




*Original Article***Leadership and Employee Engagement: An Integrative Synthesis**Zeinab Chaichi ¹, Gholamali Tabarsa ^{2*}, Mohammad Fathian ³

1. Ph.D. Student in Public Administration, Faculty of Accounting and Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

z_chaichi@sbu.ac.ir

2. Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

g_tabarsa@sbu.ac.ir

3. Professor, Faculty of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

fathian@iust.ac.ir

Received: Nov. 25, 2025; Revised: Feb. 11, 2026; Accepted: Apr. 25, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.242607.1531](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.242607.1531)

Abstract

Purpose: Leadership is a crucial organizational component significantly impacting employee work engagement. While numerous studies have investigated various leadership styles and their effects on employee engagement, no single research has comprehensively examined all styles together, providing a holistic view for both research and practical application. Therefore, the present study aims to investigate all leadership styles and their mechanisms of influence on employee work engagement.

Design/ methodology/ approach: This applied research utilizes an integrative synthesis method to synthesize and consolidate studies in the fields of leadership and work engagement. The integrative synthesis method was employed to systematically integrate quantitative and qualitative findings, aiming to achieve a comprehensive understanding of the relationship between leadership styles and work engagement. Through this method, quantitative and qualitative findings were transformed into a unified format to enable interpretive integration. To implement the standard process of this method, the keywords "Leadership" and all equivalents of work engagement used in the literature of the field were searched in the Scopus and WOS databases. These keywords included: Employee, Job, Work, Staff, which were each combined with "Engagement" using the AND operator, and then all combinations were connected using the OR operator. The review period spanned a 10-year trend from 2015 to 2025. Initially, 2917 articles were found in Scopus and 1314 in WOS. Through successive filtering steps outlined in the standard PRISMA chart—including restriction to English language, abstract review, followed by introduction and full-text review, application of the CASP and JBI methods for assessing study quality, and finally, consideration of journal quartiles limited to Q1 journals—64 articles were selected for final analysis.

Research Findings: The review of the 64 articles identified 26 leadership styles, whose relationships with employee work engagement and the associated mediating/moderating variables were thoroughly examined and scrutinized. Transformational leadership accounted for the largest share of studies (17 articles), followed by ethical leadership (6 articles) in second place; other styles had fewer associated articles. Among the leadership styles, all had a positive impact on employee work engagement, and numerous mediating and moderating variables were identified for each. However, three styles—toxic leadership, narcissistic leadership, and laissez-faire leadership—had negative effects.

Limitations & Consequences: Among the limitations of the present study is the 10-year time constraint of the reviewed articles, restricting the search from 2015 to 2025. The reason for this was the evolving perspective in recent years and the developments in articles written in this area in newer years. However, given the long-standing presence of the leadership concept in management and the concept of work engagement since 1992, the review scope could be expanded. Furthermore, the review focused on



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

higher-quality articles, assessed in two stages using CASP and JBI methods for qualitative and quantitative articles, and finally limited to Q1 journals, resulting in 64 articles. Future research could examine a larger number of articles from other quartiles.

Practical Consequences: Since leadership style is a significant variable influencing employee work engagement, and engagement is a crucial component for job satisfaction, employee retention, productivity enhancement, and consequently organizational success, this study—by compiling and comprehensively examining all leadership styles and their impact on employee work engagement—can not only guide researchers regarding effectiveness in future studies but also provide a comprehensive guide for practitioners in the field. By selecting the correct, effective leadership style and applying it optimally, they can achieve the maximum level of work engagement among their employees.

Innovation or value of the Article: Previous studies typically examined only one specific leadership style and its impact on employee work engagement. However, the present study makes it possible to view all leadership styles together, providing a comprehensive overview for others. No such study of this kind has been recorded to date.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Leadership Styles, Employee Engagement, Integrative Synthesis.

How to Cite: Chaichi, Zeinab; Tabarsa, Gholamali; Fathian, Mohammad (2026). Leadership and Employee Engagement: An Integrative Synthesis. *Public Adm Perspect.*, 17(1), 15-44 (In Persian).

مقاله پژوهشی

رهبری و عجين سازی شغلی: یک فراترکیب یکپارچه

زینب چائیچی^۱، غلامعلی طبرسا^{۲*}، محمد فتحیان^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

z_chaichi@sbu.ac.ir

۲. استاد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

g_tabarsa@sbu.ac.ir

۳. استاد، مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

fathian@iust.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۴، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2026.242607.1531](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.242607.1531)

چکیده

هدف: رهبری از مولفه‌های سازمانی بسیار مهم موثر بر عجين سازی شغلی کارکنان است و تا کنون پژوهش‌های متعددی در باب انواع سبک‌های رهبری و تاثیر آن‌ها بر عجين شدگی شغلی کارکنان صورت گرفته است، اما پژوهشی که تمام سبک‌ها را یکجا بررسی کرده و دید جامعی از آن‌ها در مرتبه تحقیق و هم در مرتبه اجرا فراهم آورد، وجود نداشته است. لذا؛ هدف پژوهش حاضر بررسی تمامی سبک‌های رهبری و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر عجين شدگی شغلی کارکنان است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی است که از روش فراترکیب یکپارچه در آن برای سنتز و کنار هم قرار دادن مطالعات حوزه رهبری و عجين سازی شغلی استفاده شده است. روش فراترکیب یکپارچه، با هدف تلفیق نظام‌مند یافته‌های کمی و کیفی جهت دستیابی به درکی همه‌جانبه از نحوه ارتباط سبک‌های رهبری و عجين سازی شغلی، به کار گرفته شده است. یافته‌های کمی و کیفی در تحلیل با استفاده از این روش، به یک بیان و شکل مشترک تبدیل شدند تا امکان یکپارچه‌سازی تفسیری فراهم گردد. جهت اجرای فرایند استاندارد روش، در پایگاه‌های Scopus و WOS کلمات Leadership (رهبری) و تمام معادل‌های عجين سازی شغلی که مورد استفاده در مقالات آن حوزه بود، آورده شد. این کلمات عبارتند از Staff, Work, Job, Employee که همزمان هم با واژه Engagement و هم رهبری به حالت AND درآمده و با یکدیگر به حالت OR درآمدند. سال‌های بررسی هم روندی ۱۰ ساله از ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ را شامل شد. ابتدا ۲۹۱۷ مقاله در Scopus و ۱۳۱۴ مورد در WOS یافت شد که با پالایش‌های متوالی موجود در چارت متداول PRISMA از جمله محدود کردن به زبان انگلیسی، مطالعه چکیده در ادامه مقدمه و متن مقاله، دو روش JBI و CASP در بررسی کیفیت پژوهش‌ها و در نهایت بررسی چارک نشریات و محدود سازی به نشریات Q1، ۶۴ مقاله مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش: از بررسی ۶۴ مقاله بیان شده، به ۲۶ سبک رهبری دست یافته شد که نحوه ارتباطی آن‌ها با عجين سازی شغلی کارکنان و متغیرهای ارتباطی موجود، به طور کامل مورد بررسی و تدقیق قرار گرفت. رهبری تحول‌آفرین بیشترین سهم پژوهش‌ها را با ۱۷ مقاله به خود اختصاص داده و سپس رهبری اخلاق‌مدار با ۶ مقاله در رتبه دوم قرار گرفته و سایر سبک‌ها دارای تعداد مقالات کمتری بودند. در میان سبک‌های رهبری همگی دارای تاثیر مثبت بر عجين سازی شغلی کارکنان بوده و برای هر کدام متغیرهای میانجی و تعدیلگر متعددی شناسایی شد اما سه سبک رهبری سمی، رهبری خودشیفته و رهبری بی‌قید و شرط دارای اثر منفی بودند.

محدودیت‌ها و پیامدها: از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدودیت زمانی ۱۰ ساله مقالات بررسی شده اشاره نمود که جستجو به سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ محدود شد. علت آن نیز متفاوت بودن نگاه در سال‌های اخیر به این حوزه و تحولات مقالات نگاشته شده در آن در سال‌های نو است. اما می‌توان به علت حضور مفهوم رهبری از دیرباز در عرصه مدیریت و نیز حضور مفهوم عجين سازی شغلی از سال



۱۹۹۲ دامنه بررسی را گسترده‌تر کرد. همچنین بررسی‌ها بر روی مقالات با کیفیت‌تر که در دو مرحله با روش‌های CASP و JBI در مقالات کیفی و کمی و نیز در نهایت با محدود کردن به نشریات Q1 روی تعداد ۶۴ مقاله صورت گرفت. در پژوهش‌های آتی می‌توان شمار بیشتری از مقالات در چارک‌های دیگر را بررسی کرد.

پیامدهای عملی: از آنجایی که سبک رهبری متغیری مهم در عجین‌سازی شغلی کارکنان با کار بوده و عجین‌سازی نیز مولفه مهمی در رضایت شغلی و نگهداشت کارکنان، افزایش بهره‌وری آنان و در نتیجه موفقیت سازمان است، پژوهش حاضر با کنار هم نهادن و بررسی جامع تمامی سبک‌های رهبری و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر عجین‌سازی شغلی کارکنان، نه تنها می‌تواند به نحوه اثربخشی راهگشای پژوهشگران در تحقیقات آتی باشد، بلکه می‌تواند راهنمایی جامع در اختیار دست اندرکاران این حوزه قرار دهد تا با انتخاب سبک رهبری صحیح و اثربخشی و کاربست بهینه آن، حداکثر عجین‌شدگی شغلی کارکنان خود را به همراه داشته باشد.

ابتکار یا ارزش مقاله: در پژوهش‌های پیشین عموماً تنها یک سبک رهبری خاص و اثرگذاری آن بر عجین‌سازی شغلی کارکنان بررسی می‌شد اما پژوهش حاضر این امکان را فراهم آورده تا تمامی سبک‌های رهبری یکجا دیده شده و دید جامعی برای سایرین فراهم آورد که در این نوع تا کنون چنین پژوهشی ثبت نگردیده است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: سبک‌های رهبری، عجین‌سازی شغلی، فراترکیب یکپارچه.

استناددهی: چائی‌چی، زینب؛ طبرسا، غلامعلی؛ فتحیان، محمد (۱۴۰۵). رهبری و عجین‌سازی شغلی: یک فراترکیب یکپارچه. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۱۵-۴۴.

مقدمه

عجین سازی شغلی^۱ مفهومی نسبتاً نو در ادبیات مدیریت منابع انسانی می‌باشد. به عقیده بسیاری از دانشمندان حوزه مدیریت، عجین بودن با شغل و به عبارتی دیگر مشارکت در کار، یک عامل حیاتی در موفقیت هر سازمانی است که منعکس کننده دلبستگی عاطفی و روانی یک کارمند به شغل، سازمان و ارزش‌های آن است (Schaufeli, Salanova, M, et al. 2002). ارتباط قوی بین عجین سازی شغلی، عملکرد کاری و طیف وسیعی از پیامدهای سازمانی، از جمله وفاداری مشتری، رضایت، بهره‌وری کارکنان و سود دهی مالی سازمان، بارها توسط تحقیقات گسترده در طول بیش از دو دهه نشان داده شده است (Harter, Schmidt and Hayes 2002).

این مفهوم اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط کان مطرح شده و به معنای به کارگیری فیزیکی، شناختی و عاطفی افراد در کار و در حین اجرای نقش‌هاست (Kahn 1990). همچنین در طی سالیان روش‌های مختلفی توسط اساتید و دانشمندان این حوزه، همچنین صنایع و شرکت‌های تحقیقاتی فعال در زمینه مدیریت، در خصوص عجین سازی شغلی ارائه شده که دارای پرسشنامه‌های استاندارد جهت اندازه‌گیری میزان آن در نیروی کار است (Tabarsa, Fathian and Chaichi 2025).

