

**The Effect of Transformational Leadership on the Quality of
Communication with Customers with the Mediating Role of Employee
Motivation (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee (RA) of Kurdistan
Province)**

Mohammad Jalali

PhD, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: jalali.mo@fc.lu.ac.ir

Hojat Vahdati*

Corresponding Author, Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: vahdati.h@lu.ac.ir

Mohammad Hakak

Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: hakak.m@lu.ac.ir

Reza Sepahvand

Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: sepahvand.re@lu.ac.ir

Abstract

In recent years, inflation and economic pressure have caused an increase in the number of needy and vulnerable clients to support organizations, and therefore gaining satisfaction and the quality of communication with them has gained strategic importance. So that clients' dissatisfaction may have destructive personal and social consequences. In this regard, the present research was conducted with the aim of determining the effects of transformational leadership on the quality of customer relationship with the mediating role of employee motivation. The research is descriptive in terms of purpose, application, implementation method, and survey branch. The statistical population is the employees and clients of the Imam Khomeini Relief Committee (RA) of Kurdistan Province. The sampling method is stratified random and using Cochran's formula, 213 employees and 385 customers were selected. A standard questionnaire was used to collect data. Reliability by factor loadings, composite reliability and Cronbach's alpha were checked and confirmed with PLS software. Cronbach's alpha for the main constructs of transformational leadership, employee motivation and quality of relationships with customers were 0.891, 0.853 and 0.879, respectively and AVE value for convergent validity was calculated as 0.808, 0.812 and 0.860 respectively, divergent validity was confirmed by Fornell and Larcker matrix. The results of data analysis with PLS software showed that transformational leadership directly explains 45.3% of the changes in the quality of relationships with customers and indirectly through the mediating variable of employee motivation by 16%. Variable changes in the quality of relationships with customers have an effect.

Keywords: transformational leadership, customer relationship quality, employee motivation, Imam Khomeini Relief Committee, Kurdistan

Citation: Jalali, M., Vahdati, H., Hakak, M., & Sepahvand, R. (2026). The Effect of Transformational Leadership on the Quality of Communication with Customers with the Mediating Role of Employee Motivation (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee (RA) of Kurdistan Province). *Consumer Behavior Studies Journal*, 13(1), 91-119. (in Persian)

Consumer Behavior Studies Journal, 2026, Vol. 13, No. 1, pp. 91-119.

Received: June 23, 2023; **Accepted:** September 26, 2023

© Faculty of Humanities & Social Sciences, University of Kurdistan



اثر رهبری تحول‌گرا بر کیفیت ارتباط با مشتری (ارباب رجوع) با نقش میانجی انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان کردستان)

محمد جلالی

دکتری، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: jalali.mo@fc.lu.ac.ir

حجت وحدتی*

نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

vahdati.h@lu.ac.ir

محمد حکاک

استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: hakak.m@lu.ac.ir

رضا سپهوند

استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: sepehvand.re@lu.ac.ir

چکیده

در سال‌های اخیر، تورم و فشار اقتصادی موجب افزایش حجم مراجعین نیازمند و آسیب‌پذیر به سازمان‌های حمایتی شده است و لذا جلب رضایت و کیفیت ارتباط با آنان اهمیت استراتژیک یافته است، به‌طوری‌که نارضایتی مراجعین ممکن است پیامدهای مخرب فردی و اجتماعی داشته باشد. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف تعیین میزان اثرات رهبری تحول‌گرا بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی انگیزش کارکنان انجام شد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی، روش اجرا، توصیفی از شاخه پیمایشی است. جامعه آماری، کارکنان و مددجویان کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان کردستان می‌باشد. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای می‌باشد و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۱۳ نفر از کارکنان و ۳۸۵ نفر از مشتریان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پایایی توسط بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ با نرم افزار پی.ال.اس بررسی و تأیید شد آلفای کرونباخ برای سازه‌های اصلی رهبری تحول‌گرا، انگیزش کارکنان و کیفیت روابط با مشتریان به ترتیب ۰/۸۹۱، ۰/۸۵۳ و ۰/۸۷۹ و مقدار AVE برای روایی همگرا به ترتیب ۰/۸۰۸، ۰/۸۱۲ و ۰/۸۶۰ محاسبه شد، روایی و اگر توسط ماتریس فورنل و لارکر تأیید شد. نتایج تحلیل داده‌ها با نرم افزار پی.ال.اس نشان داد رهبری تحول‌گرا به صورت مستقیم ۴۵/۳ درصد از تغییرات متغیر کیفیت روابط با مشتریان را تبیین می‌کند و به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی انگیزش کارکنان به میزان ۱۶ درصد بر تغییرات متغیر کیفیت روابط با مشتریان اثر دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌گرا، کیفیت ارتباط با مشتری (ارباب رجوع)، انگیزش کارکنان، کمیته امداد امام خمینی^(۵)، کردستان

استناد: جلالی، محمد؛ وحدتی، حجت؛ حکاک، محمد و سپهوند، رضا (۱۴۰۵). اثر رهبری تحول‌گرا بر کیفیت ارتباط با مشتری (ارباب رجوع) با نقش میانجی انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان کردستان). *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۱۳ (۱)، ۹۱-۱۱۹.

۱. مقدمه

امروزه دیگر ارتباط با مشتری به منظور به دست آوردن مشتریان وفادار کافی نمی‌باشد، بلکه کیفیت این ارتباط نیز بسیار حائز اهمیت است. کیفیت رابطه به ادراک مشتری و ارزیابی وی از تعاملات با پرسنل و رفتار آنها در برخورد با مشتریان بستگی دارد. مطالعات جدید پیرامون این موضوع به بررسی و شناخت عوامل موثر در کیفیت رابطه با مشتریان پرداخته‌اند و بیان می‌کنند که چگونه هر یک از این عوامل می‌توانند فرصت‌هایی را برای مدیران که منجر به طراحی و اجرای استراتژیهای بازاریابی رابطه مند می‌گردد، خلق کنند. کیفیت رابطه یکی از عواملی است که منجر به موفقیت رابطه می‌گردد. اکثر پژوهش‌های بازاریابی در این زمینه بر اهمیت کیفیت رابطه از طریق سه بعد اعتماد، رضایت و تعهد ارتباطی اشاره داشته‌اند. ارتباط با مشتری یکی از راه‌های مناسب برای رشد و ترقی و افزایش ارزش سازمان‌های خدماتی به حساب می‌آید. همچنین به منظور افزایش ادراک ذهنی مشتریان از کیفیت و سطح وفاداری به سازمان و ارضای نیازهای مشتریان در بخش خدمات، می‌توان از فعالیت‌های انگیزشی کارکنان برای افزایش کیفیت ارتباط با مشتریان استفاده نمود (Salehi, Bahari & Mohammadi, 2020). در دنیای امروز، تحولات زیادی همراه با گسترش رقابت در زمینه‌های گوناگون به ویژه در جلب رضایت مشتریان و کیفیت ارتباط با ارباب رجوع مشاهده می‌شود. مفهوم این تحولات این است که روش‌های دیرین جلب رضایت مشتریان کارایی خود را از دست داده‌اند. بنابراین روش‌های قدیمی باید بازنگری شوند. سرانجام سازمان‌هایی موفق خواهند بود که رضایت مشتریان خود را بیشتر تأمین کنند. در این شرایط، مشتری به عنوان عامل حیات سازمان، اصلی‌ترین سرمایه آن به حساب می‌آید و وفاداری مشتری هدف اصلی سازمانهاست (Amiri Aghdaei, Turki & Naderi, 2021). مشتریان، خون حیاتی سازمان هستند، امروزه تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود و به حیات خود ادامه می‌دهند و به موفقیت‌های قابل توجه دست می‌یابند که به تعداد کافی، مشتریان را جذب و آن‌ها را نگهداری کنند (Haghighi, Hosseini, Asgharieh Ahari, Arian & Dorikandeh, 2012). مشتری مداری از آن رو مورد توجه سازمانها قرار گرفته که مشتری، به دلیل پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا، انتخاب گر شده است. شرکتها و موسساتی که پیش از این به دنبال افزایش سهم از بازار بوده‌اند، امروزه، افزایش سهم از مشتری را با طرح عناوینی چون مشتریان راضی، مشتریان وفادار، مشتریان هوادار و طرح شعارهایی چون همواره حق با مشتری است و مشتری پادشاه است، هدف خود قرار داده‌اند (Mortazavi & Hadadian, 2005). مشتریان هر سازمان، در کانون توجه آن سازمان قرار دارند از این رو، درک و فهم انتظارات مشتریان به منظور ارضای نیازهایشان و ارائه خدمات مناسب و حتی فراتر از انتظارات آنها برای سازمان‌های خدماتی امری اجتناب ناپذیر است (Dutta & Dutta, 2009). از سوی دیگر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که روابط مثبت با مشتریان و ارائه خدمات به آنان، موجب سرعت در افزایش رضایت و تقویت ارتباط با مشتری می‌گردد (Fani, Ghamkhari, Rasouli & Torabi, 2023). برقراری کیفیت مناسب با ارباب رجوع در سازمان‌های خدماتی از اهمیت دوچندان برخوردار است، و در میان سازمان‌های خدماتی نیز سازمان‌های حمایتی بیش از سایر سازمانها اهمیت دارند زیرا مخاطبین سازمانهای حمایتی دارای شرایط ویژه و منحصر به فرد می‌باشند و به تعبیری آخرین پناهگاه اقشار نیازمند سازمان‌های حمایتی می‌باشد و چنانچه سازمان حمایتی نتواند رضایت خدمت‌گیرنده را جلب نماید ممکن است فرد متقاضی دست به اقدامات مخرب در سطح فردی و اجتماعی بزند و موجب ایجاد چالش برای سازمان و جامعه شود (مصاحبه با مدیران کمیته امداد امام خمینی^(ه)، ۱۴۰۲). از این رو، کیفیت ارتباط با ارباب رجوع، از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران این دست سازمان‌ها می‌باشد. در سال‌های اخیر، شرایط اقتصادی ناشی از تورم و ... باعث شده است که بیشتر افراد

