درک جامع‌تری از این رابطه کمک کنند.

واژگـان کلـیدی: حمایت سازمانی ادراک شده، رهبری فراگیر، عدالت تعاملی، نقش جنسیت

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران
shekari.niloofar@ut.ac.ir

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

۱- مقدمه

در سازمان‌های بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مانند شهرداری تهران، سبک‌های رهبری سنتی ممکن است به دلیل تمرکز بر سلسله مراتب شدید، ناتوانی در ایجاد حس حمایت سازمانی در کارکنان و تقویت نابرابری‌های ارتباطی، به چالش‌های عمده‌ای مانند کاهش تعهد سازمانی، احساس بی‌عدالتی و نارضایتی شغلی منجر شوند. رهبری فراگیر (Inclusive Leadership) به عنوان یک رویکرد نوین، با تأکید بر مشارکت‌پذیری، احترام به تنوع دیدگاه‌ها و شفاف‌سازی فرآیندهای تصمیمگیری، میتواند ابزاری مؤثر برای بهبود ادراک کارکنان از حمایت سازمانی (Perceived Organizational Support) باشد. با این حال، مکانیسم‌های زیربنایی این رابطه در سازمان‌های دولتی ایران، به ویژه در محیط‌های پیچیده‌ای مانند شهرداری تهران که با چالش‌های ساختاری (مانند بوروکراسی سنگین) و زمینه‌ای (مانند تفاوتهای جنسیتی در دسترسی به فرصتها) رو به روست، به طور جامع بررسی نشده است. پژوهش‌های پیشین عموماً در بافتارهای غربی یا سازمان‌های خصوصی انجام شده‌اند و نقش متغیرهای واسطه‌ای مانند عدالت تعاملی (Interactional Justice) به عنوان بازتابی از کیفیت تعاملات انسانی بین رهبر و کارکنان و تعدیلگرهایی مانند جنسیت را در رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک شده نادیده گرفته‌اند. از سوی دیگر، با توجه به آمار پایین حضور زنان در پستهای مدیریتی ایران و تجربه متفاوت آنان از بی‌عدالتی در محیط کار، این احتمال وجود دارد که رابطه رهبری فراگیر و POS برای زنان و مردان به شکل معناداری متفاوت باشد؛ مسئله‌ای که تاکنون در ادبیات داخلی مغفول مانده است.

بررسی رابطه رهبری فراگیر با حمایت سازمانی ادراک شده در سازمان‌های بوروکراتیک مانند شهرداری تهران، به دلیل نقش حیاتی رهبری در بهبود تعاملات کارکنان و کاهش نابرابری‌های ساختاری، از اهمیت بالایی برخوردار است. رهبری فراگیر با تقویت عدالت تعاملی (Colquitt, 2001) به عنوان مکانیسمی کلیدی، احساس برخورداری از حمایت سازمانی (Eisenberger et al., 1986) را افزایش میدهد و این امر در نهایت بهره‌وری و تعهد سازمانی را تقویت میکند. از سوی دیگر، توجه به جنسیت به عنوان تعدیلگر، به درک تفاوتهای تجربه شده توسط زنان و مردان در محیط‌های کاری نابرابر (Eagly & Johnson, 1990) کمک میکند. بنابراین این پژوهش می‌تواند گامی مؤثر در جهت عدالت‌محوری و شمولیت سازمانی بردارد.

۲- ادبیات و پیشینه موضوع

۲-۱- حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده (POS) به باور کارکنان مبنی بر ارزشمند بودن نقششان و توجه سازمان به رفاه آنها اشاره دارد (Eisenberger et al., 1986). این مفهوم ریشه در نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964) دارد که بر مبادله دوطرفه منابع عاطفی و مادی بین کارکنان و سازمان تأکید می‌کند. در پی شکل‌گیری این نظریه و اهمیت یافتن حمایت ادراک شده کارکنان، مشخص شد سازمانها با ارائه منابعی مانند پاداش‌های منصفانه، شرایط کاری مناسب، و مشارکت در تصمیمگیری‌ها، می‌توانند این ادراک را در کارکنان تقویت کنند(Qi et al, 2019). آیزنبرگر نخستین نظریه‌پرداز حمایت سازمانی که در واقع درجه‌ای است که کارکنان نگرانی سازمان را برای مشارکت و رفاه خود را درک می‌کنند(Hudie et al, 2017)، معتقد است که با ارائه منابع مثبت به کارکنان، حمایت سازمانی ادراک شده باعث ایجاد تعهد در کارکنان برای کمک به سازمان برای رسیدن به اهدافش می شود(Eisenberger et al., 1986) و زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به رفاه آنها اهمیت میدهد، تعهد و تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی نشان میدهند(Eisenberger et al, 2020). همچنین مطالعات متأخر نشان میدهد POS نه تنها بر تعهد سازمانی، بلکه بر کاهش استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی نیز تأثیرگذار است.(Kurtessis et al, 2015)از منظر نظریه حمایت سازمانی ادراک شده، سازمانها با ارائه منابعی مانند پاداش‌های منصفانه، شرایط کاری مناسب، و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، این ادراک را در کارکنان تقویت می‌کنند(Kılıç et al, 2024) به عنوان مثال هودیه و همکاران بیان می‌کنند که درجه ادراک کارکنان از نگرانی سازمان به مشارکت و رفاهشان تعیین‌کننده سطح POS است(Hudie et al, 2017). این ادراک تحت تأثیر عوامل متعددی قرار میگیرد از جمله تبادل رهبر- عضو و ارتباط مبادله‌ای رهبر با کارکنان(wayne et al, 1997) ، فرصتهای شغلی و انصاف(Eisenberger et al, 2020)، مشارکت در تصمیم‌گیری و عادلانه بودن پرداخت‌ها(Allen et al, 2003)، عدالت تعاملی(Ambrose & Schminke, 2003) و عدالت رویه‌ای(Zhang et al, 2012).