شواهد متعددی نشان می‌دهد که مشخصات و ویژگی‌های فرد و شغل و نیز مشخصات و ویژگی‌های سازمان بر عجین سازی نیروی کار با شغل موثر می‌باشد و تحقیقاتی توسط متخصصان این امر در این حوزه صورت گرفته است (Adisa, Ogbonnaya and Adekoya 2021). اگرچه عناصر مختلف زیادی وجود دارند که بر عجین سازی شغلی تأثیر می‌گذارند، اما موارد رایج شامل کیفیت مدیریت^۲ و سبک رهبری ادراک شده^۳، محیط کار^۴ و امکان پیشرفت شغلی^۵ است. بنابراین، به نوعی می‌توان عجین سازی را به عنوان یک شاخص عملکرد برای مدیریت افراد در نظر گرفت (OECD 2021). با توجه به عناصر شناسایی شده، از جمله مهم‌ترین آن‌ها تأثیر سبک رهبری نیروی کار بر عجین سازی آنان با شغل است. در خصوص اثر سبک‌های رهبری مختلف بر عجین سازی شغلی، مقالات متعددی نگاشته شده است.

در محیط کسب و کار پویای امروزی، رهبری به عنوان یک عامل تعیین‌کننده حیاتی در موفقیت سازمانی ظهور کرده است. در برخی تعاریف بیان می‌شود که رهبری توانایی یک فرد در ایجاد انگیزه در یک گروه برای دستیابی به اهداف است، هرچند که تا کنون تعاریف متعددی برای آن بیان شده است (P. Northouse 2007). مفهوم رهبری برای اولین بار در دهه‌های ۱۹۲۰ وارد ادبیات مدیریت شده و در مکتب رفتاری و روابط انسانی جایگاه خاصی را به خود اختصاص داده است. تفاوت‌های آن با مدیریت، انواع نگاه‌ها به آن، و سبک‌های آن و همچنین اثر آن در پیشبرد اهداف سازمانی همواره مورد مطالعه اندیشمندان این حوزه بوده و روز به روز سبک‌های به روزتری در ادبیات مدیریت برای رهبری شناسایی شده است (Bemmira and Agboola 2021).

پژوهش‌ها در زمینه رهبری دوره‌های متعددی را طی کرده است. از دوره تمرکز بر ویژگی‌های ذاتی رهبر که اولین تحقیقات پس از خلق این مفهوم مربوط به آن زمان است تا تمرکز بر رفتارهای رهبری و سپس بروز سبک‌های اقتضایی و تئوری‌هایی مانند مسیر-هدف^۶. در دوره‌های اخیر هم پس از ۱۹۹۰ هم بعد از بیان دو سبک مرجع رهبری مبادله‌ای^۷ و رهبری تحول آفرین^۸

¹ Employee Engagement

² Management Quality

³ Perceived Leadership Style

⁴ Work Atmosphere

⁵ Possibilities for Career Advancement

⁶ Goal-Path Theory

⁷ Transactional Leadership

⁸ Transformational Leadership

سبک‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و اشتراکات توزیع شده در سازمان‌ها مطرح گردیده و روز به روز بر انواع آن افزوده می‌گردد (P. G. Northouse 2018).

همانطور که پیش‌تر بیان شد از عناصر بسیار مهم و تاثیرگذار بر عجزین سازی نیروی کار با شغل، سبک رهبری ادراک شده توسط آنان در محیط کار می‌باشد. تا کنون مقالات متعددی در خصوص تاثیر سبک‌های مختلف رهبری بر عجزین سازی نیروی کار با شغل، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر اثرگذار، متغیرهای پیش‌بین، میانجی و تعدیلگر موثر و همچنین اثرات سوء سبک‌های رهبری کم‌اثرتر و دارای اثربخشی کمتر بر عجزین سازی شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. لازمه بکارگیری سبک رهبری مناسب جهت حداکثر کردن میزان عجزین سازی کارکنان با شغل، بررسی تمام مقالات نگاشته شده در این حوزه و مشاهده تمامی سبک‌ها در کنار هم، به همراه متغیرهای مختلف بررسی شده برای هر سبک، در پژوهش‌های متعدد در کنار یکدیگر است.

رهبری و
عجزین‌سازی
شغلی ...
۲۰ | صفحه

با تدقیق و بررسی پژوهش‌های پیشین به طور جامع، به نگاهی ژرف و همه‌جانبه درباره اثر و نحوه بکارگیری تمامی سبک‌های رهبری بررسی شده در حوزه عجزین سازی شغلی می‌توان دست یافت. بنابراین، در این پژوهش برآن هستیم تا با بکارگیری روش فراترکیب یکپارچه^۱ به بررسی نظام‌مند این پژوهش‌ها کنار هم پرداخته تا دید کلی از آنان جهت سهولت در اجرا، حاصل شده و شکاف‌های پژوهش در این حوزه نیز استحصال شود و به پرسش زیر پاسخ داده شود:

- ارتباط سبک‌های رهبری مختلف و عجزین سازی شغلی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش عجزین سازی با شغل

همانطور که در مقدمه بیان شد، مفهوم عجزین سازی با شغل ابتدا توسط کان در سال ۱۹۹۰ بیان شد و از آن زمان تا کنون همواره مورد توجه و بررسی دانشمندان حوزه مدیریت بوده است. در طول دهه‌های گذشته، تعدادی از محققان، عمدتاً از حوزه‌های روانشناسی، روابط انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت، موضوع عجزین سازی شغلی کارکنان را به همراه پیشینه‌ها و پیامدهای آن، تجزیه و تحلیل کرده‌اند. تحقیقات نشان داده است که سطوح بالای عجزین سازی شغلی، رضایت شغلی، سازگاری فرد با شغل و سازمان و خلاقیت افراد را حفظ می‌کند (Eldor و Harpaz 2016). همچنین از اثرات مهم دیگر عجزین سازی شغلی می‌توان به بهره‌وری بیشتر، رضایت شغلی بالاتر و ترک شغل کمتر اشاره نمود (Harter, Schmidt and Hayes 2002).

از ابتدای خلق این مفهوم توسط کان تا کنون که او عجزین سازی شغلی را به معنای به کارگیری فیزیکی، شناختی و عاطفی افراد در کار می‌دانست، هرچند که این تعریف مبنای بسیاری از تحقیقات این حوزه قرار گرفت، اما تعریف‌های تکامل یافته تری نیز ارائه شد. پس از کان مهم‌ترین و پراستنادترین تعریف عجزین سازی شغلی توسط شاولی^۲ و همکاران وی ارائه شد. او سه عنصر قدرت، فداکاری و جذب را به عنوان سه مولفه اصلی این مفهوم بیان نمود (Schaufeli, Bakker and Van Rhenen 2009). در تعاریف جدیدتر ساکس^۳ عجزین سازی شغلی را ترکیبی از مشارکت شغلی در سطح فردی و سازمانی دانست (Sacks 2011).

مفهوم متضاد عجزین سازی شغلی توسط ماسلاخ و لیتز^۴ در سال ۱۹۹۷ بیان شد. آنان عجزین سازی شغلی را توأم با انرژی، مشارکت و کارایی دانستند و نقطه مقابل آن را با عنوان فرسودگی شغلی^۵ با مولفه‌هایی از جمله بدبینی، خستگی و ناکارآمدی بیان نمودند

¹ Integrative Synthesis

² Schaufeli

³ Sacks

⁴ Maslach and Leiter

⁵ Job Burnout

(Maslach and Leiter 1997). هر چقدر مشارکت و انرژی کارکنان در کار بالاتر رفته و خستگی، بدبینی و ناکارآمدی آنان کاهش یابد، احتمال رشد و موفقیت سازمان هم بیشتر خواهد بود. تحقیقات زیادی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که روی عجین سازی کارکنان خود با شغل تمرکز دارند، در واقع آن را لازم نیست هزینه دانسته و بلکه باید سود بدانند چرا که کارکنان عجین شده، رضایت شغلی بالاتری داشته، احتمال ترک شغل آنان پایین‌تر است و همچنین به طور فزاینده‌ای عملکرد سازمان را بالا می‌برند (Kavyashree, et al. 2022).

رهبری

رهبری پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است. این پدیده در طول سال‌ها به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و در دنیای پرشتاب و به طور فزاینده جهانی‌شده‌ی امروز، اهمیت بیشتری نسبت به گذشته پیدا کرده است. با وجود این، رهبری به دلیل پیچیدگی موضوع، همچنان بحث‌های جذاب و به روزی را ایجاد می‌کند (Bennis 2009).

محققان تعاریف و نظریه‌های مختلفی از رهبری ارائه داده‌اند. استاگدیل^۱ آن را «فرآیند تأثیرگذاری بر سایرین با هدف دستیابی به هدف» تعریف می‌کند و بر رهبری به عنوان فرآیندی که به منظور تأثیرگذاری بر گروه خاصی از افراد برای دستیابی به یک هدف تعیین شده هدایت می‌شود، تمرکز دارد (Stogdill 1950). کوزس و پوسنر^۲ نیز به همین ترتیب معتقدند که «رهبری هنر بسیج دیگران است تا بخواهند برای آرمان‌های مشترک مبارزه کنند» (Kouzes and Posner 1995) و ماکسول^۳ بیان می‌کند که «رهبری صرفاً نفوذ است» (Maxwell 1993). با این حال، هیچ تعریف یا رویکرد رهبری خاصی وجود ندارد که جهانی تلقی شود و تلاش‌ها برای شناسایی آنچه یک رهبر مؤثر را می‌سازد، ادامه دارد.

تئوری‌های رهبری چهار دوره ویژگی‌های فردی^۴ (۱۸۴۰-۱۹۴۰) که پژوهش‌ها در آن روی ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی رهبران مؤثر تمرکز داشت؛ دوره رفتاری^۵ (۱۹۴۰-۱۹۵۰) که در این دوره تمرکز از ویژگی‌های رهبر به رفتارها و اقدامات او تغییر کرد؛ دوره موقعیتی^۶ (۱۹۶۰) که بر اهمیت محیط و موقعیت در رهبری تأکید می‌کند و نظریه‌های این دوره بیان می‌کنند که بهترین سبک رهبری به موقعیت بستگی دارد و در نهایت آخرین دوره با عنوان دوره رهبری جدید^۷ (۱۹۹۰-کنون) شامل نظریه‌های مدرنی می‌شود که بر تعاملات پیچیده بین رهبر، پیرو و موقعیت تمرکز دارند و خط مشخص بین رهبر و پیرو را محو می‌کنند. نظریه‌های شاخص این دوره شامل رهبری تحول‌آفرین، مبادله‌ای، خدمتگزار^۸ و فراگیر^۹ می‌شود (Benmira and Agboola 2021).

پیشینه پژوهش

لطیفی و اکرانی (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «رهبری راهبردی^{۱۰} و عجین‌شدگی شغلی و هویت سازمانی» به بررسی تأثیر سبک رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی و نیز هویت سازمانی پرداختند. آنان با پرسش از ۱۲۴ نفر از کارشناسان و مدیران شرکت برق منطقه‌ای خراسان و با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که رهبری راهبردی به طور مستقیم بر

¹ Stogdill

² Kouzes and Posner

³ Maxwell

⁴ Trait Era

⁵ Behavioral Era

⁶ Situational Era

⁷ New Leadership Era

⁸ Servant

⁹ Inclusive

¹⁰ Strategic Leadership

عجین شدگی شغلی و نیز هویت سازمانی موثر است. همچنین هویت سازمانی در این پژوهش به عنوان میانجی گر جزئی رابطه رهبری راهبردی و عجین شدگی شغلی را میانجی‌گری کرد. همچنین در مقاله‌ای دیگر توسط آقابابایی (۲۰۱۵) تحت عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری بر تعهد سازمانی به واسطه عجین شدن با کار» با استفاده از نمونه‌گیری ساده تصادفی و با تحلیل پرسشنامه‌ای به این نتیجه دست یافت که رهبری تعامل‌گرا^۱ (مبادله‌ای) و نیز رهبری تحول‌گرا^۲ هر دو بر عجین سازی نیروی کار با شغل موثرند.

رهبری و
عجین‌سازی
شغلی ...