جامعه به نوعی جهت حمایت‌های مالی یا دریافت تسهیلات حمایتی و اشتغالزایی به سازمان‌های حمایتی از جمله کمیته امداد امام خمینی^(۵) مراجعه کنند. با توجه به اینکه تنوع خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره) بیشتر از سایر سازمان‌های حمایتی است لذا خدمت‌گیرندگان این سازمان نیز حجم بیشتری از جامعه را در بر می‌گیرد (دهک‌های درآمدی ۱ تا ۷ متناسب با سطح نیازمندی می‌توانند از خدمات این نهاد بهره‌مند شوند). با این توصیف دغدغه اصلی مدیران ارشد سازمان این است که بتوانند به انحای مختلف از جمله کیفیت ارتباط با مشتریان، سطح رضایت از خدمات را افزایش دهند تا مانع از آسیب‌های اجتماعی بعدی برای فرد و جامعه شوند. عوامل زیادی در برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع و کسب رضایت مشتریان به ویژه در سازمان‌های حمایتی می‌تواند اثرگذار باشد؛ برخی پژوهشگران بر این باورند که سبک رهبری می‌تواند کارکنان را تشویق، الهام بخش و انگیزه دهد تا به دنبال نوآوری و تغییرات مثبت باشند که به طور مثبت با رضایت و اثربخشی مشتری مرتبط است (Budur & Poturak, 2021). رهبری مناسب و مؤثر می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. به خصوص زمانی که سازمان با مشکلات و چالش‌های جدیدی از جمله افزایش رضایت مشتری مواجه می‌باشد. در این رابطه، برخی صاحب‌نظران اشاره کرده‌اند که در بین سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین برای ارتقای اعتماد، محیط کاری پویا، عملکرد تیم، سازگاری کاری و رضایت مشتری نسبتاً تأثیرگذارتر است (McCleskey, 2021). این سبک رهبری بر الهام بخشیدن به اعضا برای فراتر رفتن از منافع تمرکز دارد. رهبری تحول‌گرا خدمات سازمانی را با به حداکثر رساندن منابع مختلف موجود در اولویت قرار می‌دهد. بنابراین، رهبری تحول‌گرا می‌تواند بر کیفیت ارتباط با مشتریان و در نتیجه کسب رضایت مشتریان اثر بگذارد (Prayuda & Wardi, 2023). با وجود تأثیرات مثبت رهبری تحول‌آفرین بر نتایج سازمان و رضایت مشتریان، یافته‌های محدودی در مورد ابعاد رهبری تحول‌گرا در پژوهش‌های کنونی وجود دارد، از سوی دیگر نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که انگیزش کارکنان، با اثربخشی سازمانی ارتباط مثبت دارد و یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر نگرش و رفتار کارکنان است. علاوه بر این، پژوهشگران اشاره کرده‌اند که انگیزش کارکنان تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری دارد (Chi & Gursoy, 2019). بنابراین رهبران تحول‌گرا زمانی می‌توانند در کیفیت ارتباط با مشتریان و کسب رضایت آنان موفق باشند که کارکنان نیز انگیزه این مکار را داشته باشند در این راستا برخی صاحب‌نظران بیان کرده‌اند که استراتژی انتخاب شده برای جلب رضایت خدمت‌گیرندگان را نمی‌توان از رهبری و کارکنان جدا کرد. تغییر سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها، کارکنان و رهبرانی داشته باشند که بتوانند به طور مؤثر با همدیگر سازگار شوند و سیستم‌های کاری را بهبود بخشند. تمرکز بر خدمت‌گیرندگان، و نیاز به ارائه رضایت مشتری در یک محیط بسیار رقابتی و به سرعت در حال تغییر، نیازمند سازگاری رهبری و انگیزش کارکنان است، این موضوع اهمیت رهبری به منظور دستیابی به برتری و در نتیجه افزایش رضایت خدمت‌گیرندگان را نشان می‌دهد (Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman & Clark, 2021). با این توصیف، مطالعات زیادی به صورت مجزا به موضوعاتی نظیر رهبری، کیفیت ارتباطات با مشتریان و انگیزش کارکنان پرداخته‌اند. حال آنکه پژوهشی که به انگیزش کارکنان به عنوان متغیر میانجی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کیفیت ارتباط با مشتری در سازمان‌های غیرانتفاعی و خدماتی پرداخته باشد، یافت نشد. از آنجا که بر مبنای مطالعات، رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در تعیین موفقیت یا شکست سازمان دارد. و از سوی دیگر برای بهبود کیفیت روابط با مشتریان و کسب رضایت مشتری بایستی سازگاری و هماهنگی بین رهبران و انگیزش کارکنان در سازمان برقرار باشد. بنابراین پژوهش پیش‌رو می‌کوشد با تکیه بر مبانی نظری، فرضیه نقش میانجی انگیزش کارکنان را در رابطه رهبری تحول‌گرا و کیفیت ارتباط با مشتری موردآزمایی و آزمون قرار دهد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. رهبری^۱

رهبری یکی از پیچیده‌ترین و چندبعدی‌ترین پدیده‌هاست. در طول سال‌ها به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است و اهمیت بیشتری نسبت به قبل در دنیای پرشتاب و جهانی شده امروزی پیدا کرده است. با این وجود، رهبری به دلیل پیچیدگی موضوع همچنان به ایجاد بحث‌های جذاب و گیج‌کننده ادامه می‌دهد. بنیس خاطر نشان می‌کند که «رهبری مطالعه‌شده‌ترین و کم‌فهم‌ترین موضوع در علوم اجتماعی است» (Benmira & Agboola, 2021). جدول ۱، تعاریف رهبری را از دیدگاه صاحب‌نظران بیان می‌کند.

جدول (۱). تعاریف رهبری

ردیف	منبع	تعریف
۱	Terry (1960)	رهبری عبارت است از فعالیت تأثیرگذاری بر مردم به‌طوری‌که از روی میل و رضایت برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.
۲	Hit, Miller & Colela (2017)	فرایند جهت‌بخشی و اثرگذاری بر افراد و گروه‌ها برای رسیدن به اهداف.
۳	Rabbins & Judge (2017)	تدوین چشم‌انداز درباره آینده، مشخص کردن جهت‌گیری و انتقال چشم‌انداز به افراد و متحد کردن و امید بخشیدن برای غلبه بر موانع.

۲-۲. تئوری‌های رهبری

تئوری‌های ویژگی‌های رهبری؛ این تئوری تا اواخر دهه ۱۹۴۰ بر مطالعات رهبری تسلط داشت؛ با تأکید بر کیفیت و ویژگی‌های شخصی، رهبران را از غیر رهبران جدا می‌کند. بر مبنای این تئوری رهبران ساخته نمی‌شوند بلکه متولد می‌شوند و ویژگی‌های رهبری ذاتی است و این ویژگی‌های مهم رهبری را در ۶ دسته کلی طبقه‌بندی می‌کند شامل: تمایل، انگیزش رهبری، درستکاری، اطمینان به خود، توانایی شناختی و دانش تخصصی (Hit et al., 2017). رویکرد دوم تئوری‌های رفتاری است، این تئوری‌ها از تئوری‌های ویژگی‌های رهبری تکامل یافته و ادعا می‌کند که رهبران عمدتاً ساخته می‌شوند، نه اینکه متولد شوند و رفتارهای خاص را می‌توان برای تضمین رهبری مؤثر آموخت. تا حد زیادی موقعیت و محیط رهبر را نادیده می‌گیرد (Benmira & Agboola, 2021). گروه سوم، تئوری‌های اقتضایی است در این رویکردها بر اساس شرایط و موقعیت‌های مختلف شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌گردد، این رویکردها یک فرض اساسی مشترک دارند: رهبران برای موفقیت نظام خود باید سبکی را انتخاب کنند که با یک موقعیت در یک زمان معین بهترین سازگاری را داشته باشد. رویکرد اقتضایی شامل سه تئوری از جمله تئوری اقتضایی فیدلر^۲، تئوری اقتضایی مبادله رهبر - عضو^۳ (LMX) و تئوری اقتضایی مسیر-هدف می‌باشد (Torabi et al, 2021).

تاکنون طبقه‌بندی‌های مختلفی از سبک‌های رهبری توسط پژوهشگران انجام گرفته است ولی در یک طبقه‌بندی نوین که براساس نحوه عملکرد انجام شده است. رهبران به دو گروه مبادله‌ای و تحول‌گرا تقسیم می‌شوند. سبک

1. Leadership

2. Fred Fiedler

3. Leader – Member Exvhange (LMX)

رهبری مبادله‌ای بر مدیریت کلی سازمان و عملکرد آن تمرکز کرده و زیردستان خود را از هر دو طریق پاداش و مجازات‌ها ترغیب می‌نمایند؛ این رهبران با استفاده از پاداش دادن به پیروان، به نوعی مبادله با پیروان پرداخته و موجب عملکرد بهتر آنان خواهند شد. رهبری تبدیلی شامل مبادله محرکها و پاداشها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده سازد. رفتارهای مرتبط با رهبری تبدیلی نیز از پاداش اقتضایی، مدیریت بر مبنای انتظار (فعال)، مدیریت بر مبنای انتظار (منفعل)، رهبری عدم مداخله‌گر دسته‌بندی می‌شوند. رهبرانی که از سبک پاداش اقتضایی استفاده می‌کنند به مبادله منابع می‌پردازند. مدیریت انتظار فعال، نظارت بر انحرافات افراد از نقشها و استانداردها و تصحیح آنها را بر عهده دارند، سبک مدیریت انتظار منفعل، عدم دخالت در امور از طرف رهبران است، مگر زمانی که استانداردها رعایت نشده باشند و در پایان سبک رهبری عدم مداخله‌گر برای رهبرانی است که به عدم پذیرش مسئولیت و عدم تمایل به تصمیم‌گیری گرایش دارند. رهبران تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار هدایت می‌کنند، رهبری تحول‌گرا نمایانگر فرآیندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد می‌شود و با ارزشها، ویژگیهای اخلاقی، اهداف بلندمدت، ارزیابی محرک‌های تأثیرگذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آنها مرتبط است. رهبری تحول‌گرا برای عینیت یافتن نیازمند چهار عامل مشتمل بر توجه به افراد، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی است. برخلاف رهبری عمل‌گرا، رهبری تحول‌گرا فراتر از ارضای نیازهای فوری است. (Farrokh & Jahanshad, 2022). رهبری تحول‌گرا به فرآیندی اشاره دارد که یک رهبر از طریق نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فکری و یا توجه فردی به پیروان انگیزه می‌دهد تا برای اهداف گروهی در مقابل اهداف شخصی تلاش کنند، کاریزما یا نفوذ آرمانی به تحسین پیروان از رهبران اشاره دارد که چشم‌انداز و هدف روشنی را ارائه می‌دهد و به عنوان یک الگوی نقش مثبت عمل می‌کند. رهبران کاریزماتیک به صورت نمادین ارتباط برقرار می‌کنند و پیروان را متقاعد می‌کنند که چشم‌انداز آنها آینده‌ای روشن را برای سازمان به دنبال دارد، انگیزش الهام بخش توانایی رهبران برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در پیروان برای رسیدن به اهداف بلندپروازانه است. رهبران از طریق خوش‌بینی و اشتیاق خود، به پیروان الهام می‌بخشند تا احساس اطمینان کنند که موفق خواهند شد. بعد سوم، تحریک فکری، شامل به چالش کشیدن فرضیات پیروان و درخواست ایده‌ها از پیروان بدون انتقاد است. رهبرانی که این شکل از رهبری را به اجرا می‌گذارند، به تغییر نحوه طراحی و تفکر پیروان در مورد موانع و مشکلات کمک می‌کنند. در نهایت، ملاحظات فردی به حمایت و مربیگری رهبران، تعامل و کمک به پیروانشان برای به حداکثر رساندن پتانسیل با استفاده از نقاط قوتشان اشاره دارد. رهبرانی که از این شکل رهبری استفاده می‌کنند به نیازها و خواسته‌های فردی توجه دارند و اذعان دارند که هر پیرو منحصر به فرد است. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین شامل طیفی از رفتارهای رهبر است که پتانسیل «تغییر» پیروان و تأثیر مثبت بر مشارکت کاری آنها را دارد (Bakker, Hetland, Olsen & Espevik, 2022).

۳-۲. انگیزش

تردیدی نیست که سرمایه انسانی برای رسیدن به اهداف سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. لیکن سرمایه انسانی به تنهایی برای تضمین عملکرد، رفتارها و نگرش‌هایی که از عملکرد سازمانی حمایت کند، کافی نیست. کارکنان باید سرمایه انسانی خود را به اقداماتی تبدیل کنند که منجر به عملکرد می‌شود و به دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند. در این میان، انگیزش فرایندی است که می‌تواند سرمایه انسانی را به عملکرد مطلوب تبدیل

کند. بنابراین عملکرد و انگیزه انجام عمل اهمیت زیادی برای سازمان دارد. اگر سازمان‌ها بخواهند بسیار مؤثر باشند، کارکنان باید برانگیخته شوند تا: ۱) به سازمان بپیوندند، ۲) وظایف خود را به خوبی انجام دهند، و ۳) مهارت‌های خلاقانه خود را در کار استفاده کنند. جدول ۲ تعاریف مختلف انگیزش را از دیدگاه صاحب‌نظران رفتار سازمانی نشان می‌دهد.

جدول (۲). تعاریف انگیزش

ردیف	منبع	تعریف
۱	Hersey & Blanchard (1996)	انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائق‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزش فرد به نیروی انگیزه‌های او بستگی دارد.
۲	Hit et al., (2017)	نیروهای درونی فرد که موجب شدت، جهت و تداوم تلاش‌های فرد برای رسیدن به هدف خاص می‌شود.
۳	Neta & Hass (2019)	انگیزش عموماً به معنای چیزی است که چیزهای دیگر را به حرکت درمی‌آورد و باعث رفتار یا فعالیت خاصی در افراد می‌شود.
۴	Bakaç, Chen, Zyberaj, Kehr & Quirin (2022)	انگیزش وجود یا ایجاد حالت برانگیختگی در فرد است که برای تأمین نیازهایش یا دست‌یافتن به یک هدف معین، رفتاری هدفمند، هدایت‌شده و مستمر از خود نشان می‌دهد.

انگیزش، از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. انگیزش وجود یا ایجاد حالت برانگیختگی در فرد است که برای تأمین نیازهایش یا دست‌یافتن به یک هدف معین، رفتاری هدفمند، هدایت‌شده و مستمر از خود نشان می‌دهد (Bakac et al., 2022). افزایش انگیزش شغلی به عنوان یکی از مهمترین مسئولیت‌های مدیران سازمان‌ها است (Firouzkohi Moghadam, Sanagovi Mohrar & Shirazi, 2022).