بررسی‌ها حاکی از آن است که رفتارهای رهبری، به ویژه سبکهایی که بر تعاملات عادلانه و احترام‌آمیز تمرکز دارند، نقش کلیدی در شکل گیری POS دارند(Thasika, 2020).

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

۲-۲-رهبری فراگیر

رهبری فراگیر(IL) به عنوان سبکی تعریف میشود که محیطی کارآمد، مشارکتی و عادلانه برای تمام کارکنان ایجاد می کند(Carmeli et al., 2010) و ابعاد این سبک شامل احترام به تنوع، حمایت از مشارکت فعال، تقویت اعتماد، گشودگی در ارتباطات، و در دسترس بودن رهبران برای تعامل با کارکنان است(Nembhard & Edmondson, 2006). بر این اساس رهبری فراگیر به عنوان یکی از مصادیق ارتباط مبادله‌ای رهبر و عضو، و به عنوان یکی از ارکان مهم سازمان می‌تواند از طریق رابطه تبادلی رهبر–عضو حمایت سازمانی ادراک شده را افزایش دهد و به ویژه در سازمانهای بوروکراتیک مانند شهرداری تهران، که فاصله قدرت بین سطوح مدیریتی و کارکنان زیاد است، میتواند با کاهش سلسله مراتب، به بهبود تعاملات کمک کند(Ly, 2024).

بر اساس نظریه تبادل رهبر– عضو (Graen & Uhl-Bien, 1995) کیفیت رابطه رهبر با کارکنان، تعیین‌کننده سطح تعهد و عملکرد آنهاست. رهبران فراگیر با ایجاد ارتباطات دوسویه و گسترده، امکان شکلگیری تبادلات باکیفیت را فراهم می‌کنند. به عنوان مثال، Carmeli و همکاران سه بعد کلیدی رهبری فراگیر را اینگونه برمیشمارند:

در دسترس بودن (تعامل فعال و پاسخگویی به نگرانیهای کارکنان)، دسترسی (کاهش موانع ارتباطی)، گشودگی (تشویق ابراز نظرات بدون ترس از پیامدهای منفی) .در محیطهای پویا و پرچالش مانند شهرداری تهران، رهبری فراگیر به عنوان پاسخی به نیازهای نوین مدیریتی شناخته می‌شود(Hudie et al, 2017). این سبک با تأکید بر انعطاف‌پذیری، توانایی سازگاری با تغییرات، و تقویت عدالت تعاملی، نه تنها عملکرد سازمانی، بلکه ادراک کارکنان از حمایت سازمانی را بهبود میبخشد(Cenki et al, 2021).

فرضیه اول: رهبری فراگیر بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت دارد.

۲-۳- عدالت تعاملی

عدالت تعاملی(IJ) به رفتار منصفانه و محترمانه رهبران در تعاملات روزمره با کارکنان اشاره دارد(Bies, 1986). این بعد از عدالت سازمانی، بر خلاف عدالت توزیعی یا رویه‌ای، بر کیفیت ارتباطات انسانی تمرکز دارد و نقش کلیدی در تقویت POS ایفا می کند (Colquitt, 2001). مطالعات نشان میدهند کارکنانی که احساس میکنند رهبرانشان با آنها منصفانه و محترمانه رفتار میکنند، سطح بالاتری از حمایت سازمانی را گزارش می‌دهند(Cho & Treadway, 2010).

رهبری فراگیر از طریق مکانیسم‌های زیر بر عدالت تعاملی تأثیر میگذارد:

شفافیت در ارتباطات: ارائه بازخوردهای منظم و توضیح منطقی تصمیمات (Zhang, 2012).

احترام به تنوع: توجه به تفاوتهای فردی و جلوگیری از تبعیض (Carmeli et al., 2010).

مشارکت در تصمیمگیری: درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای کلیدی (Allen et al., 2003).

از سوی دیگر در مطالعات بیان شده است که رهبران باید هنگام تعامل با زیردستان اطمینان حاصل کنند که هنجارهای عدالت تعاملی نقض نمی شود(Macias et al, 2024). عدالت تعاملی جنبه مهمی است که به رفتار عادلانه درک شده کارکنان در سازمان ها اشاره دارد و به عنوان رفتار بین فردی عادلانه‌ای که کارکنان از سمت کارفرمایان خود دریافت می‌کنند، تعریف می شود(Bies, 1986). این بعد عدالت ارتباط تنگاتنگی با تعاملات روزمره بین کارکنان و رهبران آنها دارد(Bies, 2015). بنابراین می‌تواند در زمینه تئوری تبادل رهبر–عضو از طریق رهبری فراگیر تحت تأثیر قرار گیرد. در شهرداری تهران، که ساختاری سنتی و سلسله‌مراتبی دارد، عدالت تعاملی میتواند به عنوان واسطه‌ای بین رفتارهای فراگیرانه رهبران و ادراک کارکنان از حمایت سازمانی عمل کند. برای نمونه، زمانی که رهبران به نظرات کارکنان در طراحی پروژه‌های شهری توجه میکنند، نه تنها احساس عدالت، بلکه تعلق سازمانی نیز تقویت می‌شود (Naseer et al., 2023).