۲۲ | صفحه

کوندی^۳ و همکاران (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان «اخلاق^۴، صداقت^۵ و عجین سازی شغلی: بررسی تأثیر اقلیم صدایی (فضای ابراز نظر)^۶ بر عجین سازی شغلی» با استفاده از مطالعات میدانی و آزمایشی بر پایه نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده^۷ به بررسی تأثیر فضای ابراز نظر کارکنان در سازمان یا همان اقلیم صدایی بر عجین سازی شغلی آنان می‌پردازد. این مطالعه نشان از آن دارد که بیان نظرات به صورت آزادانه باعث کاهش رفتارهای ضدسازمانی^۸ در نیروی کار شده و همچنین سبک رهبری اخلاق‌مدار^۹ و میزان دینداری^{۱۰} و به عبارتی پایبندی نیروی کار به دین به عنوان متغیرهای تعدیلگر باعث افزایش اثر اقلیم صدایی بر عجین سازی شغلی هستند. در این مقاله اثر رهبری اخلاقی مستقیماً بر عجین سازی شغلی بررسی نشده اما یک متغیر تأثیرگذار در مسیر اثرگذاری اقلیم صدایی بر عجین سازی شغلی است.

وانگ^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر رهبری مربی‌گری^{۱۲} بر عجین سازی شغلی: یک مطالعه تجربی در زمینه فرهنگ چینی» به بررسی تأثیر سبک رهبری مربی‌گری بر عجین سازی شغلی با بررسی کارکنان در چندین شرکت در کشور چین و با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری به این نتیجه دست یافتند که دو متغیر ایمنی روانی^{۱۳} و خودکارآمدی^{۱۴} متغیرهای میانجی و نوع جهت‌گیری فاصله قدرت^{۱۵} در سازمان هم متغیر تعدیلگر در این رابطه می‌باشد (Wang, Zhang and Su 2024).

های‌تان^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «رابطه بین سبک رهبری و عجین شدگی کاری کارکنان: مطالعه تجربی از بخش دولتی در ویتنام» به بررسی سه سبک رهبری مبادله‌ای، تحول‌گرا و همچنین رهبری بی‌قید و شرط^{۱۷} بر عجین شدگی شغلی می‌پردازد. آنان کارکنان مدیریتی در وزارت فرهنگ، ورزش و گردشگری ویتنام را با روش تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار داده و دریافته‌اند که از این سه سبک بررسی شده، سبک بی‌قید و شرط دارای اثر منفی بر عجین شدگی شغلی کارکنان و دو سبک دیگر تأثیر مثبت داشتند.

¹ Transactional Leadership

² Transformational Leadership

³ Kundi

⁴ Ethics

⁵ Faith

⁶ Voice Climate

⁷ Theory of Planned Behavior

⁸ Counterproductive Work Behavior, CWB

⁹ Ethical Leadership

¹⁰ Religiosity

¹¹ Wang

¹² Coaching Leadership

¹³ Psychological Safety

¹⁴ Self-Efficacy

¹⁵ Power Distance Orientation - PDO

¹⁶ Hai Thanh

¹⁷ Laissez-faire Leadership

بررسی پیشینه پژوهش در حوزه سبک‌های رهبری و عجین‌سازی شغلی که به برخی مهم‌ترین مقالات این حوزه در این بخش اشاره شد، نشان‌دهنده آن است که تا کنون به طور جامع به بررسی تمامی سبک‌ها در کنار یکدیگر پرداخته نشده است. این مهم جهت دستیابی به دیدی جامع و نیز دریافت تمامی مولفه‌ها و متغیرهای اثرگذار بر ارتباط هر سبک رهبری و عجین‌سازی شغلی کنار هم که جهت سهولت در بکارگیری این سبک‌ها به طور عملی شود، بوده و لذا ارائه این چهارچوب جامع گامی موثر در اجرایی شدن سبک رهبری صحیح در سازمان‌ها جهت حداکثرسازی عجین‌شدگی شغلی کارکنان است.

روش شناسی

پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی است که از روش فراترکیب یکپارچه^۱ در آن برای سنتز و کنار هم قرار دادن مطالعات حوزه رهبری و عجین‌سازی شغلی استفاده شده است. روش فراترکیب یکپارچه، با هدف تلفیق نظام‌مند یافته‌های کمی و کیفی جهت دستیابی به درکی همه‌جانبه از نحوه ارتباط سبک‌های رهبری و عجین‌سازی شغلی، به کار گرفته شده است. یافته‌های کمی و کیفی در تحلیل با استفاده از این روش، به یک بیان و شکل مشترک تبدیل شدند تا امکان یکپارچه‌سازی تفسیری فراهم گردد (Torraco 2005). در مقاله حاضر نیز از روش اعلامی توراکو^۲ در سال ۲۰۰۵ استفاده شده است.

فرآیند پژوهش، منطبق با استانداردهای این روش، شامل پنج مرحله اصلی بود: (۱) شناسایی مسئله و تعیین پرسش پژوهش، (۲) جستجوی نظام‌مند ادبیات در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، (۳) ارزیابی انتقادی کیفیت مطالعات، (۴) تحلیل و یکپارچه‌سازی داده‌ها و (۵) ارائه ترکیب نهایی (Whittemore and Knafel 2005). برای دریافت کیفیت بهتر مطالعات، ارزیابی کیفیت مطالعات به صورت تفکیک‌شده و با استفاده از ابزارهای تخصصی هر حوزه صورت پذیرفت؛ بدین صورت که کیفیت مطالعات کیفی با چک‌لیست CASP^۳ و کیفیت مطالعات کمی با چک‌لیست‌های متناسب مؤسسه JBI^۴ سنجیده شد (Santos, Secoli and Püschel 2018) (Hopia, Latvala and Liimatainen 2016). در مرحله ترکیب نهایی، یافته‌های حاصل از مطالعات کمی و کیفی در کنار یکدیگر قرار داده شدند. در سنتز ارائه شده، یافته‌های کمی و کیفی، ابعاد مستقل اما مکملی از ارتباط رهبری و عجین‌سازی شغلی را تبیین نمودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

جهت اجرای فرآیند ارائه شده در بخش قبل، در پایگاه‌های Scopus و WOS^۵ کلمات Leadership (رهبری) و تمام معادل‌های عجین‌سازی شغلی که مورد استفاده در مقالات آن حوزه بود، آورده شد. این کلمات عبارتند از Staff، Work، Job، Employee که همزمان هم با واژه Engagement و هم رهبری به حالت AND درآمد و با یکدیگر به حالت OR درآمدند. سال‌های بررسی هم روندی ۱۰ ساله از ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ را شامل شد. ابتدا ۲۹۱۷ مقاله در Scopus و ۱۳۱۴ مورد در WOS یافت شد. با محدود کردن یافته‌ها به پژوهش‌های نگاشته شده به زبان انگلیسی و نیز موضوعات مرتبط با مدیریت و علوم اجتماعی، این تعداد در Scopus به ۱۷۸۳ مورد و در WOS به ۹۶۰ مورد کاهش یافت. همچنین در ادامه با استفاده از نرم افزار EndNote-2022 مقالات مشترک دو پایگاه حذف شده و سپس در چهار مرحله ابتدا از روی عنوان، سپس با بررسی چکیده و مقدمه مقاله، در ادامه با استفاده از دو روش CASP و JBI برای ارزیابی کیفیت مطالعات کمی و کیفی پایش شده و در نهایتی ترین مرحله رتبه (Q) نشریات چاپ

¹ Integrative Meta-synthesis

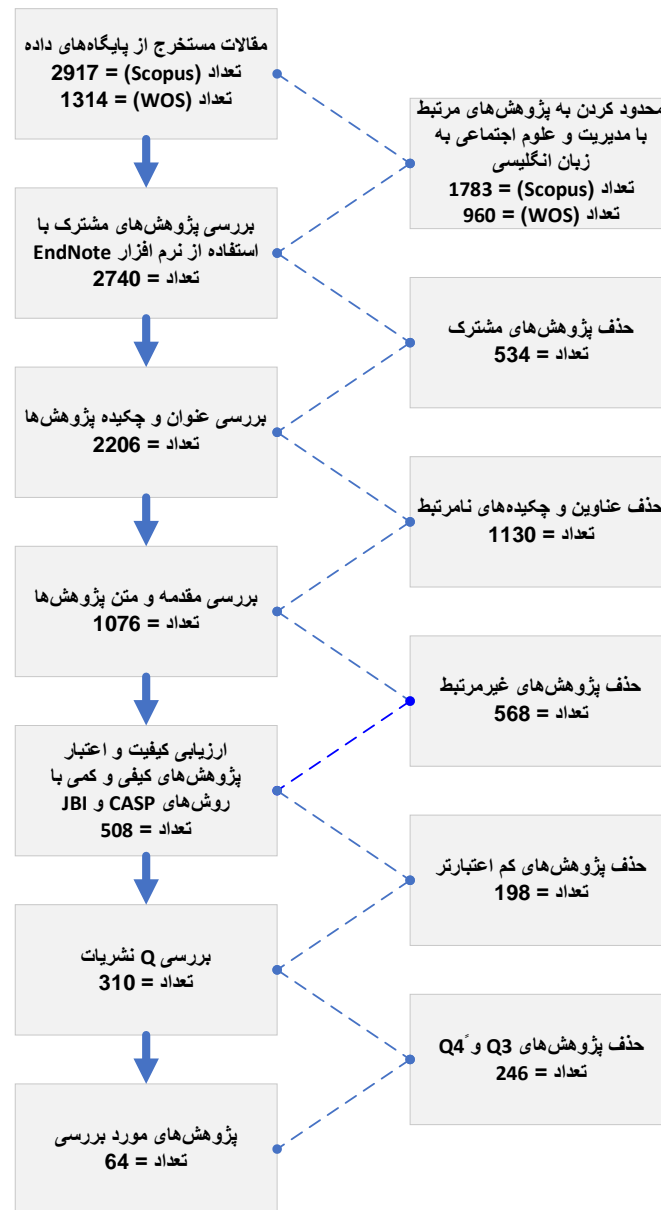
² Torraco

³ Critical Appraisal Skills Programmed

⁴ Joanna Briggs Institute

⁵ Web Of Science

کننده مقالات مورد بررسی قرار گرفته و مقالات حاضر در نشریات برتر وارد ستنز شدند. چارت روندنمای مورد استفاده از این پژوهش در ادامه قابل رویت است که با رویکرد PRISMA¹ ترسیم شده است.



شکل ۱- مقالات مورد بررسی

در ادامه در قالب جدول ۱ نتایج و ترکیب تفسیری یافته‌های حاصل شده به همراه منابع مورد بررسی قابل رویت است. لازم به ذکر است که کدگذاری مقالات توسط نرم‌افزار MAXQDA-2024 صورت گرفته است.

