

## أثر القيادة الراعية على الانخراط في العمل (دراسة نظرية)

إعداد

أحمد محمد أحمد أبوحامد

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة القاهرة

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ أمل عبد الرحمن السيد

أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل علاقة التأثير بين القيادة الراعية (Coaching Leadership) والانخراط في العمل (Work Engagement)، حيث يُعد الانخراط في العمل حالة ذهنية إيجابية ومُحفزة، تتسم بالحيوية، والتفاني، والانغماس في المهام الوظيفية، ويُعتبر من العوامل الجوهرية التي تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتطوير الأداء المؤسسي بشكل فعال. وتشير الأدبيات إلى أن هذا النوع من الانخراط يتعزز في ظل بيئة عمل داعمة يقودها مديرون يتبنون أسلوب القيادة الراعية، القائم على تقديم التوجيه المستمر، والدعم المهني والنفسي، والتغذية الراجعة البناءة، وتشجيع التطوير الذاتي والمهني. فالقيادة الراعية هي محاولة لتعزيز أداء الموظف في منصبه الحالي أو في المناصب المستقبلية. وتُنفذ القيادة الراعية داخل المنظمات بهدف تعزيز دعم الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية، والإحساس بالقدرة والتمكين. وقد أظهرت نتائج الأبحاث الحديثة وجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين القيادة الراعية والانخراط في العمل، مما ينعكس على الأداء، والرضا، والانتماء، وتقليل نية ترك العمل.

**الكلمات الدالة:** القيادة الراعية , الانخراط في العمل , الكفاءة الذاتية.

**Abstract**

This study aims to examine and analyze the causal relationship between coaching leadership and work engagement. Work engagement is considered a positive and motivational mental state characterized by vigor, dedication, and full immersion in job tasks. It is one of the key factors contributing to the improvement of individual and group performance, as well as to the overall effectiveness of organizational operations. The literature indicates that this type of engagement is enhanced within supportive work environments led by managers who adopt coaching leadership. This leadership style focuses on providing continuous guidance, professional and psychological support, constructive feedback, and encouragement for self and professional development. Coaching leadership is essentially an effort to enhance employee performance in their current roles or in future positions. It is implemented within organizations to strengthen employee support and empower them to reach high levels of self-efficacy, confidence, and autonomy. Recent research findings show a positive causal relationship between coaching leadership and work engagement, which is reflected in improved performance, job satisfaction, organizational commitment, and reduced turnover intentions.

**Keyword:** Coaching leadership, Work engagement, Self-Efficacy.

## مقدمة

يُعتبر الانخراط في العمل Work Engagement هو المفتاح الأساسي للنجاح التنظيمي، كما يُعتبر عنصرًا حيويًا للمؤسسات، إذ يسهم بشكل مباشر في تحقيق النتائج النهائية. وهو حالة ذهنية إيجابية ومُرضية ومرتبطة بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والانغماس".

(Aslantas,2024 ;Mazzetti et al 2023; Bakker et al,2012;

Schaufeli & Bakker,2004; Schaufeli et al,2002)

وقد أصبح الانخراط هدفًا رئيسيًا من أهداف القيادة الراحية، حيث يُعد مؤشرًا أساسيًا لرفاهية الأفراد وسعادتهم في بيئة العمل. (Tanskanen et al,2019).

وتُعتبر عملية القيادة الراحية (Coaching Leadership) CL عنصرًا حيويًا لتحقيق التميز في الأداء داخل المنظمات الحديثة المتنوعة والعالمية المعتمدة على المعرفة. حيث تشهد هذه المنظمات انتقالًا من النموذج الإداري التقليدي الذي يركز على الثبات والتوافق والأوامر، إلى النموذج الإداري الجديد القائم على التغيير والتعاون والقيادة الراحية (Har,2008)، فالقيادة الراحية هي محاولة لتعزيز أداء الموظف في منصبه الحالي أو في المناصب المستقبلية. (Imron et al,2024) وتنفذ القيادة الراحية داخل المنظمات بهدف تعزيز دعم الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية. وهذا بدوره يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Boysen et al, 2021). وتُعد القيادة الجيدة مصدرًا داعمًا للموظفين، حيث تُطلق عملية تحفيزية تسهم في تعزيز الانخراط في العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق أداء متميز. (Tanskanen et al,2019)

وتلعب القيادة الراعية دوراً مهماً في تعزيز الانخراط. فالقادة الذين يظهرون الدعم والراعية لموظفيهم يخلقون بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون. هذا النوع من القيادة يعزز الثقة ويحفز العاملين على تحقيق أفضل ما لديهم.

