Journal of Public Administration
Print ISSN: 2008-5877
Online ISSN: 2423-5342

Investigating the Effect of Inclusive Leadership on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Psychological Conditions and Perceived Organizational Support: A Case Study of Tehran Municipality

Niloofar Shikari Hir
MSc., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shikari.niloofar@ut.ac.ir

Neda Mohammad Esmaeili*
*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: nedaesmaeili@ut.ac.ir

Mohammad Abooye Ardakan
Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: abooyee@ut.ac.ir

Abstract

Objective

In recent years, inclusive leadership has attracted considerable scholarly attention as an effective leadership style for enhancing employees' attitudes and fostering positive organizational outcomes, particularly work engagement. Within public sector organizations, which typically operate within formal and bureaucratic structures and face inherent constraints in decision-making processes, understanding how inclusive leadership influences employees' work engagement assumes particular significance.

Citation: Shikari Hir, Niloofar; Mohammad Esmaeili, Neda & Abooye Ardakan, Mohammad (2026). Investigating the Effect of Inclusive Leadership on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Psychological Conditions and Perceived Organizational Support: A Case Study of Tehran Municipality. *Journal of Public Administration*, 18(3), 658 - 689. (*in Persian*)

Journal of Public Administration, 2026, Vol. 18, No.3, pp. 658 - 689
Published by University of Tehran, College of Management
https://doi.org/10.22059/jipa.2026.414133.3905
Article Type: Research Paper
© Authors
Received: March 11, 2026
Revised: April 25, 2026
Accepted: June 01, 2026
Published online: September 14, 2026

Although existing evidence points to the positive outcomes associated with inclusive leadership, the psychological mechanisms that explain this relationship, especially within the context of governmental and public organizations, have not yet been fully elucidated. Accordingly, the present study aims to examine the effect of inclusive leadership on employees' work engagement, with a specific emphasis on the mediating role of psychological conditions and perceived organizational support, as well as the moderating role of overall satisfaction with the leader.

Methods

This study is applied in terms of its overarching purpose and employs a descriptive–survey and analytical research design. The statistical population consisted of employees working in the affiliated units of Tehran Municipality. Data for the independent, dependent, and mediating variables were collected from 386 participants using standardized questionnaires administered through a two-stage cluster sampling method. In addition, to distinguish between groups with high and low levels of satisfaction with the leader, the study drew upon both survey results and supplementary interview data. To test the conceptual model and the proposed research hypotheses, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed as the primary analytical technique. Furthermore, multi-group analysis (MGA) conducted via SmartPLS3 was utilized to compare the moderated mediation effects across the identified groups.

Results

The results indicated that inclusive leadership exerts a positive and significant effect on employees' work engagement. The findings further revealed that psychological conditions and perceived organizational support significantly mediate the relationship between inclusive leadership and work engagement. These results suggest that inclusive leadership plays an important role in enhancing employees' work engagement by strengthening positive psychological experiences and increasing perceptions of organizational support among employees. Moreover, the moderated mediation analysis demonstrated that the indirect effect of inclusive leadership on work engagement through perceived organizational support is significantly stronger among employees who report higher levels of satisfaction with their leader, in comparison to those with lower levels of satisfaction. This finding underscores the reinforcing role that leader-related satisfaction plays in amplifying the motivational and supportive mechanisms through which inclusive leadership operates.

Conclusion

By focusing on the psychological and social mechanisms that underlie the influence of inclusive leadership, the present study contributes meaningfully to the development of the literature on leadership and work engagement within the context of the Iranian public sector. The findings demonstrate that inclusive leadership, in addition to its direct

positive effect, significantly enhances employees' work engagement through the improvement of psychological conditions and the augmentation of perceived organizational support. These results highlight that the presence of a meaningful, psychologically safe, fair, and supportive environment constitutes a fundamental condition for translating the effectiveness of inclusive leadership into tangible behavioral and attitudinal outcomes among employees. From a practical perspective, the study underscores the critical importance of developing inclusive leadership competencies among managers in public organizations. Such development is essential for strengthening trust, fairness, participation, accountability, and organizational learning, which in turn foster higher levels of work engagement, improved individual and collective performance, and sustainable motivation within public institutions. These insights offer valuable guidance for policymakers and human resource practitioners seeking to enhance both employee well-being and organizational effectiveness through leadership development initiatives.

Keywords: Inclusive leadership, Perceived organizational support, Psychological conditions, Work engagement.

مدیریت دولتی
شاپا چـــاپـــی: ۵۸۷۷-۲۰۰۸
شاپا الکترونیکی: ۵۳۴۲-۲۴۲۳

بررسی اثر رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری کارکنان با میانجیگری وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده: مورد مطالعه شهرداری تهران

نیلوفر شکاری هیر

کارشناس ارشد، گروه رهبری و سرمایهٔ انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مـدیریت، دانشـگاه تهـران، تهـران، ایران. رایانامه: shikari.niloofar@ut.ac.ir

ندا محمداسمعیلی*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه رهبری و سرمایهٔ انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nedaesmaeili@ut.ac.ir

محمد ابویی اردکان

دانشیار، گروه رهبری و سرمایهٔ انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشـکدگان مـدیریت، دانشـگاه تهـران، تهـران، ایـران. رایانامه: abooyee@ut.ac.ir

چکیده

هدف: رهبری فراگیر در سال‌های اخیر، به‌عنوان یکی از سبک‌های مؤثر رهبری در ارتقای نگرش‌ها و پیامدهای مثبت کارکنـان، بـه‌ویژه اشتیاق کاری، در کانون توجـه قـرار گرفتـه اسـت. در سـازمان‌های بخـش عمـومی کـه اغلـب بـا سـاختارهای رسـمی، بوروکراتیـک و محدودیت‌های تصمیم‌گیری مواجهند، شناخت چگونگی اثرگذاری رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری کارکنان اهمیت ویـژه‌ای دارد. بـا وجـود شواهد و مطالعات موجود دربارهٔ پیامدهای مثبت رهبـری فراگیـر، سـازوکارهای روان‌شـناختی تبیین‌کننـدهٔ ایـن رابطـه، بـه‌ویژه در بسـتر سازمان‌های دولتی و عمومی، هنوز به‌طور کامل تبیین نشده است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی تـأثیر رهبـری فراگیـر بـر اشتیاق کاری کارکنان با تأکید بر نقش میانجی وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده و نقش تعدیل‌کننـدهٔ رضـایت کلـی از رهبر است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی ـ پیمایشی و تحلیلی است. جامعهٔ آماری پژوهش را کارکنان واحدهای تابعه شهرداری تهران تشکیل می‌دهد. داده‌ها برای متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد و با اسـتفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای از ۳۸۶ نفر گردآوری شد. همچنین، برای تفکیک گروه‌ها به دو گـروه بسـیار راضـی و ناراضـی از رهبر، از نتایج نظرسنجی‌ها و مصاحبه استفاده شده است. برای آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش، از روش مدل‌سـازی معـادلات

استناد: شکاری هیر، نیلوفر؛ محمداسمعیلی، ندا و ابویی اردکان، محمد (۱۴۰۵). بررسی اثر رهبری فراگیر بر اشـتیاق کـاری کارکنـان بـا میانجیگری وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده: مورد مطالعه شهرداری تهران. *مدیریت دولتی*، ۱۸(۳)، ۶۵۸ – ۶۸۹.

مدیریت دولتی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۳، صص. ۶۵۸ – ۶۸۹
ناشر: دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران
نوع مقاله: علمی پژوهشی
© نویسندگان
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۰
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۱
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۳
doi: https://doi.org/10.22059/jipa.2026.414133.3905

ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و همچنین، برای مقایسهٔ نقش میانجیگری تعدیل‌شده، از روش مقایسهٔ چندگروهی (MGA) در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر، بر اشتیاق کاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده، به‌طور معناداری رابطهٔ بین رهبری فراگیر و اشتیاق کاری را میانجیگری می‌کنند. این نتایج بیانگر آن است که رهبری فراگیر، از طریق تقویت تجربه‌های روان‌شناختی مثبت و افزایش ادراک حمایت سازمانی، در ارتقای اشتیاق کاری کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. افزون‌براین، تحلیل میانجیگری تعدیل‌شده نشان داد که اثر غیرمستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری، از مسیر حمایت سازمانی ادراک‌شده برای کارکنانی که رضایت بیشتری از رهبر دارند، به‌طور معناداری نسبت به گروه مخالف قوی‌تر است.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر با تمرکز بر سازوکارهای روان‌شناختی و اجتماعی اثرگذاری رهبری فراگیر، به توسعهٔ ادبیات رهبری و اشتیاق کاری در بخش عمومی ایران یاری می‌رساند. یافته‌ها نشان داد که رهبری فراگیر، علاوه‌بر اثر مستقیم، از طریق بهبود وضعیت روان‌شناختی و افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده، به‌طور معناداری اشتیاق کاری کارکنان را تقویت می‌کند. این نتایج تأکید می‌کند که وجود محیطی معنادار، ایمن، عادلانه و حمایتگر شرط اساسی برای انتقال اثربخشی رهبری فراگیر به پیامدهای رفتاری و نگرشی کارکنان است. از منظر کاربردی، پژوهش ضرورت توسعهٔ شایستگی‌های رهبری فراگیر در میان مدیران سازمان‌های دولتی را برجسته می‌سازد تا با تقویت اعتماد، عدالت، مشارکت، پاسخ‌گویی و یادگیری سازمانی، زمینهٔ ارتقای اشتیاق کاری، بهبود عملکرد و افزایش پایداری انگیزشی در نهادهای عمومی فراهم شود.

کلیدواژه‌ها: اشتیاق کاری، حمایت سازمانی ادراک شده، رهبری فراگیر، وضعیت روان‌شناختی.

مقدمه

در حالی که سازمان‌های مدرن بیش از هر زمان دیگری بر توسعهٔ منابع انسانی تأکید دارند، شواهد نشان می‌دهد که بخش درخور توجهی از کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، فاقد اشتیاق کاری[1] پایدارند (گالوپ[2]، ۲۰۲۵؛ باکر و لیتر[3]، ۲۰۱۰). اشتیاق کاری به‌عنوان نگرشی مثبت (کوهن[4]، ۲۰۲۳)، حالتی پایدار از انرژی، وقف‌شدگی و جذب‌شدگی در کار است که کارکنان را به سرمایه‌گذاری داوطلبانه منابع شناختی، هیجانی و رفتاری در فعالیت‌های شغلی ترغیب می‌کند (آلبرخت، گرین و مارتی[5]، ۲۰۲۱؛ شافلی و باکر[6]، ۲۰۱۰) و به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات رفتار سازمانی معاصر، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد فردی، کاهش فرسودگی شغلی و افزایش اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند (شافلی، سالانوا، گونزالس روما و باکر[7]، ۲۰۰۲؛ دمروتی و باکر[8]، ۲۰۲۳). بر همین اساس لی[9] (۲۰۲۴) و چنکی، بیرکان و زیمرمن[10] (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که حفظ و ارتقای اشتیاق کاری در سازمان‌های بخش عمومی که غالباً با ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های انگیزشی و فشارهای نقش همراه‌اند، به یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است.