¹ Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

جدول ۱- مشخصات مقالات بررسی شده و یافته‌های کلیدی

سبک رهبری بررسی شده	نویسنده و سال مقاله	مورد مطالعه	روش تحلیل	نوع ارتباط با عجزین سازی شغلی	متغیرهای رابط مورد بررسی	ترکیب تفسیری یافته‌ها
رهبری مربی‌گری ^۱	(Wang L, Zhang C and X 2024)	مدیران و کارکنان چند شرکت در چین	پژوهش مقطعی با مدلسازی معادلات ساختاری	هم مستقیم و هم غیر مستقیم	ایمنی روانی ^۲ (میانجی) خودکارآمدی ^۳ (میانجی) جهت‌گیری فاصله قدرت ^۴ (تعديلگر)	رهبری مربی‌گری به طور مستقیم و مثبت بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین رهبری مربی‌گری از طریق تقویت بیان آزادانه نظرات کارکنان بدون ترس (ایمنی روانی) و نیز توانا دانستن خود برای سازمان‌دهی و اجرای امورات (خودکارآمدی)، به طور غیرمستقیم باعث افزایش درگیری شغلی آنان می‌شود. تأثیر مثبت رهبری مربی‌گری بر ایمنی روانی و خودکارآمدی، برای کارکنانی که جهت‌گیری فاصله قدرت (PDO) بالاتری دارند، قوی‌تر است. به عبارت دیگر، این سبک رهبری برای افرادی که بیشتر سلسله مراتب را می‌پذیرند، اثرگذاری بیشتری در ایجاد احساس امنیت و اعتماد به نفس دارد.
رهبری مبتنی بر نقاط قوت ^۵	(Wang, et al. 2023)	کارکنان چند شرکت در چین	پژوهش مقطعی و چند منبعی با مدلسازی معادلات ساختاری	مستقیم	کیفیت رابطه رهبر-عضو ^۶ (تعديلگر)	وقتی کیفیت رابطه رهبر-عضو بالا است، در این حالت، رابطه بر پایه اعتماد متقابل، احترام و تعهد دوطرفه است. وقتی رهبر در چنین رابطه مساعدی، بر نقاط قوت فرد سرمایه‌گذاری می‌کند، این اقدام او با دقت و صداقت بیشتری درک و پذیرفته می‌شود.
رهبری جمع‌گرا/ارتباط‌محور ^۷	(Dunlop and Scheepers 2023)	کارکنان یک شرکت با مدیر زن در آفریقای جنوبی	تحلیل رگرسیون چندگانه	مستقیم	-	رهبری جمع‌گرا با همدلی و تمرکز بر روابط، همچنین ایجاد حس همدلی و همکاری و نیز توجه به رفاه و پشتیبانی اعضای سازمان بر عجزین سازی شغلی آنان تأثیرگذار است. این سبک به ویژه در رهبران زن موثرتر بوده و در فاکتورهای شناسایی شده عجزین شدگی شغلی توسط کان روی فداکاری از جذب و قدرت تأثیرگذارتر است، هرچند اثر مثبت آن روی تمامی فاکتورها اثبات شده است.

¹ Coaching Leadership

² Psychological Safety

³ Self-Efficacy

⁴ Power Distance Orientation

⁵ Strengths-based Leadership

⁶ Leader-Member Exchange - LMX

⁷ Communal Leadership

این سبک رهبری با تاکید بر ویژگی‌های تمرکز بر وظیفه و هدف، تمایل به هدایت و کنترل موقعیت‌ها، جسارت و اطمینان و قاطعیت در تصمیم‌گیری‌ها و نیز اقتدار در دستور دادن به کارکنان حتی در رهبران زن، باعث افزایش عجین شدگی شغلی کارکنان به ویژه در فاکتور جذب است. هرچند سبک جمع‌گرا برای زنان مناسب‌تر است.	-	مستقیم	تحلیل رگرسیون چندگانه	کارکنان یک شرکت با مدیر زن در آفریقای جنوبی	Dunlop و (Scheepers 2023)	رهبری کنشگر/فعال محور ^۱
کارآزادگان و شاغلان خردکار و به عبارتی فریلنسرها و گیگ ورکرها در صورت داشتن خودرهبری بالاتر، یعنی اینکه بتوانند بر خودشان نظارت و کنترل داشته باشند، اهداف شخصی تعیین کنند و خودانگیخته باشند، عجین شدگی شغلی بالاتری را تجربه خواهند کرد. همچنین خودرهبری با وجود حمایت سازمانی ادراکی بالاتر، یعنی احساس اهمیت رفاهی و روانی کارکنان برای سازمان، اثر مثبت بیشتری بر عجین شدگی شغلی آنان دارد.	-	مستقیم	رگرسیون خطی با پروسه ماکرو ^۵	کارآزادگان ^۲ و شاغلان خردکار ^۴ در هند	(Shukla and Shaheen 2024)	رهبری بر خویشتن- خودرهبری ^۲
	حمایت ادراک شده سازمانی ^۶ (تعدیلگر)	مستقیم	تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی	کارکنان شرکتی خصوصی در شعب لبنان و امارات	(Malaeb, Dagher and Canaan Messarra 2023)	
رهبری مشارکتی که سبکی است در آن رهبر، کارکنان و اعضای تیم را به طور فعال در فرآیند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و حل مسئله مشارکت و همراهی می‌دهد، عاملی کلیدی و ضروری در افزایش عجین شدگی شغلی و به ویژه ایجاد حس تعلق و توانایی در نگهداشت استعدادها در کسب و کارهای خانوادگی است.	-	مستقیم	ابتدا مصاحبه ساختاریافته و سپس رگرسیون خطی چندگانه	کارکنان دو شرکت خانوادگی در پرو	(Ramirez-Lozano, Peñaflo-Guerra and Sanagustín-Fons 2023)	رهبری مشارکتی ^۷

¹ Agentic Leadership

² Self-Leadership

³ Freelancers

⁴ Gig-workers

⁵ Macro Process

⁶ Perceived Organizational Support

⁷ Participative Leadership

وقتی رهبران با جذابیت و انرژی درباره مسائل اجتماعی صحبت می‌کنند، برای مثال زمانی که شرکت در یک کمپین مسئولیت اجتماعی شرکتی ^۳ صحبت می‌کند و سعی دارد به نحو الهام‌بخشی کارکنان را در این امر شریک و سهیم نماید، با ارضای نیازهای روانشناختی کارکنان مانند احساس شایستگی، استقلال و تعلق موجب عجزین شدگی بالاتر نیروی کار می‌شوند.	ارضای نیازهای روانشناختی کارکنان ^۲ (میانجی)	غیر مستقیم	پرسشنامه آنلاین و مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان تمام وقت صنایع مختلف در آمریکا	(Liang, et al. 2025)	رهبری کاریزماتیک ^۱
رهبری سمی که با بروز با رفتارهای خودخواهانه، غیرقابل پیش‌بینی و باعث ایجاد اضطراب، ترس و کاهش عزت نفس در کارکنان می‌شود، با افزایش ابهام نقش و ایجاد عدم وضوح از انتظارات شغلی برای کارکنان باعث کاهش عجزین شدگی آنان می‌شود. وجود حمایت اجتماعی در تیم‌ها از نوع حمایت‌های عاطفی و عملی شدت این اثر منفی را کاهش می‌دهد.	ابهام نقش ^۵ (میانجی) حمایت اجتماعی تیمی ^۶ (تعديلگر)	غیر مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان سازمان‌های خصوصی در مالزی حاضر در تیم	(Lee, Sim and Tuckey 2024)	رهبری سمی ^۴
رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بسته به نوع تمرکز نظارتی افراد که همان چهارچوب روانشناختی است که نحوه دنبال کردن اهداف در افراد را نشان می‌دهد، متفاوت است. در نوع پیشرو افراد بر دستیابی به آرزوها، رشد شخصی و کسب موفقیت‌ها متمرکز هستند، رهبری تحول‌آفرین که بر چشم‌اندازهای الهام‌بخش و نوآوری تأکید دارد، بسیار هماهنگ است. در نوع پیشگیرانه که افراد بر اجتناب از اشتباهات و خطرات متمرکزند، سبک رهبری تحول‌آفرین که بر تغییر و ایده‌های نو تأکید دارد، ممکن است با اولویت‌های ایمن‌محور آنها همخوانی کمتری داشته باشد. در نتیجه، تأثیر رهبری بر عجزین‌سازی این گروه ضعیف‌تر است.	تمرکز نظارتی ^۸ (تعديلگر)	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات	کارکنان سازمان‌های مختلف در فضای کار تیمی در سریلانکا	(Fernando and Jayawardana 2024)	رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد ^۷
رهبری دوست‌توان که سبکی است هوشمندانه که رفتارهای به ظاهر متضاد رهبری کاوش‌گر (برای نوآوری و کشف فرصت‌های جدید) و رهبری بهره‌بردار (برای بهینه‌سازی و استفاده از دانش موجود) را ترکیب می‌کند—با تقویت چابکی استعداد در کارکنان (یعنی توانایی آنان برای سازگاری و حرکت سریع بین نقش‌ها	چابکی استعداد ^{۱۰} (میانجی)	غیرمستقیم	تحلیل مفهومی مبتنی بر شواهد میدانی و مرور ادبیات	مدیران منابع انسانی، مدیران میانی، و رهبران تیم در	(Gouda and Tiwari 2024)	رهبری دوست‌توان ^۹

¹ Charismatic Leadership

² Employees' Psychological Need Satisfaction

³ Customer Social Advocacy

⁴ Toxic Leadership

⁵ Role Ambiguity

⁶ Team Social Support

⁷ Individual-Focused Transformational Leadership

⁸ Regulatory Focus

⁹ Ambidextrous Leadership

¹⁰ Talent Agility

<p>و مهارت‌های مختلف)، منجر به افزایش عجین‌شدگی شغلی می‌شود. این اثرگذاری به‌ویژه در محیط‌های کاری پویا و پرتغییر مشهودتر است</p> <p>رهبری فراگیر که سبکی است که در آن رهبر با گشودگی، نقدپذیری و پذیرش، تمامی کارکنان را در فرآیندها مشارکت داده و حامی آنان است، مستقیماً بر عجین‌سازی شغلی کارکنان موثر می‌باشد. این سبک رهبری همچنین با ایجاد ایمنی روانشناختی در کارکنان باعث افزایش عجین‌شدگی آنان می‌شود و لازم به ذکر است که هرچقدر اعتماد کارکنان به رهبر بیشتر باشد، میزان این تاثیرگذاری بیشتر است. نیز در محیط‌هایی که کارکنان سطوح بالاتری از استقلال شغلی را تجربه می‌کنند، رهبری فراگیر تاثیر مثبت بیشتری بر عجین‌سازی کارکنان دارد.</p> <p>در ارتباط فشار زمانی در کار که متغیری با اثرگذاری منفی بر عجین‌سازی شغلی بوده و در محیط‌های پرفشار افت عجین‌شدگی شغلی مشهود است، رهبری فراگیر می‌تواند با افزایش توزیع عادلانه منابع به معنای تخصیص منصفانه امکانات، اطلاعات و فرصت‌ها میان تمامی اعضای سازمان و نیز افزایش حمایت روانی به معنای درک کارکنان از مراقبت، احترام و همدلی در محیط کار این اثر منفی را کاهش دهد. البته راهبردهای کنار آمدن یا همان راهبردهای مقابله‌ای در افراد هم می‌تواند این اثر منفی را تعدیل نماید.</p>	<p>ایمنی روان‌شناختی^۲ (میانجی‌گر جزئی) اعتماد به رهبر^۳ (تعدیلگر)</p>	<p>هم مستقیم و هم غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>شرکت‌های IT در هند کارکنان حاضر در ۲۰ شرکت چینی</p>	<p>(Siyal 2023)</p>	<p>رهبری فراگیر^۱</p>
	<p>ایمنی روان‌شناختی (میانجی)</p>	<p>غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان صنعت هتلداری چین</p>	<p>(Vakira, et al. 2023)</p>	
	<p>استقلال شغلی^۴ (تعدیلگر)</p>	<p>مستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان خدمات هتلداری پاکستان</p>	<p>(Jaleel and Sarmad 2024)</p>	
	<p>فشار زمانی^۵ (مستقل) توزیع عادلانه منابع^۶ (میانجی)</p>	<p>غیر مستقیم</p>	<p>رگرسیون خطی چندگانه</p>	<p>متخصصان صنعت تولید چین</p>	<p>(Mangi, et al. 2025)</p>	

¹ Inclusive Leadership
² Psychological Safety
³ Trust in Leader
⁴ Job Autonomy
⁵ Time Pressure
⁶ Fair Resource Distribution