### أولاً- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الراعية (كمُتغير مُستقل)، والانخراط في العمل (كمُتغير تابع) , ومن هذا المنطلق، سوف يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المُتغيرات ، مع توضيح طبيعة العلاقة بين كل منهم. وفيما يلي شرح لكل متغير على حده، وعلاقته بالمتغير الآخر بشيء من التفصيل:

- ١- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الراعية.
- ٢- الدراسات السابقة التي تناولت الانخراط في العمل.
- ٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المُتغيرين .

### ١- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الراعية

تُشير القيادة الراعية إلى سُلوكيات القيادة الإدارية الموجهة نحو التنمية، والتي تأخذ شكل تفاعلات ثنائية تركز على تحسين المهام الفورية، ويمكن تمييزها عن التوجيه الذي يركز بشكل أكبر على الدعم المهني طويل الأجل (Özduran&Tanova,2017)، والقيادة الراعية تعتبر سُلوك إداري رئيس يجب على المنظمات تعزيزه لتطوير الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. (Pousa & Mathieu, 2014)

وتختلف القيادة الراعية عن معظم مناهج تطوير القيادة، مما يترتب عليه تحديات خاصة في التقويم. نظرًا لأن القيادة الراعية تُمارس في سياق علاقات فردية،

وتختلف عملية القيادة الراحمة بشكل كبير من شخص لآخر، فقد لا تكون العديد من طرق تقييم تدخلات القيادة التقليدية مناسبة لهذه الحالة (Ely et al, 2010).

هدفت دراسة (Mastorilli et al, 2025) إلى تحليل العلاقات بين القيادة الراحمة، والفعالية الجماعية للفريق، والإجهاد النفسي لدى الأفراد، باستخدام نمذجة متعددة المستويات، افترضت أن الفعالية الجماعية للفريق تمثل عاملاً وسيطاً رئيسياً في العلاقة بين القيادة الراحمة على مستوى الفريق، والإجهاد النفسي على المستوى الفردي. وقد تم اختبار الفرضيات على عينة مكونة من ٣١١ موظفًا موزعين على ٧٢ فريقًا في شركة إيطالية كبيرة تعمل في مجال الخدمات المالية. دعمت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الراحمة والفعالية الجماعية للفريق، والتي ارتبطت بدورها سلبًا بدرجات الإجهاد النفسي لدى أعضاء الفريق، حيث قامت بدور الوسيط الكامل في تأثير القيادة الراحمة على الإجهاد النفسي، حتى مع التحكم في خصائص تصميم الفريق (مثل الترابط الوظيفي الافتراضي والعمل الجماعي الافتراضي). كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة التوجيهية والإجهاد النفسي كانت غير مباشرة فقط، وتُفسر بالكامل من خلال فعالية الفريق الجماعية.

استقصت دراسة (Pajuoja et al, 2025) تأثير القيادة الراحمة على أربعة أبعاد متميزة من سلوك العمل الابتكاري. وتُظهر النتائج أن القيادة الراحمة من قبل المديرين تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري داخل المؤسسات، إلا أن تأثيره يكون أقل أهمية في مرحلة استكشاف الأفكار، وأكبر أهمية في مرحلة تنفيذها. كما كشفت الدراسة أن الموظفين يميلون إلى الشعور براحة أكبر عند استكشاف وتوليد الأفكار، مقارنة بمرحلة الترويج لها وتنفيذها، وهو ما يشير إلى وجود إمكانات ابتكارية كامنة على مستوى الأفراد يمكن تفعيلها إذا امتلك المديرون المعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الدعم التدريبي المناسب في الوقت المناسب.

