

## تأثیر رهبری الهامبخش بر التزام رفتاری

زینب نامدار<sup>۱</sup>، فرج‌اله رهنورد<sup>۲\*</sup>، مرتضی موسی‌خانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۶/۱۳

### چکیده

رهبری الهامبخش در ادبیات معاصر مدیریت به‌مثابه سازه‌ای بنیادین در تبیین رفتارهای متعهدانه کارکنان تلقی می‌شود و به‌ویژه در سازمان‌های عمومی که متأثر از پیچیدگی‌های نهادی و انتظارات اجتماعی‌اند، اهمیتی دوچندان می‌یابد. پژوهش حاضر با هدف واکاوی اثرگذاری رهبری الهامبخش بر التزام رفتاری کارکنان، با ملاحظه نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیل‌گر تلاطم محیطی، در دستگاه‌های اجرایی استان البرز سامان یافته است. روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی و در چارچوب رویکرد اثبات‌گرایانه و مبتنی بر استنتاج قیاسی طراحی گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته با ۴۲ گویه بود که در میان ۴۷ دستگاه اجرایی منتخب توزیع شد و در مجموع ۴۷۰ پرسشنامه معتبر به دست آمد. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس در محیط نرم‌افزار SmartPLS 3 صورت پذیرفت. یافته‌ها دلالت بر آن دارند که رهبری الهامبخش تأثیری مثبت و معنادار بر التزام رفتاری اعمال می‌کند و این تأثیر از مسیر انگیزه خدمت عمومی نیز تعمیق می‌یابد. انگیزه خدمت عمومی نیز به‌مثابه سازه‌ای میانجی، به‌طور مستقل پیش‌بین التزام رفتاری شناخته شد. با این حال، آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری بیانگر آن بود که تلاطم محیطی در پیوند میان رهبری الهامبخش و التزام رفتاری واجد اثر معناداری نیست. برآیند نتایج گویای آن است که در بافت سازمان‌های عمومی، ظرفیت‌های درونی چون رهبری الهامبخش و انگیزه خدمت عمومی از توانمندی بیشتری در جهت‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان برخوردارند و عوامل محیطی پرنوسان، به‌رغم اهمیت نظری، در این زمینه نقش ثانویه ایفا می‌کنند.

**واژه‌های اصلی:** رهبری الهامبخش، التزام رفتاری، انگیزه خدمت عمومی، تلاطم محیطی

### ۱- مقدمه

نماید و آنان را برانگیزد تا به‌صورت داوطلبانه، به انجام نقش‌هایی فراتر از مرزهای تعریف‌شده‌ی شغلی خویش مبادرت ورزند [۱۰].

در میان رویکردهای متنوع رهبری، سبک رهبری الهامبخش<sup>۳</sup> به دلیل اهتمام به ایجاد رابطه‌ای تعاملی با کارکنان و ترغیب آنان به اقداماتی فراتر از منافع شخصی و الزامات رسمی شغلی، جایگاهی ویژه یافته است [۳۳]. رهبران الهامبخش توان آن را دارند که کارکنان را در مسیر اخلاق‌مداری و اصول‌گرایی پرورش دهند و با ایفای نقش به‌عنوان منبع الهام، نظام‌های ارزشی آنان را از مرزهای فردگرایی فراتر برده و در جهت تعالی اخلاقی ارتقا بخشند [۴۷]. این رهبران با بهره‌گیری از جذابیت‌های عاطفی و با تقویت دیدگاه‌های مشترک، کارکنان را درگیر فرایندی عمیق‌تر از تبادلات وظیفه‌ای می‌سازند [۴۲].