حمایت روانی ^۱ (میانجی) راهبردهای کنار آمدن ^۲ (تعدیلگر) (در این مقاله رهبری فراگیر خود تعدیلگر است)						
این سبک رهبری به طور مستقیم بر عجزین شدگی شغلی موثر است و با رهاشدهای کارکنان بر عجزین شدگی آنان تاثیر منفی دارد.	-	مستقیم	تحلیل رگرسیون	کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد ویتنام	(Thanh, Quang and Anh 2022)	رهبری بی قید و شرط ^۳
رهبران توانمندساز با دادن اختیار و آزادی عمل به کارکنان، باعث می‌شوند آن‌ها احساس توانمندی، معنا داری و تأثیرگذاری بیشتری در کار خود کنند (توانمندسازی روان‌شناختی). این احساس توانمندی نیز به نوبه خود، باعث می‌شود کارکنان انرژی، فداکاری و غرقگی بیشتری در کار خود تجربه کنند (عجزین‌سازی شغلی). اما اگر جهت‌گیری قدرت فاصله دار در سازمان بالا باشد، این رابطه را تضعیف می‌کند. چون کارکنان به فاصله قدرت معتقد خواهند بود و آزادی عمل و اختیار را نمی‌پذیرند. همچنین فاصله قدرت بیشتر باعث کاهش کیفیت خواب کارکنان و افزایش احساسات منفی در آنان شده و از این طرق نیز باعث کاهش عجزین شدگی شغلی می‌شود.	توانمندی روان‌شناختی ^۵ (میانجی) جهت‌گیری فاصله قدرت ^۶ (تعدیلگر)	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان خط مقدم پنج هتل لوکس در چین	(Wen, Huang and Teo 2023)	رهبری توانمندساز ^۴
جهت‌گیری فاصله قدرت (تعدیلگر) از طریق دو مولفه: کیفیت	غیر مستقیم	طرح طولی کوتاه مدت با روش نمونه‌گیری تجربی	کارکنان دو سازمان در چین	(Kwan, et al. 2025)		

¹ Psychological Support

² Active Coping

³ Laissez-faire Leadership

⁴ Empowering Leadership

⁵ Psychological Empowerment

⁶ Power Distance Orientation

خواب ^۱ و احساسات منفی ^۲	هم مستقیم و هم غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل رگرسیون	پرستاران یک استان در چین	(Zhang and Liu 2023)	رهبری سلامت‌محور ^۳
در رهبری سلامت‌محور وقتی مدیران از کارکنان حمایت عاطفی و روانی کنند، برای سلامتی آنان ارزش قائل شده و محیط کاری سالمی ایجاد کنند، این کار به‌طور مستقیم باعث افزایش عجین‌سازی شغلی آنان می‌شود. همچنین این سبک رهبری، باعث می‌شود روابط بین همکاران در محیط کار محترمانه‌تر و متمدن‌تر شود و همین امر موجب احساس ارزشمندی بیشتر و عجین‌شدگی شغلی کارکنان می‌شود. نیز قابلیت اشتغال، رابطه بین ادب ارتباطی محیط کار را با عجین‌سازی شغلی تضعیف می‌کند و کارکنانی که فرصت‌های شغلی بهتری را بیرون از سازمان داشته باشند، حتی ادب و احترام خوبی دریافت کنند، باز هم اشتیاق ماندن زیادی ندارند.	ادب ارتباطی در محیط کار ^۴ (میانجی‌گر جزئی) اشتغال‌پذیری ^۵ (تعديلگر)				
رهبری معتبر که بر پایه صداقت، شفافیت، توانایی و همسویی گفتار و عمل استوار است و این سبک رهبران الگوی نیروی کار خواهند بود، می‌تواند با بهبود و تقویت فرهنگ سازمانی، عجین‌سازی شغلی کارکنان را به طرز قابل قبولی افزایش دهد.	فرهنگ سازمانی ^۷	تحلیل مسیر و مدلسازی معادلات ساختاری	پرسنل اداری دو بیمارستان در اندونزی	(Srimulyani and Hermanto 2022)	رهبری معتبر ^۶
رهبری مبادله‌ای به طور مستقیم باعث افزایش عجین‌سازی شغلی کارکنان می‌شود. همچنین این سبک رهبری از طریق سه مولفه زبان انگیزشی با عناوین معنابخشی ^۹ (به معنای توضیح چرایی کارها و ارائه یک چشم‌انداز وسیع‌تر)، همدلی ^{۱۰} (منظور درک و توجه احساسات و نگرانی‌های کارکنان است) و هدایتگری ^{۱۱} (به ارائه دستورالعمل‌های واضح و انتظارات مشخص مربوط می‌شود) عجین‌شدگی کارکنان با شغل را افزایش می‌دهد. پرستیژ شغلی درک شده و به عبارتی درک کارکنان از ارزش و جایگاه خود می‌تواند این رابطه را تشدید نماید. لازم به ذکر است که شایستگی و مهارت ارتباطی رهبران نتوانست شدت رابطه میان رهبری مبادله‌ای و عجین‌سازی شغلی را تقویت نماید.	-	تحلیل رگرسیون	کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد ویتنام	(Thanh, Quang & Anh 2022)	رهبری مبادله‌ای ^۸

¹ Sleep Quality

² Negative Affect

³ Health-Promoting Leadership

⁴ Workplace Relational Civility

⁵ Employability

⁶ Credible Leadership

⁷ Organizational Culture

⁸ Transactional Leadership

⁹ Meaning-Making

¹⁰ Empathy

¹¹ Direction-Giving

	کارکنان صنعت هتلداری بنگلادش	تحلیل رگرسیون	غیر مستقیم	زبان انگیزشی ^۱ (میانجی) پرستیژ شغلی درک شده ^۲ (تعدیلگر)	(M. K. Rabiul 2024)
	کارکنان صنعت هتلداری بنگلادش	مدلسازی معادلات ساختاری	مستقیم	شایستگی ارتباطی رهبران ^۳ (تعدیلگر تایید نشده)	(Rabiul, Shamsudin, et al. 2023)
رهبری حمایتی ^۴	کارکنان در چند سازمان در کشورهای مختلف	روش پژوهش ترکیبی (تحلیل نظری و تجربی)	مستقیم	-	(Prentice 2022)
	کارکنان شرکت‌های خدماتی در فرانسه	مدلسازی معادلات ساختاری	مستقیم	-	(Haeckl and Rege 2025)
رهبری پدران ^۹	معلمان مهاجر چینی در کشورهای مختلف	مدلسازی معادلات ساختاری	مستقیم	-	(He, et al. 2022)
رهبری اخلاق‌مدار ^{۱۰}	کارکنان تمام وقت در چند سازمان پروژه محور	مدلسازی معادلات ساختاری	غیرمستقیم	فرآیند ساخت معنایی ^{۱۱} (میانجی)	(Cheng, et al. 2024)

رهبری حمایتی که سبکی است که در آن رهبر با توجه به نیازهای عاطفی و رفاهی اعضای تیم، ایجاد اعتماد متقابل و فراهم کردن محیطی امن و یاری‌گر، به آنان قدرت می‌بخشد تا بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. این رهبری با چهار ویژگی خود که عبارتند از: حمایت در برابر فشارهای بیرونی^۵، واگذاری اختیار^۶، قدردانی صادقانه^۷ و شنیدن فعال^۸ باعث افزایش عجین شدگی شغلی کارکنان می‌شود.

این سبک دارای سه بعد نועدوستی (Benevolence)، اخلاقی (Moral) و اقتدارگرایی (Authoritarianism) است که از آن‌ها نועدوستی و اخلاقی بر عجین شدگی شغلی کارکنان موثرند.

رهبری اخلاقی با ایجاد شفافیت اخلاقی^{۱۲} و اعتماد^{۱۳}، به کارکنان کمک می‌کند تا معنای کاری^{۱۴} را درک کنند و این درک معنایی و به عبارتی فرایند ساخت معنایی موجب افزایش عجین سازی شغلی کارکنان می‌گردد. هرچند که رهبری اخلاقی خود به طور مستقیم هم

- 1 Motivating Language
- 2 Perceived Job Prestige
- 3 Leaders' Communication Competency
- 4 Supportive Leadership
- 5 Backing Up Employees
- 6 Empowerment
- 7 Genuine Appreciation
- 8 Active Listening
- 9 Paternalistic Leadership
- 10 Ethical Leadership
- 11 Sensemaking
- 12 Ethical Clarity
- 13 Trust
- 14 Work Meaningfulness

<p>باعث عجزین سازی شغلی است. این سبک با الگوسازی کردن صداقت، انصاف و مسئولیت‌پذیری ابتدا تاب‌آوری کارکنان (توانایی مقابله و رشد در مواجهه با چالش‌ها و شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>تاب‌آوری کارکنان^۱ (میانجی)</p>	<p>غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان تمام وقت سازمان‌های مختلف در ایران</p>	<p>(Uppathampracha 2022)</p>
<p>شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>تشابه ارزش‌های رهبر و کارکنان^۲ (تعدیلگر)</p>	<p>مستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان در سازمان‌های مختلف</p>	<p>(Houston, Ferris and Crossley 2024)</p>
<p>شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>فضای ابراز نظر^۳ (مستقل) رفتارهای ضدسازمانی (میانجی) دینداری (تعدیلگر) (در این مقاله رهبری اخلاقی مدار خود تعدیلگر است)</p>	<p>غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان چند سازمان در چند کشور</p>	<p>(Kundi, Ahmad and Nazir 2025)</p>
<p>شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>–</p>	<p>مستقیم</p>	<p>رگرسیون چندگانه</p>	<p>کارکنان بانک‌های بخش خصوصی در هند</p>	<p>(Yadav and Srivastava 2023)</p>
<p>شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>–</p>	<p>مستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان یک شرکت خصوصی</p>	<p>(Oprea, Oancea and Avram 2025)</p>
<p>شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>شایستگی ارتباطی رهبران^۴ (میانجی)</p>	<p>غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان صنعت هتلداری بنگلادش</p>	<p>(Rabiul, Shamsudin, et al. 2023)</p>
<p>شکست‌ها) را تقویت می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کند. سپس، این کارکنان تاب‌آور، سطح بالاتری از عجزین‌سازی با شغل را تجربه می‌کنند. همچنین هرچقدر ارزش‌های رهبر و کارکنان تشابه بیشتری داشته باشد، اثر مثبت رهبری اخلاقی بر عجزین سازی شغلی بیشتر می‌گردد. فضای ابراز نظر کارکنان بر عجزین سازی شغلی موثر است و در اثرگذاری از طریق کاهش رفتارهای ضدسازمانی رخ می‌دهد و در این حین هرچقدر کارکنان دیندارتر، و رهبر سبک رهبری اخلاق مدار را بیشتر بروز دهد، میزان عجزین شدگی بالاتر خواهد بود.</p>	<p>امنیت روان‌شناختی^۵ (میانجی -۱) شکوفایی در کار^۶ (میانجی -۲)</p>	<p>غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان صنعت هتلداری کامبوج</p>	<p>(Rabiul, Karatepe, et al. 2023)</p>

1 Employee Resilience
 2 Employee-Leader Value Similarity
 3 Voice Climate
 4 Servant Leadership
 5 Leaders' Communication Competency
 6 Psychological Safety
 7 Thriving at Work

<p>خدمت‌گزار که بر رشد و رفاه کارکنان تمرکز دارد، هم به‌طور مستقیم بر عجزین سازی تاکید دارد و همچنین از طریق مکانیسم غیرمستقیم عدالت سازمانی بر عجزین‌سازی تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، وقتی کارکنان احساس کنند رهبرشان به آنان خدمت می‌کند و دغدغه منافع آنان را دارد، این باور در آنان تقویت می‌شود که سازمان با آنان منصفانه رفتار می‌کند هم از نظر توزیع منابع و هم از نظر رویه های رفتاری. لازم به ذکر است که کارکنان حاضر در یک پروژه اگر هرچه بیشتر با آن پروژه خاص احساس هویت نمایند، این سبک رهبری اثرگذاری کمتری با عجزین سازی آنان با شغل دارد، چرا که نیازی به یک رهبر خدمتگزار در عجزین شذگی آنان دیگر کمتر احساس می‌شود.</p>	(در این مقاله میانجی‌گری متوالی رخ داده است)				(Hermanto and Srimulyani 2022)		
	عدالت سازمانی (میانجی)	هم مستقیم و هم غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	معلمان دبیرستان‌های اندونزی			
	هویت یابی با پروژه ^۱ (تعديلگر منفی)	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	زوج های رهبر پروژه و عضو پروژه در یک سازمان		(Nauman, et al. 2022)	
	-	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان شرکت‌های فناوری اطلاعات		(Norouzinik, et al. 2022)	رهبری خودشیفته ^۲
	رفتار اشتراک‌گذاری دانش رهبر ^۴ (میانجی)	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان صنعت گردشگری اردن		(Al Hawamdeh 2024)	رهبری متواضعانه ^۳
رهبری عجزین و به عبارت دیگر کننده عجزین سازی با شغل را افزایش میدهد اما ارزش فرهنگی دیوونگکه یک تعديگر است که آن را شدیداً تقویت می‌کند. ایم ارزش فرهنگی یک مفهوم اصیل اندونزیایی که به معنای انسان کامل شدن ^۷ یا احترام گذاشته شده و ارزشمند دیده شدن ^۸ است.	ارزش فرهنگی دیوونگکه؟ احترام متقابل (تعديلگر)	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان دولتی در اندونزی	(Rahmadani and Schaufeli 2022)	رهبری عجزین کننده ^۵	