وتناولت دراسة (Ren et al,2024) فحص العلاقة بين القيادة الراعية وسلوك المبادرة لدى الموظفين، مع التركيز على الدور الوسيط للعمل المُجدي، والدور الوسيط لكل من الضغوط المتحدّية والضغوط المعيقة. تم جمع ٣٥٥ عينة فعّالة من خلال استبيان مزدوج المراحل تم توزيعه على أزواج من المشرفين والمُروّسين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الراعية وسلوك المبادرة، كما تبين أن العمل المُجدي يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة الراعية وسلوك المبادرة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن كلّاً من الضغوط المتحدّية والضغوط المعيقة تضعف الأثر الإيجابي للقيادة الراعية على العمل المُجدي. وأخيراً، كشفت الدراسة أن هذه الضغوط تُعدّل كذلك العلاقة غير المباشرة بين القيادة الراعية وسلوك المبادرة من خلال تأثيرها على العمل المُجدي.

وفحصت دراسة (Muchiri, 2022) تأثير القيادة الراعية للمديرين على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في كينيا. وشملت الدراسة عينة مكونة من ٣٨٤ موظفًا تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، من طبقتين وظيفيتين: الموظفون في المناصب العليا والمتوسطة. وخلصت الدراسة إلى أن المديرين بأسلوب القيادة الراعية في المؤسسات عادةً ما يمتلكون رؤية لتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية، وأن المؤسسة تختار القادة التحويليين من أسواق العمل الداخلية والخارجية، مما يعزز الأداء الاستثنائي للموظفين، وأخيراً يعملون على التواصل بفعالية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن المديرين يوجهون شؤون العمل في المؤسسة نحو تعزيز ازدهار الأعمال.

أظهرت نتائج دراسة (Kamunya& Nzulwa,2020) أن عوامل القيادة الراعية، وبخاصة تحديد الأهداف، والتغذية العكسية، والتطوير الشخصي، وتحقيق الأهداف، تؤثر بشكل ملحوظ على الاحتفاظ بالموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الراعية تضمن مراعاة المصالح الشخصية للعاملين، وتلبية توقعاتهم المهنية، وتحقيق أهدافهم الشخصية، وتمكينهم من التخطيط الفعّال لمساراتهم المهنية. وخلصت

الدراسة إلى أن القيادة الراحمة هي الأسلوب التدريبي الأساسي الذي يؤثر بشكل كبير على احتفاظ البنوك التجارية بموظفيها، يليه القيادة الراحمة في مكان العمل، ثم القيادة الراحمة التنفيذية، وأخيرًا القيادة الراحمة في الحياة.

وحيث أن القادة يحتاجون إلى معرفة نقاط الضعف والقوة المختلفة لدى الأعضاء لتحقيق أهداف تحسين أداء العاملين (Susanto et al, 2023) , فلكي يتصف القائد بالقيادة الراحمة فإن عليه مجموعة من الأدوار لا بد أن يقوم بها وهي دوره (Bebetsos, et al, 2017) :

أ- كقائد. ب- كمدرس.

ج- كقوة دافعة تخلق بيئة إيجابية وحاسمة نحو تنمية الأعضاء.

د- كصديق مُدعم. هـ- كمدير يُنظم ويخطط.

و- كعامل اجتماعي يُقدم المشورة.

ز- كعالم مشارك في تحليل وتقييم وحل المشاكل.

ح- كطالب يستمع ويتعلم ويطور مهارات ومعارف التدريب.

وفي المجال الرياضي هدفت دراسة Heydarinejad, & (Adman,2010) إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة الراحمة وتماسك الفريق في مباريات كرة القدم في الدوري الإيراني الجامعي، وأظهرت النتائج - من وجهة نظر اللاعب - أن ٢,٥٪ من المدربين الخاضعين للدراسة تميزوا بأسلوب قيادة موجه نحو المهام، و ٨٨٪ أسلوب قيادة موجه نحو العلاقات، و ٩,٥٪ أسلوب قيادة مشترك , وتم التوصل إلى ارتباط قوي وإيجابي بين أسلوب القيادة الراحمة المشترك وأسلوب القيادة الموجهة نحو العلاقة وتماسك الفريق ومع ذلك، فإن العلاقة بين أسلوب القيادة الراحمة الموجهة نحو المهام وتماسك الفريق كانت غير مهمة.

## ٢- الدراسات السابقة التي تناولت الانخراط في العمل:

تمتد فوائد الانخراط في العمل لتتجاوز الأداء الفردي، حيث أظهرت الأبحاث السابقة أن الانخراط في العمل يتمتع بتأثير تفاعلي قوي. وهذا يعني أن الموظفين المنخرطين يُعتبرون مصدرًا رئيسًا لإلهام الآخرين، مما يؤدي إلى نقل روح الانخراط إلى جميع أنحاء بيئة عملهم المباشرة (Tanskanen, 2019). كما يُمثل الانخراط في العمل حالة إيجابية تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي. (Lu et al, 2016).