در پاسخ به چالش‌های مطرح‌شده در زمینهٔ حفظ و ارتقای اشتیاق کاری در سازمان‌های بخش عمومی، پژوهشگران توجه فزاینده‌ای به نقش سبک‌های رهبری در شکل‌دهی به نگرش‌ها و تجربه‌های کاری کارکنان نشان داده‌اند (یون و بیر[11]، ۲۰۲۳؛ بائو، شیائو، بائو و نوردرهیون[12]، ۲۰۲۲). رهبری فراگیر[13] به‌عنوان رویکردی نوین و انسان‌محور که بر پذیرش تفاوت‌ها، مشارکت فعال، احترام متقابل و ایجاد احساس تعلق تأکید دارد (راندل و همکاران[14]، ۲۰۱۸؛ کارملی، رایتر پالمون و زیو[15]، ۲۰۱۰)، با فراهم‌سازی فضایی امن و حمایتی، زمینهٔ بروز ظرفیت‌های بالقوه و شکل‌گیری نگرش‌های مثبت شغلی را مهیا می‌سازد (شور و شور[16]، ۱۹۹۵؛ لی و تانگ[17]، ۲۰۲۲). این سبک رهبری، به‌واسطهٔ تأثیر مثبت بر پیامدهایی نظیر رفتارهای نوآورانه، سلامت روان‌شناختی و اشتیاق کاری، شواهد تجربی شایان توجهی را در ادبیات مدیریت به خود اختصاص داده است (یون و بیر، ۲۰۲۳؛ جاود، عبدالله، ظفر، حقی و رباب[18]، ۲۰۱۹؛ کارملی و

1. Work Engagement
2. Gallup
3. Bakker & Leiter
4. Cohen
5. Albrecht, Green & Marty
6. Schaufeli & Bakker
7. Schaufeli, Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker
8. Demerouti & Bakker
9. Ly
10. Cenkci, Bircan & Zimmerman
11. Yun & Beehr
12. Bao, Xiao, Bao & Noorderhaven
13. Inclusive Leadership
14. Randel et al.
15. Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv
16. Shore & Shore
17. Li & Tang
18. Javed, Abdullah, Zaffar, Haque & Rubab

همکاران، ۲۰۱۰). با این حال، بر اساس تأکید هودیه، چن و ژائو[1] (۲۰۱۷) از آنجا که بخش عمدهٔ این پژوهش‌ها در بستر سازمان‌های خصوصی و محیط‌های رقابتی انجام شده است، بررسی کارکرد رهبری فراگیر در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در ارتباط با اشتیاق کاری کارکنان، همچنان محدود باقی مانده است. این خلأ از آن جهت حائز اهمیت است که ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی بخش عمومی، می‌تواند نحوهٔ اثرگذاری رهبری بر نگرش‌های کارکنان را به‌طور معناداری دگرگون سازد.

نظریه‌های منابع شغلی و روان‌شناسی مثبت‌گرا بر نقش وضعیت‌های روان‌شناختی کارکنان، شامل تجربهٔ معناداری[2]، ایمنی روان‌شناختی[3] و دسترسی ذهنی[4]، در تبیین اثرهای رهبری بر پیامدهای کاری تأکید دارند (کان[5]، ۱۹۹۰؛ باکر و دمروتی[6]، ۲۰۱۷). در این چارچوب، هنگامی که کارکنان رهبران خود را فراگیر ادراک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که محیط کار را امن، معنادار و حمایتگر تلقی کنند و با استفاده از این وضعیت‌های روان‌شناختی[7]، انرژی و تعهد بیشتری به فعالیت‌های شغلی خود اختصاص دهند (یون و بیر، ۲۰۲۳؛ کارملی و همکاران، ۲۰۱۰؛ اشپریزر[8]، ۱۹۹۵). با وجود این، لیدن، ونگ و ونگ[9] (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که برای درک عمیق‌تر پیامدهای رهبری، تمرکز صرف بر روابط مستقیم میان رهبری فراگیر و اشتیاق کاری کافی نیست؛ زیرا لی و پنگ[10] (۲۰۲۲) و سیال[11] (۲۰۲۰) بیان می‌کنند با وجود تأیید رابطهٔ مستقیم در برخی مطالعات، پرسش‌های اساسی درباره سازوکارهای روان‌شناختی (مسیرهای میانجی) این رابطه، همچنان به‌طور کامل پاسخ داده نشده است. این خلأ پژوهشی حاکی از آن است که شناسایی فرایندهای واسطه‌ای برای تبیین نحوهٔ تبدیل رفتارهای فراگیر رهبران به افزایش اشتیاق کاری کارکنان، امری ضروری است.

در تداوم مباحث مربوط به منابع شغلی، حمایت سازمانی ادراک‌شده[12]، به‌عنوان بازتابی از باور کارکنان به میزان توجه سازمان به رفاه، تلاش‌ها و مشارکت آن‌ها، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات رفتار سازمانی دارد (ایزنبرگر، هانتینگتون، هاچینسون و سوا[13]، ۱۹۸۶؛ رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبران فراگیر با اتکا به رفتارهای حمایتی و مشارکتی خود (رسولی، موسی‌خانی، الوانی و عظیمی، ۱۴۰۳)، ادراک کارکنان از حمایت سازمانی را تقویت کرده و بدین‌سان، در انتقال اثر رهبری به اشتیاق کاری نقش واسطه‌ای مهمی ایفا می‌کنند (راندل و همکاران، ۲۰۱۸؛ یوگسواران[14]، ۲۰۲۰). با این حال، لی (۲۰۲۴) و کای، کای و سان[15] (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که با وجود اهمیت وضعیت

1. Hudie, Chen & Zhao
2. Meaningfulness
3. Psychological safety
4. Psychological availability
5. Kahn
6. Bakker & Demerouti
7. Psychological Conditions
8. Spreitzer
9. Liden, Wang & Wang
10. Li & Peng
11. Siyal
12. Perceived Organizatonal Support
13. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa
14. Yogeswaran
15. Cai, Cai & Sun

روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده، به‌ویژه در بستر سازمان‌های بخش عمومی، پژوهش‌های اندکی این دو سازوکار را به‌صورت هم‌زمان در رابطه بین رهبری فراگیر و اشتیاق کاری بررسی کرده‌اند. افزون‌براین، کیم و بیر[1] (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که نقش شرایط زمینه‌ای نظیر رضایت کلی کارکنان از رهبر در تقویت یا تضعیف این روابط کمتر مورد توجه قرار گرفته است، در حالی که واکنش کارکنان به رفتارهای رهبری به‌طور معناداری به ادراک آن‌ها از شایستگی و عملکرد رهبر وابسته است. در این راستا، با تکیه بر ادبیات بافت ادراکی[2] (اشنایدر، ارهارت و میسی[3]، ۲۰۱۳؛ اوستروف، کینیکی و محمد[4]، ۲۰۱۷)، می‌توان استدلال کرد که ادراک کارکنان از محیط کاری و رابطه با رهبر، همچون یک فیلتر شناختی، نحوهٔ معنابخشی به رفتارهای رهبر و اثربخشیِ سازوکارهای انگیزشیِ متعاقب آن را تعیین می‌کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پُرکردن این خلأهای نظری، با تکیه بر مدل مدل تقاضا ـ منابع شغلی[5] و نظریهٔ تبادل اجتماعی[6]، مدلی جامع را در بستر شهرداری تهران به آزمون می‌گذارد. در این مدل، برخلاف رویکردهای تک‌بعدیِ پیشین، نه‌تنها مسیرهای واسطه‌ای وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بررسی می‌شوند، بلکه با ورود رضایت از رهبر به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر، چگونگی تغییر واکنش‌های کارکنان به رفتارهای رهبری در شرایط مختلف تحلیل می‌شود

انتظار می‌رود که یافته‌های این پژوهش، ضمن توسعه ادبیات رهبری فراگیر و اشتیاق کاری در بخش عمومی، پیامدهای کاربردی ارزشمندی برای مدیران سازمان‌های دولتی در جهت طراحی محیط‌های کاری حمایتگر و ارتقای سطح اشتیاق کاری کارکنان فراهم آورد.

پیشینهٔ پژوهش

در پژوهش حاضر، رهبری فراگیر به‌عنوان متغیر پیش‌بین اصلی و دو سازوکار وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شده‌اند تا تبیین‌کننده تغییرات اشتیاق کاری کارکنان باشند. در ادامه، مبانی نظری مرتبط با هر یک از این متغیرها به‌صورت مجزا مرور شده و در پایان هر بخش، فرضیات پژوهش استخراج می‌شود.

رهبری فراگیر

در سال‌های اخیر، رهبری فراگیر به‌عنوان یکی از جدیدترین سبک‌های رهبری سازمانی مطرح شده است. این سبک رهبری بر مشارکت فعال کارکنان، شنیدن نظرهای متنوع و ایجاد حس ارزشمندی در اعضای تیم تأکید دارد (گو، ژو و ژنگ[7]، ۲۰۲۲). رهبری فراگیر در دیدگاه‌های نوینی ریشه دارد که رهبر را به‌مثابهٔ تسهیلگر و اعضای سازمان را به‌عنوان

1. Kim & Beehr
2. Perceived climate
3. Schneider, Ehrhart & Macey
4. Ostroff, Kinicki & Muhammad
5. Job Demands-Resources
6. Social exchange theory
7. Guo, Zhu & Zhang

شرکای مؤثر در فرایند رهبری می‌نگرند (نهمبهارد و ادموندسون[1]، ۲۰۰۶). به بیان هولندر[2] (۲۰۰۹)، نفـوذ و اثرگـذاری در رهبری یک فرایند تعاملی است و از طریق پیروان جریان می‌یابد. بدین معنا که در رهبری فراگیر، رهبر نه تنها از قدرت و نفوذ خود استفاده می‌کند، بلکه هر عضو سازمان به‌عنوان همراه و همکار رهبر در نظر گرفته می‌شود (اسپروس[3]، ۲۰۲۱).

کارملی و همکاران (۲۰۱۰) با الهام از ایده‌های نمبهارد و ادموندسون (۲۰۰۶) مفهوم رهبری فراگیر را تبیین کرده و برای آن سه بُعد کلیدی قائل شده‌اند: گشودگی[4]، در دسترس بودن[5] و پاسخ‌گویی[6]. گشودگی به میزان شـفافیت، پـذیرش تفاوت‌ها و آمادگی رهبر برای شنیدن ایده‌ها و دیدگاه‌های گوناگون اشاره دارد (کـارملی و همکـاران، ۲۰۱۰). یـک رهبـر فراگیر با ذهنی باز و انعطاف‌پذیر، فضای بحث آزاد را فراهم می‌کند و بازخوردهای انتقادی و نظرات متفاوت را تشـویق و پذیرا می‌شود (لی، ۲۰۲۴). این ویژگی موجب شکل‌گیری احساس ارزشمندی و افـزایش خلاقیـت، یـادگیری سـازمانی و احساس اشتیاق در کارکنان می‌شود (شافلی، باکر و ون رنن[7]، ۲۰۰۹). در دسترس بودن به حضور به‌موقع و حمایتگرایانـه رهبر برای اعضای تیم دلالت دارد (کارملی و همکاران، ۲۰۱۰). رهبر فراگیر مشارکت مستمر در فعالیت‌هـای تیمـی دارد (دیلون و بروک[8]، ۲۰۱۶) و کارکنان می‌دانند هر زمان با مسائل و نگرانی‌ها مواجه شوند، رهبر به‌آسانی قابـل دسترسـی و آماده مشاوره و کمک است. پاسخ‌گویی نیز بدین معناست کـه رهبـر بـه درخواسـت‌ها، دغدغـه‌ها و نظرهـای زیردسـتان به‌شکلی مناسب، سریع و مسئولانه پاسخ می‌دهد. یک رهبر پاسخ‌گو متعهد است که صدای کارکنان را بشنود و نیازهـای آنان را درک کند (جاود و همکاران، ۲۰۱۹). چنین رفتاری باعـث تقویـت انگیـزه و رضـایت پیـروان از رهبـر می‌شـود و مشارکت فعال آنان را در پی دارد (ایلیاس، سهیل و اشرف[9]، ۲۰۲۴؛ بائو و همکاران، ۲۰۲۲).