فرضیه ۲: رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر عدالت تعاملی دارد.

فرضیه ۳: عدالت تعاملی تأثیر مثبت و معناداری بر حمایت سازمانی ادراک شده دارد.

۲-۴-نقش جنسیت

جنسیت به عنوان یک متغیر زمینه‌ای میتواند بر شدت رابطه بین رهبری فراگیر و POS تأثیر بگذارد. مطالعات نشان می‌دهند زنان نسبت به مردان حساسیت بیشتری به رفتارهای رهبری عادلانه نشان میدهند (Eagly & Johnson, 1990) و این امر ممکن است به دلیل تجربه تاریخی زنان از تبعیض در محیطهای کاری باشد که آنها را به رفتارهای حمایتی رهبران حساستر میکند(Ngo et al, 2003). در ایران، با توجه به چالشهای ساختاری مرتبط با برابری جنسیتی، انتظار میرود اثر رهبری فراگیر بر POS در بین زنان قویتر باشد برای مثال، مطالعه Nasser و همکاران (۲۰۲۳) در سازمانهای ایرانی نشان داد که رهبران فراگیر با

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

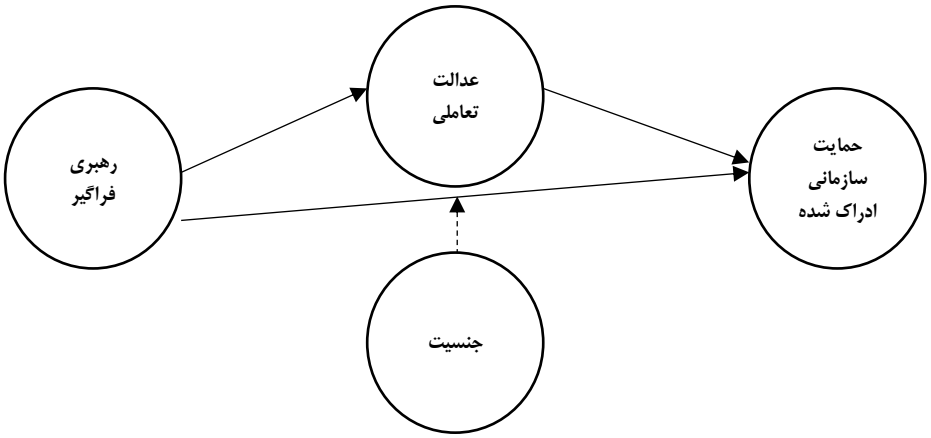
ایجاد فضایی امن برای ابراز نظرات زنان، نه تنها عدالت تعاملی، بلکه ادراک آنان از حمایت سازمانی را به طور معناداری افزایش میدهند. این باعث می‌شود که رهبران نه تنها به عنوان دلسوزترین افراد، بلکه به عنوان مرجعی برای پذیرش نظرات و تجربیات اعضای سازمان شناخته شوند.(Siyal, 2023) در نتیجه، رهبری فراگیر به عنوان یک مدل مؤثر در مقابله با چالش‌های مدرن سازمان‌ها و بهبود عملکرد گروه‌ها و سازمان‌ها مطرح شده است(Booker & Williams, 2022) و می‌تواند از طریق ویژگی های منحصر به فرد خود منجر به تغییر ادراک تبعیض میان زنان و مردان گردیده، از طریق ایجاد عدالت در تعاملات روزمره بر عدالت تعاملی اثرگذار بوده و به عنوان یک محرک بر حمایت سازمانی کارکنان مؤثر باشد.

فرضیه ۴: جنسیت، رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک شده را تعدیلگری می‌کند.

فرضیه ۵: عدالت تعاملی رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک شده را میانجیگری می‌کند.

این پژوهش با پر کردن شکاف‌های نظری در ادبیات رهبری و عدالت سازمانی، به درک بهتر مکانیسم‌های تأثیر رهبری فراگیر بر حمایت سازمانی ادراک شده در محیط‌های پیچیده بوروکراتیک کمک می‌کند. از منظر عملی، یافته‌ها میتواند مدیران شهرداری تهران را به اتخاذ رویکردهای زیر ترغیب کند: تمرکز بر آموزش رهبران در حوزه‌های ارتباطات فراگیر و عدالت تعاملی، طراحی سیستم‌های بازخورد برای ارزیابی ادراک کارکنان از رفتارهای رهبری و تقویت سیاست‌های برابری جنسیتی به ویژه در تخصیص فرصتهای شغلی و مشارکت در تصمیمگیری.