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت بالبحث الانخراط في العمل فمنها ما كان كمُتغير مستقل حيث هدفت دراسة (Poku et al, 2025) إلى الكشف عن تأثير الانخراط في العمل على نوايا المرضين لترك وظائفهم، مع أخذ عامل المرونة النفسية كمُتغير وسيط، استخدمت الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا من خلال استبيان مسحي شمل مرضين يعملون في مؤسسات صحية مختلفة، وُجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المرونة ونية ترك العمل، كما وُجدت علاقة سلبية ذات دلالة بين الاندماج الوظيفي ونية ترك العمل، مع وجود دور وساطة للمرونة النفسية في هذه العلاقة، وأكدت الدراسة على أهمية تعزيز الانخراط في العمل لدى المرضين لتقليل نوايا ترك المهنة. ومن بين العوامل التي يمكن أن تُسهم في تحسين الانخراط في العمل والمرونة النفسية، اقترحت الدراسة إجراء تقييمات دورية للانخراط، وتعزيز ثقافة عمل إيجابية، وتبني جداول عمل مرنة، وتوفير موارد للتطوير الشخصي والمهني.

وجاء الانخراط في العمل كمُتغير تابع في عدد من الدراسات التي سعت إلى فهم العوامل المؤثرة عليه. في هذا السياق، تناولت دراسة (Memon et al, 2020) أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على انخراط الموظفين في قطاعي السلع الاستهلاكية سريعة التداول والاتصالات في باكستان. وقد سعت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه ثقة الموظفين في كل من المؤسسة والقادة المباشرين في تعزيز الانخراط الوظيفي، وذلك استنادًا إلى مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها



الاجتماعية تجاه موظفيها. علاوة على ذلك، اختبرت الدراسة الدور التعديلي لعلاقة القائد-المرووس في تحديد ما إذا كانت هذه العلاقة تسهم في تعظيم أثر المسؤولية الاجتماعية على بناء ثقة الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية الداخلية الموجهة للموظفين تمثل استثمارات تنظيمية استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تعزيز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل، مثل الانخراط الوظيفي وزيادة مستويات الثقة التنظيمية. كما كشفت النتائج أن إدراك الموظفين لحساسية الإدارة واهتمامها براحتهم وأمانهم يعزز مشاعر الامتنان والانتماء، ويترجم ذلك إلى تفانٍ والتزام وأداء مرتفع داخل بيئة العمل.

كما هدفت دراسة (Farid et al, 2019) التي أجريت على مجموعة من العاملين في عدد من المؤسسات المصرفية الخاصة في باكستان، إلى استقصاء أثر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على انخراط الموظفين في العمل وسلوك المواطن التنظيمية، وذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ركزت الدراسة على تصورات الموظفين تجاه ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم، ومدى تأثيرها على سلوكهم التنظيمي، مع تحليل الدور الوسيط لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. وقد كشفت النتائج أن تصورات الموظفين الإيجابية تجاه المسؤولية الاجتماعية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بكل من انخراطهم في العمل وسلوك المواطن التنظيمية. كما تبين أن سلوك المواطن التنظيمية يُسهم بدوره في تعزيز الانخراط الوظيفي. وأظهرت النتائج كذلك أن كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية تلعبان دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين إدراك المسؤولية الاجتماعية والانخراط في العمل.

وبنفس الاتجاه، هدفت دراسة (Alqarni, 2016) إلى استكشاف العلاقة بين جودة حياة العمل كما يُدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ومستوى انخراطهم في العمل. وقد شارك في الدراسة ٢٩٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات مختلفة بالجامعة. وكشفت النتائج عن أن أعضاء هيئة

التدريس عبّروا عن رضا معتدل بشأن جودة الحياة الوظيفية في الجامعة، في حين أظهروا مستويات مرتفعة نسبياً من الانخراط في العمل. كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل – بجميع أبعادها – والانخراط في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة.