مطالعات پیشین حاکی از آثار مثبت رهبری فراگیر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان اسـت. بـرای نمونـه، تحقیقـات نشان داده‌اند که رهبران فراگیر برخلاف رهبری تحول‌آفرین (ناصر، بوکنو، سید و حیدر[10]، ۲۰۲۳)، بر تفاوت‌هـای فـردی تمرکز کرده (ولی کورکماز، ون انگن، ناپرت و شالک[11]، ۲۰۲۲) و با فراهم کردن محیطی آکنده از اعتماد (سـیال، ۲۰۲۳) و احترام متقابل، احساس امنیت روانی، توانمندسازی روان‌شناختی و هویت گروهی را در کارکنان تقویت می‌کنند (شـفائی و نجاتی[12]، ۲۰۲۴). همچنین، از طریق ایجاد فضای امن و مشارکتی می‌تواند امنیت روانی تیم را ارتقا دهنـد و در نتیجـه یادگیری و نوآوری را تسهیل کنند (جاود و همکاران، ۲۰۱۹) و با تشویق اعضا به طـرح آزادانـه ایـده‌های نـو و پـذیرش دیدگاه‌های متنوع، زمینه بروز خلاقیت را فراهم می‌کنند (لی و تانگ، ۲۰۲۲). علاوه‌براین، رهبری فراگیر با تقویت روحیه

1. Nembhard & Edmondson
2. Hollander
3. Sprouse
4. Openess
5. Availability
6. Accessibility
7. Schaufeli, Bakker & Van Rhenen
8. Dillon & Bourke
9. Ilyas, Sohail & Ashraf
10. Naseer, Bouckenooghe, Syed & Haider
11. Veli Korkmaz, van Engen, Knappert & Schalk
12. Shafaei & Nejati

همکاری و افزایش انسجام، به بهبود عملکرد تیمی منجر می‌شود (مانه[1]، ۲۰۱۹). این سازوکارها به سهم خود انگیزه و اشتیاق کارکنان را افزایش می‌دهد. راندل و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که تشویق فعالانهٔ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و قدردانی از نظرهای آنان توسط رهبران فراگیر، حس اشتیاق و اعتماد را در میان اعضای تیم تقویت می‌کند. ضمن اینکه شواهد در سازمان‌های عمومی (هسمرت و ووگل[2]، ۲۰۲۴) نیز نشان می‌دهد که در محیط‌هایی با ساختار بوروکراتیک، چنین رهبری می‌تواند احساس حمایت، اعتماد و انگیزش درونی را بازسازی کند و به افزایش اشتیاق و عملکرد منجر شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت که رهبری فراگیر به‌طور مستقیم منجر به ارتقای اشتیاق کاری زیردستان شود.

اشتیاق کاری

اشتیاق کاری حالت روانی مثبت و رضایت‌بخش مرتبط با کار است که با سطوح بالای نشاط، انرژی و سرزندگی در کار، فداکاری، تعهد و دل‌سپاری به کار و جذب یا غرق‌شدگی در کار مشخص می‌شود (یون و بیر، ۲۰۲۳؛ لی، ۲۰۲۴). بر اساس تعریف شافلی و همکاران (۲۰۰۲)، اشتیاق کاری یک نگرش مثبت و پایدار نسبت به کار است که در آن فرد با تمام توان جسمی، شناختی و عاطفی خود در کار درگیر می‌شود (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷) و مطالعات اخیر نشان داده‌اند که اشتیاق کاری با بهزیستی روانی (کیم و کیم[3]، ۲۰۲۰) معنای کار (آلبرخت و همکاران، ۲۰۲۱) و خلاقیت سازمانی (گورباز، شافلی، فریز و براورز[4]، ۲۰۲۴) ارتباط مستقیم دارد. این مفهوم نخستین‌بار توسط کان (۱۹۹۰) مطرح شد؛ کان سه شرط روان‌شناختی را به‌عنوان پیش‌نیازهای حضور کامل فرد در نقش کاری شناسایی کرد: معناداری (احساس ارزشمند بودن و تأثیرگذاری در کار)، امنیت روان‌شناختی (احساس ایمنی و آزادی بیان بدون ترس از تبعات منفی) و دسترسی روانی (احساس در اختیار داشتن انرژی و ظرفیت روانی برای انجام کار) (شافلی و همکاران، ۲۰۰۲؛ یون و بیر، ۲۰۲۳؛ می، گیلسون و هارتر[5]، ۲۰۰۴).

اشتیاق کاری به‌عنوان یک نگرش شغلی مثبت، پیامدهای ارزشمندی برای سازمان دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطوح بالاتر اشتیاق کارکنان با افزایش بهره‌وری (کوهن، ۲۰۲۳)، بهبود عملکرد و رضایت شغلی و نیز کاهش ترک خدمت (لو، لو، گورسوی و نیل[6]، ۲۰۱۶) و فرسودگی شغلی[7] (آلبرخت و همکاران، ۲۰۲۱)، رضایت مشتریان و سودآوری بیشتر سازمان همراه است. از سوی دیگر، سطوح پایین اشتیاق می‌تواند پیامدهای معکوسی نظیر افت کیفیت خدمات و افزایش غیبت و ترک شغل را به دنبال داشته باشد. به همین دلیل، ارتقای اشتیاق کارکنان یکی از اهداف مهم مدیران منابع انسانی است.

1. Mane
2. Hesmert & Vogel
3. Kim & Kim
4. Gürbüz, Schaufeli, Freese & Brouwers
5. May, Gilson & Harter
6. Lu, Lu, Gursoy & Neale
7. Job Burnout

بر اساس مدل تقاضا ـ منابع شغلی، منابع شغلی مانند اختیار عمل، بازخورد و حمایت سرپرست و نیز منابع شخصی مانند خودکارآمدی و خوش‌بینی از پیش‌ران‌های اصلی اشتیاق کاری محسوب می‌شوند (باکر و دمروتی، ۲۰۲۳). وجود منابع کافی در محیط کار و رهبری اثربخش باعث می‌شود کارکنان کار خود را معنادار و ایمن ادراک کرده و انرژی لازم برای درگیری در شغل را داشته باشند (کان، ۱۹۹۰؛ می و همکاران، ۲۰۰۴؛ جاود و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی و تانگ، ۲۰۲۲). همچنین ویژگی‌های فردی مثبتی مانند خوش‌بینی و انگیزه درونی با دسترسی روانی مرتبط بوده و در کنار عوامل محیطی، زمینه اشتیاق بیشتر کارکنان به کار را فراهم می‌کنند (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷؛ لی و همکاران[1]، ۲۰۲۵).

سبک رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت اشتیاق کاری است و پژوهش‌ها نشان می‌دهند رفتارهای مدیریتی می‌توانند سطح انگیزش و مشارکت کارکنان را شکل دهند (رابین، ایوما، شافلی و دپرز[2]، ۲۰۲۰؛ لی، ۲۰۲۴). رهبرانی که جوّ مثبت ایجاد کرده و به نیازها و رشد کارکنان توجه دارند، تعهد و شور کاری زیردستان را افزایش می‌دهند، درحالی‌که سبک‌های ناکارآمد مانند بی‌توجهی یا عدم مشارکت‌دهی مانعی برای اشتیاق کاری محسوب می‌شوند (یان، ژنگ، اختر و لیانگ[3]، ۲۰۲۱؛ مسلاخ و لیتر[4]، ۱۹۹۷؛ ساکس[5]، ۲۰۰۶؛ باکر و دمروتی، ۲۰۰۸). بر این اساس، این پژوهش بر رهبری فراگیر به‌عنوان سبکی نوین متمرکز است که انتظار می‌رود نقشی مؤثر در ارتقای اشتیاق کارکنان داشته باشد.

فرضیهٔ ۱: رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

وضعیت روان‌شناختی

پیش از کان، پژوهشگرانی همچون لودال و کجنر[6] (۱۹۶۵) مفهوم اشتیاق شغلی را به‌عنوان میزان اهمیت شغل در خودانگاره فرد بررسی کردند. همچنین، مودوی، پورتر و استیرز[7] (۱۹۷۹) به موضوع تعهد سازمانی پرداختند و آن را وابستگی روانی به سازمان تعریف کردند. از سوی دیگر، نظریاتی مانند بیگانگی کاری[8] سیمن[9] (۱۹۷۲) به فاصلهٔ روانی و احساسی فرد از شغل خود اشاره داشتند (می و همکاران، ۲۰۰۴). با این حال، این مطالعات بیشتر بر سطوح پایدار اشتیاق یا بی‌تعهدی تمرکز داشتند و کمتر به شرایط زمینه‌ای و موقعیتی که باعث فعال‌سازی یا سرکوب درگیری روانی در کار می‌شود، پرداخته بودند. کان (۱۹۹۰) با تلفیق دیدگاه‌های روانکاوی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی گروه، بیان کرد که میزان درگیری افراد در نقش‌های شغلی به سه مؤلفه معناداری، امنیت و دسترسی روان‌شناختی وابسته است که شرایط درونی لازم برای حضور کامل در کار را فراهم می‌کنند. معناداری روان‌شناختی احساسی از مفید بودن و هم‌سویی کار با ارزش‌ها و اهداف فردی است که انگیزهٔ تلاش را افزایش می‌دهد (آلبرخت و همکاران، ۲۰۲۱). امنیت روان‌شناختی به

1. Li et al.
2. Robijn, Euwema, Schaufeli & Deprez
3. Yan, Zhang, Akhtar & Liang
4. Maslach & Leiter
5. Saks
6. Lodahl & Kejner
7. Mowday, Porter & Steers
8. Job Alienation
9. Seeman

احساس اعتماد و آزادی در بیان بدون ترس از قضاوت اشاره دارد (ادموندسون[1]، ۱۹۹۹) و دسترسی روان‌شناختی بیانگر توانایی فرد برای حضور ذهنی و انرژی کافی در کار است (می و همکاران، ۲۰۰۴). این سه مؤلفه در مجموع شرایط روانی مثبتی می‌سازند که زمینه‌ساز اشتیاق کاری‌اند (کان، ۱۹۹۰). عوامل محیطی و مدیریتی مانند ماهیت شغل، بازخورد، خودمختاری، روابط حمایتی و سبک رهبری نیز بر سطوح این مؤلفه‌ها تأثیرگذارند (هاکمن و اولدهام[2]، ۱۹۷۵؛ رایان و دسی[3]، ۲۰۰۰؛ می و همکاران، ۲۰۰۴) و رهبری تنها از طریق اقدامات مستقیم مدیریتی بر کارکنان اثر نمی‌گذارد، بلکه این اثرگذاری از مسیر فرایندهای روان‌شناختی رخ می‌دهد (زارع، پورعزت، زارعی متین و سلمانی، ۱۴۰۳). مطالعهٔ مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت (۱۴۰۲) نیز نشان می‌دهد روابط انسانی مثبت از سمت رهبران مثبت‌گرا، به رفع نیازهای روانی و عاطفی افراد کمک می‌کند، حس معناداری و امنیت روان‌شناختی را در آن ها افزایش می‌دهد. ازاین‌رو، رهبری فراگیر می‌تواند از طریق تقویت این شرایط درونی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم اشتیاق کاری کارکنان را افزایش دهد.

فرضیهٔ ۲: رهبری فراگیر بر وضعیت روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در چارچوب مدل تقاضا ـ منابع شغلی نیز اشاره شده که منابع شغلی نظیر حمایت سازمانی، سبک رهبری، عدالت سازمانی و بازخورد قادرند معناداری و امنیت روان‌شناختی را در افراد تقویت کنند، در حالی که منابع و انرژی‌های شخصی با بُعد دسترسی روانی مرتبط‌اند (دمروتی، باکر، دی یونگ، یانسن و شافلی[4]، ۲۰۰۱). بر این اساس، می‌توان گفت ایجاد شرایط روانی مناسب در محیط کار پیش‌نیاز اساسی اشتیاق کاری است.