این پژوهش نشان میدهد که ترکیب رهبری فراگیر و عدالت تعاملی نه تنها به بهبود POS، بلکه به ایجاد محیطی منصفانه و پویا در سازمانهای عمومی مانند شهرداری تهران می‌انجامد. بر اساس موارد مطرح شده مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است:



شکل ۱– مدل مفهومی پژوهش

۲-۵- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی به بررسی رابطه رهبری فراگیر و حمایت سازمانی به اشکال مختلف پرداخته‌اند. برخی پژوهش‌ها نیز رابطه رهبری با عدالت تعاملی و یا رابطه عدالت تعاملی با حمایت سازمانی ادراک شده را مورد بررسی قرار داده‌اند. اما روابط این سه متغیر به صورت همزمان و همچنین نقش متغیر جنسیت به صورت جامع تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش‌های مرتبط که در تبیین مبانی نظری این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است به اختصار آمده است:

Du و همکاران در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری فراگیر بر قصد ترک خدمت پرستاران بخش مراقبتهای ویژه: نقش واسطه‌ای عزت نفس سازمانی و عدالت تعاملی»، ۴۶۰ پرستار ICU از ۴ بیمارستان عمومی در شمال چین را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش برای تحلیل توصیفی و همبستگی پیرسون از نرم‌افزار SPSS 27.0 استفاده شد و برای ساخت مدل معادلات ساختاری و آزمون بوت‌استرپ از نرم‌افزار AMOS 25.0 بهره گرفته شد. نتایج نشان داد رهبری فراگیر به طور معناداری با تمایل به ترک شغل پرستاران ICU مرتبط است و عزت‌نفس سازمانی و عدالت تعاملی نقش واسطه‌ای زنجیره‌ای در این رابطه دارند. زمانی که مؤسسات پزشکی و مدیران پرستاری به دنبال کاهش تمایل به ترک شغل در میان پرستاران ICU هستند، نه تنها باید بر رهبری فراگیر تمرکز کنند، بلکه باید تأثیر عزت‌نفس سازمانی و عدالت تعاملی بر تمایل به ترک شغل را نیز در نظر بگیرند تا بتوانند استراتژی‌های مؤثری برای حفظ نیروهای متخصص توسعه دهند(Du et al, 2024).

Hudie و همکاران در پژوهشی با عنوان «رهبری فراگیر، حمایت سازمانی ادراک شده، و مشارکت کاری: نقش تعدیل کننده روابط تبادل اعضا و رهبری» نشان می‌دهند که رهبری فراگیر به‌طور غیرمستقیم از طریق افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده، مشارکت کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد. همچنین، کیفیت رابطه مبادله رهبر–عضو به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده، بر میزان

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

حمایت سازمانی ادراک‌شده و در نتیجه مشارکت کاری تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها بر اهمیت سبک رهبری فراگیر و تقویت رابطه مثبت بین رهبران و کارکنان برای افزایش مشارکت کاری تأکید می‌کند.

در پژوهشی با عنوان «آیا عدالت در بیان نظرات اهمیت دارد؟ رهبری فراگیر و صدای کارکنان: نقش تعدیل کننده ادراک عدالت سازمانی» محققان بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، از یک پیمایش چندموجی و چندمنبعی برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲۵۸ زیردست و ۵۲ رهبر تیم از شرکت‌های ساختمانی مستقر در چین استفاده کرده‌اند. نتایج این پژوهش نتایج نشان داد که رهبری فراگیر با بیان ترویجی و بیان بازدارنده کارکنان رابطه مثبت دارد. عدالت توزیعی و عدالت تعاملی، رابطه مثبت بین رهبری فراگیر و بیان ترویجی را تقویت می‌کنند. همچنین عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، رابطه مثبت بین رهبری فراگیر و بیان بازدارنده را تقویت می‌کنند(Qi et al, 2023)

پژووهش دیگری بررسی می‌کند که چگونه ساختار سازمانی بر رابطه بین ادراک عدالت و دو نوع رابطه مبادله اجتماعی (سازمانی و نظارتی) تأثیر می‌گذارد. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که تحت شرایط ساختاری مختلف، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی نقش‌های متفاوتی در تعیین کیفیت حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد به سرپرست نشان ایفا خواهند کرد. به طور خاص، نویسندگان این فرضیه را مطرح کردند که رابطه بین عدالت رویه‌ای و (POS) در سازمان‌های مکانیکی قوی‌تر خواهد بود و رابطه بین عدالت تعاملی و اعتماد به سرپرست در سازمان‌های ارگانیک قوی‌تر خواهد بود(Ambrose & Schminke, 2003).

Qandeel & Kurath با هدف انجام یک بررسی سیستماتیک در مورد سبک‌های رهبری و عدالت تعاملی، زمانی که این مفاهیم به‌تنهایی یا همراه با سایر متغیرها بررسی شده‌اند، و همچنین انجام یک فراتحلیل به بررسی رابطه مستقیم بین آنها پرداخته است. تکنیک‌های فراتحلیل قدرت رابطه بین سبک‌های رهبری و عدالت تعاملی را تأیید کردند، با این حال ناهمگونی قابل توجهی بین تمامی تحقیقات و شواهد مبهمی از سوگیری‌ها مشاهده شد. بررسی تعاریف نشان‌دهنده شباهت زیاد بین تعاریف ارائه‌شده بود، در حالی که برجسته‌ترین ویژگی‌های سبک‌های رهبری شامل رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی و رهبری اخلاقی بودند(Qandeel & Kurath, 2023).

پژوهشی با عنوان «رابطه بین رفتارهای رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی، تبادل رهبر و اعضا، حمایت سازمانی ادراک شده، اعتماد به مدیریت و رفتارهای شهروندی سازمانی» به بررسی رابطه بین رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده پرداخته است. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داده که رابطه مثبت و مستقیمی بین رفتارهای رهبری تحول‌آفرین (تحول‌آفرین و تبادلی) و عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) وجود دارد. همچنین، رابطه مبادله رهبر–عضو (LMX)، حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS) و اعتماد به عنوان متغیرهای میانجی‌گر در این رابطه نقش ایفا کرده‌اند(احمد و همکاران، ۲۰۰۸).