¹ Project Identification

² Narcissistic Leadership

³ Humble Leadership

⁴ Leader Knowledge-Sharing Behaviour

⁵ Engaging Leadership

⁶ Diuwongke

⁷ To be Made Human

⁸ To be Treated with Respect and Made to Feel Valued

<p>یک رهبر بین فردی به طور مستقیم و همچنین از طریق سه مسیر غیرمستقیم، عجین سازی را افزایش می دهد: اول با تشویق کارکنان به نمود هیجانی اصیل (مدیریت و تنظیم اصیل هیجانات در برخورد با دیگران)، دوم با ایجاد یک جو ابتکار عمل (محیطی که در آن اقدامات نوآورانه و خودانگیخته تشویق می شود)، و سوم با تقویت جهت گیری هدف یادگیری (علاقه ذاتی کارکنان برای توسعه مهارت ها و تسلط بر وظایف جدید).</p>	<p>جهت گیری اهداف یادگیری^۳ (میانجی) جو ابتکار عمل^۴ (میانجی) نمود هیجانی اصیل^۵ (میانجی)</p>	<p>هم مستقیم و هم غیرمستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان خط مقدم شرکت های خدماتی در مالزی</p>	<p>(Aslam, et al. 2022)</p>	<p>رهبری بین فردی^۱</p>
<p>رهبری اصیل که سبکی از رهبری است که در آن رهبر با صداقت، شفافیت و درستی عمل می کند و خود واقعی اش را نشان می دهد، به طور مستقیم بر عجین سازی شغلی موثر است. سرمایه روانشناختی کارکنان از جمله امید، خوش بینی و ... نتوانست این رابطه را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین رهبر اصیل با ایجاد درک در کارکنان از اینکه شغلشان دارای هدف، ارزش و معنای شخصی است (معناداری کار) و درک در کارکنان از اینکه تجربیات مثبت و منابع بدست آمده از محیط کار، کیفیت زندگی خانوادگی آنها را بهبود میبخشد (غنای کار- خانواده) موجب افزایش عجین شدگی شغلی است.</p>	<p>-</p>	<p>مستقیم</p>	<p>رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی</p>	<p>کارکنان شرکت های مختلف یک شهر در چین</p>	<p>(Lv, et al. 2022)</p>	<p>رهبری اصیل^۶</p>
<p></p>	<p>سرمایه روانشناختی^۷ (تعدیلگر تایید نشده)</p>	<p>مستقیم</p>	<p>مدلسازی معادلات ساختاری</p>	<p>کارکنان بخش مالی چند شرکت در هند</p>	<p>(Nair, Prasad and Nair 2022)</p>	<p></p>
<p></p>	<p>-</p>	<p>مستقیم</p>	<p>رگرسیون خطی چندگانه</p>	<p>کارکنان دو شرکت خانوادگی در پرو</p>	<p>(Ramirez-Lozano, Peñafior-Guerra and Sanagustín-Fons 2023)</p>	<p></p>

¹ Interpersonal Leadership
² Frontline Employees
³ Learning Goal Orientation
⁴ Initiative Climate
⁵ Deep Acting
⁶ Authentic Leadership
⁷ Psychological Capital

	معناداری کار ^۱ (میانجی) غنای کار- خانواده ^۲ (میانجی)	غیرمستقیم	رگرسیون خطی چندگانه	کارکنان شرکت‌های مختلف در چین	(Silva, Duarte and Oliveira 2023)	
رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک منبع روانشناختی شغلی عمل می‌کند که رابطه مثبت بین تقاضاهای چالشی و عجین‌شدگی کاری را تقویت می‌کند. رابطه منفی بین تقاضاهای بازدارنده و عجین‌شدگی را تضعیف می‌کند (یعنی از آن در برابر این تقاضاهای مضر محافظت می‌کند).	نوع تقاضای شغلی (تقاضاهای چالشی (مانند حجم کار و تقاضاهای شناختی) تقاضاهای بازدارنده (مانند تعارض نقش) ^۴ (تعدیلگر)	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	معلمان ابتدایی در هلند	(Breevaart and Bakker 2018)	رهبری تحول‌آفرین ^۳
نفوذ آرمانی ^۵ و ملاحظه‌ی فردی ^۶ و ترغیب ذهنی ^۷ و الهام‌بخشی ^۸ اجزایی از رهبری تحول‌آفرین هستند که باعث تاثیر مثبت آن بر عجین‌شدگی شغلی می‌باشند. وضوح نقش با روشن‌تر کردن انتظارات شغلی ارتباط جزئی میان رهبری تحول‌آفرین و عجین‌سازی شغلی دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین ابتدا نیازهای روان‌شناختی پایه افراد را تامین کرده و سپس این امر موجب ایجاد حس مثبت شده و در نهایت متغیر وابسته پژوهش حاضر که همان عجین‌سازی شغلی است را افزایش می‌دهد. تعهد عاطفی نیز از اثر این سبک ایجاد می‌شود که در آن رهبر تحول‌آفرین بین کارکنان و سازمان پیوند قوی ایجاد می‌نماید. همچنین شکوفایی در کار از اثر این رهبری ایجاد شده که سپس موجب عجین‌سازی کارکنان با شغل می‌گردد.	-	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان بخش خدمات در هلند	(Schmitt, Den Hartog and Belschak 2016)	رهبری تحول‌آفرین- ادامه
	-	مستقیم	همبستگی ساده و چندگانه	کارکنان صنعت برق هند	(Kumar, Kapoor and Gupta, 2022)	
	-	مستقیم	تحلیل رگرسیون	کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد ویتنام	(Thanh, Quang and Anh 2022)	
	وضوح نقش ^۹ (میانجی‌گر جزئی)	هم مستقیم و هم غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان صنعت هتلداری پاکستان	(Majid, et al. 2023)	
	نیازهای روان‌شناختی پایه ^{۱۰} (میانجی-۱)	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان چند صنعت	(Bader, Gielnik and Bledow 2023)	

¹ Work Meaningfulness
² Work-Family Enrichment
³ Transformational Leadership
⁴ Job Demands
⁵ Idealized Influence
⁶ Individualized Consideration
⁷ Intellectual Stimulation
⁸ Inspirational Motivation
⁹ Role Clarity
¹⁰ Basic Psychological Need

احساس مثبت ^۱ (میانجی - ۲) (در این مقاله میانجی‌گری متوالی رخ داده است)	غیرمستقیم	مدلسازی مدلسازی ساختاری	کارکنان صنعت هتلداری اندونزی	(Farisi and Sari 2023)	
شکوفایی در کار (میانجی)	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان صنعت هتلداری کامبوج	(Rabiul, Karatepe, et al. 2023)	
رهبری تحول‌آفرین با ایجاد یک محیط کاری حمایتی و الهام‌بخش، احساس امنیت روانی را در کارکنان تقویت می‌کند. این امنیت روانی به کارکنان اجازه می‌دهد بدون ترس از توبیخ یا تحقیر، نظرات و ایده‌های خود را بیان کرده و با کارشان عجین شوند. در نتیجه، این احساس امنیت، مسیر اصلی را برای تبدیل رهبری تحول‌آفرین به عجین‌سازی شغلی بالاتر در کارکنان فراهم می‌سازد همچنین در کارکنان دور کار این سبک رهبری بسیار مناسب بوده و در عین حال هرچند مهارت ارتباطی دیجیتال سرپرستان بیشتر باشد این اثر مثبت تقویت می‌شود.	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان چند شرکت در بلژیک	(Hoekx, Lambrechts and Vandekerckhof 2024)	رهبری تحول‌آفرین - ادامه
مهارت‌های ارتباط دیجیتال سرپرست ^۴ (تعدیلگر)	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	مشاوران چند شرکت ایتالیایی (دورکار)	(Boccoli, Gastaldi and Corso 2024)	
-	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری - مصاحبه	کارکنان نسل زد صنایع خلاق اندونزی	(Jasmine and Utomo 2024)	
-	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان نسل هزاره ^۵ در شرکت‌های مختلف اندونزی	(Setiadi, et al. 2024)	
رویدادهای منفی زندگی شخصی ^۶ (مستقل)	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان بخش دولتی در سوئیس	(Weißmüller, et al. 2024)	

¹ Positive Affect

² Affective Commitment

³ Psychological Safety

⁴ Supervisor's Digital Communication Skills

⁵ Millennial Generation

⁶ Negative Private Life Events

(رهبری تحول‌آفرین در این مقاله خود تعدیل‌گر است)						
	بازآفرینی شغل ^۱ (میانجی)	هم مستقیم و هم غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان نسل هزاره در بانک‌های اندونزی	(Nasrulloh 2025)	
رهبران تحول‌آفرین، با برانگیختن یک چارچوب ذهنی ترقی‌طلبانه در کارکنان، آنان را به سطوح بالاتری از عجین‌شدگی شغلی سوق می‌دهند. این فرآیند روان‌شناختی زمانی که کارکنان از انگیزه خدمات عمومی بالایی برخوردار باشند، با قدرت بسیار بیشتری رخ می‌دهد.	-	مستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان صنعت هتلداری در اردن	(Helalat, et al. 2025)	رهبری تحول‌آفرین - ادامه
اعتماد به رهبر و خودکارآمدی نیز در ارتباط عجین‌سازی شغلی و رهبری تحول‌آفرین هستند دو مسیر جداگانه و همزمان دارند. هرچند تک به تک و غیرهمزمان هم موثر بوده اند اما به صورت جزئی تر. این اثرگذاری بدان صورت است که رهبری تحول‌آفرین حس اعتماد کارکنان به رهبر را برمی‌انگیزد و در نتیجه موجب عجین‌شدگی شغلی آنان می‌شود. همچنین حس خودکارآمدی ایجاد شده در میان کارکنان از اثر این سبک رهبری نیز باعث افزایش مشارکت در کار است.	تمرکز بر ترفیع ^۲ (میانجی) انگیزش خدمت عمومی ^۳ (تعدیلگر)	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان بخش دولتی	(Alamri 2023)	
	اعتماد به رهبر ^۴ (میانجی) خودکارآمدی ^۵ (میانجی)	غیرمستقیم	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان چهار سازمان مختلف در یک کشور در حال توسعه	(UI Hassan and Ikramullah 2024)	

¹ Job Crafting² Promotion Focus³ Public Service Motivation⁴ Trust in the Leader⁵ Self-efficacy

بحث و نتیجه گیری

عجین سازی شغلی مفهومی نسبتاً جدید در ادبیات مدیریت منابع انسانی است و رهبری هم مفهومی است که از دیرباز در ادبیات مدیریت مطرح شده و از دوره بیان ویژگی‌های شخصیت شناسی رهبران، بررسی اقدامات آنان و نظریه‌های رهبری به دوره سبک‌های رهبری جدید آن رسیده است. پژوهش‌های پیشین نشانگر آن است که رهبری از متغیرهای مهم و تاثیرگذار بر عجین سازی شغلی کارکنان است (Kang, et al. 2023) (Liu, et al. 2022).

رهبری و
عجین سازی
شغلی ...