فرضیهٔ ۳: وضعیت روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق کاری دارد.

وضعیت روان‌شناختی تحت تأثیر عوامل گوناگونی از جمله ویژگی‌های شغلی، روابط بین‌فردی، پویایی‌های گروهی و سبک مدیریتی قرار دارند؛ به‌گونه‌ای که تنوع وظایف، استقلال کاری، بازخورد مؤثر و اهمیت شغل (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵)، همراه با روابط بین‌فردی مثبت (می و همکاران، ۲۰۰۴) احساس معناداری روانی را تقویت می‌کنند. در این میان، رهبری فراگیر با تقویت احساس شنیده‌شدن و ایجاد فضای باز و مبتنی بر اعتماد، به افزایش معناداری و ایمنی روانی کمک می‌کند (هانگ، چو و جیانگ[5]، ۲۰۰۸؛ کارملی و همکاران، ۲۰۱۰؛ لی و تانگ، ۲۰۲۲؛ ادموندسون، ۱۹۹۹)، در حالی‌که فشار شغلی و نبود حمایت اجتماعی، می‌توانند دسترسی روانی را تضعیف کنند (کان، ۱۹۹۰؛ می و همکاران، ۲۰۰۴). بر اساس مدل تقاضا ـ منابع شغلی، منابع محیطی و فردی از طریق تقویت وضعیت روان‌شناختی به انگیزش و اشتیاق کاری منجر می‌شوند؛ ازاین‌رو وضعیت روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی در تبدیل منابعی مانند رهبری فراگیر به اشتیاق کاری ایفا کند (آلبرخت و همکاران، ۲۰۲۱).

فرضیهٔ ٤: وضعیت روان‌شناختی نقش میانجی در تأثیر رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری دارد.

1. Edmondson
2. Hackman & Oldham
3. Ryan & Deci
4. Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli
5. Huang, Chu & Jiang

حمایت سازمانی ادراک‌شده

حمایت سازمانی ادراک‌شده که نخستین‌بار توسط آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) مطرح شد، به باور و ادراک کارکنان از میزان اهمیتی که سازمان برای تلاش‌ها و رفاه آنان قائل است، اشاره دارد (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶) و بر پایهٔ نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی بنا شده است. طبق این نظریه (هومانس[1]، ۱۹۶۱؛ بلاف[2]، ۱۹۶۴)، روابط میان فرد و سازمان را می‌توان به‌عنوان یک مبادله دوجانبه نگریست؛ یعنی اگر سازمان به شکل‌های گوناگون از کارمند حمایت کند و برای رفاه او ارزش قائل شود، کارمند نیز متقابلاً با تعهد و تلاش بیشتر پاسخ خواهد داد (بلاف، ۱۹۶۴؛ شافلی[3]، ۲۰۲۱). بدین ترتیب، زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان قدردان زحماتشان است و به خوشبختی و آسایش آن‌ها توجه دارد، نگرش‌ها و رفتارهای مثبت‌تری به کار و سازمان نشان می‌دهند (عمران، الهی، عابد، اشفاق و ایلیاس[4]، ۲۰۲۰).

نتایج مرور پژوهش‌ها توسط رودز و آیزنبرگر (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که عدالت سازمانی، به‌ویژه عدالت رویه‌ای و فرصت‌های رشد و ارتقای شغلی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های حمایت سازمانی ادراک شده هستند (کورتیس و همکاران[5]، ۲۰۱۷). به عبارتی، زمانی که تصمیمات سازمان منصفانه باشد و برای پیشرفت کارمندان سرمایه‌گذاری شود، آنان احساس می‌کنند که سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند (چن و همکاران[6]، ۲۰۲۰). حمایت سرپرست مستقیم نیز عامل مهم دیگری است؛ تئوری نمایندگی[7] سازمانی آیزنبرگر، استینگلهمبر، وندنبرگ، سوچارسکی و رودز[8] (۲۰۰۲) تصریح می‌کند که رفتارهای حمایتی سرپرستان، به‌عنوان نمایندگان سازمان، نقش بسزایی در شکل‌گیری ادراک حمایت سازمانی زیردستان دارد (استینگلهمبر و وندنبرگه[9]، ۲۰۰۳). از این رو، کیفیت رابطهٔ رهبر ـ عضو[10] و رفتارهای رهبری از عوامل زمینه‌ساز مهم حمایت سازمانی ادراک شده به‌شمار می‌روند. در مجموع می‌توان گفت فرهنگ سازمانی عادلانه (سانگ، ونگ و ژائو[11]، ۲۰۱۸)، وجود فرصت‌های توسعه، جوّ کاری باثبات و سرپرستان حمایتگر از جمله بسترهایی هستند که حمایت ادراک‌شده کارکنان را ارتقا می‌دهند. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ ۵: رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر حمایت سازمانی ادراک شده دارد.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند حمایت سازمانی ادراک شده با طیف وسیعی از پیامدهای مطلوب شغلی و سازمانی ارتباط دارد. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان پشتیبان آن‌هاست، عموماً رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری دارند و کمتر دچار فرسودگی و استرس می‌شوند (رودز و آیزنبرگر، ۲۰۰۲). همچنین حمایت ادراک‌شده بیشتر، با تعهد عاطفی

1. Homans
2. Blau
3. Schaufeli
4. Imran, Elahi, Abid, Ashfaq & Ilyas
5. Kurtessis et al.
6. Chen et al.
7. Agency theory
8. Eisenberger, Stinglhamber, Vondenberghe, Sucharski & Rhoades
9. Stinglhamber & Vandenberghe
10. Leader-member exchange
11. Song, Wang & Zhao

بیشتر (کای و همکاران، ۲۰۱۸) و عملکرد بهتر همراه است (آیزنبرگر، رودز شانوک و ون[1]، ۲۰۲۰؛ کاسنس و استینگلهمبر[2]، ۲۰۲۰). در سطح رفتاری نیز، وقتی کارکنان سازمان را حامی خود بدانند، تمایل بیشتری به رفتارهای فرانقشی نشان می‌دهند (عمران و همکاران، ۲۰۲۰). بنابر نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی[3] کارمندی که حمایت سازمان را دریافت می‌کند، احساس دین و تعهد دارد و می‌کوشد با عملکرد بهتر و درگیر شدن بیشتر در کار، این لطف را جبران کند. بنابراین، اشتیاق کاری نیز به‌عنوان یکی از نگرش‌ها و رفتارهای مهم، می‌تواند تحت تأثیر مستقیم سطح حمایت ادراک‌شده کارکنان باشد:

فرضیهٔ ٦: حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق کاری دارد.

یافته‌های برخی پژوهش‌ها نیز حاکی از آن است که حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان یک سازوکار میانجی، اثر عوامل سازمانی (مثلاً سبک رهبری) را به نتایج کارکنان منتقل می‌کند. البته تأثیرگذاری کامل این رابطه به کیفیت رابطهٔ رهبر ـ پیرو بستگی دارد (هسمرت و ووگل، ۲۰۲۴)؛ هرچه اعتماد و تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند بالاتر باشد، تأثیر رهبری فراگیر بر افزایش حمایت سازمانی ادراک شده و به‌دنبال آن اشتیاق شغلی قوی‌تر خواهد بود. برای نمونه، پژوهش هودیه و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که در سبک رهبری فراگیر، کارکنان احساس حمایت سازمانی بیشتری دارند و در نتیجه اشتیاق کاری آن‌ها نیز فزونی می‌یابد.

فرضیهٔ ۷: حمایت سازمانی ادراک‌شده نقش میانجی بین رهبری فراگیر و اشتیاق کاری دارد.

رضایت از رهبر

افزون‌بر سازوکارهای مستقیم، صاحب‌نظران بر این باورند که اثربخشی رهبری فراگیر تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای و روابط بین‌فردی قرار دارد و به‌شکل یکسان، توسط تمامی کارکنان تجربه نمی‌شود (هودیه و همکاران، ۲۰۱۷؛ سیال، ۲۰۲۲). در این راستا، ادبیات بافت ادراکی و دیدگاه‌های اشنایدر و همکاران (۲۰۱۳) و اوستروف و همکاران (۲۰۱۷)، بر این نکته تأکید دارند که کیفیت ادراک کارکنان از محیط کاری و رابطه با رهبر، تعیین می‌کند که چگونه پیام‌ها و رفتارهای رهبر پردازش و معنادار شوند. در واقع، رضایت از رهبر تعیین‌کننده آن است که آیا رفتارهای رهبر به‌عنوان منابع شغلیِ درونی‌سازی شده، پردازش می‌شوند یا خیر. همان‌گونه که پورکریمی و عزیزی (۱۴۰۳) بیان کرده‌اند که «رهبران با همدلی، ایجاد انسجام و ایجاد جو مثبت و اعتماد و توسعه فرهنگ مشارکتی به انسجام‌بخشی در محیط متلاطم می‌پردازند»؛ اما میزان موفقیت این اقدامات، در گروِ نحوه تفسیرِ کارکنان از این جو است. بنابراین، رضایت کارکنان از رهبر در محیط دولتی، می‌تواند مسیرهای واسطه‌ای، یعنی وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده را تقویت کند یا در صورت ادراکِ منفی، کارکرد آن‌ها را مختل سازد. این رویکرد، پایه نظری مستحکمی برای بررسی یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده فراهم می‌آورد که در آن، کارکرد رهبری فراگیر نه در خلأ، بلکه در تعامل با بافت ادراکی و شرایط رابطه‌ای سازمان تبیین می‌شود.

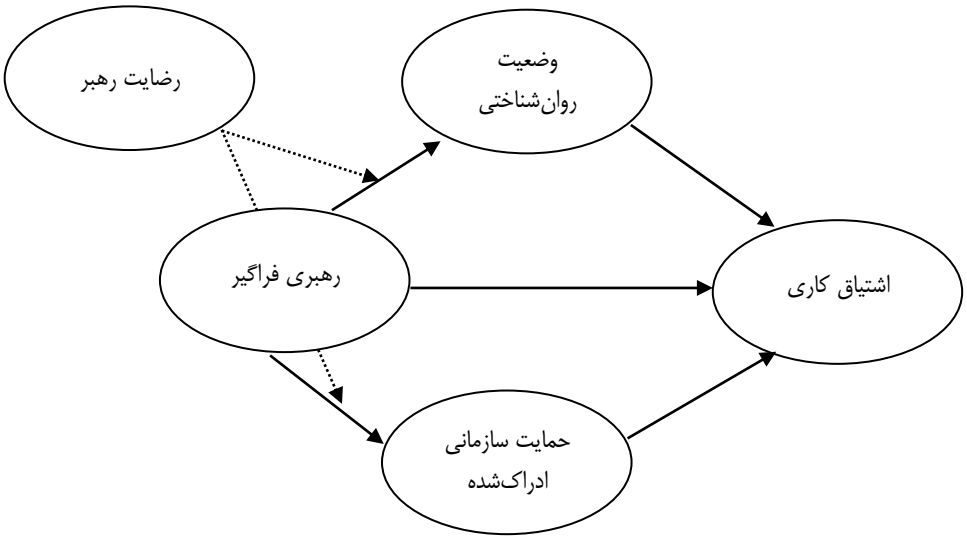
1. Eisenberger, Rhoades Shanock & Wen
2. Caesens & Stinglhamber
3. Social Exchange theory

فرضیهٔ ۸: تأثیر رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری از طریق وضعیت روان‌شناختی، به‌واسطهٔ رضایت کارکنان از رهبر تعدیل می‌شود.