از نظریه‌های مشهور انگیزش می‌توان به نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو^۱، نظریه مراحل مختلف زندگی، نظریه ای.آر.جی.آلدرفر^۲، نظریه نیازهای اکتسابی، نظریه دو عاملی انگیزش - بهداشت هرزبرگ^۳، نظریه عدالت (برابری) آدامز^۴، نظریه انتظار ویکتور روم^۵ و نظریه تعیین هدف ادوین لاک^۶ اشاره کرد (Hit et al., 2017). انگیزش دارای دو بعد درونی و بیرونی است. انگیزش درونی، انجام کاری است که ماهیت جذاب و لذت بخش دارد و انگیزش بیرونی، به انجام کاری اشاره دارد که پیامد مجزایی از آن کار (مانند پاداش) داشته باشد (Damghanian & Shahbaz, 2020). انگیزش شغلی به وسیله این پدیده تعیین می‌گردد که آیا شغل به فرد امکان حفظ ارزشهای

1 Abraham Maslow

2 ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth)

3. Clayton Alderfer

4. Herzberg

5. Adams

6. Victor Vroom

7. Edwin Locke

خصوصی و شخصی را می‌دهد یا خیر. نبود انگیزه شغلی نه تنها منجر به آسیب‌های روانی برای فرد می‌شود، بلکه باعث کاهش بهره‌وری و اثربخشی شده و می‌تواند هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی را بر دوش سازمان‌ها بگذارد که جبران آن هزینه‌ها می‌تواند سنگین باشد (AlSudany & Al-Musawi, 2020).

۴-۲. کیفیت ارتباط با مشتری

روابط تثبیت‌شده با کارکنان و شرکای تجاری، مانند تامین‌کنندگان و دیگران، به شرکت در حفظ روابط خوب با خدمت‌گیرندگان کمک می‌کند. هر چه یک رابطه قوی تر باشد، احتمال پایان آن کوچکتر یا دشوارتر است. تعریف کیفیت رابطه را فرآیند ایجاد، حفظ و بهبود روابط خوب شرکت با مشتریان و سایر ذینفعان است، مشتریان فعلی را توسعه می‌دهد و مشتریان جدید را جذب می‌کند. این فلسفه فرض می‌کند که بسیاری از مصرف‌کنندگان تجاری ترجیح می‌دهند رابطه‌ای داشته باشند که با یک شرکت برقرار شود تا اینکه دائماً بین گروه‌های موجود شرکت‌ها حرکت کنند تا ارزش پیدا کنند در کیفیت رابطه موفقیت تحت تأثیر سه بعد قرار گرفته است. این سه بعد شامل رضایت، ارتباط و تعهد است (Mujahidin, 2022). ارتباط با مشتری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و فعالان قرار گرفته است. افزایش تأکید بر بازاریابی رابطه‌مند با توجه به این فرض همراه است که ایجاد روابط متعهد شده با مشتریان در نتیجه رضایت مشتری، ارجاعات مشتری، اعتماد و تبلیغات شفاهی مشتریان است. بازاریابی رابطه‌مند بر بازاریابی مبادله‌ای با هدف ایجاد روابط بلند مدت، مبتنی بر اعتماد و منافع ارتباطی متقابل با مشتریان ارزشمند احاطه دارد. یکی از ویژگی‌هایی که خدمات کمیت‌ه امداد امام خمینی (ره) را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند توانایی آنها در ایجاد سطح بالایی از رضایت در مددجویان است. راضی نمودن مددجو مشتری می‌باشد. برقراری ارتباط بلندمدت با مددجویان در طی زمان صورت می‌گیرد. این ارتباط هنگام ارائه خدمت ایجاد می‌شود، حفظ و نگهداری ارتباط ایجاد شده با مشتری نیازمند تلاش زیادی است. میزان تعهد طرفین رابطه در موفقیت ارتباطات اهمیت بسیار زیادی دارد. اگر مشتری بداند که می‌تواند به ثبات در خدمت ارائه شده به وی اعتماد کند، ارتباطات محکم‌تر و طولانی‌تر خواهد بود. کیفیت روابط یک عامل مهم برای یک رابطه مثبت است (Bozorgpour, 2022). کیفیت ارتباط بیانگر ماهیت کلی روابط میان سازمان و مشتریان می‌باشد و می‌توان آن را به عنوان مجموعه ارزش‌های ناملموس تعریف کرد که تقویت‌کننده خدمات بوده و منجر به برقراری رابطه مناسب بین سازمان و خدمت‌گیرندگان خواهد شد. این مفهوم کاملاً از کیفیت خدمات مجزا می‌باشد و کیفیت رابطه پیش‌بینی کننده بهتری نسبت به کیفیت خدمات در مورد تمایلات رفتاری مصرف‌کننده می‌باشد. ارتباطات در بازاریابی ابزاری برای ارائه اطلاعات می‌باشد، اطلاعاتی که بتوان به آن اعتماد کرد (Fernandes & Pinto, 2019). وظیفه سازمان در هنگام برقراری ارتباط با مشتریان، ایجاد آگاهی و ترجیح در مشتریان از طریق تبلیغ و اطلاع‌رسانی در مورد کیفیت، ارزش‌های سازمان، عملکرد محصول و دیگر ویژگی‌هایی است که مشتریان علاقه‌مند را به تصمیم خرید تشویق می‌کند. ارتباطات همچنین مشتریان را در مورد اقدامات شرکت برای رفع منابع نارضایتی آنها آگاه می‌سازد و در نهایت ارتباط اثربخش بین سازمان و مشتریان به روابط بهتر منجر می‌گردد که در نتیجه به وفاداری مشتریان منجر خواهد شد (Khabiri et al., 2013).

۵-۲. پیشینه پژوهش

جدول ۳، پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با رهبری تحول‌گرا، کیفیت ارتباط با مشتریان و انگیزش کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول (۳). نمونه‌هایی از پژوهش‌های مرتبط (خلاً تئوریکی موجود)

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	Budur & Poturak (2021)	رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر رضایت مشتری با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	نتایج نشان داد که ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی تأثیرات مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارند، و رفتار شهروندی تأثیر مستقیمی بر رضایت مشتری دارد. علاوه بر این، انگیزه الهام‌بخش و توجه فردی تأثیرات غیرمستقیم قابل توجهی بر رضایت مشتری داشت.
۲	Salehi et al., (2020)	تأثیر کیفیت رابطه با مشتری بر وفاداری مشتریان در صنعت رستوران داری	نتایج به دست آمده حاکی از آن است که کیفیت رابطه با مشتری و هر یک از ابعاد آن تأثیر مثبت و معناداری بر وفاداری مشتریان دارند. علاوه بر این، نتایج پژوهش نشان داد که در مقایسه با سایر متغیرها، متغیر رضایت مشتری، بیشترین تأثیر را بر وفاداری مشتریان بیشتر داشته است
۳	Prayudha & Wardi (2023)	تأثیر تغییر سبک رهبری بر خدمات عالی و بهبود رضایت مشتری	نتایج نشان داد که ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین شامل کاریزماتیک، الهام‌بخش، محرک فکری و توجه فردی این قدرت را دارد که پتانسیل موجود در سازمان را هدایت کند و اثربخشی و کارایی را در انجام کلیه شاخص‌های خدمات عالی ایجاد کند. رهبری تحول‌آفرین که با این ویژگی‌ها انجام می‌شود، یک پتانسیل استراتژیک برای دستیابی به هدف خدمات عالی، یعنی افزایش رضایت مصرف‌کننده، از جمله دستیابی به انتظارات، نیازها و خواسته‌های مصرف‌کننده است.
۴	Wardana & Anisah (2023)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزش درونی و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیرهای مداخله‌گر	نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش درونی و رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین انگیزش درونی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین از طریق انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۵	Amiri et al., (2021)	بررسی رابطه رضایت، وفاداری و تمایل به تبلیغ شفاهی از سوی مشتریان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده هزینه‌های	نتایج به‌دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد جلب رضایت مشتریان به‌تدریج سبب ایجاد حس وفاداری در آنان می‌شود و همچنین افزایش رضایتمندی منجر به نتایج رفتاری مانند افزایش تحمل مشتریان نسبت به اشکالات

تعویض بانک	در ارائه خدمات و تمایل به تبلیغ دهان‌به‌دهان برای بانک می‌شود. بنابراین برای بانک‌ها آگاهی از این که مشتریان تا چه حد از خدمات راضی هستند اهمیت خاصی دارد و می‌تواند به بهبود جایگاه بانک در مقایسه با رقبا منجر شود.	
نقش مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی در اکوسیستم کسب و کار گردشگری (مورد مطالعه: مشتریان شرکتهای فعال حوزه گردشگری)	نتایج به دست آمده نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش اقتصادی و ایجاد ارزش اجتماعی در اکوسیستم کسب و کار است. انگیزش و عوامل جامعه شناختی نیز دو محرک اثرگذار در میزان مشارکت مشتریان شناخته شده‌اند.	Shafeai, Ahmadizad, & Moulai (2021) ۶
انگیزش به عنوان عنصری از تصمیم‌گیری مدیریتی در شرکت‌های تولیدی	نتایج نشان داد که مولفه‌های رهبری و تصمیم‌گیری مدیران بر سیاست‌های انگیزشی اثر می‌گذارد و سیستم‌های تشویق و پاداش را تغییر می‌دهد. همچنین انگیزش کارکنان می‌تواند بر کیفیت ارتباط با مشتریان تاثیر مثبت داشته باشد.	Ponisciakova, Rosnerova & Kicova (2023) ۷
مدیریت بررسی تاثیر فعالیت بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و تجربه مشتری بر کیفیت ارتباط با مشتری	نتایج پژوهش نشان داد که فعالیتهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، تجربه مشتری و انگیزش بر کیفیت ارتباط با مشتری تاثیر معناداری دارد و همچنین کیفیت ارتباط با مشتری بر قصد خرید، قصد وفاداری، قصد مشارکت تاثیر معناداری دارد.	Bozorgpour (2022) ۸
بررسی رهبری تحول‌گرا بر انگیزش و عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی	نتایج نشان می‌دهد که انگیزش و عملکرد کارمندان دولتی به طور مثبت و قابل توجهی تحت تاثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ کار، به ویژه در استفاده مؤثر و کارآمد از زمان کار است و ارتباط نزدیکی با نحوه رفتار مدیر دارد.	Virgiawan, Riyanto & Endri (2021) ۹
نقش رهبری تحول‌آفرین، انگیزه و خودکارآمدی بر عملکرد آموزشی کارکنان	نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد آموزشی و انگیزش کارکنان دارد. از سوی دیگر خودکارآمدی و انگیزش می‌تواند موجب سرعت در یادگیری آموزشی شود.	Haq, Asbari, Novitasari & Abadiyah (2022) ۱۰
بررسی رهبری تحول‌آفرین: نقش تاب‌آوری، شفافیت نقش و انگیزش درونی بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان	رهبری تحول‌آفرین باعث کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تاب‌آوری کارکنان می‌شود همچنین این سبک رهبری موجب کاهش هزینه‌ها و کاهش در خطاهای کاری می‌شود. همچنین رهبری تحول‌گرا بر انگیزش کارکنان در ارائه خدمات مطلوب به مشتریان تاثیر مثبت می‌گذارد.	Chen, Ghardallou, Comite, Ahmad, Ryu, Ariza-Montes & Han (2022) ۱۱
رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کاری در سازمان‌های عمومی:	نتایج نشان می‌دهد که رهبری با انگیزه‌های اساسی سیستم‌های ارتقایی که به عنوان نیاز اساسی انسان برای	Alamri (2023) ۱۲

تمرکز ارتقاء و انگیزه خدمات عمومی، چگونگی و زمان وقوع اثر	توسعه و رشد شناخته شده‌اند، ارتباط دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد. این مطالعه نشان می‌دهد که رهبران می‌توانند انگیزه‌های پیروان را با برانگیختن چارچوب تمرکز ارتقا دهند و این چارچوب انگیزشی بیشتر نتایج پیروان را از نظر مشارکت کاری کارکنان شکل می‌دهد. از این رو، این یافته از پژوهش‌های قبلی حمایت می‌کند که ادعا می‌کنند تمرکز بر ارتقاء به عنوان یک مکانیسم میانجی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و پیامدهای مختلف عمل می‌کند.
۱۳ Sinclair et al., (2021)	مدیریت و ایجاد انگیزه در کارمندان با استفاده از مدل رهبری تحول‌گرا
۱۴ Tajeddini, Martin & Altinay (2020)	اهمیت عوامل مرتبط با انسان در نوآوری و عملکرد خدمات
۱۵ Shi & Zhou (2023)	بررسی رهبری تحول‌گرا، رهبری خدمت‌گزار و رضایت مشتری

۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

بررسی متون نظری نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین از طریق انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد (Wardana & Anisah, 2023). و نیز رهبری تحول‌گرا بر انگیزش کارکنان در ارائه خدمات مطلوب به مشتریان تأثیر مثبت می‌گذارد (Chen et al., 2022). همچنین Sinclair et al (2021) نشان دادند رهبری تحول‌گرا بر عملکرد و انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارد از سوی دیگر برخی پژوهشگران بر این باورند که انگیزش کارکنان می‌تواند بر کیفیت روابط با مشتریان تأثیر مثبت داشته باشد (Ponisciakova et al., 2023). ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل کاریزماتیک، الهام‌بخش، محرک فکری و توجه فردی این قدرت را دارد که پتانسیل موجود در سازمان را هدایت کند و اثربخشی و کارایی را در انجام کلیه شاخص‌های خدمات عالی ایجاد کند، رهبری تحول‌آفرین، یک پتانسیل استراتژیک برای دستیابی به هدف خدمات عالی، یعنی افزایش رضایت مصرف‌کننده، از جمله دستیابی به انتظارات، نیازها و خواسته‌های مصرف‌کننده است. (Prayudha & Wardi, 2023). در پژوهشی دیگر، Budur & Poturak (2021) به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، محرک ذهنی و توجه فردی تأثیرات مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد و رفتار شهروندی

سازمانی نیز تاثیر مستقیمی بر رضایت مشتریان و کیفیت ارتباط با ارباب رجوع دارد. بررسی پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد که پژوهشگران داخلی به نتایج مشابهی دست یافته‌اند برای مثال (Bozorgpour (2022) به این نتیجه دست یافت که انگیزش بر کیفیت ارتباط با مشتری تاثیر معناداری دارد. (Fani et al, 2023) نشان می‌دهند که روابط مثبت با مشتریان و بهبود ارائه خدمات به آنان، موجب سرعت در افزایش رضایت مشتریان می‌گردد، همچنین یافته‌های پژوهش (Salehi et al (2020) نشان می‌دهد که کیفیت رابطه با مشتری و هر یک از ابعاد آن تاثیر مثبت و معناداری بر وفاداری مشتریان دارد. لذا در این پژوهش با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌هایی که در داخل و خارج کشور به موضوع رهبری، کیفیت ارتباط با مشتری و انگیزش کارکنان پرداخته‌اند، فرضیاتی را پیرامون ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تحول‌گرا، انگیزش کارکنان و کیفیت ارتباط با مشتریان تدوین و به محک آن پرداختیم. به بیان دیگر در این پژوهش براساس مبانی نظری و پژوهشی مرور شده، انتظار داریم رابطه مستقیم رهبری تحول‌گرا و کیفیت ارتباط با مشتریان و همچنین رابطه غیرمستقیم آنها از طریق انگیزش کارکنان، معنادار ارزیابی شود. در ادامه شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش (شبکه‌ای از روابط عالمانه بین متغیرهای پژوهش) را با توجه به الگوهای بیان‌شده در مبانی نظری نشان می‌دهد.

سوالات پژوهش

سوال اصلی: تا چه اندازه انگیزش کارکنان در رابطه رهبری تحول‌گرا و کیفیت ارتباط با مشتریان، در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان کردستان نقش میانجی دارد؟

سوال‌های فرعی:

سوال یک: تا چه اندازه رهبری تحول‌گرا بر کیفیت ارتباط با مشتریان اثر مستقیم دارد؟

سوال دو: تا چه اندازه رهبری تحول‌گرا بر انگیزش کارکنان اثر مستقیم دارد؟

سوال سه: تا چه اندازه انگیزش کارکنان بر کیفیت ارتباط با مشتریان اثر مستقیم دارد؟

فرضیه‌های پژوهش

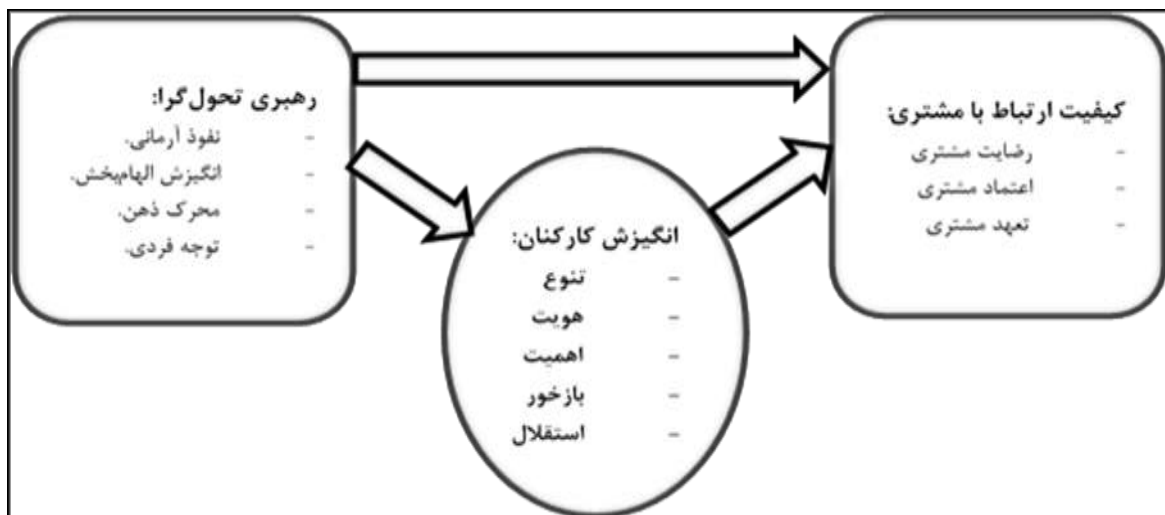
فرضیه اهم: انگیزش کارکنان در رابطه رهبری تحول‌گرا و کیفیت ارتباط با مشتریان، در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان کردستان نقش میانجی دارد.

فرضیه‌های فرعی:

فرضیه یک: رهبری تحول‌گرا بر کیفیت ارتباط با مشتریان اثر مستقیم دارد.

فرضیه دو: رهبری تحول‌گرا بر انگیزش کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه سه: انگیزش کارکنان بر کیفیت ارتباط با مشتریان اثر مستقیم دارد.



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش

۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر استراتژی، کمی، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرای پژوهش توصیفی از شاخه پیمایشی و از نوع مقطعی است. جامعه آماری در بخش پرسنلی شامل کلیه کارکنان کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان کردستان به حجم ۴۷۴ نفر و در بخش مشتریان، کلیه مراجعین به دفاتر کمیته امداد امام خمینی^(۵) به تعداد ۱۲ اداره در سطح استان با حجم نامتناهی انتخاب شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و روش انتخاب حجم نمونه، فرمول کوکران با خطای قابل قبول ۰/۰۵ می‌باشد. در بخش پرسنلی با توجه به متناهی بودن حجم جامعه پرسنلی تعداد ۲۱۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد اما برای رفع اثر پرسشنامه‌های ناقص همراه با داده گمشده، ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شد که با حذف موارد ناقص، تعداد ۲۱۳ پرسشنامه سالم مورد تحلیل قرار گرفت. برای توزیع پرسشنامه‌ها در بین دفاتر کمیته امداد امام خمینی^(۵) استان، به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم کارکنان هر یک از دفاتر اقدام شد؛ برای مثال حجم کارکنان اداره کل استان تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد لذا عدد ۱۱۰ بر شمار کل پرسنل یعنی ۴۷۴ تقسیم شد که نسبت ۰/۲۳ حاصل شد سپس عدد ۰/۲۳ در حجم نمونه انتخابی پرسنل یعنی ۲۳۰ ضرب گردید و عدد ۵۳ حاصل شد بنابراین تعداد ۵۳ پرسشنامه از ۲۳۰ پرسشنامه در بین کارکنان اداره کل به روش تصادفی توزیع گردید برای سایر ادارات تابعه نیز به طریق کاملاً مشابه اقدام شد. در بخش ارباب رجوع با توجه به نامتناهی بودن جامعه، تعداد ۳۸۵ نفر با استفاده از فرمول کوکران با خطای قابل قبول ۰/۰۵ به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. که به منظور رفع اثر پرسشنامه‌های ناقص تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به طریق کاملاً مشابه توضیحات پیش‌گفته در بخش پرسنلی، متناسب با حجم جامعه مددجویی هر شهرستان به روش تصادفی در بین خدمت‌گیرندگان توزیع گردید. پرسشنامه اصلی و نهایی این پژوهش، شامل دو پرسشنامه استاندارد طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای در بخش پرسنلی و بخش مددجویی بود. در بخش پرسنلی تعداد ۹ سوال برای متغیر رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه باس و اولیو و ۱۰ سوال از پرسشنامه هاکمن و اولدهام برای متغیر انگیزش در اختیار کارکنان قرار گرفت و در بخش مشتریان تعداد ۱۰ سوال از پرسشنامه‌های مورگان وهانت، هان و دیگران برای کیفیت روابط با مشتریان در اختیار خدمت‌گیرندگان قرار گرفت. پایایی مدل اندازه‌گیری توسط ضرایب بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ با نرم افزار پی.ال.اس بررسی و تأیید شد. آلفای کرونباخ برای متغیرهای

اصلی رهبری تحول‌گرا، انگیزش کارکنان و کیفیت روابط با مشتریان به ترتیب ۰/۸۹۱، ۰/۸۵۳ و ۰/۸۷۹ و نیز مقدار AVE برای روایی همگرا به ترتیب ۰/۸۰۸، ۰/۸۱۲ و ۰/۸۶۰ محاسبه شد، روایی و اگر توسط ماتریس فورنل و لارکر بررسی و تأیید شد. شایان ذکر است در این پژوهش اخلاق پژوهش به طور کامل رعایت گردید و به مشارکت‌کنندگان در زمینه محرمانه ماندن اطلاعات، اطمینان خاطر داده شد و با رضایت کامل، پرسشنامه‌ها را بدون ذکر نام تکمیل کردند.

۵. یافته‌های پژوهش

۱-۵. آمار توصیفی

در جدول‌های ۴ و ۵، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان ارائه شده است.

جدول (۴). توزیع فراوانی اطلاعات

کارکنان پاسخ‌دهنده		
جنسیت	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (درصد)
مرد	۱۸۷	۸۱
زن	۴۴	۱۹
جمع	۲۳۱	۱۰۰
سابقه کاری		
(سال)	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
زیر ۵ سال	۱۲	۵
۶-۱۰	۴۴	۱۹
۱۱-۱۵	۳۷	۱۶
۱۶-۲۰	۳۲	۱۴
۲۱-۲۵	۶۴	۲۸
۲۶-۳۰	۴۲	۱۸
جمع	۲۳۱	۱۰۰
طبقه سنی		
(سال)	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
۲۵-۳۰	۲	۱
۳۱-۳۵	۴۶	۲۰
۳۶-۴۰	۴۴	۱۹
۴۱-۴۵	۶۵	۲۸
۴۶-۵۰	۶۵	۲۸
بیشتر از ۵۰	۹	۴
جمع	۲۳۱	۱۰۰
سطح تحصیلات		
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
دیپلم و زیر دیپلم	۱۴	۶
فوق دیپلم	۱۲	۵
لیسانس	۱۵۸	۶۸
فوق لیسانس	۴۶	۲۰
دکتری	۱	کمتر از ۱
جمع	۲۳۱	۱۰۰
پست		
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی

جدول (۵). توزیع فراوانی اطلاعات خدمت‌گیرندگان

پاسخ‌دهنده		
جنسیت	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (درصد)
مرد	۲۶۲	۶۸
زن	۱۲۳	۳۲
جمع	۳۸۵	۱۰۰
سابقه مددجویی (سال)		
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
زیر ۵ سال	۱۸۱	۴۷
۵-۱۰	۱۳۹	۳۶
۱۱-۲۰	۲۷	۷
بیشتر از ۲۰	۴	۱
جمع	۳۸۵	۱۰۰
طبقه سنی (سال)		
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
زیر ۱۸ سال	۳۹	۱۰
۱۸-۴۰	۲۰۰	۵۲
۴۱-۵۵	۶۹	۱۸
بیشتر از ۵۵	۷۷	۲۰
جمع	۳۸۵	۱۰۰
سطح تحصیلات		
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
زیر دیپلم	۳۰۰	۷۸
دیپلم	۷۳	۱۹
فوق دیپلم و لیسانس	۸	۲
فوق لیسانس و دکتری	۴	۱
جمع	۳۸۵	۱۰۰
وضعیت تحت حمایت		
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
مستمری بگير	۲۲۱	۵۷
چند خدمتی	۴۸	۱۳
غير مددجو	۱۱۶	۳۰
جمع	۳۸۵	۱۰۰

نسبی	مطلق	سازمانی
۵	۱۲	متصدی
۷۳	۱۶۸	کارشناس
۱۳	۲۹	کارشناس
		مسئول
۷	۱۵	رییس اداره
۲	۴	مدیر
۱	۳	معاون
		مدیرکل
۱۰۰	۲۳۱	جمع

وضعیت شغلی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
بیکار	۱۷۸	۴۶
کارگر فصلی	۴۹	۱۳
خارج از سن کار	۱۵	۴
خانه دار	۹۹	۲۶
در حال تحصیل	۴۴	۱۱
جمع	۳۸۵	۱۰۰

۲-۵. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی، روایی (همگرا و واگرا) استفاده می‌شود. که پایایی خود از طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت می‌گیرد. نتیجه این بررسی بصورت جدول ۶ می‌باشد. همانطور که از جدول ۶ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه تمامی بارهای عاملی سوالات (S1 تا S29) از ۰/۴ بزرگتر هستند که نشان از مناسب بودن این معیار دارد از این رو حذف هیچ یک از سوالات لازم نیست (Davari & Reza zade, 2017).