۳۸ | صفحه

بررسی مقالات این حوزه نشان می‌دهد که در هر کدام به صورت جداگانه ارتباط سبک رهبری خاصی با عجین سازی شغلی کارکنان و نیز متغیرهای موثر در این مسیر ارتباطی بررسی شده است. فقدان مطالعه‌ای که در آن تمامی سبک‌های رهبری بررسی شده در کنار هم جهت بررسی جامع پژوهشگران و نیز سهولت در اجرا برای دست‌اندرکاران را به همراه داشته باشد، کمتر مشاهده می‌شود. لذا پژوهش حاضر پس از بررسی بیش از ۴۰۰۰ مقاله نگاشته شده در این حوزه با ابزار متداول موجود در روش فراترکیب یکپارچه به ۶۴ مقاله پایه برای بررسی رسیده و نیز علت انتخاب این روش کمک به تحلیل تفسیری یکپارچه یافته‌ها در کنار یکدیگر بوده است تا کمک بیشتری به پژوهشگران این حوزه باشد.

در مجموع مطالعات، ۲۶ سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفت. تمام عوامل موثر در ارتباط این سبک‌ها با عجین سازی شغلی کنار هم آورده و در ترکیب تفسیری یکجا ملاحظه شدند. هم روش‌های کمی و هم روش‌های کیفی در مقالات استفاده شده بود. عموم آن‌ها با روش‌های کمی انجام شده و تعدادی نیز با روش‌های کیفی مسیر پژوهش را پیش بردند. در میان روش‌های کمی ابتدا فراوانی روش مدلسازی معادلات ساختاری از سایرین بیشتر بوده و سپس انواع روش‌های رگرسیون دیده می‌شود. در میان روش‌های کیفی نیز فراوانی روش مصاحبه از نوع نیمه ساختار یافته بیشتر از سایرین بوده است.

در میان این ۲۶ سبک، اکثر سبک‌ها دارای اثر مثبت بر عجین سازی شغلی کارکنان هستند اما سه سبک وجود داشت که اثر آنان بر عجین شدگی شغلی منفی بود. یکی از آن‌ها رهبری سمی بود که رهبر در آن با ارائه رفتارهای خودخواهانه، باعث ایجاد ابهام نقش در افراد شده و عجین شدگی شغلی آنان را کم می‌کرد. البته حمایت اجتماعی تیمی متغیر دیگر شناسایی شده در این بررسی بود که شدت این اثر منفی را تعدیل می‌کرد. سبک دیگر، روش رهبری بی قید و شرط که با رهاشدگی کارکنان این اثر منفی را وارد می‌نمود. البته برای این سبک متغیر ارتباطی خاصی مانند سبک رهبری سمی شناسایی نشده بود و اثرگذاری آن بر عجین شدگی شغلی کارکنان مستقیم بود. سبک نهایی منفی بررسی شده در این پژوهش سبک رهبری خودشیفته بود که اثر این سبک نیز مستقیم بوده و این سبک با لحاظ نکردن نیازهای اساسی کارکنان، این اثر سو را در عجین سازی شغلی آنان می‌گذارد.

از آنجاییکه در تمامی بررسی‌ها هدف مشاهده اثر یک سبک رهبری بر عجین سازی شغلی بود، می‌توان گفت که در قریب به اتفاق مقالات سبک‌های رهبری متغیر مستقل و عجین سازی شغلی متغیر وابسته بود. اما در دو مقاله در عین حال که عجین سازی شغلی نقش وابسته را داشت، این سبک‌های رهبری نقش تعدیلگر در ارتباط متغیری دیگر با عجین سازی شغلی را داشتند؛ یکی در ارتباط متغیر منفی فشار زمانی با عجین سازی شغلی که رهبری فراگیر شدت اثر منفی را تعدیل می‌کرد و دیگری در ارتباط متغیر مثبت فضای ابراز نظر کارکنان و عجین سازی شغلی که این فضا موجب کاهش رفتارهای ضدسازمان شده و در کنار میزان دینداری کارکنان، رهبری اخلاق‌مدار نیز شدت اثر مثبت این رابطه را تعدیل کرده و بیشتر می‌کرد.

در مطالعات بررسی شده معمولاً میانجی‌گرها دو مسیر بودند یعنی در ارتباط یک سبک رهبری با عجین سازی شغلی از دو مسیر جداگانه باعث افزایش یا کاهش آن می‌شدند. برای مثال سه متغیر جهت‌گیری اهداف یادگیری، جو ابتکار عمل و نمود هیجانی اصیل از سه مسیر مجزا باعث افزایش عجین سازی شغلی در استفاده از سبک رهبری بین‌فردی هستند. نیز می‌توان به دو متغیر ارتباط به رهبر و خودکارآمدی در ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عجین سازی شغلی اشاره نمود. اما در تمامی مطالعات دو میانجی‌گری

متوالی دیده می‌شد که در متن مقاله با شماره‌گذاری دومسیره شناسایی شدند؛ یکی امنیت روان‌شناختی و شکوفایی در کار در ارتباط رهبری خدمت‌گزار و عجین سازی شغلی و دیگری نیاز روان‌شناختی پایه و احساس مثبت در ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عجین سازی شغلی که ابتدا سبک رهبری بررسی شده بر متغیر اول موثر بوده و سپس به حالت دومینویی، متغیر اول باعث افزایش دومی شده و در نهایت افزایش دومین متغیر عجین سازی شغلی را افزایش می‌دهد.

در میان متغیرهای میانجی بررسی شده هم نوع جزئی و هم نوع کامل دیده می‌شد که به اختصار نوع کامل همان میانجی و نوع جزئی، میانجی گر جزئی در بررسی‌ها نام‌گذاری شدند. عموم میانجی‌گری‌ها کامل بودند و میانجی‌گری جزئی تنها در سه مقاله دیده شد؛ یکی متغیر وضوح نقش در رهبری تحول‌آفرین، دیگری متغیر ادب ارتباطی در محیط کار در رهبری سلامت‌محور و نهایتاً متغیر ایمنی روان‌شناختی در رهبری فراگیر. در خصوص متغیرهای تعدیلگر نیز تمامی موارد مورد تایید نویسندگان مقالات بوده و به طور کامل در متن جداول ذکر شدند اما در دو مقاله تعدیلگر تایید نشده وجود داشت که آن دو نیز در متن قابل رویت است؛ یکی سرمایه روان‌شناختی رهبری اصیل که به عنوان تعدیلگر توسط محققان شناسایی نشد و دیگری شایستگی ارتباطی رهبران در رهبری مبادله‌ای.

تعدادی از روش‌های رهبری بدون وجود هیچ متغیری متغیر اثر مستقیم بر عجین سازی شغلی کارکنان (چه مثبت و چه منفی) داشتند و البته تعدادی نیز بودند که با شناسایی تنها متغیرهای تعدیلگر و نه میانجی‌گر، دارای اثر مستقیم بودند. سبک‌هایی که خود مستقیماً اثر داشتند و متغیر خاصی نه از نوع میانجی و نه از نوع تعدیلگر برای آنان شناسایی نشد که همگی در یک مقاله بررسی شده بودند، عبارتند از: رهبری خودشیفته، رهبری پدران، رهبری حمایتی (البته این سبک در دو مقاله بررسی شده بود و هر دو بدون متغیر رابط خاصی بود)، رهبری بی‌قید و شرط، رهبری ارتباط‌محور، رهبری فعال‌محور و رهبری مشارکتی.

در میان سبک‌های رهبری بررسی شده، بیشترین مقاله مربوط به سبک تحول‌آفرین بود که ۱۷ مقاله در ارتباط این سبک و عجین سازی شغلی کارکنان بررسی شد که از میان آن‌ها ۶ مقاله متغیر رابط خاصی نداشت اما در میان ۱۱ مقاله دیگر انواع متغیر اعم از میانجی و تعدیل‌گرهای متعدد شناسایی شدند. همچنین مفهوم مهم بازآفرینی شغلی که از متغیرهای مهم شناسایی شده اثرگذار بر عجین سازی شغلی کارکنان در این سبک رهبری ملاحظه شد. پس از رهبری تحول‌آفرین، بیشترین مقاله مربوط به سبک رهبری اخلاق‌مدار با ۶ عنوان بود، پس از آن دو سبک رهبری اصیل و رهبری خدمت‌گزار هرکدام با ۴ مقاله قرار داشتند و سایر سبک‌ها نیز با یک یا دو مقاله در این فراترکیب بررسی شدند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدودیت زمانی ۱۰ ساله مقالات بررسی شده اشاره نمود که جستجو به سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ محدود شد. علت آن نیز متفاوت بودن نگاه در سال‌های اخیر به این حوزه و تحولات مقالات نگاشته شده در آن در سال‌های نو است. اما می‌توان به علت حضور مفهوم رهبری از دیرباز در عرصه مدیریت و نیز حضور مفهوم عجین سازی شغلی از سال ۱۹۹۲ دامنه بررسی را گسترده‌تر کرد. همچنین بررسی‌ها بر روی مقالات با کیفیت‌تر که در دو مرحله با روش‌های CASP و JBI در مقالات کیفی و کمی و نیز در نهایت با محدود کردن به نشریات Q1 روی تعداد ۶۴ مقاله صورت گرفت.

در تحقیقات آتی می‌توان شمار بیشتری از مقالات در چارک‌های دیگر را بررسی کرد. پیشنهادی دیگر برای مطالعات آتی، بررسی ارتباط ویژگی‌های شخصیت‌شناسی رهبران و عجین سازی شغلی است. از ابتدایی‌ترین نظریه این حوزه که توسط استاگدیل^۱ بیان شد تا کنون، این امر مورد توجه پژوهشگران این عرصه بوده و لذا ارتباط این ویژگی‌ها و عجین سازی شغلی می‌تواند جهت پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

¹ Stogdill

1. Adisa, T.A, C Ogbonnaya, and O.D. Adekoya . 2021. "Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic." *Information Technology People*.
2. Aghababae, F.G. 2015. "Investigating the Effect of Leadership Style on Organizational Commitment through Work Engagement." *International Conference on Management, Culture and Economic Development*.
3. Al Hawamdeh, N. 2024. "The influence of humble leadership on employees' work engagement: the mediating role of leader knowledge-sharing behaviour." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 6 (54): 1252-1269.
4. Alamri, M. 2023. "Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs." *Leadership & Organization Development Journal* 1 (44): 137-155.
5. Aslam, M. Z., S., Omar, M., Nazri, H. A., Bustaman, and M. M. M. Yousif. 2022. "Interpersonal leadership and job engagement: testing the mediating role of deep acting, initiative climate and learning goal orientation." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 1 (9): 130-148.
6. Bader, B., M. M. Gielnik, and R. Bledow. 2023. "How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 3 (32): 360-372.
7. Benmira, S, and M Agboola. 2021. "Evolution of leadership theory." *BMJ Leader* 3-5.
8. Bennis, W.G. 2009. *On becoming a leader*. New York, NY: BasicBooks.
9. Boccoli, G., L., Gastaldi, and M. Corso. 2024. "Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills." *Leadership & organization development journal* 7 (45): 1240-1257.
10. Breevaart, K., and A. B. Bakker. 2018. "Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior." *Journal of occupational health psychology* 3 (23): 338.
11. Cheng, J., L., Zhang, M., He, and Y. Yao. 2024. "How does ethical leadership influence work engagement in project-based organizations? A sensemaking perspective." *Leadership & Organization Development Journal* 4 (45): 683-701.
12. Dunlop, R., and C. B. Scheepers. 2023. "The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: vigour, dedication and absorption." *Management research review* 3 (46): 437-466.
13. Eldor, L., and I Harpaz. 2016. "A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors." *Journal of Organizational Behavior* 213-235.
14. Farisi, S., and M. Sari. 2023. "Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia." *Problems and Perspectives in Management* 4 (21): 1.
15. Fernando, P. B. D., and A. K. Jayawardana. 2024. "Impact of individual-focused transformational leadership on individual work performance: mediating role of work engagement and moderating role of regulatory focus." *Leadership & Organization Development Journal* 3 (45): 512-525.
16. Gouda, G. K., and B. Tiwari. 2024. "Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement." *Human Resource Development International* 1 (27): 133-141.
17. Haeckl, S., and M. Rege. 2025. "Effects of supportive leadership behaviors on employee satisfaction, engagement, and performance: An experimental field investigation." *Management science* 1 (71): 347-365.