فرضیهٔ ۹: تأثیر رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری از طریق حمایت سازمانی ادراک‌شده، به‌واسطهٔ رضایت کارکنان از رهبر تعدیل می‌شود.

فرضیهٔ ۱۰: رضایت کارکنان از رهبر، رابطهٔ غیرمستقیم بین رهبری فراگیر و اشتیاق کاری از طریق وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی را تعدیل می‌کند.

تمامی فرضیه‌های مطرح‌شده در بالا در قالب مدل مفهومی پژوهش گرد آمده‌اند (شکل ۱). این مدل یک رویکرد جامع را دنبال می‌کند که در آن رهبری فراگیر به‌عنوان متغیر پیشایند، از طریق دو متغیر میانجی مکمل، یکی درونی (وضعیت روان‌شناختی) و دیگری برونی (حمایت سازمانی ادراک شده) اشتیاق کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌علاوه، رضایت از رهبر به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر زمینه‌ای در نظر گرفته شده که می‌تواند شدت این روابط را دستخوش تغییر کند. مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که این چارچوب مفهومی از پشتوانهٔ نظری و تجربی قابل قبولی برخوردار است و نوآوری پژوهش حاضر در یکپارچه‌سازی این متغیرها و روابط میان آن‌هاست.



شکل ۱. مدل مفهومی

منبع: (لی، ۲۰۲۴؛ کان، ۱۹۹۴؛ هودیه، چن و ژائو، ۲۰۱۷؛ کارملی و همکاران، ۲۰۱۰؛ اشنایدر و همکاران، ۲۰۱۳)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، تحقیق توصیفی ـ هم‌بستگی و تحلیلی با رویکرد کمی است که با جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌های اولیه حاصل از پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان از طریق توزیع پرسش‌نامه و سپس تفسیر

نتایج تحقیق انجام می‌شود (نیومن[1]، ۲۰۰۰). فلسفهٔ پژوهش اثبات‌گرایانه بوده و استراتژی پژوهش از نوع پیمایشی است. طرح پژوهش از نوع مقطعی است و گردآوری داده‌ها در بازه زمانی بهمن ۱۴۰۳ تا مهر ۱۴۰۴ صورت پذیرفته است. قلمرو مکانی پژوهش نیز شهرداری تهران (شامل مناطق، معاونت‌ها و سازمان‌های تابعه) است.

جامعهٔ آماری کلیه کارشناسان و مدیران شاغل در شهرداری تهران در سال ۱۴۰۴ است که تعداد کارکنان رسمی آن ۵۵,۹۰۲ نفر برآورد شده است. حجم نمونه مورد نیاز بر اساس فرمول کوکران ۳۸۲ نفر محاسبه شد. برای اطمینان از کفایت آماری، حجم نمونه به ۴۰۰ نفر افزایش یافت. در نهایت، داده‌های ۳۸۶ پرسش‌نامه کامل و معتبر برای تحلیل استفاده شد.

به‌دلیل ساختار گسترده و چندسطحی شهرداری، از روش خوشه‌ای دومرحله‌ای استفاده شد:

- تقسیم خوشه‌ها (مرحله اول): مناطق شهرداری (۷۰درصد نمونه معادل ۲۸۰ نفر)، معاونت‌ها و واحدهای ستادی (۲۰درصد معادل ۸۰ نفر)، و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه (۱۰درصد معادل ۴۰ نفر).
- انتخاب واحدها (مرحله دوم): واحدها به دو گروه «بسیار راضی» و «ناراضی» بر اساس نظرسنجی‌های سالانه رضایت از رهبری تقسیم شدند تا امکان تحلیل چندگروهی فراهم شود.
- انتخاب تصادفی: از میان خوشه‌ها در دوگروه واحدها به‌طور تصادفی انتخاب شدند.

ابزارهای سنجش و روایی و پایایی

ابزارهای پژوهش شامل پرسش‌نامه استاندارد ۱۷ گویه‌ای اشتیاق شغلی اوترخت (۲۰۰۳)، پرسش‌نامه ۹گویه‌ای رهبری فراگیر کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، پرسش‌نامه وضعیت روان‌شناختی می و همکاران (۲۰۰۴) و پرسش‌نامه حمایت سازمانی ادراک شده ایزنبرگر و همکاران (۲۰۲۰) در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) بوده است. پایایی از طریق ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۹۴ گزارش شد که نشان‌دهنده پایایی بسیار قوی ابزار بود و روایی سازه با استفاده از روایی همگرا (AVE >۰/۵) (جدول ۱). همچنین روایی واگرا به روش فورنل لارکر و (HTMT < ۰/۹) (جدول‌های ۲ و ۳) در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ تأیید شد.

جدول ۱. شاخص‌های پایایی و روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
اشتیاق شغلی	۰/۹۷۷	۰/۹۸۰	۰/۵۲۹
رهبری فراگیر	۰/۹۴۲	۰/۹۴۹	۰/۸۴۴
وضعیت روان‌شناختی	۰/۹۷۹	۰/۹۸۲	۰/۵۹۴
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۹۴۳	۰/۹۵۰	۰/۸۴۲

1. Neuman

جدول ۲. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیر	رهبری فراگیر	وضعیت روان‌شناختی	حمایت سازمانی ادراک شده	اشتیاق شغلی
رهبری فراگیر	۰/۹۱۹			
وضعیت روان‌شناختی	۰/۴۳۹	۰/۷۷۰		
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۶۴۱	۰/۵۳۸	۰/۹۱۸	
اشتیاق شغلی	۰/۴۷۸	۰/۷۲۴	۰/۵۷۴	۰/۷۲۷

جدول ۳. روایی واگرا به روش HTMT

متغیر	رهبری فراگیر	وضعیت روان‌شناختی	حمایت سازمانی ادراک شده	اشتیاق شغلی
رهبری فراگیر				
وضعیت روان‌شناختی	۰/۴۵۴			
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۶۵۱	۰/۵۳۸		
اشتیاق شغلی	۰/۴۹۰	۰/۷۲۹	۰/۵۸۶	

روش تحلیل داده‌ها

از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای آزمون فرضیات و روابط چندگانه استفاده شد. این روش امکان آزمون هم‌زمان اثرهای مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مکنون را فراهم می‌کند. تحلیل‌ها با نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس ۲۶ (برای آمار توصیفی و دموگرافیک) و اسمارت پی‌ال‌اس ۳ (برای تحلیل مدل ساختاری و اندازه‌گیری) صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی و جمعیت‌شناختی

تحلیل جمعیت‌شناختی نشان داد که بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان (۵۰ درصد) در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند و ۸۰ درصد دارای مدارک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند. این موارد نشان می‌دهد، جمعیت غالب میان‌سال و دارای تحصیلات آکادمیک هستند. همچنین میانگین پایین حمایت سازمانی ادراک شده (۲/۴۶) در مقابل میانگین بالای وضعیت روان‌شناختی (۳/۸۴) نشان‌دهندهٔ شکاف ادراک حمایت سازمانی در شهرداری تهران است (جدول ۴)

جدول ٤. شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
اشتیاق شغلی	۳/۳۵	۰/۹۲۳	۱	۵
رهبری فراگیر	۳/۲۳	۱/۳۴	۱	۵
وضعیت روان‌شناختی	۳/۸۴	۰/۸۸	۱/۲۱	۵
حمایت سازمانی ادراک شده	۲/۴۶	۱/۳۰	۱	۵

همچنین تحلیل هم‌بستگی پیرسون نشان داد که هیچ یک از متغیرهای دموگرافیک (جنسیت، سن، سابقه کار) بر متغیرهای اصلی تأثیر معناداری نداشته‌اند (جدول ۵).

جدول ۵. ضریب هم‌بستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی و دموگرافیک

متغیر	سطح معناداری (p)	ضریب هم‌بستگی (r)	نتیجه
اشتیاق کاری و سن	۰/۱۷۵	−۰/۰۶۹	معنادار نیست
اشتیاق کاری و تحصیلات	۰/۶۵۸	−۰/۰۲۳	معنادار نیست
اشتیاق کاری و سابقه کار	۰/۳۶۳	−۰/۰۴۶	معنادار نیست
رهبری فراگیر و سن	۰/۳۵۴	−۰/۰۴۷	معنادار نیست
رهبری فراگیر و تحصیلات	۰/۴۵۹	−۰/۰۳۸	معنادار نیست
رهبری فراگیر و سابقه کار	۰/۸۸۷	−۰/۰۰۷	معنادار نیست

برازش مدل ساختاری و آزمون فرضیات

نتایج ارزیابی مدل ساختاری در چارچوب PLS-SEM نشان داد که برازش کلی مدل در سطح قابل قبول قرار دارد؛ به‌گونه‌ای که مقدار SRMR برابر با ۰/۰۷۹ به دست آمد که کمتر از آستانه پذیرفته‌شده (۰/۰۸) است. همچنین، مقادیر ضریب تعیین (R^2) برای متغیرهای درون‌زا حاکی از قدرت تبیین متوسط تا نسبتاً قوی مدل است (PC = ۰/۱۹۳، POS = ۰/۴۱۱، WE = ۰/۵۷۷). افزون‌براین، مقادیر Q^2 همگی مثبت بوده و نشان‌دهنده ارتباط پیش‌بینانه معنادار مدل برای سازه‌های درون‌زا هستند (PC = ۰/۱۰۵، POS = ۰/۳۲۱، WE = ۰/۲۸۲). بررسی اندازه اثر (f^2) نیز بیانگر آن است که رهبری فراگیر تأثیر متوسط تا قوی بر وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده دارد، در حالی که اثر مستقیم آن بر اشتیاق کاری ناچیز است؛ در مقابل، وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده نقش معناداری در تبیین اشتیاق کاری ایفا می‌کنند. در نهایت، نتایج حاصل از PLSpredict نشان داد که خطای پیش‌بینی مدل PLS در اغلب شاخص‌ها نزدیک به مدل خطی معیار بوده و مقادیر $Q^2_predict$ عمدتاً مثبت هستند که مجموعاً قدرت پیش‌بینی برون‌نمونه مدل را در سطح متوسط و قابل قبول تأیید می‌کند. به علاوه نیکویی برازش کلی(GOF) مقدار ۰/۵۱۲ که نشان‌دهندهٔ برازش قوی و مناسب مدل است. در نهایت ۵۷/۷ درصد از واریانس اشتیاق کاری توسط متغیرهای مدل تبیین شد (R^2 = ۰/۵۷۷).