جدول (۶). ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

سازه	بار عاملی	ابعاد	گویه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
				سازه	ابعاد	سازه	ابعاد
رهبری تحول‌گرا	۰/۸۱۳	نفوذ آرمان	S1 ۰/۸۷۸	۰/۸۹۱	۰/۷۲۳	۰/۹۱۱	۰/۸۰۸
			S2 ۰/۸۲۴				
	۰/۸۱۸	انگیزش	S3 ۰/۸۸۰				
		الهام‌بخش	S4 ۰/۸۷۳				
	۰/۸۵۱	محرك ذهن	S5 ۰/۸۸۱				
			S6 ۰/۸۸۵				
			S7 ۰/۸۵۴				
	۰/۸۸۱	توجه فردی	S8 ۰/۸۵۸				
			S9 ۰/۸۱۵				
انگیزش کارکنان	۰/۷۹۴	تنوع	S10 ۰/۸۳۶	۰/۸۵۳	۰/۷۷۰	۰/۸۸۲	۰/۸۱۲
			S11 ۰/۸۹۵				
	۰/۷۶۵	هویت	S12 ۰/۸۶۹				
			S13 ۰/۸۱۷				

۰/۸۴۸	۰/۷۸۳	۰/۷۸۲	۰/۶۹۱ S14	اهمیت	۰/۶۳۵	
			۰/۹۰۵ S15			
۰/۸۸۰	۰/۸۷۷	۰/۷۱۹	۰/۸۷۰ S16	بازخور	۰/۸۲۲	
			۰/۸۹۲ S17			
۰/۸۴۸	۰/۸۷۴	۰/۷۱۳	۰/۸۹۲ S18	استقلال	۰/۷۵۳	
			۰/۸۷۴ S19			
			۰/۷۷۲ S20			
۰/۸۶۱	۰/۸۵۴	۰/۷۴۵	۰/۸۵۷ S21	رضایت	۰/۸۷۴	
			۰/۸۰۷ S22			
			۰/۸۰۰ S23			
۰/۸۹۳	۰/۸۶۰	۰/۸۵۳	۰/۷۳۰ S24	اعتماد	۰/۹۱۳	کیفیت روابط با مشتری
			۰/۷۲۰ S25			
			۰/۸۲۴ S26			
			۰/۸۳۸ S27			
۰/۸۶۶	۰/۷۹۵	۰/۷۱۹	۰/۶۵۸ S28	تعهد	۰/۸۶۰	
			۰/۸۵۲ S29			

یکی دیگر از معیارهای بررسی مدل اندازه‌گیری، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌باشد که جدول ۶ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی را نشان می‌دهد، همانگونه که مشاهده می‌شود مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ است که برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

معیار دیگری برای برازش مدل اندازه‌گیری، استفاده از روایی همگرا است. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر متغیر با سوالات متغیر می‌پردازد. معیار AVE برای بررسی روایی همگرا به کار می‌رود. با توجه به جدول ۶ از آنجا که مقادیر AVE برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ است لذا در مجموع روایی همگرای متغیرها مناسب ارزیابی می‌شود. یکی دیگر از معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری روایی واگرا است. برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری یکی از روشها استفاده از ماتریس فورنل و لارکر است. جدول ۷ مقادیر ماتریس فورنل -لارکر پژوهش را نشان می‌دهد، در قطر اصلی این ماتریس مقدار جذر AVE متغیرهای مرتبه اول وارد می‌شود. با توجه به اینکه مقادیر قطر اصلی ماتریس فورنل و لارکر متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است لذا این امر نشانه روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش است.

جدول (۷). ماتریس فورنل و لارکر برای روایی و اگرای متغیرهای مرتبه اول

متغیر	استقلال	اعتماد	انگیزش	اهمیت	بازخور	تعهد	تنوع	توجه	رضایت	محرک ذهن	نفوذ آرمانی	هویت
استقلال	۰/۷۷۴											
اعتماد	۰/۳۶۱	۰/۷۹۷										
انگیزش	۰/۴۴۲	۰/۳۸۴	۰/۷۶۹									
اهمیت	۰/۳۴۱	۰/۲۷۹	۰/۳۲۴	۰/۷۱۹								
بازخور	۰/۵۲۸	۰/۴۳۲	۰/۳۸۹	۰/۳۹۷	۰/۷۱۹							
تعهد	۰/۴۳۷	۰/۶۹۶	۰/۴۸۶	۰/۳۷۰	۰/۴۵۶	۰/۷۵۰						
تنوع	۰/۴۷۸	۰/۳۳۲	۰/۳۹۲	۰/۳۹۲	۰/۶۰۲	۰/۴۱۸	۰/۷۲۳					
توجه	۰/۴۲۹	۰/۴۵۶	۰/۶۱۱	۰/۳۴۸	۰/۶۰۴	۰/۵۶۳	۰/۵۶۴	۰/۶۵۴				
رضایت	۰/۳۹۳	۰/۶۹۶	۰/۴۶۱	۰/۲۹۸	۰/۳۸۲	۰/۶۵۴	۰/۳۱۲	۰/۴۷۹	۰/۷۴۱			
محرک ذهن	۰/۳۵۴	۰/۳۹۳	۰/۶۲۱	۰/۳۸۲	۰/۴۷۶	۰/۵۱۱	۰/۴۵۵	۰/۶۷۱	۰/۴۷۵	۰/۹۲۵		
نفوذ آرمانی	۰/۳۷۸	۰/۴۱۸	۰/۵۸۵	۰/۳۱۵	۰/۴۸۸	۰/۵۰۷	۰/۳۴۸	۰/۶۱۴	۰/۴۷۷	۰/۶۱۱	۰/۶۸۱	
هویت	۰/۴۴۱	۰/۳۴۲	۰/۴۵۰	۰/۴۴۶	۰/۵۲۱	۰/۵۰۴	۰/۵۳۰	۰/۵۱۲	۰/۲۹۴	۰/۴۷۳	۰/۴۶۵	۰/۶۵۹

۳-۵. برازش مدل ساختاری

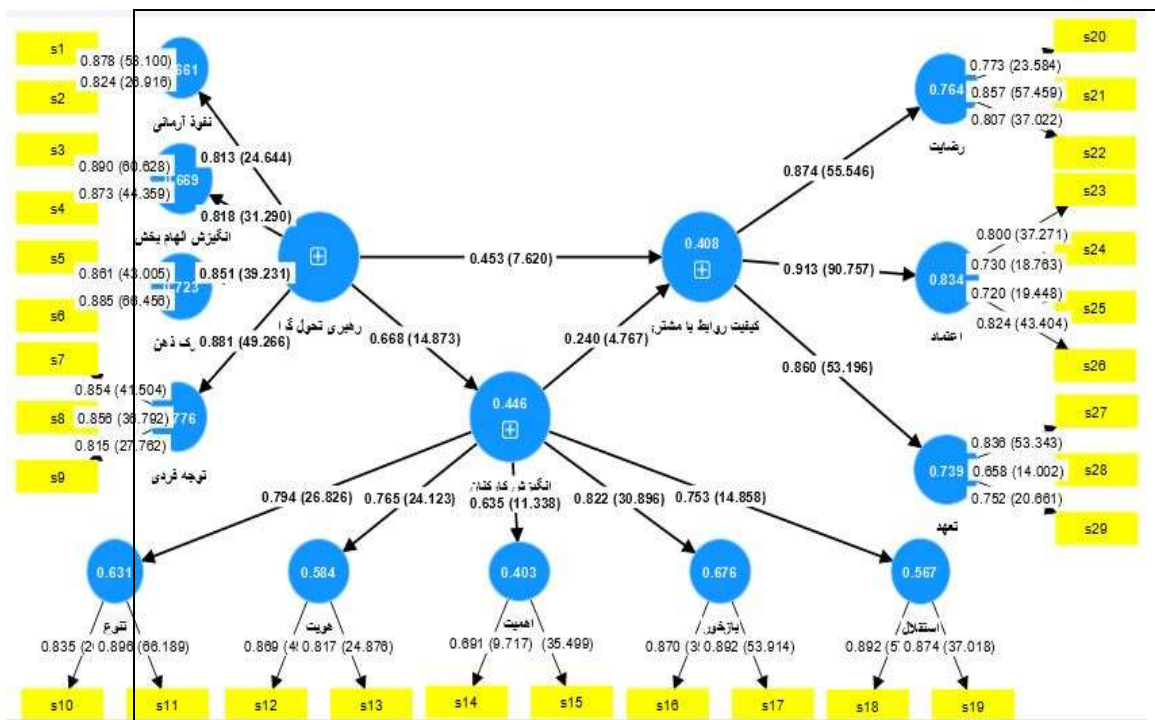
برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، از پنج معیار شامل ضرایب معناداری z ، معیار R^2 ، معیار اندازه تأثیر f^2 ، معیار Q^2 و معیار Redundancy استفاده می‌شود.

ضرایب معناداری z

همانطور که در بالا ذکر شد یکی از معیارهای برازش مدل ساختاری بررسی ضرایب معناداری z می‌باشد. چنانچه ضرایب معناداری بزرگتر از $۱/۹۶$ باشد نشان از برازش مناسب مدل ساختاری است. شکل ۲ ضرایب معناداری برای متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد با توجه به اینکه ضرایب معناداری تمامی مسیرهای مدل ساختاری بزرگتر از $۱/۹۶$ است لذا تمامی مسیرها در سطح خطای $۰/۰۵$ معنی دار می‌باشند.

معیار R^2

یکی دیگر از معیارهای بررسی برازش مدل ساختاری، استفاده از معیار R^2 است؛ سه مقدار $۰/۱۹$ ، $۰/۳۳$ و $۰/۶۷$ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معیار R^2 معرفی کرده‌اند. با توجه به شکل ۲، مقدار R^2 متغیرهای درونزای مدل ساختاری بزرگتر از $۰/۳۳$ است لذا نشان از برازش متوسط مدل دارد.



شکل (۲). ضرایب معناداری z و معیار R² برای مدل ساختاری

معیار اندازه تأثیر f²

سومین معیاری که توسط Cohen (1988) برای برازش مدل ساختاری معرفی شد معیار f² است که شدت رابطه‌ی میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. این معیار فقط در مدل‌هایی کاربرد دارد که متغیرهای درون زایی داشته باشند که بیش از یک متغیر برون‌زا بر آنها تأثیرگذار باشد. که در پژوهش حاضر این معیار فقط برای متغیر کیفیت روابط با مشتری قابل محاسبه است. در این پژوهش دو متغیر رهبری تحول‌گرا و انگیزش کارکنان بر متغیر کیفیت روابط با مشتری اثر می‌گذارند. مقدار f² برای متغیر رهبری تحول‌گرا ۰/۱۹۲ می‌باشد و چون از ۰/۱۵ بزرگتر است لذا نشان از تأثیر متوسط متغیر رهبری تحول‌گرا بر کیفیت روابط با مشتری دارد. همچنین مقدار f² برای متغیر انگیزش کارکنان ۰/۰۵۴ می‌باشد و چون از ۰/۰۲ بزرگتر است لذا تأثیر متغیر انگیزش کارکنان بر متغیر کیفیت روابط با مشتری ضعیف ارزیابی می‌شود.