وفي السياق نفسه، سعت دراسة (Lu et al, 2016) إلى فحص تأثير المواقع الوظيفية للعاملين (مشرفون مقابل موظفين على مستوى الإدارة المباشرة) على عدد من المتغيرات المرتبطة بالعمل، مثل الانخراط في العمل، الرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في أحد الفنادق الواقعة بأمريكا الشمالية. أظهرت النتائج أن المشرفين أظهروا مستويات أعلى من الانخراط في العمل ومستويات أقل من نوايا ترك العمل، مقارنةً بالموظفين في المناصب الإدارية المباشرة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية في الرضا الوظيفي بين الفئتين. من جهة أخرى، تبين أن للانخراط في العمل تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي، في حين كانت علاقته بنوايا ترك العمل سلبية، مما يعكس دور الانخراط كعامل وقائي ضد الرغبة في مغادرة الوظيفة.

وتناولت دراسة (Kanten & Sadullah, 2012) والتي أُجريت على مجموعة من العاملين في شركات الرخام بتركيا العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والانخراط في العمل، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والانخراط في العمل.

وفي سياق مختلف، جاء الانخراط في العمل كمتغير وسيط في دراسة (Kumari et al, 2025) والتي هدفت إلى استكشاف رحلة التحول من العمل الهجين الذي فُرض بفعل أزمة جائحة كورونا إلى بناء بيئة عمل مستدامة بعد الجائحة، إلى جانب دراسة التأثير الكبير لبيئة العمل الهجينة على أداء الموظفين وسعادتهم الوظيفية. اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على منهج كمي لجمع البيانات

من ٢٦٠ موظفًا يعملون في بيئة عمل هجينة. وأظهرت النتائج أن العمل الهجين له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين وسعادتهم في العمل. كما تبين أن العمل الهجين يؤثر بشكل إيجابي على الانخراط الوظيفي، وأن الانخراط في العمل يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين العمل الهجين وأداء الموظفين. إلا أن النتائج لم تدعم التأثير المباشر للعمل الهجين على السعادة الوظيفية، بل أشارت إلى أن الانخراط في العمل يتوسط العلاقة المقترحة بين العمل الهجين والسعادة الوظيفية.

كذلك دراسة (Karanika-Murray et al, 2015)، والتي تم تطبيقها على العاملين في ثلاث مؤسسات بريطانية. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية ارتباط الهوية التنظيمية بالرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للهوية التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال الانخراط في العمل، إلى جانب وجود تأثير إيجابي مباشر لتحديد الهوية التنظيمية على الرضا الوظيفي. وتشير هذه النتائج إلى الدور الوسيط الفعال الذي يلعبه الانخراط في العمل في تفسير العلاقة بين إدراك الموظف لانتمائه وهويته داخل المنظمة ومستوى رضاه عن وظيفته.

### ٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث وتطوير فروض

#### البحث:

لم يجد الباحث، في حدود ما اطلع عليه من دراسات سابقة، سوى دراسة واحدة فقط تناولت العلاقة بين القيادة الراحية والانخراط في العمل، وهي دراسة (Wang, 2024)، التي هدفت إلى الكشف عن فعالية هذا النمط القيادي داخل المنظمات الصينية، وتعزيز انخراط الموظفين في العمل. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الراحية وكل من الانخراط الوظيفي، والسلامة النفسية، والكفاءة الذاتية، كما بيّنت أن متغيري السلامة النفسية والكفاءة الذاتية لعبا دورًا وسيطًا مزدوجًا بين القيادة الراحية والانخراط.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة من أن القادة يلعبون دورًا محوريًا في تعزيز انخراط الموظفين، من خلال أساليبهم القيادية المختلفة. ومع ذلك، لم تُستكشف السلوكيات القيادية المرتبطة بالانخراط بشكل مباشر بشكل كافٍ، وهو ما سعت دراسة (Peters, 2025) إلى معالجته، من خلال سد فجوتين بحثيتين تمثلتا في دراسة الانخراط بين الموظفين العاملين عن بُعد، وتحديد السلوكيات القيادية التي تتنبأ بذلك الانخراط. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن ثلاث سلوكيات قيادية – وهي مشاركة المعلومات، والتدريب من أجل الأداء الابتكاري، وتفويض السلطة – تسهم بشكل دال إحصائيًا في التنبؤ بمستوى الانخراط الوظيفي، موضحةً أن هذه السلوكيات تفسر نحو ٤٧% من التباين في مستويات الانخراط لدى الموظفين العاملين عن بُعد.