اثر غیرمستقیم کل رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری، از طریق متغیرهای میانجی وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده به شرح زیر است. در مدل حاضر، اثر کل (مجموع اثرهای مستقیم و غیرمستقیم) رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری شامل دو بخش است: نخست، اثر مستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری با ضریب مسیر ۰/۰۹۶ و دوم، اثر غیرمستقیم آن از طریق دو متغیر میانجی وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده. اثر غیرمستقیم از حاصل‌ضرب ضرایب مسیر IL → PC → WE و IL → POS → WE محاسبه می‌شود. بر این اساس، اثر غیرمستقیم از مسیر وضعیت روان‌شناختی برابر است با ۰/۴۳۹ × ۰/۵۷۱ = ۰/۲۵۰ و اثر غیرمستقیم از مسیر حمایت سازمانی ادراک

شده برابر است با ۰/۶۴۱ × ۰/۲۰۶ = ۰/۱۳۲. بنابراین، مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری برابر با ۰/۰۹۶ + ۰/۲۵۰ + ۰/۱۳۲ = ۰/۴۷۸ است. این نتیجه بیانگر آن است که رهبری فراگیر، چه به‌طور مستقیم و چه از طریق بهبود وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده، نقش مهمی در ارتقای اشتیاق کاری کارکنان ایفا می‌کند و میانجیگری جزئی وجود دارد. (جدول ۶)

جدول ٦. نتایج آزمون فرضیات و ضرایب مسیر

فرضیه	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری (p)	نتیجه
IL →WE	۰/۰۹۶	۲/۰۰۲	۰/۰۲۳	مسیر معنادار با شدت ضعیف
IL →PC	۰/۴۳۹	۹/۸۳۶	۰/۰۰۰	مسیر معنادار با شدت قوی
IL →POS	۰/۶۴۱	۲۰/۶۱۵	۰/۰۰۰	مسیر معنادار با شدت قوی
PC→ WE	۰/۵۷۱	۱۴/۱۵۰	۰/۰۰۰	مسیر معنادار با شدت قوی
POS → WE	۰/۲۰۶	۴/۶۳۷	۰/۰۰۰	مسیر معنادار با شدت قوی
IL →PC→WE	۰/۲۵۱	۸/۰۵۲	۰/۰۰۱	میانجیگری جزئی
IL →POS→WE	۰/۱۳۲	۴/۷۹۹	۰/۰۰۱	میانجیگری جزئی

برای بررسی ساختار میانجیگری تعدیل‌شده، یک تحلیل چندگروهی (MGA) در نرم‌افزار SmartPLS انجام شد. نمونه بر اساس رضایت کلی کارکنان از رهبری با توجه به نظرسنجی‌های انجام شده معتبر و مصاحبه به دو گروه تقسیم شد: یک گروه بسیار راضی و یک گروه ناراضی و در هر گروه به تعداد ۱۹۳ نفر. در مرحلهٔ اول، مدل ساختاری برای هر گروه به‌طور جداگانه تخمین زده شد. در مرحلهٔ دوم، اثرهای غیرمستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری از طریق وضعیت روانی و حمایت سازمانی ادراک شده در بین گروه‌ها با استفاده از روش غیرپارامتری PLS-MGA مقایسه شد. تفاوت‌های معنادار در مسیرهای غیرمستقیم نشان‌دهنده وجود میانجیگری تعدیل‌شده است. این رویکرد دو مرحله‌ای MGA زمانی توصیه می‌شود که متغیر تعدیل‌کننده از نوع موضوعی باشد و تشکیل گروه برون‌زا از نظر تئوری توجیه‌پذیر باشد.

نتایج تحلیل چندگروهی نشان داد که تفاوت معناداری در رابطه مستقیم رهبری فراگیر و اشتیاق کاری بین دو گروه وجود دارد:

- مسیر IL → POS بین دو گروه تفاوت معنادار دارد و میزان اثر در گروه بسیار راضی بیشتر از ناراضی است.
- مسیر PC → WE و POS → WE تفاوت معنادار نیست و در هر دو گروه اثر مشابه است.
- اثر غیرمستقیم IL → PC → WE تفاوت معنادار ندارد و مسیر میانجیگری وضعیت روان‌شناختی تحت تأثیر رضایت کارکنان قرار نمی‌گیرد و در هر دو گروه «پایدار» عمل می‌کند.
- اثر غیرمستقیم IL → POS → WE بین دو گروه تفاوت دارد و میانجیگری حمایت سازمانی ادراک شده به‌صورت تعدیل‌شده عمل می‌کند. اثر غیرمستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری از طریق حمایت سازمانی ادراک شده در گروه بسیار راضی بیشتر از ناراضی است (جدول ۷).

جدول ۷. آزمون میانجیگری تعدیل شده

فرضیه	گروه	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری (p)	نتیجه
IL →PC→WE	بسیار راضی	۰/۱۲۷	۳/۳۰۳	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار
	ناراضی	۰/۲۰۵	۴/۰۸۳	۰/۰۰۱	
IL →POS→WE	بسیار راضی	۰/۱۵۲	۴/۲۴۴	۰/۰۰۰	تفاوت غیر معنادار
	ناراضی	۰/۰۳۹	۱/۴۹۲	۰/۱۳۶	

همچنین در گروه ناراضی، ضریب مسیر مستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری منفی شد (β = − ۰/۱۲۵) و در گروه بسیار راضی ضریب مسیر مستقیم رهبری فراگیر مثبت بود (β = ۰/۱۲۷). این یافته نشان می‌دهد که اثربخشی رفتارهای رهبری فراگیر به شدت به بستر اعتماد و جو سازمانی وابسته است (جدول ۸) و رضایت کلی کارکنان از رهبر تأثیر رهبری فراگیر بر حمایت سازمانی ادراک شده را تقویت می‌کند.

جدول ۸. نتایج تحلیل چندگروهی

فرضیه	ضریب مسیر (β)	آماره t	معناداری (p)	ضریب مسیر(β)	آماره t	سطح معناداری (p)	Δβ	ΔP	نتیجه
IL →WE	۰/۱۲۷	۲/۲۱۱	۰/۰۱۲	−۰/۱۲۵	۲/۰۷۲	۰/۰۱۹	۰/۲۵	۰/۰۰۲	تفاوت معنادار
IL →PC	۰/۲۱۰	۳/۲۴۰	۰/۰۰۱	۰/۳۰۸	۴/۲۶۴	۰/۰۰۰	۰/۱۰	۰/۱۶۳	تفاوت غیرمعنادار
IL →POS	۰/۶۸۲	۱۸/۶۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۲۳	۵/۱۹۲	۰/۰۰۰	۰/۳۶	۰/۰۰۰	تفاوت معنادار
PC→ WE	۰/۶۰۵	۱۴/۷۱۰	۰/۰۰۰	۰/۶۶۵	۱۰/۴۱۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶	۰/۲۱۵	تفاوت غیرمعنادار
POS → WE	۰/۲۲۳	۴/۶۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۲۰	۱/۷۷۰	۰/۰۳۹	۰/۱۳	۰/۱۰۹	تفاوت غیرمعنادار

بحث و تفسیر نتایج

تأثیر رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری (فرضیهٔ اول)

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر، با وجود برخورداری از اثر مثبت، تنها تأثیر مستقیمِ محدودی بر اشتیاق کاری کارکنان دارد. این یافته هم‌سو با پژوهش‌های لی (۲۰۲۴) و چنکی و همکاران (۲۰۲۱) است که بیان می‌کنند در سازمان‌های دولتی، ساختارهای بوروکراتیک و محدودیت‌های انگیزشیِ نهادینه‌شده، اثربخشی مستقیم سبک‌های رهبری را تعدیل می‌کنند. به عبارت دیگر، در محیطی که ساختارها به‌شدت متمرکز و سلسله‌مراتبی هستند، اتکای صرف به رفتارهای فراگیرِ رهبر، بدون اصلاح فرایندهای حمایتی و زیرساخت‌های سازمانی، برای ایجاد اشتیاقِ پایدار کافی نیست و اثرگذاری آن در یک بن‌بست ساختاری محدود می‌شود.

تحلیلِ چندگروهی در این پژوهش زوایای پنهان و هشداردهنده‌ای از این رابطه را آشکار ساخت. مشاهدهٔ اثر منفی و معنادار رهبری فراگیر در میان کارکنانی که رضایت کمی از رهبر دارند، چالشی اساسی در ادبیات رهبری مطرح می‌کند. این یافته با پژوهش‌های کیم و بیر (۲۰۱۸) هم‌راستا است که معتقدند در غیاب اعتماد، رفتارهای مثبت رهبری ممکن

است خارج از بافت تلقی شوند. در چنین محیط‌هایی که کارکنان نسبت به نیات مدیران بدبین هستند، رفتارهای گشوده، دسترس‌پذیریِ بالا و مشارکت‌طلبیِ رهبر، نه‌تنها به‌عنوان حمایت تفسیر نمی‌شود، بلکه ممکن است به‌عنوان نشانه‌ای از عدم قاطعیت، ضعف مدیریتی یا حتی ظاهرسازی و ابزاری برای بهره‌کشی تعبیر شود.

این پدیده که در ادبیاتِ تئوری تبادل اجتماعی نیز ریشه دارد، بیانگر آن است که اگر کارکنان پیش‌فرض‌های مثبتی از رهبر نداشته باشند، هرگونه تلاش برای فراگیری، به جای تقویتِ حسِ تعهد، واکنشِ دفاعی و بدبینیِ بیشتری ایجاد می‌کند. به تعبیر هودیه و همکاران (۲۰۱۷)، فرهنگ سازمانی در بخش عمومی به‌گونه‌ای است که کوچک‌ترین تناقض بین گفتارِ فراگیرِ رهبر و واقعیت‌های ساختاری، می‌تواند بلافاصله به بی‌اعتمادی منجر شود. بنابراین، نتایج این پژوهش بر لزوم یک پیش‌شرط حیاتی تأکید دارد: رهبری فراگیر در سازمان‌های دولتی، زمانی به اشتیاق منجر می‌شود که ابتدا اعتبارِ رفتاری رهبر در سطح کلان سازمان و در نگاه کارکنان تثبیت شده باشد. به عبارت دیگر، پیش از پیاده‌سازی رهبری فراگیر، تمرکز بر تقویت صداقت رفتاری، شفافیت در تصمیم‌گیری و تضمین جوّ حمایتی، نه یک امر تزئینی، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای جلوگیری از خنثی‌سازی پیامدهای مثبت رهبری است.

سازوکار درونی: قدرت وضعیت روان‌شناختی (فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم)

در سطح درونی، نتایج نشان داد وضعیت روان‌شناختی کارکنان قوی‌ترین پیش‌بین اشتیاق کاری است. این متغیر با ضریب (β = ۰/۵۷۱) بیشترین اثر مستقیم را بر اشتیاق داشت (فرضیهٔ سوم). این یافته، نظریهٔ شرایط روان‌شناختی کان (۱۹۹۰) را به‌خوبی تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که در شهرداری تهران، نیازهایی مانند معنادار بودن کار، احساس امنیت روانی و آمادگی ذهنی، بیش از عوامل صرفاً بیرونی، در شکل‌گیری اشتیاق نقش دارند. این نتیجه با یافته‌های مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) نیز هم‌خوان است که نشان داده‌اند ایجاد محیطی امن و معنادار، به‌عنوان میانجی، بر پیامدهای مثبت سازمانی اثرگذار است.

از سوی دیگر، رهبری فراگیر با ضریب (β = ۰/۴۲۹) تأثیر معناداری بر وضعیت روان‌شناختی داشت (فرضیهٔ دوم). به بیان ساده‌تر، رهبران فراگیر با رفتارهایی مانند پذیرفتن اشتباهات، گوش‌دادن به نظرهای کارکنان، ارزش‌گذاری به مشارکت‌ها و فراهم کردن فضای احترام، کمک می‌کنند کارکنان کار خود را مهم‌تر و امن‌تر تجربه کنند. تأیید نقش میانجی جزئی وضعیت روان‌شناختی (فرضیهٔ چهارم) نشان می‌دهد که بخش چشمگیری از تأثیر رهبری فراگیر بر اشتیاق، از این مسیر روانی عبور می‌کند؛ یعنی رهبری فراگیر زمانی به اشتیاق واقعی منجر می‌شود که ابتدا تجربهٔ معناداری و امنیت روانی در کار تقویت شود.