احمد و امینی در مطالعه خود تحت عنوان «رابطه حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار رهبری و رضایت شغلی: یک مطالعه تجربی در ایران» نشان داده‌اند که رفتار رهبری و حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارند. برای دستیابی به اهداف تولیدی و افزایش عملکرد سازمانی، سازمان‌های ایرانی باید به بهبود سبک‌های رهبری و تقویت حمایت سازمانی از کارکنان توجه کنند. این یافته‌ها می‌تواند به مدیران در طراحی استراتژی‌های مؤثر برای افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری نیروی کار کمک کند(احمد و یکتا، ۲۰۱۰)

ملکی آوارسین و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان «مدل‌یابی ساختاری روابط سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی» با هدف مدل‌یابی ساختاری روابط سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی در کارکنان آموزش و پرورش نواحی ۵گانه تبریز، دریافتند که رابطه بین سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان آموزش و پرورش معنی‌دار بوده و به‌علاوه، نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی در رابطه بین سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده آموزش و پرورش نواحی ۵گانه تبریز، تأیید شده است.(ملکی آوارسین و همکاران، ۲۰۱۰)

به طور کلی در دهه‌های اخیر، رهبری فراگیر به عنوان رویکردی نوین در مدیریت مطرح شده است که بر تعامل، شمول و مشارکت کارکنان تأکید دارد. به موجب این رویکرد، مدیران با توجه به نیازها و دیدگاه‌های متنوع کارکنان، محیطی حمایتی ایجاد می‌کنند که منجر به افزایش اعتماد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. رهبری فراگیر از طریق ارتقای حس ارزشمندی و تعلق کارکنان، بهبود عملکرد فردی و سازمانی را به دنبال دارد(Shore et al, 2018). حمایت سازمانی ادراک شده نیز به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد محیط کاری مثبت مطرح است(Eisenberger et al, 2020). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی در سازمان‌های دولتی ایران نیز تأیید کرده‌اند که محیط‌های کاری با حمایت سازمانی بالا، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ خروج کارکنان می‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۲۰). یکی دیگر از ابعاد مهم در تعاملات سازمانی، عدالت تعاملی است. عدالت تعاملی به معنای برخورد منصفانه و محترمانه مدیران با کارکنان، از منظر ارائه توضیحات کافی و شفاف درباره تصمیمات سازمانی تعریف می شود.

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

علاوه بر این، متغیر جنسیت به عنوان یک عامل تعدیلگر در مطالعات معاصر مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که تفاوت‌های جنسیتی در ادراک رفتارهای رهبری و حمایت سازمانی وجود دارد. Nishii گزارش می‌دهد که زنان به رفتارهای رهبری عادلانه حساسیت بیشتری نشان می‌دهند و این امر می‌تواند منجر به تفاوت‌های قابل توجهی در ادراک عدالت تعاملی شود. از سوی دیگر، ادبیات پژوهشی موجود نشان می‌دهد که تعامل میان سازه‌های رهبری فراگیر، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت تعاملی در کنار یکدیگر، نقش مؤثری در بهبود فرهنگ سازمانی و ارتقای عملکرد کارکنان دارند. مدل‌های نظری نوین استدلال می‌کنند که رهبری فراگیر از طریق ایجاد عدالت تعاملی، به عنوان یک سازه میانجی، می‌تواند اثر مثبت خود را بر حمایت سازمانی تقویت کند. در این راستا، پژوهش‌های اخیر پیشنهاد می‌کنند که بررسی تفاوت‌های جنسیتی در این روابط می‌تواند راهگشای تدوین استراتژی‌های مدیریتی متناسب با نیازهای گروه‌های مختلف کارکنان باشد.

در مجموع، پژوهش حاضر با هدف بررسی همبستگی بین رهبری فراگیر، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت تعاملی و همچنین بررسی اثر تعدیلی جنسیت در این روابط، تلاشی است برای ارائه چارچوبی جامع جهت بهبود عملکرد سازمانی در محیط‌های دولتی مانند شهرداری تهران و در جهت توسعه نظریه‌های مرتبط و ارائه راهکارهای عملی در حوزه مدیریت منابع انسانی تدوین گردیده است.

۳- روش تحقیق

این پژوهش با هدف بررسی همبستگی بین IL، POS، و IJ در زمینه کارمندان شهرداری تهران انجام شد. داده‌ها به صورت کمی جمع‌آوری شد و پرسشنامه‌هایی در بین واحدهای مختلف مختلف شهرداری تهران توزیع شد. مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود و هیچ اطلاعات هویتی (مانند نام یا کد پرسنلی) از شرکت‌کنندگان جمع‌آوری نشد و به دلیل ماهیت غیرحساس پژوهش و عدم نیاز به مداخله در حقوق افراد، بررسی اخلاقی رسمی طبق قوانین داخلی ایران الزامی نبود و به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که داده‌ها صرفاً برای اهداف علمی استفاده خواهد شد. پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و یا الکترونیکی بین واحدهای مختلف شهرداری تهران توزیع شد. با توجه به ساختار پیچیده شهرداری تهران (۸۰،۰۰۰ کارمند در ۲۲ منطقه، ۸ معاونت، ۱۹ اداره کل و ۴۵ سازمان) و عدم دسترسی به آمار دقیق هر واحد، از نمونه‌گیری چندمرحله‌ای استفاده شد. در مرحله اول، ۱۵ واحد اصلی (شامل مناطق، معاونت‌ها، و ادارات) به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای جلوگیری از سوگیری ناشی از ناآگاهی از حجم واحدها، سهم هر واحد در نمونه به صورت مساوی (۴۰ تا ۵۰ نفر) تخصیص داده شد. درون هر واحد، به روش تصادفی ساده نمونه‌گیری انجام شد. حجم نمونه اولیه با فرمول کوکران (۳۸۴ نفر برای خطای ۵٪ و اطمینان ۹۵٪) محاسبه و با افزودن ۳۰٪ برای جبران اثرات طرح چندمرحله‌ای(مانند پراکندگی جغرافیایی و تنوع ساختاری)، به ۴۹۹ نفر افزایش یافت و در نهایت با حذف موارد ناقص و دارای ایراد ۴۶۰ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. این روش ضمن پوشش تنوع ساختاری، نیاز به آمار دقیق واحدها را مرتفع ساخته و تعادلی بین عملی بودن و اعتبار علمی ایجاد می‌کند.