وفي الإطار ذاته، اهتمت عدة دراسات أخرى باستكشاف العلاقة بين القيادة بشكل عام والانخراط في العمل. فقد ناقشت دراسة (Blomme, 2015) العوامل القيادية التي من المرجح أن تكون أكثر فعالية في ضمان بقاء الموظفين منخرطين ومنتجين، وقدمت نموذجًا مفاهيميًا يمهد لمزيد من البحث في هذا المجال.

كما اختبرت دراسة (Babcock & Strickland, 2010) ، والتي طبقت على طلاب من جامعة Western University ، نموذجًا للوساطة يربط بين شخصية القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الانخراط الوظيفي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين القيادة الكاريزمية والانخراط، وبين الانخراط وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك بين القيادة الكاريزمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (Ghadi et al, 2013) ، فقد طبقت على عينة من العاملين بعدة قطاعات في مدينة سيدني بأستراليا، واستهدفت اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والانخراط في العمل، مع دور وساطة لإدراك الموظفين لمعنى العمل. وكشفت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية عن وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والانخراط، والتي تم التوسط فيها جزئيًا من خلال إدراك الموظفين للمعنى في العمل.

وقد دعمت دراسة (Zhu, 2009) ، التي أجريت على موظفين ومشرفين في صناعات مختلفة بجنوب أفريقيا، نتائج دراسة (Ghadi et al, 2013) ، حيث أكدت أن القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز انخراط الموظفين، كما أظهرت أن خصائص التابعين قد تؤثر في قوة هذه العلاقة، بحيث تخفف العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والانخراط حين تكون الخصائص الفردية للتابعين أكثر إيجابية.

وبالمثل، توصلت دراسة (Tims et al. (2011 ، التي أجريت على مجموعة من العاملين في شركات هولندية، إلى أن القيادة التحويلية تعزز الانخراط اليومي في العمل، وذلك من خلال وساطة الكفاءة الذاتية والتفاؤل، مما يعزز من قيمة هذا النمط القيادي في دعم السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل.

وبناءً على ما تقدم من عرض في تناول العلاقة بين القيادة الراعية والانخراط في العمل ، يمكن صياغة الفرض على النحو التالي :

" توجد علاقة تأثير موجبة مباشرة معنوية بين القيادة الراعية والانخراط في العمل "

#### التعليق على الدراسات السابقة

- بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت كل من القيادة الراعية ، والانخراط في العمل والعلاقة بينها، فقد تم التوصل إلي ما يلي:
- جذب مفهوم القيادة الراعية اهتمامًا متزايدًا منذ طرحه لأنه يختلف عن أساليب القيادة المختلفة.
  - هناك شبه اتفاق بين الدراسات السابقة حول أبعاد الانخراط في العمل المتمثلة في الحيوية، التفاني ، الانهماك.
  - لم يجد الباحث، في حدود اطلاعه على الدراسات السابقة، سوى دراسة واحدة تناولت العلاقة بين القيادة الراعية والانخراط في العمل، كما لاحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وفرضه والمساهمة في تحديد أهدافه وأهميته، كذلك تحديد متغيراته وعوامل قياسها.

#### رابعاً- مشكلة البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:  
ما مدى تأثير القيادة الراحية على الانخراط في العمل؟

#### خامساً- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تحليل أثر القيادة الراحية على الانخراط في العمل، من خلال الوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الراحية ومستويات الانخراط الوظيفي لدى العاملين.

#### سادساً: مساهمات البحث

- ١- يمثل هذا البحث أحد الإسهامات البحثية في مجال الأنماط القيادية الحديثة وعلاقتها بالمتغيرات الهامة وتعزيز الانخراط في العمل.
- ٢- لقد حظي مفهوم القيادة الراحية باهتمام واسع في مجال الأعمال، خاصة على المستوى التنفيذي، إلا أنه لا يزال مجاًلاً لم يُستكشف بشكل كافٍ. على الرغم من الجذب الكبير لمفهوم المدير كقائد، فإن البحث التجريبي حول هذه الظاهرة لم يبدأ في الظهور إلا مؤخراً. يأمل الباحث من خلال هذا البحث في توسيع قاعدة الأدبيات المتعلقة بالمدير كقائد راعي.
- ٤- تظهر قلة الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت تأثير القيادة الراحية على الانخراط في العمل، وهذا يستدعي ضرورة إجراء بحث يساهم نتائجها في إثراء التراث الفكري في هذا السياق.