سازوکار محیطی: رهبری به‌عنوان نمایندهٔ حمایت سازمانی (فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم)

در سطح محیطی، قوی‌ترین رابطهٔ مستقیم در مدل، مسیر رهبری فراگیر به حمایت سازمانی ادراک‌شده بود (فرضیهٔ پنجم). این نتیجه نشان می‌دهد که در یک سازمان دولتی بزرگ و بوروکراتیک مانند شهرداری، مدیران و سرپرستان فراگیر در ذهن کارکنان صرفاً یک رئیس مستقیم نیستند، بلکه به‌عنوان نماینده سازمان عمل می‌کنند. به‌ویژه، وقتی رهبر

به‌طور منصفانه، شفاف، پاسخ‌گو و محترمانه رفتار می‌کند و فرصت مشارکت و اظهار نظر را برای کارکنان فراهم می‌سازد، کارکنان این تجربهٔ مثبت را به کل سازمان تعمیم می‌دهند و احساس می‌کنند که سازمان آن‌ها را می‌بیند، به آن‌ها احترام می‌گذارد و از آن‌ها حمایت می‌کند. این الگو با رویکرد تئوری تبادل اجتماعی هم‌سو است که بر نقش ادراک عدالت، احترام و توجه رهبر در شکل‌گیری احساس تعهد و حمایت تأکید می‌کند.

با توجه به میانگین نسبتاً پایین حمایت سازمانی ادراک‌شده (۲/۴۶) رهبری فراگیر در این زمینه به یک سازوکار جبرانی کلیدی تبدیل می‌شود؛ یعنی در شرایطی که سیاست‌ها و رویه‌های رسمی سازمان چندان حمایت‌کننده ادراک نمی‌شوند، سبک فراگیر رهبر می‌تواند بخشی از این خلأ را پُر کند. نتایج نشان داد افزایش حمایت ادراک‌شده، هرچند با ضریب متوسط (β = ۰/۲۰۶)، به تقویت اشتیاق کاری منجر می‌شود (فرضیهٔ ششم). این یافته با مطالعاتی نظیر چنکی و همکاران (۲۰۲۱) و نیز شواهد پژوهش‌های پیشین در بخش عمومی هم‌سو است که تأکید می‌کنند احساس حمایت سازمانی، یک منبع شغلی مهم در چارچوب مدل تقاضا ـ منابع شغلی است و می‌تواند انرژی، انگیزش و اشتیاق کارکنان را حتی در محیط‌های پرتقاضا تقویت کند.

تأیید میانجیگری جزئی حمایت سازمانی ادراک‌شده (فرضیهٔ هفتم) نیز بیانگر این است که رهبران فراگیر، فراتر از اثر مستقیم خود، از طریق شکل‌دهی به کیفیت مبادله اجتماعی با کارکنان و انتقال پیام ارزشمند بودن و مورد توجه بودن، اشتیاق آنان را به‌طور غیرمستقیم و نسبتاً پایدار تقویت می‌کنند. به بیان دیگر، بخشی از تأثیر رهبری فراگیر بر اشتیاق، از این مسیر می‌گذرد که کارکنان ابتدا احساس می‌کنند سازمان پشتیبان آن‌هاست، سپس در پاسخ به این حمایت ادراک‌شده، با سطح بالاتری از درگیری، انرژی و اشتیاق در کار حاضر می‌شوند.

نقش میانجیگری تعدیل شده: رضایت از رهبر (فرضیه‌های هشتم، نهم و دهم)

یافته‌های مربوط به میانجیگری تعدیل‌شده نشان داد که مسیرهای غیرمستقیم رهبری فراگیر به اشتیاق کاری، به‌طور معناداری به میزان رضایت کارکنان از رهبر وابسته است. در گروه کارکنان راضی، رفتارهای فراگیر رهبر به‌عنوان حمایت واقعی و صادقانه تفسیر می‌شود؛ در نتیجه، معناداری کار، امنیت روانی و ادراک حمایت سازمانی افزایش یافته و سازوکارهای روانی و اجتماعی لازم برای شکل‌گیری اشتیاق تقویت می‌شود.

در مقابل، در گروهی که رضایت از رهبر پایین است، کارکنان ممکن است رفتارهای مثبت رهبر را بی‌اهمیت، ظاهرسازی یا حتی متناقض با تجربه روزمره خود تلقی کنند. در این شرایط، وضعیت روان‌شناختی مثبت و احساس حمایت سازمانی به‌سختی درونی می‌شود و اشتیاق کاری کمتر شکل می‌گیرد. یافتهٔ این پژوهش دربارهٔ نقش تعدیلگر رضایت از رهبر، گامی فراتر از مدل‌های خطیِ کلاسیک برداشته و نشان می‌دهد که چرا در پژوهش‌های پیشین (هودیه، ۲۰۱۷) نتایج متناقضی در مورد اثربخشی رهبری در بخش عمومی گزارش شده است.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر با تلفیق چارچوب‌های کان (۱۹۹۰) و آیزنبرگر و همکاران (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد که در شهرداری تهران، رهبری فراگیر بیش از آن‌که از طریق اثر مستقیم، بر اشتیاق کاری اثر بگذارد، از طریق تقویت سرمایه‌های روانی مانند معناداری و امنیت روانی و سرمایه‌های اجتماعی مانند ادراک حمایت سازمانی عمل می‌کند. اثر

غیرمستقیم (۰/۳۸۲) چهار برابر قوی‌تر از اثر مستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری کارکنان (۰/۰۹۶) است. این نتیجه تأکید می‌کند که مداخلات مدیریتی باید بر تغییر فرهنگ رهبری و تضمین سلامت روانی کارکنان متمرکز شوند تا در نهایت به پایداری عملکرد سازمان در محیط خدمات عمومی منجر شود.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف واکاوی سازوکارهای اثرگذاری رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری در بافت سازمان‌های دولتی انجام شد. تأیید هر ده فرضیهٔ تحقیق، به ارائهٔ یک مدل گذار از رهبری فردی به اشتیاق سازمانی انجامید. نتیجهٔ نهایی این است که رهبری فراگیر در شهرداری تهران، محرکی واسطه‌محور است؛ به این معنا که این سبک رهبری نه به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق بازسازی وضعیت روانی کارکنان و حمایت ادراک‌شده عمل می‌کند.

دستاورد نظری دیگر این پژوهش، شناسایی نقش حیاتی رضایت از رهبر به‌عنوان مرز اثربخشی مدل است. این مطالعه ثابت کرد که بدون وجود یک بافت ادراکی مثبت، مداخله‌های مدیریتی برای ترویج رهبری فراگیر نه تنها بی‌اثر، بلکه به‌دلیل ایجاد بدبینی، می‌تواند مخرب یا معکوس باشد. در نهایت، این پژوهش با تلفیق نظریه‌های کان، تبادل اجتماعی و بافت ادراکی، نقشه‌راهی برای مدیران دولتی ترسیم می‌کند که در آن، بهبود رابطه، پیش‌شرط تغییر رفتار و ارتقای اشتیاق شغلی است.

تأیید این مدل، از منظر تئوریک، بر غنای نظریهٔ شرایط روان‌شناختی کان (۱۹۹۰) می‌افزاید؛ زیرا نشان می‌دهد که رهبری فراگیر با فعال‌سازی سه شرط بنیادی معناداری، امنیت و در دسترس‌بودن، موتور محرک اشتیاق کاری است. همچنین، نتایج با تئوری مبادلهٔ اجتماعی و مدل تقاضا ـ منابع شغلی بسیار سازگار است؛ به‌طوری که رهبری فراگیر نه تنها به‌عنوان یک منبع شغلی مستقیم، بلکه به‌عنوان نمایندهٔ حمایت سازمانی، کیفیت مبادلات را ارتقا می‌دهد و کارکنان، رفتارهای حمایتگرانه، عادلانه و پاسخ‌گوی رهبران فراگیر را نشانه‌ای از ارزش‌گذاری و حمایت سازمانی تعبیر می‌کنند که این امر به شکل‌گیری پاسخ‌های متقابل مثبت نظیر اشتیاق بیشتر منجر می‌شود. در نتیجه، تأثیر غیرمستقیم رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری از مسیرهای روان‌شناختی و اجتماعی، دارای پشتوانه نظری روشن و سازگاری بالایی با ادبیات کلاسیک و معاصر است.

اثر کل قوی رهبری فراگیر بر اشتیاق کاری، توجیه‌کنندهٔ سرمایه‌گذاری بر توسعهٔ این سبک رهبری در سازمان‌های عمومی است.

با این حال، یافتهٔ متمایز و هشداردهنده این پژوهش که باید در کانون توجه ویژه قرار گیرد، اثر معکوس (منفی) رهبری فراگیر در شرایطی است که رضایت از رهبر ضعیف است. این پدیده نشان می‌دهد که در بافت ادراکی منفی، ظرفیت کارکنان برای پردازش منابع روانی تضعیف و رفتارهای مثبت رهبر، فریبکارانه یا تهدیدآمیز دریافت می‌شود. از این رو، برای دستیابی به اشتیاق پایدار در شهرداری تهران، صرفِ ترویج رفتارهای فراگیر کافی نیست؛ بلکه سازمان باید هم‌زمان بر تقویت بستر اعتماد، عدالت رویه‌ای و تضمین امنیت روانی سرمایه‌گذاری کند. در مجموع، این یافته‌ها مؤید

آن است که رهبری فراگیر در سازمان‌های بوروکراتیک، زمانی به منبعِ انرژی‌بخش تبدیل می‌شود که ابتدا اعتبار و صداقتِ رابطهٔ رهبر ـ پیرو در ذهن کارکنان تثبیت شده باشد که این الگو با ادبیات مربوط به نقش بافت ادراکی نیز هم‌خوانی دارد.

در نتیجه، برای دستیابی به اشتیاق پایدار در شهرداری تهران، ضروری است که رهبران، هم‌زمان بر رفتارهای گشودگی، پاسخ‌گویی و دسترسی‌پذیری و همچنین تقویت بستر اعتماد و حمایت سازمانی تمرکز کنند.

در مجموع، یافته‌ها مؤید آن است که رهبری فراگیر در سازمان‌های بوروکراتیک، زمانی به منبعِ انرژی‌بخش تبدیل می‌شود که ابتدا اعتبار و صداقت رابطهٔ رهبر ـ پیرو در ذهن کارکنان تثبیت شده باشد. این سبک رهبری تنها یک الگوی رفتاری نیست، بلکه نوعی منبع چندبُعدی روانی و اجتماعی است که از طریق تقویت شرایط روان‌شناختی و افزایش حمایت ادراک‌شده، انگیزش درونی کارکنان را فعال می‌کند. بنابراین، ارتقای اشتیاق در سازمان‌های عمومی، مستلزم نگاهی دوگانه است: تمرکز بر توسعهٔ مهارت‌های فردی رهبران و هم‌زمان، بازسازی بسترهای ساختاریِ عادلانه و امن.

محدودیت‌های پژوهش

- طرح مقطعی: عدم امکان استنباط قطعی روابط علی ـ معلولی و بررسی پایداری روابط در طول زمان.
- ابزار خوداظهاری: احتمال سوگیری پاسخ‌دهنده و خطاهای احتمالی ناشی از حساسیت موضوع در سازمان دولتی بزرگ.
- محدودیت تعمیم: تمرکز صرف بر شهرداری تهران که قابلیت تعمیم نتایج به سازمان‌های دولتی دیگر را مشروط می‌سازد.
- بررسی کلی و یکپارچه وضعیت روان‌شناختی به‌عنوان سازه مجزا به جهت سادگی مدل و جلوگیری از تورم متغیرهای میانجی.

پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی

بر اساس یافته‌های تأیید شدهٔ مدل، پیشنهادهای زیر برای بهبود عملکرد و رضایت کارکنان شهرداری ارائه می‌شود:

- نهادینه‌سازی رهبری فراگیر:
  - آموزش تخصصی: طراحی یک برنامه جامع توسعه رهبری فراگیر برای مدیران تمام سطوح (مناطق، معاونت‌ها و سازمان‌ها)، با تمرکز بر مهارت‌های همدلی، مدیریت تفاوت‌های فردی و پذیرش ریسک در نوآوری. این امر به رهبران کمک می‌کند تا به‌جای مدیریت سنتی، به تسهیلگر انگیزش درونی تبدیل شوند.
  - منشور رهبری و شاخص‌های ارزیابی: تدوین و ابلاغ رسمی منشور رهبری فراگیر شهرداری و گنجاندن شاخص‌های رفتاری آن (گشودگی، پاسخ‌گویی) در ارزیابی عملکرد سالانه مدیران (بازخورد ۳۶۰ درجه) برای تضمین پاسخ‌گویی.