$$n = \frac{Z^2.p.q}{e^e} \approx 384 \quad (۱)$$

$$n = 384 \times 1.3 = 499 \quad (۲)$$

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. برای بررسی رهبری فراگیر از پرسشنامه ۹ گویه‌ای Carmeli et al. (2010) (α=0.89)، برای بررسی حمایت سازمانی ادراک شده از مقیاس ۸ گویه‌ای Eisenberger et al. (1986) (α=0.87) و برای بررسی عدالت تعاملی از پرسشنامه ۴ گویه‌ای Colquitt (2001) (α=0.85) استفاده شده است. تمامی گویه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق) طراحی شدند. با توجه به حجم نمونه ۴۶۰ نفری، تحلیل داده‌ها با مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم افزار آموس انجام شد. دلیل انتخاب این روش توانایی در تحلیل مدل‌های پیچیده با چندین متغیر مکنون و شاخص‌های چندگانه بود. شاخص‌های پایایی ابزارها از جمله آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه و به‌علاوه روایی همگرا (AVE) برای هر سازه تعیین شد. از طریق تحلیل عاملی تأییدی، همگرایی گویه‌ها با سازه‌های مربوطه و همچنین تمایز سازه‌ای (discriminant validity) ارزیابی شد. مسیرهای مفهومی بین متغیرها (رهبری فراگیر، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت تعاملی) و همچنین اثر میانجی عدالت تعاملی بر رابطه اصلی، با استفاده از تکنیک بوت‌استرپینگ (با تکرار ۵۰۰۰ نمونه) آزمون شد. با استفاده از آزمون گروه‌های چندگانه (multi-group analysis) تفاوت‌های مسیرهای مدل بین گروه‌های زن و مرد مورد بررسی قرار گرفت.

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

۴- یافته‌ها

این پژوهش با تحلیل ۴۶۰ پرسشنامه تکمیل‌شده از کارکنان شهرداری تهران در واحدهای مختلف، رابطه بین رهبری فراگیر (IL)، حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS)، و عدالت تعاملی (IJ) و نقش جنسیت را بررسی کرد. داده‌ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار آموس تحلیل شدند. از مجموع شرکت‌کنندگان، ۵۸ درصد مرد و ۴۲ درصد زن بودند. ۷۸ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی بازه سنی بین ۲۵ تا ۴۰ سال داشته و جوان محسوب می‌شوند. همچنین حدود ۶۰ درصد از افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده‌اند. لازم به ذکر است به دلیل انجام پژوهش بر روی کارمندان، مدرک تحصیلی زیر لیسانس که مربوط به مشاغل کارگری بوده‌اند وجود نداشته است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به شکل جدول زیر است:

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی

ردیف	متغیر	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
۱	جنسیت	مرد	۲۴۳	٪۵۲,۸
۲		زن	۲۱۷	٪۴۷,۲
۳	سن	۴۰-۲۵	۳۵۹	٪۷۸
۴		۵۵-۴۱	۸۹	٪۱۹
۵		بالای ۵۵	۱۲	٪۳
۶	نحصیلات	کارشناسی	۲۸۱	٪۶۱,۰۸
۷		کارشناسی ارشد	۱۴۵	٪۳۱,۵۲
۸		دکتری	۳۶	٪۷

نتایج نشان داد پایایی سازه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ (مقادیر بالای ۰,۷) و روایی سازه با بارهای عاملی (بالای ۰,۵) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) (بالای ۰,۵) تأیید گردیده است. روایی همگرا و پایایی سازه‌ها با معیارهای زیر تأیید شد: بارهای عاملی همگی در سطح معناداری بالای ۰,۰۱ قرار داشتند. همچنین پایایی ترکیبی بیشتر از ۰,۷ و میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰,۵ بوده است که در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲- پایایی و روایی سازه‌ها

	سازه	تعداد آیتم	آلفای کرونباخ	CR	AVE
۱	IL	۹	۰,۸۹	۰,۹۱	۰,۶۲
۲	POS	۸	۰,۸۷	۰,۹۰	۰,۶۵
۳	IJ	۴	۰,۸۵	۰,۸۸	۰,۶۳