برازش مدل کلی (معیار GoF)

معیار GoF برازش مدل کلی هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

با توجه اینکه میانگین مقادیر اشتراکی ۰/۶۸۶ می باشد و میانگین R^2 متغیرهای درونزای مدل ۰/۴۲۷ است لذا با جایگذاری در رابطه GOF مقدار ۰/۵۴۱ به دست می آید. که سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده اند (Davari & Reza zade, 2017: 98). لذا از آنجا که مقدار GOF برای مدل کلی این پژوهش عدد ۰/۵۴۱ محاسبه شده است می توان نتیجه گرفت مدل کلی از برازش قوی برخوردار است.

آزمون فرضیه ها

الگوریتم تحلیل داده ها در روش PLS نشان می دهد که پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می توان به بررسی و آزمون فرضیه های پژوهش پرداخت و به یافته های پژوهش رسید. این بخش شامل دو قسمت به شرح زیر است:

(۱) بررسی ضرایب معناداری Z مربوط به هر یک از فرضیه ها

همانطور که پیشتر در شکل ۲ آمده است، نشان می دهد که ضرایب معناداری سه مسیر میان متغیرهای رهبری تحول گرا، انگیزش کارکنان و کیفیت روابط با مشتریان (۷/۶۲۰، ۱۴/۸۷۳ و ۴/۷۶۷) بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تاثیر مستقیم متغیر رهبری تحول گرا بر متغیرهای انگیزش کارکنان و کیفیت روابط با مشتری در سطح اطمینان ۹۵٪ داشته و باعث تایید سه فرضیه فرعی می شود.

(۲) بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه ها

بعد از بررسی معنادار بودن دو تاثیر مستقیم و غیر مستقیم، حال نوبت آن است که شدت این تاثیرات را بررسی کنیم. همانطور که پیش تر در شکل ۲ آمده است، ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر رهبری تحول گرا و کیفیت روابط با مشتری (۰/۴۵۳) بیانگر این مطلب است که رهبری تحول گرا به میزان ۴۵/۳ درصد از تغییرات متغیر کیفیت روابط با مشتری (مددجویان) را به طور مستقیم تبیین می کند. از سوی دیگر دو ضریب ۰/۶۶۸ و ۰/۲۴۰ نیز نشان می دهند که متغیر رهبری تحول گرا به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی انگیزش کارکنان به میزان (۰/۲۴۰*۰/۶۶۸) ۱۶ درصد بر متغیر کیفیت روابط با مشتریان اثر دارد.

تعیین شدت تأثیر میانجی

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام شمول واریانس (VAF) استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد (Davari & reza zade, 211: 2017). چنانچه مقدار VAF زیر ۲۰ درصد باشد نشان‌دهنده عدم پذیرش نقش میانجی‌گری است، اگر بین ۲۰ درصد و ۸۰ درصد قرار گیرد، میانجی‌گری جزئی است و اگر بالای ۸۰ درصد باشد، میانجی‌گری کامل است (Rasouli, Torabi & Rasouli, 2018). این آماره از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

a: ضریب مسیر متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر متغیر میانجی و وابسته

c: ضریب مسیر متغیر مستقل و وابسته

$$VAF = (0/668 \times 0/24) / (0/668 \times 0/24) + 0/453 = 0/261$$

مقدار شمول واریانس برای مدل پژوهش ۰/۲۶۱ محاسبه شد، این مقدار نشان می‌دهد که حدود ۲۶ درصد از اثر کل متغیر رهبری تحول‌گرا بر کیفیت روابط با مشتری (ارباب رجوع) از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی انگیزش کارکنان تبیین می‌شود. و چون مقدار VAF بین ۲۰ درصد و ۸۰ درصد است لذا میانجی‌گری جزئی است. جدول ۸ نتایج آزمون فرضیه‌ها را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول (۸). خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

ردیف	مسیر	خطای استاندارد	ضریب معناداری	ضریب مسیر	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	رهبری تحول‌گرا → کیفیت روابط با مشتری	۰/۰۴۶	۷/۶۲۰	۰/۴۵۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
۲	رهبری تحول‌گرا → انگیزش کارکنان	۰/۰۴۵	۱۴/۸۷۳	۰/۶۶۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
۳	انگیزش کارکنان → کیفیت روابط با مشتری	۰/۰۵۰	۴/۷۶۷	۰/۲۴۰	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
۴	رهبری تحول‌گرا → انگیزش کارکنان → کیفیت روابط با مشتری	۰/۰۳۷	۴/۳۵۶	۰/۱۶۰	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

۶. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف تعیین میزان اثرات رهبری تحول‌گرا بر کیفیت روابط با مشتری با نقش میانجی انگیزش کارکنان انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و خدمت‌گیرندگان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان کردستان می‌باشد که به روش تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۰۵ تعداد ۲۱۳ نفر از کارکنان و تعداد ۳۸۵ نفر از خدمت‌گیرندگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Smart pls 4 و تحلیل واریانس با نرم‌افزار SPSS 20 استفاده شد. بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل تحلیل واریانس اطلاعات پاسخ‌دهندگان (کارکنان و مشتریان) تفاوت معنی‌داری بین میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان از لحاظ متغیرهای جمعیت‌شناختی مشاهده نشد. از سوی دیگر یافته‌های پژوهش نشان داد که تصور پاسخگویان از وضعیت موجود متغیرهای پژوهش شامل رهبری تحول‌گرا در سازمان، انگیزش کارکنان و کیفیت روابط با مشتری، مطلوب است. نتایج تحلیل استنباطی داده‌ها نشان داد که متغیر درون‌زای رهبری تحول‌گرا هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی انگیزش کارکنان بر متغیر برون‌زای کیفیت ارتباط با مشتریان (مددجویان) اثر مثبت دارد، به طوری که به میزان ۴۵/۳ درصد از تغییرات متغیر کیفیت روابط با مشتریان (مددجویان) را به طور مستقیم تبیین می‌کند و به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی انگیزش کارکنان به میزان ۱۶ درصد بر متغیر کیفیت روابط با مشتریان (مددجویان) اثر دارد. این یافته‌ها، بدان معنی است که با افزایش یک واحدی در متغیر رهبری تحول‌گرا، متغیر کیفیت روابط با مشتریان به طور مستقیم به میزان ۰/۴۵۳ افزایش و به طور غیر مستقیم از طریق مسیر میانجی انگیزش کارکنان به میزان ۰/۱۶ افزایش می‌یابد. بنابراین اهمیت و ضرورت متغیر رهبری تحول‌گرا و ارتباط معنادار آن با کیفیت روابط با مشتریان بیش از پیش نمایان می‌شود همچنانکه نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤید این ادعا است. از سوی دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری تحول‌گرا، انگیزش کارکنان و کیفیت ارتباط با مشتریان متغیرهای درهم تنیده هستند به طوری که تغییر در یکی از این متغیرها تأثیر معناداری بر کیفیت و رضایت مشتریان دارد که نشان از حساسیت موضوع رهبری و چالش‌های پیش روی سازمان‌های کنونی در رابطه با پدیده رهبری دارد. سازمان‌های کنونی به ویژه سازمان‌های خدماتی بایستی به دنبال رهبران تحول‌گرا و شناسایی کارکنان مستعد رهبری تحول‌گرا باشند تا بتوانند تأثیر معناداری بر کیفیت روابط با مشتریان و رضایت مشتریان داشته باشند.

کیفیت ارتباط با مشتری بیانگر ماهیت کلی روابط میان سازمان و مشتریان می‌باشد و می‌توان آن را به عنوان مجموعه ارزش‌های ناملموس تعریف کرد که تقویت‌کننده خدمات بوده و منجر به برقراری رابطه مناسب بین سازمان و خدمت‌گیرندگان خواهد شد. این مفهوم کاملاً از کیفیت خدمات مجزا می‌باشد و کیفیت رابطه پیش‌بینی‌کننده بهتری نسبت به کیفیت خدمات در مورد تمایلات رفتاری خدمت‌گیرندگان می‌باشد. کیفیت ارتباط در بازاریابی ابزاری برای ارائه اطلاعات می‌باشد، اطلاعاتی که بتوان به آن اعتماد کرد (Fernandes & Pinto, 2019). با توجه به اینکه یکی از اهداف بنیادی سازمان‌ها کسب رضایت مشتریان و ارباب رجوع می‌باشد بنابراین کیفیت روابط با مشتری می‌تواند نقش بسزایی در رضایت مشتریان داشته باشد، مشتری، یکی از عوامل مهم محیطی برای هر سازمان است (Kavoosi & Saghaei, 2014). مشتریان هر سازمان، در کانون توجه آن سازمان قرار دارند از این رو، درک و فهم انتظارات مشتریان به منظور ارضای نیازهایشان و ارائه خدمات مناسب و حتی فراتر از انتظارات آنها برای سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است (Dutta & Dutta, 2009). این موضوع در سازمان‌های خدماتی به ویژه

سازمان‌های حمایتی نظیر جامعه موردبررسی این پژوهش، دارای اهمیت مضاعف می‌باشد چرا که به تعبیری آخرین پناهگاه اقشار آسیب‌پذیر و نیازمندان سازمانهای حمایتی بوده و لذا بایستی از لحاظ کیفیت روابط با ارباب رجوع در صدر سایر سازمانها باشد از این رو کیفیت ارتباط با ارباب رجوع از مهمترین چالش‌های پیش‌روی مدیران این دست سازمان‌ها می‌باشد. در سالهای اخیر شرایط اقتصادی ناشی از تورم و ... باعث شده است که بیشتر افراد جامعه به نوعی جهت حمایت‌های مالی یا دریافت تسهیلات حمایتی و اشتغالزایی به سازمان‌های حمایتی از جمله کمیته امداد امام خمینی^(۵) مراجعه کنند. با توجه به اینکه تنوع خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره) بیشتر از سایر سازمان‌های حمایتی است لذا خدمت‌گیرندگان این سازمان نیز حجم بیشتری از جامعه را در بر می‌گیرد (دهک‌های درآمدی ۱ تا ۷ متناسب با سطح نیازمندی می‌توانند از خدمات این نهاد بهره‌مند شوند). با این توصیف دغدغه اصلی مدیران ارشد سازمان این است که بتوانند به انحای مختلف از جمله کیفیت ارتباط با مشتریان، سطح رضایت از خدمات را افزایش دهند تا مانع از آسیب‌های اجتماعی بعدی برای فرد و جامعه شوند. عوامل زیادی در برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع و کسب رضایت مشتریان به ویژه در سازمان‌های حمایتی می‌تواند اثرگذار باشد؛ (مصاحبه حضوری با کارکنان کمیته امداد امام خمینی^(۵)، ۱۴۰۲). متغیرهای زیادی می‌تواند بر کیفیت روابط با مشتریان و رضایت مشتریان اثرگذار باشند با توجه به نتایج این پژوهش رهبری تحول‌گرا هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی انگیزش کارکنان بر کیفیت ارتباط با مشتریان (مددجویان) اثرگذار است. از این رو چنانچه کمیته امداد امام خمینی^(۵) بخواهد کیفیت روابط با مشتری را ارتقا بدهد بایستی در راستای شناسایی افراد دارای ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا نظیر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی گام بردارد و به منظور پرورش آنان جهت تصدی پستهای مدیریتی اقدام نماید این مطلب از آن جهت حائز اهمیت است که با توجه به تحلیل توصیفی پاسخ دهندگان، حدود نیمی (۴۶ درصد) از کارکنان این نهاد دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال می‌باشند و در اواسط دهه سوم خدمت خود قرار دارند. که اکثریت این کارمندان دارای پستهای مدیریتی هستند. هرچند سابقه بالا می‌تواند یک امتیاز مثبت و همچنین یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد اما به نظر می‌رسد سازمان کمتر از یک دهه آینده با مشکل جدی خروج مدیران و کارکنان کارآزموده مواجه خواهد شد این درحالی است که نیروهای تازه‌کار و جوان که عمدتاً دارای تحصیلات عالی دانشگاهی می‌باشند در سازمان وجود دارد؛ لذا بایستی سازمان برنامه‌ریزی جدی برای مدیریت جانشین‌پروری با اجرای برنامه‌های آموزشی مختلف و ... برای کارکنان جوان را تدوین نماید و در این راستا از شناسایی کارمندان با ویژگی تحول‌گرا مغفول نباشد و بدون هیچگونه سوگیری، افراد پیش‌تاز با ویژگی‌های تحول‌گرایی را برای پست‌های مدیریتی مطابق با دلایل منطقی شناسایی نماید و تمامی کارمندان مستعد را به عنوان گزینه انتخابی مدنظر قرار داده و در برنامه جانشین‌پروری شرکت دهد. انتصاب رهبران تحول‌گرا و اصیل بر انگیزش و اعتماد کارکنان می‌افزاید زیرا رهبران اصیل پایبند به اخلاقیات بوده و همین امر می‌تواند در زیردستان اعتماد بیافریند. از سوی دیگر با توجه به اینکه نقش متغیر انگیزش کارکنان، به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کیفیت روابط با مشتری به تأیید رسیده است لذا نقش متغیر انگیزش کارکنان نایستی نادیده گرفته شود. بنابراین لازم است سازمان در جهت اجرای اقدامات انگیزشی از جمله تنوع در وظایف، هویت بخشی به شغل کارکنان، اهمیت دادن به کار، افزایش استقلال کاری و ارائه بازخور عملکردی به کارکنان گام بردارد و پیوسته در جهت افزایش انگیزش کارکنان به منظور اثرگذاری بر کیفیت روابط با مشتریان اقدام نماید. در این میان ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت ارتباط و تعامل مفید و اثربخش با مشتریان جزء خواسته‌های بنیادی سازمان باشد.