## **Refences**

- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at King Abdulaziz University. **International journal of humanities and social science**, 6(8), 118-135.
- Aslantas, M. (2024). Comparative analysis of employees' work engagement behavior with turnover intention. *Journal of Global Social Sciences*, 5(17), 1-18.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. **The Journal of psychology**, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. **Journal of vocational behavior**, 80(2), 555-564.
- Bebetos, E., Filippou, F., & Bebetos, G. (2017). Athletes' criticism of coaching behavior: Differences among gender, and type of sport. *Polish Psychological Bulletin*, 48(1), 66.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. **Journal of Management & Organization**, 21(2), 125-144.
- Boysen, S. M., Arya, T., & Page, L. (2021). Organizational and executive coaching: Creating a coaching culture in a non-profit. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, 19(2).

- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The leadership quarterly*, 21(4), 585-599.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. **International journal of environmental research and public health**, 16(10), 1731.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**.
- Har, C. L. (2008). Investigating the impact of managerial coaching on employees' organizational commitment and turnover intention in Malaysia. Unpublished Master's Thesis, University of Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Heydarinejad, S. E. D. I. G. H. E., & Adman, O. M. I. D. (2010). Relationship between coaching leadership styles and team cohesion in football teams of the Iranian university league. *Studies in physical culture and tourism*, 17(4), 367-72.
- Imron, M., Syarifudin, E., & Firdaos, R. (2024). Coaching, Development, and Employee Empowerment and Their Influence on Employee Performance at The Cilegon City BAZNAS Office. *Reflection: Education and Pedagogical Insights*, 1(4), 193-202.



- 
- Kamunya, M., & Nzulwa, J. (2020). Influence of coaching on employee retention in commercial banks in Kenya. **Human Resource and Leadership Journal**, 5(1), 29-50.
  - Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 62, 360-366.
  - Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**.
  - Kumari, S., Shukla, B., & Mishra, P. (2025). Hybrid workplace, work engagement, performance and happiness: A model for optimizing productivity. **Multidisciplinary Reviews**, 8(1), 2025012-2025012.
  - Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.
  - Mastrorilli, A., Santarpià, F. P., & Borgogni, L. (2025). Team collective efficacy as a mediator of coaching leadership effects on exhaustion: a multilevel investigation. **Team Performance Management: An International Journal**, 31(1/2), 38-62.
  - Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.
  - Memon, K. R., Ghani, B., & Khalid, S. (2020). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement: A social

exchange perspective. **International Journal of Business Science & Applied Management** (IJBSAM), 15(1), 1-16.

- Muchiri, C. T., Waiganjo, E., & Kahiri, J. M. (2022). Influence of coaching managers on organizational performance of commercial banks in Kenya. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 9(2), 1008-1016.

- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. **International Journal of Hospitality Management**, 60, 58-66.

- Pajuoja, M., Viitala, R., & Henttonen, K. (2025). Supporting innovating employees: how managerial coaching affects four dimensions of innovative work behavior. **Review of Managerial Science**, 1-22.

- Peters, B. (2025). Using Leadership Behaviors to Predict Employee Engagement of Remote Employees (Doctoral dissertation, Capella University).

- Poku, C. A., Bayuo, J., Agyare, V. A., Sarkodie, N. K., & Bam, V. (2025). Work engagement, resilience and turnover intentions among nurses: a mediation analysis. **BMC Health Services Research**, 25(1), 71.

- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies. **Performance Improvement Quarterly**, 27(3), 75-92.

- Ren, L., Yin, Y., Zhang, X., & Zhu, D. (2024). Does coaching leadership facilitate employees' taking charge? A perspective of conservation of resources theory. **Journal of managerial psychology**, 39(6), 749-774.

- 
- 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), 71-92.
  - Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. **Journal Of Organizational Behavior**, 25(3), 293-315
  - Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. **International Journal of Business and Applied Economics**, 2(2), 59-68.
  - Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. **Journal of Happiness Studies**, 20(4), 1217-1240.
  - Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. **The Leadership Quarterly**, 22(1), 121-131.
  - Wang, L. Y., Zhang, C. F., & Su, X. Y. (2024). The impact of coaching leadership on work engagement: an empirical study from Chinese context. **Journal of Managerial Psychology**.
  - Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. **Group & Organization Management**, 34(5), 590-619.