نتایج مدل ساختاری شاخص SRMR (مسیرهای مستقیم) برابر با ۰,۰۶ (کمتر از آستانه ۰,۱۰) و نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. ضریب تعیین (R^2) برای عدالت تعاملی ۰,۵۰ و حمایت سازمانی ۰,۴۰ و توان پیش‌بینی (Q^2) برای عدالت تعاملی ۰,۳۲ و حمایت سازمانی ۰,۲۸ بود و نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مدل است. سهم عدالت تعاملی در انتقال اثر رهبری فراگیر به POS با VAF=35%، نشان‌دهنده میانجیگری جزئی عدالت تعاملی است. به عبارت دیگر بخشی از عدالت تعاملی به حمایت سازمانی انتقال می‌یابد.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

	شاخص	مقدار	معیار پذیرفته شده
۱	نسبت X^2 به df	۲,۵	کمتر از ۳
۲	CFI	۰,۹۲	برابر یا بالاتر از ۰,۹۰
۳	TLI	۰,۹۰	برابر یا بالاتر از ۰,۹۰
۴	RMSEA	۰,۰۷	کمتر از ۰,۰۸
۵	SRMR	۰,۰۶	کمتر از ۰,۰۸

همچنین با تقسیم نمونه به دو گروه مردان و زنان تفاوت معناداری در شدت رابطه مشاهده شد. حساسیت زنان به رفتارهای رهبری عادلانه (با حجم نمونه ۲۱۷ نفر)، قدرت این رابطه را افزایش می‌دهد.

زنان: $\beta = 0.61$ ($t=8.92$, $p<0.001$)

مردان: $\beta = 0.45$ ($t=6.14$, $p<0.001$)

تفاوت مسیرها: $\Delta\beta = 0.16$ ($p=0.023$) بنابراین جنسیت در رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک شده نقش تعدیلگر و عدالت تعاملی نقش میانجی را ایفا می‌کند. این تفاوت نشان می‌دهد که زنان نسبت به رفتارهای رهبری عادلانه حساسیت بیشتری نشان می‌دهند و تغییر در سطح این رفتارها تاثیر مثبت بالاتری بر نتایج مورد نظر در این گروه دارد. بنابراین، نقش تعدیلگری جنسیت به این معنا است که رابطه اصلی (بین رفتارهای رهبری عادلانه و متغیر وابسته) در گروه‌های مختلف

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

جنسیتی به طور قابل توجهی متفاوت بوده و تفسیر نتایج پژوهش در جامعه‌های مختلف نیازمند در نظر گرفتن این متغیر تعدیلگر می‌باشد. در نهایت بر اساس بر اساس تجزیه و تحلیل مباحث:

فرضیه ۱ تأیید شد: رهبری فراگیر بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲ تأیید شد: رهبری فراگیر بر عدالت تعاملی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳ تأیید شد: عدالت تعاملی بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴ تأیید شد: جنسیت، رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک شده را تعدیلگری می‌کند.

فرضیه ۵ تأیید شد: عدالت تعاملی رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک شده را میانجیگری می‌کند.

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۳ آمده است:

جدول ۴- آزمون فرضیه‌ها

	فرضیه	مسیر	ضریبβ	مقدارt	سطح معناداری	نتیجه
۱	H1: IL → POS	مستقیم	۰,۴۵	۴,۱۲	۰,۰۰۱	تأیید
۲	H2: IL → IJ	مستقیم	۰,۳۰	۳,۲۰	۰,۰۰۱	تأیید
۳	H3: IJ → POS	مستقیم	۰,۳۵	۳,۵۰	۰,۰۰۱	تأیید

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با بررسی رابطه بین رهبری فراگیر، حمایت سازمانی ادراک‌شده، و عدالت تعاملی در میان کارکنان شهرداری تهران، نشان داد که رفتارهای رهبری مبتنی بر احترام به تنوع و تعاملات عادلانه، نقشی کلیدی در تقویت ادراک کارکنان از حمایت سازمانی ایفا می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبران فراگیر با ایجاد فضایی امن برای بیان نظرات و کاهش فاصله قدرت، نه تنها عدالت تعاملی را بهبود می‌بخشند، بلکه از طریق این مکانیسم، احساس تعلق و تعهد سازمانی را نیز تقویت می‌کنند. این نتایج همسو با پژوهش‌های پیشین در حوزه تبادل رهبر–عضو و عدالت سازمانی است که بر اهمیت تعاملات روزمره در شکل‌گیری نگرش‌های کارکنان تأکید دارند. با این حال، یافته نوآورانه این پژوهش، نقش تعدیل‌گری جنسیت در رابطه بین رهبری فراگیر و حمایت سازمانی ادراک‌شده است. به‌طور خاص، زنان در مقایسه با مردان، واکنش حساس‌تری به رفتارهای عادلانه رهبران نشان دادند که می‌تواند بازتابی از تجربه تاریخی آنان از نابرابری‌های ساختاری در محیط‌های کاری باشد. این موضوع لزوم بازنگری در سیاست‌های جنسیتی شهرداری تهران را پررنگ می‌سازد؛ سیاست‌هایی که نه تنها بر تسهیل دسترسی زنان به فرصت‌های شغلی، بلکه بر آموزش رهبران برای مدیریت تعاملات غیرتبعیض‌آمیز متمرکز باشند.