18. Harter, J.K, F.L Schmidt, and T.L Hayes. 2002. "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis." *Journal of Applied* 2 (87): 268-279.
19. Harter, J.K, F.L Schmidt , and T.L. Hayes. 2002. "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 268-272.
20. He, G., Y., Wang, X., Zheng, Z., Guo, and Y. Zhu. 2022. "Linking paternalistic leadership to work engagement among Chinese expatriates: a job demand-resource perspective." *International Journal of Manpower* 4 (43): 889-909.
21. Helalat, A., H., Sharari, J., Alhelalat, and R. Al-Aqgrabawi. 2025. "Transformational leadership and employee performance: a further insight using work engagement." *ECONOMICS-INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL*, 1 (13): 333-352.
22. Hermanto, Y. B., and V. A. Srimulyani. 2022. "The relationship between servant leadership and work engagement: an organizational justice as a mediator." *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 2 (11): 403-413.
23. Hoekx, L., F., Lambrechts, and P. Vandekerckhof. 2024. "The influence of family firm CEOs' transformational leadership on employee engagement: the mediating role of psychological safety." *Journal of family business management* 6 (14): 1316-1335.
24. Hopia, H., E. Latvala, and L. Liimatainen. 2016. "Reviewing the methodology of an integrative review." *Scandinavian journal of caring sciences* 4 (30): 662-669.
25. Houston, L., D. L., Ferris, and C. Crossley. 2024. "Does value similarity matter? Influence of ethical leadership on employee engagement and deviance." *Group & Organization Management* 4 (49): 943-976.
26. Jaleel, A., and M. Sarmad. 2024. "Inclusive leader and job crafting: the role of work engagement and job autonomy in service sector organisations." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4 (11): 948-966.
27. Jasmine, J. A., and P. Utomo. 2024. "The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry." *Problems and Perspectives in Management* 4 (22): 576.
28. Kahn, W.A. 1990. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal* 692-724.
29. Kang, J. Y., M. K., Lee, E. M., Fairchild, S. L., Caubet, D. E., Peters, L., Matti, and T. G. Howell Jr. 2023. "Do organizational values and leadership impact staff engagement, wellbeing, and patient satisfaction?" *Journal of Healthcare Leadership* 209-219.
30. Kavyashree, MB, Sridevi Kulenut, P Nagesh, and Nanjundeswaraswamy TS. 2022. "Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Engagement." *Brazilian Journal of Operations and Production Management* 1-15.
31. Kouzes, J, and B Posner. 1995. *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Kumar, A., S. Kapoor, and Gupta, S. K. 2022. "Do the qualities of transformational leadership influence employees' job engagement? A survey of the Indian power sector." *Problems and Perspectives in Management* 4 (20): 614.
33. Kundi, Y., M. Ahmad., and F. Nazir. 2025. "Ethics, faith, and engagement: Unpacking the effect of voice climate on work engagement." *Journal of Business Ethics* 1 (198): 127-141.
34. Kwan, H. K., Y., Chen, G., Tang, X., Zhang, and J. Le. 2025. "Power distance orientation alleviates the beneficial effects of empowering leadership on actors' work engagement via negative affect and sleep quality." *Asia Pacific Journal of Management* 2 (42): 689-714.
35. Latifi, M, and S.M Ekrani. 2015. "Strategic Leadership and Employee Engagement and Organizational Identity." *Strategic management studies* 63-84 (In Persian).
36. Lee, M. C. C., B. Y. H., Sim, and M. R. Tuckey. 2024. "Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective." *Asia Pacific Management Review* 1 (29): 115-126.

37. Liang, X., Xu, D., W., Tao, and Y. G. Ji. 2025. "(2025). Charismatic Leadership Communication in CSA Initiatives: Examining Its Impacts on Employee Engagement and Cross-Cutting Discussion." *International Journal of Business Communication* 23294884251326261.
38. Liu, X., J., Yu, Q., Guo, and J. Li. 2022. "Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (34): 4631-4652.
39. Lv, M., S. M., Jiang, H., Chen, and S. X. Zhang. 2022. "Authentic leadership and innovation behaviour among nurses in China: a mediation model of work engagement." *Journal of Nursing Management* 7 (30): 2670-2680.
40. Majid, F., M. M., Raziq, M. A., Memon, A., Tariq, and J. L. Rice. 2023. "Transformational leadership, job engagement, and championing behavior: assessing the mediating role of role clarity." *European Business Review* 6 (35): 941-963.
41. Malaeb, M., G. K., Dagher, and L. Canaan Messarra. 2023. "The relationship between self-leadership and employee engagement in Lebanon and the UAE: the moderating role of perceived organizational support." *Personnel Review* 9 (52): 2284-2303.
42. Mangi, T. A., W., Sun, W. M., Khoso, and S. Ambreen. 2025. "Time pressure, coping strategies and work engagement: moderation of inclusive-leadership." *Management Decision* 5 (63): 1498-1518.
43. Maslach, C, and M.P Leiter. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass: Wiley.
44. Maxwell, J. 1993. *Developing the leader within you*. Nashville, TN: Injoy Inc.
45. Nair, B. P., T., Prasad, and S. K. Nair. 2022. "Role of leader and followers' well-being, engagement and the moderating role of psychological capital." *International Journal of Productivity and Performance Management* 8 (71): 3293-3308.
46. Nasrulloh, A. M. 2025. "Impacts of grit, self-efficacy, and transformational leadership on job crafting and work engagement: Evidence from millennial bank employees in Indonesia." *Problems and Perspectives in Management* 1 (23): 379.
47. Nauman, S., A. U., Musawir, S. Z., Malik, and H. Munir. 2022. "Servant leadership and project success: unleashing the missing links of work engagement, project work withdrawal, and project identification." *Project Management Journal* 3 (53): 257-276.
48. Norouzinik, Y., F., Rahimnia, Y., Maharati, and G. Eslami. 2022. "Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement.." *Innovation* 3 (24): 355-380.
49. Northouse, P. 2007. *Leadership theory and practice (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
50. Northouse, Peter G. 2018. *Leadership: Theory and Practice*. 8h. SAGE Publications, INC.
51. OECD. 2021. *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing.
52. Oprea, B., D., Oancea, and E. Avram. 2025. "Ethical leadership and followers' job crafting: the mediating role of followers' role-breadth self-efficacy and work engagement." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4 (12): 908-920.
53. Prentice, S. B. 2022. "Job satisfaction or employee engagement: Regardless of which comes first, supportive leadership improves them both." *Advances in Developing Human Resources* 4 (24): 275-285.
54. Rabiul, M. K. 2024. "Does transactional leadership generate work engagement in the hotel industry? The role of motivating language and job prestige. ." *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 3 (25): 442-466.
55. Rabiul, M. K., F. M., Shamsudin, T. F., Yean, and A. K. Patwary. 2023. "Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry." *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 2 (6): 425-446.
56. Rabiul, M. K., O. M., Karatepe, R., Al Karim, and I. M. Panha. 2023. "An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. ." *International Journal of Hospitality Management* 113: 103508.

57. Rahmadani, V. G., and W. B. Schaufeli. 2022. "Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study." *The International Journal of Human Resource Management* 7 (33): 1267-1295.
58. Ramirez-Lozano, J., R., Peñaflor-Guerra, and V. Sanagustín-Fons. 2023. "Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of family businesses in Latin America." *Administrative Sciences* 6 (13): 137.
59. Sacks, A.M. 2011. "Workplace spirituality and employee engagement." *Journal of Management, Spirituality and religion* 8 (4): 317-340.
60. Santos, W. M.D., S.R. Secoli, and V.A.D.A. Püschel. 2018. " (2018). The Joanna Briggs Institute approach for systematic reviews." *Revista latino-americana de enfermagem* 26 (e3074).
61. Schaufeli, W.B, A Bakker, and W Van Rhenen. 2009. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior* 3 (25): 293-315.
62. Schaufeli, W.B, M Salanova, M, V Gonzalez-roma, and A.B Bakker. 2002. "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach." *Journal of Happiness Studies* 71-92.
63. Schmitt, A., D. N., Den Hartog, and F. D. Belschak. 2016. "Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain." *Journal of occupational and organizational psychology* 3 (89): 588-610.
64. Setiadi, N. J., H., Sutanto, N., Saputra, A. T. Natatlova, Leo, D. L., and Z. Al Faridz. 2024. "Examining the roles of transformational leadership, emotional intelligence, and work-life balance in millennial employee engagement." *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 4 (18).
65. Shukla, K., and M. Shaheen. 2024. "I am my own boss: effect of self-leadership on gig worker's work engagement and performance." *Leadership & Organization Development Journal* 1 (45): 35-50.
66. Silva, V. H., A. P., Duarte, and J. P. Oliveira. 2023. "How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work-family enrichment." *Administrative Sciences* 10 (13): 219.
67. Siyal, S. 2023. "Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context." *Business Ethics, the Environment & Responsibility* 4 (32): 1170-1184.
68. Srimulyani, V. A., and Y. B. & Hermanto. 2022. "Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia." *Humanities and Social Sciences Communications* 1 (9): 1-11.
69. Stogdill, RM. 1950. "Leadership, membership and organization." *Psychol Bull* 47: 1-14.
70. Tabarsa, Gh, M Fathian, and Z Chaichi. 2025. "Measuring the level of job engagement based on the Aon Hewitt model (Case study: Generation Z and its predecessors at Iran University of Science and Technology)." *Management in Islamic University* 13 (2): 113-136 (In Persian).
71. Thanh, N. H., N. V., Quang, and N. N. Anh. 2022. "The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam." *Humanities and Social Sciences Communications* 1 (9): 1-12.
72. Thanh, N.H, N.V Quang, and N.N Anh. 2022. "The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam." *Humanities and Social Sciences Communications* 1 (9): 1-12.
73. Torraco, R.J. 2005. "Writing integrative literature reviews: Guidelines and Examples." *Human Resource Development Review* 4: 356-367.
74. Ul Hassan, F. S., and M. Ikramullah. 2024. "Transformational leadership and employees' work engagement: the simple and parallel mediation of self-efficacy and trust in the leader." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 2 (11): 448-465.
75. Uppathampracha, R. 2022. "How Ethical Leadership Sparks Employee Innovative Work Behavior: Examining the Sequential Mediating Role of Employee Resilience and Work Engagement." *ABAC Journal* 3 (42): 199.

76. Vakira, E., N. C., Shereni, C. M., Ncube, and N. Ndlovu. 2023. "The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry." *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 2 (6): 819-834.
77. Wang L, Zhang C, and Su X. 2024. "The impact of coaching leadership on work engagement: an empirical study from Chinese context." *Journal of Managerial Psychology* 39 (8): 979-992.
78. Wang, J., M., van Woerkom, K., Breevaart, A. B., Bakker, and S. Xu. 2023. "Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study." *Journal of Vocational Behavior* 142 (103859).
79. Wang, L.Y, C.F Zhang, and X.Y Su. 2024. "The impact of coaching leadership on work engagement: an empirical study from Chinese context." *Journal of managerial psychology* 8 (39): 979-992.
80. Weißmüller, K. S., A., Ritz, A. J., Steijn, and K. Alfes. 2024. "Private life events as antecedents for public employees' engagement and burnout." *Public Personnel Management* 1 (53): 85-112.
81. Wen, J., S. S., Huang, and S. Teo. 2023. "Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation ." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 54: 88-97.
82. Whittmore, R., and K. Knafl. 2005. "The Integrative Review: Updated Methodology." *Journal of Advanced Nursing* 5 (52): 546-553.
83. Yadav, P., and A. R. Srivastava. 2023. "Embedding Ethical Values in HR Practices: A Strategic Approach to Elevate Employee Engagement and Reduce Turnover Intention." *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality* 2 (16): 1-20.
84. Zhang, C., and L. Liu. 2023. "Exploring the role of employability: the relationship between health-promoting leadership, workplace relational civility and employee engagement." *Management Decision* 9 (61): 2582-2602.