نتایج این پژوهش با پژوهش Sinclair et al (2021) با موضوع مدیریت و ایجاد انگیزش در کارمندان با استفاده از مدل رهبری تحول گرا، همسو می باشد، که نشان دادند رهبری تحول گرا بر عملکرد و انگیزش کارکنان تاثیر می گذارد لذا با فرضیه اول این پژوهش مبنی بر تاثیر رهبری تحول گرا بر انگیزش کارکنان هماهنگ است. همچنین پژوهش Alamri (2023) که به بررسی رهبری تحول آفرین و مشارکت کاری در سازمان های عمومی با تمرکز بر انگیزش پرداخته است به این نتیجه دست یافت که رهبری تحول گرا می تواند کارکنان را برانگیزاند و موجب افزایش مشارکت کاری آنان شود لذا با فرضیه اول این پژوهش با موضوع اثر رهبری تحول گرا بر انگیزش کارکنان همسو بوده و نتایج مشابهی را به دست آورده اند. Chen et al., (2022) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول گرا بر انگیزش کارکنان در ارائه خدمات مطلوب به مشتریان اثر می گذارد از این رو با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. یافته های پژوهش Salehi et al., (2020) نشان می دهد که کیفیت رابطه با مشتری و هر یک از ابعاد آن تاثیر مثبت و معناداری بر وفاداری مشتریان دارد لذا با یافته های پژوهش حاضر همسو و مشابه می باشد. Prayudha & Wardi (2023) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین یک پتانسیل استراتژیک برای دستیابی به هدف خدمات عالی، یعنی افزایش رضایت مصرف کنندگان از جمله دستیابی به انتظارات، نیازها و خواسته های مشتریان است که با فرضیه سوم این پژوهش مشابهت دارد. همچنین Shafeai et al., (2021) در پژوهش خویش با موضوع نقش مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی در اکوسیستم کسب و کار گردشگری، به این نتیجه دست یافتند که انگیزش و عوامل جامعه شناختی دو محرک اثرگذار در میزان مشارکت مشتریان می باشند که با فرضیه سوم این پژوهش سازگاری دارد و نتایج مشابهی را کسب کرده اند. در پژوهشی دیگر Budur & Poturak (2021) به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، محرک ذهنی و توجه فردی تاثیرات مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد و رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مستقیمی بر رضایت مشتریان و کیفیت ارتباط با ارباب رجوع دارد. لذا این نتیجه با فرضیه اهم این پژوهش همسو و مشابه می باشد. Wardanan & Anish (2023) در پژوهش خود با عنوان تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزش درونی و رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا بر انگیزش درونی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد که نتایج پژوهش با فرضیه اول این پژوهش همسو می باشد. در پژوهشی دیگر Bozorgpour (2022) به این نتیجه دست یافت که انگیزش بر کیفیت ارتباط با مشتری تاثیر معناداری دارد و همچنین کیفیت ارتباط با مشتری بر قصد خرید، قصد وفاداری و قصد مشارکت مشتری تاثیر مثبت دارد که با یافته های پژوهش حاضر همخوانی داشته و مشابه با فرضیات دوم و سوم این پژوهش می باشد.

۱-۶. پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه های پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش و اطلاعات حاصل از شکل ۲ از آنجا که متغیر رهبری تحول گرا به صورت مستقیم بیشترین تاثیر را بر کیفیت روابط با مشتریان دارد (۰/۴۵۳) و از سوی دیگر از میان ابعاد رهبری تحول گرا بعد توجه فردی بیشترین اثر را بر رهبری تحول گرا (۰/۸۸۱) دارد و بر مبنای بار عاملی گویه های توجه فردی، به ترتیب گویه ۸، گویه ۷ و سپس گویه ۹ (۰/۸۵۶، ۰/۸۵۴ و ۰/۸۱۵) بر بعد توجه فردی اثرگذار هستند، لذا پیشنهاد می شود: رهبران سازمان وقت بیشتری را صرف آموزش و راهنمایی کارکنان کنند و به زیردستان توجه بیشتری داشته باشند (بار عاملی ۰/۸۵۶). رهبران سازمان این فرصت را به کارکنان بدهند که مشکلات و مسائل را از زوایای مختلف

بررسی کنند (بار عاملی ۰/۸۵۴). رهبران بایستی کارکنان را به عنوان افرادی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از یکدیگر هستند در نظر بگیرند (بار عاملی ۰/۸۱۵).

بر مبنای یافته‌های پژوهش، دومین شاخص اثرگذار بر رهبری تحول‌گرا، شاخص محرک ذهن (۰/۸۸۱) می‌باشد لذا با توجه به بارهای عاملی گویه‌های مربوط به شاخص محرک ذهن پیشنهاد می‌شود: رهبران به پیشنهادهای ارائه شده کارکنان توجه کنند و آن‌ها را به طور دقیق مورد بررسی قرار دهند (بار عاملی ۰/۸۸۵). رهبران بایستی درباره کارهایی که در سازمان انجام می‌شود با شوق و ذوق صحبت کنند (بار عاملی ۰/۸۶۱).

بر مبنای یافته‌های پژوهش، سومین عامل اثرگذار بر رهبری تحول‌گرا، بعد انگیزش الهام بخش (۰/۸۱۸) می‌باشد که با توجه به بارهای عاملی گویه‌های آن پیشنهاد می‌شود: رهبران بایستی منافع سازمانی را بر منافع فردی خویش ترجیح بدهند (بار عاملی ۰/۸۹۰). رهبران بایستی درباره آینده و دستیابی به اهداف سازمانی به طور خوش‌بینانه صحبت کنند (گویه ۴، بار عاملی ۰/۸۷۳).

چهارمین شاخص اثرگذار بر رهبری تحول‌گرا، بعد نفوذ آرمانی (۰/۸۱۳) می‌باشد که با توجه به بارهای عاملی گویه‌های مربوط به آن پیشنهاد می‌شود: رهبران باورها و ارزش‌های اساسی خود درباره تحقق اهداف سازمان را به طور کامل برای زیردستان تشریح کنند (بار عاملی ۰/۸۷۸). رهبران سازمانی طوری رفتار کنند که زیردستان به آنها اعتماد داشته باشند و برایشان احترام قائل شوند (بار عاملی ۰/۸۲۴).

از آنجاکه بر مبنای یافته‌های پژوهش نقش متغیر میانجی در رابطه رهبری تحول‌گرا و کیفیت روابط با مشتری تایید شد لذا با توجه به شکل ۲ شاخص بازخور از میان سایر ابعاد بیشترین تاثیر را بر انگیزش کارکنان (۰/۸۲۲) دارد بنابراین بر مبنای بارهای عاملی گویه‌های اندازه‌گیری این بعد پیشنهاد می‌شود: در سازمان شرایطی فراهم گردد که کارکنان درباره عملکرد شغلی‌شان از سایر همکاران بازخور دریافت کنند (بار عاملی ۰/۸۹۲). شرایطی در سازمان مهیا گردد که از طرف سازمان درباره چگونگی و نتایج انجام کار به کارکنان بازخور داده شود (بار عاملی ۰/۸۷۰). یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دومین شاخص اثرگذار بر انگیزش کارکنان، بعد تنوع (۰/۷۹۴) است لذا با توجه به بار عاملی گویه‌های آن پیشنهاد می‌شود: شرایطی در سازمان فراهم گردد که کارکنان این شانس را داشته باشند که روی فعالیتهای جذاب کار کنند (بار عاملی ۰/۸۹۶). شغل کارکنان به صورت متنوع طراحی گردد (بار عاملی ۰/۸۳۵).

سومین شاخص اثرگذار بر انگیزش کارکنان، بعد هویت (۰/۷۶۵) است که با توجه به بارهای عاملی گویه‌های آن پیشنهاد می‌شود: شغل کارکنان طوری طراحی شود که این فرصت را به آنها بدهد تا کاری را که شروع کرده اند، به اتمام برسانند (بار عاملی ۰/۸۶۹). شرایطی فراهم گردد که عملکرد کارکنان به گونه‌ای باشد که بخش معناداری از شغلشان را شکل بدهد (بار عاملی ۰/۸۱۷).

چهارمین عامل اثرگذار بر انگیزش کارکنان، بعد استقلال (۰/۷۵۳) است لذا بر مبنای بارهای عاملی پیشنهاد می‌شود: شرایطی در سازمان مهیا شود که کارکنان زمان کار انعطاف پذیر داشته باشند (بار عاملی ۰/۸۹۲). شرایطی برای کارکنان فراهم شود که بتوانند شغلشان را به دلخواه خویش انجام دهند (بار عاملی ۰/۸۷۴).

پنجمین شاخص اثرگذار بر انگیزش کارکنان، بعد اهمیت (۰/۶۳۵) است، با توجه به بارهای عاملی این بعد پیشنهاد می‌شود: شرایطی فراهم گردد که کارکنان احساس کنند شغلشان بر تصمیمات کلی سازمان اثر می‌گذارد (بار عاملی ۰/۹۰۵). مشاغل طوری طراحی شوند که بر روی عملکرد بسیاری از افراد تاثیر گذار باشد (بار عاملی ۰/۶۹۱).

۲-۶. سایر پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اهمیت و جایگاه نقش کیفیت ارتباط با مشتری و کسب رضایت مشتریان، پیشنهاد می‌شود رهبران سازمان سازوکاری را در سازمان فراهم کنند که دریافت انتقادات دوستانه از خدمت‌گیرندگان را تقویت نماید و برنامه جدی برای رفع انتقاد مددجویان داشته باشند. برای این کار می‌توان از چند طریق عمل کرد (۱) بخش بازخور نظرات خدمت‌گیرندگان در پورتال سازمان تعبیه و انتقادات مشتریان با استفاده از نرم‌های آماري دسته‌بندی و بررسی شود. (۲) تلفن واحدهای نظارتی سازمان از طریق نصب بئر و یا ارسال پیامک در اختیار خدمت‌گیرندگان قرار داده شود. (۳) از نخبگان برون سازمانی و خدمت‌گیرندگان صاحب‌نظر در جلسات سازمانی بهره‌گیری شود. (۴) در شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها با برگزاری نظرسنجی، میزان رضایت مشتریان از خدمات سنجیده شود. (۵) پس از حل مشکل و رفع انتقادات توسط سازمان، نتایج به خدمت‌گیرندگان اطلاع‌رسانی شود.

پیشنهاد می‌شود سازمان با تشکیل کارگروهی متشکل از اساتید دانشگاهی در حوزه بازاریابی، نخبگان درون سازمانی و مشتریان و خدمت‌گیرندگان نسبت به بررسی ماهانه نظرات، پیشنهادهای و انتقادهای خدمت‌گیرندگان اقدام نماید و برای رفع انتقادات و کسب رضایت خدمت‌گیرندگان متناسب با هر یک از انتقادات تصمیم‌گیری نمایند.

با توجه به تاثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر کیفیت ارتباط با مشتریان، پیشنهاد می‌شود سازمان نسبت به شناسایی کارکنان مستعد رهبری تحول‌گرا و ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران اقدام نماید و در این راستا برنامه جامع جانشین‌پروری را با هدف شناسایی و انتصاب مدیران با ویژگی‌های تحول‌گرایی تدوین و اجرا کند.