- بهبود وضعیت روان‌شناختی به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بین:
  - غنی‌سازی شغل: بازنگری در طراحی شغل برای افزایش استقلال، تنوع وظایف و فرصت‌های یادگیری، به‌منظور تقویت احساس معناداری در کارکنان. این کار به‌طور مستقیم قوی‌ترین پیش‌بین اشتیاق (وضعیت روان‌شناختی) را تقویت می‌کند.
  - تضمین ایمنی روانی: ایجاد سیستم‌های بازخورد ناشناس و گفت‌وگوهای صریح میان مدیران و کارکنان برای طرح مشکلات بدون ترس از پیامدهای منفی، جهت تقویت ایمنی روانی.
- تقویت حمایت سازمانی ادراک‌شده:
  - عدالت رویه‌ای: با توجه به میانگین پایین حمایت سازمانی ادراک شده، بازنگری در فرایندهای اداری مانند ترفیعات، تخصیص منابع و نظام پاداش برای تضمین عدالت و شفافیت بیشتر. این امر ادراک حمایت سازمانی را بهبود می‌بخشد که قوی‌ترین مسیر مستقیم از رهبری فراگیر است.
  - پاداش‌های غیرمالی: تأکید بر قدردانی عمومی و غیرمالی از کارکنان (مانند تقدیر از نوآوری‌ها در خدمات شهری و مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌های کلان) برای تقویت حس ارزشمندی و تعهد متقابل.
- مدیریت بافت ادراکی و ارتقای رضایت از رهبر:
  - بهبود کیفیت تبادل رهبر ـ عضو و اعتمادسازی: با توجه به نقش تعدیلگر رضایت از رهبر، مدیران شهرداری باید فراتر از رفتارهای رسمی، بر ایجاد روابط انسانیِ باکیفیت و صادقانه تمرکز کنند. برگزاری جلسات گفت‌وگوی باز و دیدارهای غیررسمی برای کاهش فاصله قدرت در بوروکراسی شهرداری، می‌تواند بافت ادراکی مثبتی ایجاد کند که در آن، پیام‌های حمایتی رهبر توسط کارکنان به‌درستی تفسیر و درونی‌سازی شود.
  - پایش مستمر جو عاطفی و ادراکی: پیشنهاد می‌شود سیستم‌های ارزیابی دوره‌ای برای سنجش میزان رضایت کارکنان از عملکرد و شایستگی رهبران ایجاد شود. از آنجا که رضایت پایین می‌تواند به‌عنوان یک فیلتر شناختی منفی، حتی بهترین رفتارهای فراگیر را بی‌اثر کند، شناسایی کانون‌های نارضایتی و اصلاح سبک‌های مدیریتی در آن بخش‌ها، برای باز کردن مسیرهای میانجی (وضعیت روان‌شناختی و حمایت سازمانی) ضروری است.

پیشنهادهای نظری و پژوهشی آتی

- پژوهش‌های طولی و چندسطحی: انجام مطالعات طولی برای آزمون پویایی روابط و استفاده از مدل‌های چندسطحی برای بررسی تأثیر تفاوت‌های ساختاری مناطق و واحدهای مختلف شهرداری.
- بررسی میانجی‌های دیگر: افزودن متغیرهایی چون اعتماد به رهبر، خودکارآمدی، تعهد سازمانی و عدالت رویه‌ای به‌عنوان میانجی‌های مکمل و همچنین بررسی مجزای ابعاد وضعیت روان‌شناختی برای درک جامع‌تر

مسیر انتقال اثر رهبری فراگیر و ارائه بینش دقیق‌تر درباره چگونگی تأثیرپذیری هر یک از این شرایط از رهبری فراگیر.

- رویکرد ترکیبی: استفاده از مصاحبه‌های کیفی در کنار داده‌های کمی برای واکاوی تفسیرهای فرهنگی کارکنان از رفتارهایی مانند «گشودگی» یا «پاسخ‌گویی» در بستر فرهنگ ایرانی.
- بررسی متغیرهای تعدیلگر و زمینه‌ای: بررسی سایر متغیرهای زمینه‌ای و اقتضایی که می‌توانند مانند رضایت از رهبر، بافت ادراکی سازمان را شکل دهند نظیر هوش عاطفی رهبر، بلوغ کارکنان یا جو اخلاقی سازمان به‌عنوان تعدیلگر.

منابع

پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا (۱۴۰۳). شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۶۰۱- ۶۳۱.

رسولی، حسین؛ موسی خانی، مرتضی؛ الوانی، مهدی و عظیمی، پرهام (۱۴۰۳). طراحی مدل منابع انسانی نوآور مبتنی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی قزوین). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۲)، ۳۷۷- ۴۲۱.

زارع، حمید؛ پورعزت، علی اصغر؛ زارعی متین، حسن و سلمانی، آرزو (۱۴۰۳). ارائه الگوی توانمندسازی رهبری از طریق معناپردازی با بهره‌گیری از اسکریپت‌های رفتاری و شناختی. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۲)، ۲۴۹- ۲۸۱.

مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۶۷- ۹۳.

References

Albrecht, S. L., Green, C. R. & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13 (7). https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/4045

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181–196). Psychology Press.

Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17 (1), 124–139.

Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.

Caesens, G. & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 476. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00476/full

Cai, D., Cai, Y. & Sun, Y. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person–job fit, person–group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1882. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.01304/full

Carmeli, A.. Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250–260. https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=psychfacpub

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.

Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G. & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42 (1), 166-179. https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079

Cohen, R.F., (2023). How inclusive leaders can influence employee engagement. In: *Inclusive Leadership: Equity and Belonging in Our Communities*, 9, 145–153. https://www.emerald.com/books/edited-volume/15560/chapter-abstract/86774211/How-Inclusive-Leaders-Can-Influence-Employee

Demerouti, E. & Bakker, A. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 279-286.

Dillon, B. & Bourke, J. (2016). *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte University Press.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383. https://www.jstor.org/stable/2666999

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500–507. https://psycnet.apa.org/buy/1986-31507-001

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.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vondenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.

Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: Understanding employees, informing leaders* (Report No. 349484). https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41, 1301–1310. https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-020-00647-x

Gürbüz, S., Schaufeli, W.B., Freese, C. & Brouwers, E.P.M. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 35 (22), 3770–3799.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159–170. https://doi.org/10.1037/h0076546

Harter, J. (2025). *Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture*. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx

Hesmert, L. & Vogel, R. (2024). Following your ideal leader: Implicit public leadership theories, leader-member exchange, and work engagement. *Public Personnel Management*. Advance online publication. https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/105759

Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597–606. https://www.jstor.org/stable/2772990

Huang, C., Chu, C. & Jiang, P. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in *technology R&D teams. In 2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology* (pp. 277–282). https://doi.org/10.1109/ICMIT.2008.4654580

Hudie, X., Chen, Y. & Zhao, F. (2017). Inclusive leadership, perceived organizational support, and work engagement: The moderating role of leader–member exchange relationship. In *7th International. Conference on Social Network, Communication and Education* (pp. 239–243).

Ilyas, U., Sohail, A. & Ashraf, A. (2024). The Influence of Inclusive Leadership on Employee Work Engagement: Examining the Mediating Path of Job Satisfaction. *Migration Letters*, 21 (S7), 1746–1758. https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/9190

Imran, M.Y., Elahi, N.S., Abid, G., Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation, Technology, Market & Complexity*, 6 (3), 82.

Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M.A., Haque, A.U. & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25 (4), 554–571.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724. https://www.jstor.org/stable/256287

Kim, M. & Beehr, T. A. (2018). Empowering Leadership: Leading People to Be Present through Affective Organizational Commitment? *International Journal of Human Resource Management* (pp 1-25). https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017

Kim, M. & Kim, J. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, Advance online publication. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-03-2020-0268/full/html

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. & Adis, C.S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43, 1854–1884. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206315575554

Li, J., Ebabu, E. A., Yu, H., Yuan, D. P., Ning, J. & Xuanyi, X. (2025). Leadership, environment, and engagement: Psychological pathways to enhanced personnel performance. *Acta Psychologica*, 261, article 105963.

Li, T., Tang, N., (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, article 934831 (1 page). https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.934831/full

Li, X. & Peng, P. (2022). How does inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 877725. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877725

Liden, R. C., Wang, X. & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, article 113992.

Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (4), 737-761.

Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29 (1): 44–52. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313223000581

Mane, A.S.D. (2019*). Establishing psychological safety in teams and the role of vulnerability and inclusive leadership*. (Master's Thesis, Utrecht University, The Netherlands). https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/33354/Mane%20%284299973%29%20thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Maslach, C. & Leiter M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It. San Francisco*. Jossey-Bass

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11–37. https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1348/096317904322915892

Mehdizadeh, I., Rajaipour, S. & Siadat, S A. (2023). Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Public Administration*, 15 (1), 67-93. (*in Persian*)

Mowday, R T., Steers, R M. & Porter L W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1.

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*, Advance online publication. 1–22.

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.

Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (4th ed.). Allyn & Bacon.

Ostroff, C., Kinicki, A. J. & Muhammad, R. S. (2017). *Organizational culture and climate*. In S. Rogelberg (Ed.), The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 1149–1153). SAGE Publications.

Pourkarimi, J. & Azizi, M. (2024). Leadership Competencies in Turbulent Environments (A Meta-synthesis Study). *Journal of Public Administration*, 16 (3), 601-631. (*in Persian*)

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 190–203.

Rasooli, H., Mousakhani, M., Alvani, M. & Azimi, P. (2024). Designing an Innovative Human Resources Model Based on Perceived Organizational Support Case Study of Qazvin's Government organizations. *Journal of Public Administration*, 16 (2), 377- 421. (*in Persian*)

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.

Robijn, W., Euwema, M.C., Schaufeli, W.B. & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: A basic needs perspective. *Career Development International*, 25 (4), 373–388. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-06-2019-0150/full/html

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.

Saks, A. M (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research (pp. 10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893–917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 271-92.

Schaufeli, W., (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, article 754556.

Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Shafaei, A. & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 35 (2), 189–211.

Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support*. (pp. 149–164.)

Siyal, S. (2022). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational contexts. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32: 1–15. https://philpapers.org/rec/SIYILA

Song, L., Wang, Y., Zhao, Y. (2021). How employee authenticity shapes work attitudes and behaviors: The mediating role of psychological capital and the moderating role of leader authenticity. *Journal of Business and Psychology*, 36, 1125–1136. https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09725-0

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Sprouse, M. (2021). *Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of organizational commitment and creativity* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 251–270.

Veli Korkmaz, A., van Engen, M.L., Knappert, L. & Schalk, R., (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32 (4), 100894. https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/about-and-beyond-leading-uniqueness-and-belongingness-a-systemati /

Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N. & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*, 42 (11), 9109-9118.

Yogeswaran, T. (2020). *Factors of perceived organizational support: A conceptual study*. Unpublished manuscript. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/347316191_Factors_of_perceived_organizational_support_A_conceptual_study

Yun, M. & Beehr, T. (2023). Work engagement contagion from leader to follower through cognitive and affective mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal,* 45, 1–15.

Zare, H., Pourezzat, A., Zareei, M H. & Salmani, A. (2024). Presenting a Leadership Empowerment Model through Sense-making by Using the Cognitive and Behavioral Scripts. *Journal of Public Administration*, 16 (2), 249-281. (*in Persian*)