با وجود دستاوردهای ارزشمند، این پژوهش با محدودیت‌هایی روبروست. نخست، استفاده از داده‌های مقطعی، امکان استنباط رابطه علّی بین متغیرها را محدود می‌کند. دوم، نمونه‌گیری از یک سازمان خاص (شهرداری تهران) و غلبه کارکنان با تحصیلات لیسانس، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها یا گروه‌های تحصیلی را با چالش مواجه می‌سازد. سوم، اتکای کامل به پرسشنامه‌های خودگزارشی، احتمال سوگیری ناشی از تمایل به ارائه تصویر اجتماعی مطلوب را افزایش می‌دهد. برای کاهش این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (مصاحبه‌های کیفی و داده‌های عینی)، به کشف لایه‌های پنهان تعاملات سازمانی بپردازند. همچنین، بررسی متغیرهای تعدیل‌گر دیگری مانند سابقه کار، نوع قرارداد، یا جایگاه سلسله‌مرتبه‌ای می‌تواند درک جامع‌تری از پویایی‌های سازمانی ارائه دهد. تکرار این پژوهش در سازمان‌های غیردولتی یا بخش خصوصی نیز به درک بهتر نقش بافت سازمانی در روابط بین متغیرها کمک خواهد کرد. در نهایت، طراحی دوره‌های آموزشی عملی برای رهبران شهرداری تهران، با محوریت مهارت‌های ارتباطی فراگیر و مدیریت تعارض، می‌تواند گامی مؤثر در تبدیل یافته‌های این پژوهش به اقدامات ملموس سازمانی باشد.

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

منابع

- Ahmad, Zainal Ariffin; Yekta, Zeinab Amini. Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: an empirical study in Iran. "Intangible Capital", Abril 2010, vol. 6, núm. 2, p. 162-184.
- Ahmad, A., Asgari, A., Silong, A., & Abu Samah, B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. European Journal of Scientific Research, 23, 227-242.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29(1), 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. Journal of Applied Psychology, 88(2), 295–305. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295
- Bies, R. (1986). Interactional justice : communication criteria of fairness. 1, 43–55. https://ci.nii.ac.jp/naid/10024873472
- Bies, R. J. (2015). Interactional justice: Looking backward, looking forward. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), The Oxford handbook of justice in the workplace. Oxford University Press. pp. 89–107 https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.4
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. Sociological Inquiry, 34, 193-206. http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x
- Booker, D. L., & Williams, M. R. (2022). An Inclusive Leadership Model Insights From the Tech Industry. Advances in Developing Human Resources, 24(4), 263-274. https://doi.org/10.1177/15234223221118955
- 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.
- 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.
- Cho, J., & Treadway, D. C. (2010). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice–citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(5), 631–653. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.487363
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386
- Du, H., Huang, H., Li, D. et al. The effect of inclusive leadership on turnover intention of intensive care unit nurses: the mediating role of organization-based self-esteem and interactional justice. BMC Nurs 23, 690 (2024). https://doi.org/10.1186/s12912-024-02345-6
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. Psychological Bulletin, 108(2), 233–256. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7(1), 101–124. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5
- 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/snce-17.2017.48

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]

- Jafari, M., Ahmadi, S., & Rezaei, A. (2020). The role of perceived organizational support in enhancing job satisfaction: A study in the public sector of Iran. Journal of Human Resource Management, 12(1), 45–62.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., et al. (2017) Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. Journal of Management, 43, 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554
- Kılıç, A., Gogebakan, M., Akdamar, E., Bastug, S., & Uzun, Ö. (2024). Factors Affecting Perceived Organizational Support Levels of Employees in Container Shipping Agencies. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, 77, 76-94. https://doi.org/10.17402/599
- 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.
- Macias, T. A., Chapman, M., & Rai, P. (2024). Supervisor interactional injustice and employee counterproductive work behaviour and organisational citizenship behaviours: The mediating role of distrust. International Journal of Organizational Analysis, 32(2), 318–332. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3447
- Momen Moghadam, R., Yari Hajataloo, J., Maleki Avarsin, S., & Habibi, H. (2024). Explaining the effective factors on improving the quality of the training system of radio and television employees of the Islamic Republic of Iran. Applied Educational Leadership, 5(3), 115-139. https://doi.org/10.22098/ael.2024.15021.1429
- Naseer S, Bouckenooghe D, Syed F, Haider A. (2023) Power of inclusive leadership: exploring the mediating role of identity-related processes and conditional effects of synergy diversity climate in nurturing positive employee behaviors. Journal of Management & Organization. Published online 2023:1-22. doi:10.1017/jmo.2023.37
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413
- Ngo, H.y., Foley, S., Wong, A., & Raymon, l. (2003). Who Gets more of the Pie? Predictors of perceived Gender Inequity at work. Journal of Business Ethics. 45, P.p: 227-241
- Nishii, L. H. (2018). The inclusion imperative in today's organizations. Academy of Management Perspectives, 32(2), 237–251.
- Qi L, Liu B, Wei X, Hu Y (2019) Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. PLoS ONE 14(2): e0212091. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091
- Qi L, Xu Y, Liu B. Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. Front Psychol. 2023 Dec 11;14:1313922. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1313922. PMID: 38148784; PMCID: PMC10750366.
- Qandeel, M.S., Kuráth, G. A systematic review and meta-analysis: leadership and interactional justice. Manag Rev Q (2023). https://doi.org/10.1007/s11301-023-00384-y
- Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. Business Ethics, the Environment & Responsibility. 32.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 28(2), 176–189.
- Thasika Y., (2020). Factors of perceived organizational support: A conceptual study, Research conference on Business studies, p305-310
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 41, 28-000.
- Zhang, Y., Farh, J. L., & Wang, H. (2011). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation. The International Journal of Human Resource Management, 23(2), 422–446. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560886

[Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-09]