به منظور تکریم ارباب رجوع و بهبود کیفیت ارتباط با مشتریان، به صورت ماهانه کارکنان موثر در افزایش رضایت مشتریان شناسایی و مورد تشویق و تقدیر مادی و معنوی قرار گیرند.

پیشنهاد می‌شود سازمان به منظور آموزش ابعاد و ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و توجه فردی، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با بهره‌گیری از نخبگان دانشگاهی تدوین و اجرا نماید تا ویژگیهای رهبری تحول‌گرا در کارکنان تقویت شود.

۳-۶. پیشنهاد به پژوهشگران آینده

پژوهشگران آینده به روش کیفی نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری)، نسبت به ارائه مدل پارادیمی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های خدماتی بپردازند.

پژوهشگران آینده به بررسی عوامل اثر گذار بر انگیزش کارکنان در سازمان‌های خدماتی بپردازند.

پژوهشگران آینده درخصوص عوامل اثر گذار بر رهبری تحول‌گرا در سازمانهای خدماتی پرداخته شود.

پژوهشگران آینده به ارائه مدل تکریم ارباب رجوع در سازمانی خدماتی به روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) بپردازند.

پژوهشگران آینده به بررسی عوامل نگهداشت حامیان طرح اکرام ایتماد و محسنین در کمیته امداد امام خمینی^(۵) بپردازند.

۴-۶. محدودیت‌های پژوهش

ازجمله مشکلات عمده‌ی پژوهش‌هایی که به‌سان پژوهش حاضر اجرا می‌شوند، رویکرد ایستا در مطالعه است. به عبارت دیگر، فقط به بررسی ویژگی‌های خاصی در یک مقطع زمانی مشخص توجه شده است. بنابراین به جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلند مدت از جامعه مورد بررسی، فقط تصویری مقطعی از آن نشان داده می‌شود و این بدان معناست که به تاریخ سازمان، محیط بیرونی و سایر متغیرهای مهم و اثرگذار توجه نشده است. محدودیت دیگر این پژوهش این است که نتایج و یافته‌های به دست آمده تنها قابل کاربرد در سازمانهای خدماتی مشابه جامعه آماری مورد بررسی (موقعیت جغرافیایی و زمانی حاضر) می‌باشد و نمی‌توان آن را به کلیه سازمانها تعمیم داد و لذا ممکن است در موقعیت مکانی دیگری و زمانی دیگری (سازمانهای غیر مشابه) نتایج متفاوتی حاصل گردد. با توجه به اینکه ابزار گردآوری داده‌های پژوهش حاضر پرسشنامه بود لذا عدم آگاهی از حالت روانی پاسخگویان در هنگام تکمیل پرسشنامه، می‌تواند به عنوان محدودیتی دیگر مطرح شود.

منابع

- امیری عقدایی، سیدفتح‌اله؛ ترکی، لیلا و نادری، معین (۱۴۰۰). رابطه رضایت، وفاداری و تمایل به تبلیغ شفاهی از سوی مشتریان؛ (با تأکید بر نقش تعدیل کننده هزینه‌های تعویض بانک). مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۸ (۴)، ۲۳۳-۲۵۰.
- بزرگ‌پور، زینب (۱۴۰۱). مدیریت بررسی تاثیر فعالیت بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و تجربه مشتری بر کیفیت ارتباط با مشتری (مورد مطالعه: فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش). رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶ (۲۲)، ۱۰۱۴-۹۹۶.
- ترابی، اویس؛ صالح‌نژاد، عبدالله و موسوی، کمال (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری فرماندهان بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت (مورد مطالعه: یکی از شهرستان‌های استان اصفهان). مطالعات راهبردی بسیج، ۲۴ (۹۰)، ۵-۳۸.
- حقیقی، محمد؛ حسینی، سیدحسن؛ اصغریه اهری، حامد؛ آرین، ابوالفضل و دریکنده، علی (۱۳۹۱). بررسی تاثیر تاکتیک‌های بازاریابی رابطه‌ای بر وفاداری مشتریان از منظر مشتریان شرکت ایرانسل. تحقیقات بازاریابی نوین، ۲ (۴)، ۴۵-۶۲.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۶). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.
- رسولی، نسرين؛ ترابی، محمدامین و رسولی، محی‌الدین (۱۳۹۷). گام به گام با smart pls نسخه ۳. انتشارات مؤلفین طلابی، چاپ اول.
- شافعی، رضا؛ احمدی‌زاد، آرمان و مولائی، زینب (۱۴۰۰). نقش مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی در اکوسیستم کسب‌وکار گردشگری (مورد مطالعه: مشتریان شرکت‌های فعال حوزه گردشگری). گردشگری و توسعه، ۱۰ (۴)، ۱۲۶-۱۱۳.
- صالحی، صادق؛ بهاری، جعفر و محمدی، سمیرا (۱۳۹۹). تأثیر کیفیت ارتباط با مشتری بر وفاداری مشتری در صنعت رستوران. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵ (۵۰)، ۶۱-۹۵.

فانی، مجید؛ غمخواری، سیده معصومه؛ رسولی، نسرين و ترابی، محمدامین (۱۴۰۲). نقش میانجی نفرت از برند در تأثیر تجربه منفی مشتری بر مقابله با برند و اجتناب از برند. مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۱۰ (۱)، ۲۵-۱.

فرخ، سعید و جهان‌شاد، آریتا (۱۴۰۱). خودشیفتگی مدیران، انتخاب سبک‌های رهبری در حسابداری. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی (پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی)، ۱۴ (۵۶)، ۲۴۱-۲۲۱.

فیروزکوهی مقدم، بیتا؛ ثناگوی محرر، غلامرضا و شیرازی، محمود (۱۴۰۱). اثربخشی آموزش گروهی مبتنی بر پذیرش و تعهد بر فرسودگی و انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی. رویش روان‌شناسی، ۱۱ (۴)، ۱۲۱-۱۳۲.

مرتضوی، سعید و حدادیان، علیرضا (۱۳۸۴). سنجش و تعیین شاخص رضایت مشتریان واسطه‌ای (مطالعه موردی: شرکت شهید ایران)، چشم‌انداز مدیریت، ۴ (۱۶)، ۶۰-۳۷.

References

- 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*, 44(1), 137-155.
- AlSudany, A. M. S., & Al-Musawi, Y. H. (2020). Evaluating institutional performance according to European Excellence Model (EFQM 2013) and its impact on the intellectual capital investment. *Journal of Critical Reviews*, 19(2), 1348-1356.
- Amiri Aghdaei, S. F., Turki, L., & Naderi, M. (2021). The relationship between satisfaction, loyalty, and the desire for word-of-mouth advertising from customers; (with emphasis on the moderating role of bank switching costs). *Journal of Consumer Behavior Studies*, 8(4). (In Persian)
- Bakaç, C., Chen, Y., Zyberaj, J., Kehr, H. M., & Quirin, M. (2022). Perceived intrinsic motivation mediates the effect of motive incongruence on job burnout and job satisfaction. *The Journal of Psychology*, 156(1), 12 -32.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*.
- Bozogrpor Z. (2022). Managing the impact of social media marketing activity and customer experience on the quality of customer communication (case study: Afogh Korosh chain stores). *Scientific journal of new research approaches in management and accounting*. (In Persian)
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 67-91.
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing hospital employees' burnout through transformational leadership: the role of resilience, role clarity, and intrinsic motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10941.
- Chi, C.G. and Gursoy, D. (2019) 'Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 2, pp.245-253.
- Damghanian, Hossein, & Shahbaz, Irfan. (2020). The effect of occupational plateau on organizational silence. *Improvement and transformation management studies*, 29(97), 41-68. [in Persian]
- Davari, Ali; Rezazadeh, Arash. (2017). Structural equation modeling with PLS software,

- Tehran: Academic Jihad Publishing Organization, 4th edition. (In Persian)
- Dutta, K., & Dutta, A. (2009). Customers expectations and perceptions across the indian banking industry and the resultant financial implications. *Journal of Services Research*, 9(1), pp. 31-49.
- Fani, M., Ghamkhari, S.M., Rasouli, N., & Torabi, M. A. (2023). The mediating role of brand hate in the impact of negative customer experience on brand confrontation and brand avoidance. *Consumer Behavior Studies Journal*, 10(1), 1-25. (In Persian)
- Farrokh, S., & Jahanshad, A. (2022). Self-infatuation of managers, selection of leadership styles in accounting. *Financial accounting and auditing research*, 14(56), 221-242. (In Persian)
- Fernandes, Teresa; Pinto, Teresa. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 50, September 2019, Pages 30-41.
- Firouzkohi Moghadam, B., Sanagovi Mohrar, GH., & Shirazi, M. (2022). Investigating the effect of acceptance and commitment training on burnout and job motivation of social security organization employees. *Roish Scientific Journal of Psychology*, 11(4), 121-132. (In Persian)
- Haghighi, M., Hosseini, S. H., Asgharieh Ahari, H., Arian, A., & Dorikandeh, A. (2012). Investigating the effect of relationship marketing tactics on customer loyalty from the perspective of Irancell customers. *Modern Marketing Research*, 2(4), 45-62. (In Persian)
- Haq, S., Asbary, M., Novitasari, D., & Abadiyah, S. (2022). The homeschooling head performance: how the role of transformational leadership, motivation, and self-efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 167-179.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kent. (1996). *Management of organizational behavior: the use of human resources*, translated by Asafal Band, Ali, Tehran: Amirkabir Publications, 39th edition, 2014.
- Hit, Michael; Miller, C. chat; Colela, Adrienne. (2017). *Strategic management of organizational behavior*, Arabic translation, Seyyed Mohammad; Arman, Mani, Tehran: Cultural Research Office, Volume 1: Individual Behavior.
- McCleskey, J.A. (2021) 'Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development', *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4, p.117.
- Mortazavi, S., & Haddadian, A. (2005). Measuring and determining the satisfaction index of intermediary customers (case study: Shahd Iran Company). *Management Perspective Quarterly*, 4(16), 37-60. (In Persian)
- Mujahidin; Yusuf, Muhammad; Ardianto, Rian; Sutaguna, I. Nyoman Tri; Sampe, Ferdiandus. (2022). The Effect of Relationship Marketing and Relationship Quality on Customer Loyalty (Bank Muamalat Indonesia). *Technium Soc. Sci. J.*, 38, 312.
- Neta, M., & Haas, I. J. (2019). Move Characterizing the Role of Emotion and Motivation in Shaping Human Behavior. In *Symposium on Motivation*; Neta, M., Haas, I.J., Eds.; Emotion in the Mind and Body, Nebraska, 66, Springer: Cham, Switzerland,
- Ponisciakova, O., Rosnerova, Z., & Kicova, E. (2023). Motivation as an Element of Managerial Decision Making in Manufacturing Companies: The Case of the Slovak Republic, 15, 9186.
- Prayudha, R., & Wardi, Y. (2023). Excellent Service with A Leadership Style Transformational Improves Customer Satisfaction. *Journal Pendidikan Dan Keluarga*, 15(01), 48-56.
- Rasouli, N., Torabi, M. A., & Rasouli, M. A. (2018). *Step by step with smart pls version 3*. Golden Authors Publications, first edition. (In Persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

- Salehi, S., Bahari, J., & Mohammadi, S. (2020). The effect of customer relationship quality on customer loyalty in the restaurant industry, *Scientific Journal of Tourism Management Studies*, 15(50), 61-95. (In Persian)
- Shafeai, R., Ahmadizad, A., & Moulai, Z. (2021). The role of customers' participation in the creation of economic and social value in the tourism business ecosystem (case study: customers of active companies in the field of tourism), *scientific-research quarterly of tourism and development*, 10(4), 113-126. (In Persian)
- Shi, S., & Zhou, M. (2023). Servant leadership, transformational leadership, and customer satisfaction: An implicit leadership theories perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(1), 371-383.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299.
- Tajeddini, K., Martin, E. and Altinay, L. (2020) 'The importance of human-related factors on service innovation and performance', *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management*, 3rd ed. (Homewood, 111: Richard D. Irwin, Inc), p 5.
- Torabi, O., Salehnejad, A., & Mousavi, K. (2021). Investigating the effect of commanders' leadership styles on the effectiveness of the activity of resistance bases (case study: one of the cities of Isfahan province). *Basij strategic studies*, 24(90), 5-38. (In Persian)
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
- Wardana, A. P., & Anisah, H. U. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Intrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variables: Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1129-1141.