با این وجود، یکی از مسائل بنیادین در سازمان‌های معاصر، به‌ویژه در بخش عمومی و دولتی، ارتقای سطح التزام رفتاری کارکنان است. لای<sup>۴</sup> و همکاران بر این نکته تأکید می‌ورزند که رهبران برای تحقق اهداف

رهبری در ادبیات مدیریت، بر مبنای دیدگاه باکوتیچ و بولاگ<sup>۱</sup>، به‌مثابه هنر کار با افراد و هدایت آنان در مسیر تحقق اهداف سازمانی تلقی شده و به دو گونه‌ی رابطه‌محور و وظیفه‌محور تقسیم می‌گردد. ژوئچنگ<sup>۲</sup> و همکاران بر این باورند که رهبری مؤثر از رهگذر جذب، به‌کارگیری و نگهداشت استعدادهای برتر، قادر است منابع انسانی را به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند در جهت ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، موفقیت بلندمدت، تغییر جهت‌گیری‌ها و دستیابی به قابلیت‌های استراتژیک سوق دهد [۳۲]. تحقق چنین کارکردی، مستلزم ایجاد گفتمانی تعاملی در سازمان است؛ گفتمانی که از طریق آن کارکنان به سهولت هرچه بیشتر به سمت مسئولیت‌پذیری و ایفای تعهدات وظیفه‌ای هدایت شوند. به‌واقع، رهبری هنگامی محقق می‌شود که رهبر بتواند نفوذ خود را بر سایرین اعمال

\* frahnavard@imps.ac.ir

<sup>۱</sup> Bakotić & Bulog

<sup>۲</sup> Xuecheng

<sup>۳</sup> Inspirational leadership

<sup>۴</sup> Lai

انسجام درونی و نظم سازمانی نیز دچار تزلزل می‌شود و پیامدهای نامطلوبی در عملکردهای فردی و سازمانی رقم خواهد خورد [۱۶]. از این رو، هنوز به‌روشنی تبیین نشده است که در چنین شرایط پرتلاطمی، رهبری الهامبخش چه تأثیری بر التزام رفتاری کارکنان برجای می‌گذارد و آیا شدت این تأثیر دستخوش تغییر خواهد شد یا خیر.

در پرتو این مباحث، می‌توان اذعان داشت که علی‌رغم انباشت شواهد درباره کارآمدی رهبری الهامبخش، دو خلأ اساسی در ادبیات موجود به چشم می‌خورد: نخست، عدم تبیین شفاف سازوکار انگیزشی درونی از طریق نقش میانجی «انگیزه خدمت عمومی» در رابطه میان رهبری الهامبخش و التزام رفتاری؛ دوم، فقدان شواهد کافی درباره نقش مرزی «تلاطم محیطی» در تعدیل شدت این رابطه. این دو خلأ در شرایطی مطرح می‌شوند که دستگاه‌های اجرایی استان البرز، به‌عنوان سازمان‌هایی جامعه‌محور و متکی بر بودجه عمومی، تاکنون شاهد پژوهش‌های مشخص و نظام‌مند در این زمینه نبوده‌اند. بدیهی است هرگونه اهمال در این زمینه نه‌تنها بر بهره‌وری درون سازمانی اثر منفی می‌گذارد، بلکه پیامدهای نامطلوب آن به سطح جامعه نیز سرایت خواهد کرد. از این رو، پژوهش حاضر با طراحی مدلی ساختاری درصدد است تا به‌طور هم‌زمان اثر مستقیم رهبری الهامبخش بر التزام رفتاری، نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیل‌گر تلاطم محیطی را در دستگاه‌های اجرایی استان البرز مورد آزمون قرار دهد.

## ۲- مروری بر ادبیات

### ۲-۱ التزام رفتاری

سازمان‌های امروزی نیازمند و خواهان کارکنانی هستند که به لحاظ احساسی با شغل‌شان درگیر بوده و مایلند که هرکاری را در جهت حمایت از موفقیت سازمانی‌شان انجام دهند. به گفته‌ی والومبوا<sup>۱۴</sup> و همکاران، رهبران سازمانی، معتقدند که کارکنان راضی، قابل و متعهد، مهم‌ترین منابع هستند و گام‌هایی را به منظور بهبود رفاه کارکنان و عملکرد شغلی‌شان برمی‌دارند [۲۲]. مطالعات نشان داده‌اند که عملکرد سازمانی به‌طور اثربخشی به‌واسطه‌ی قابلیت‌های کارکنان درگیر با شغل‌شان در راستای انجام وظایف شغلی موفقیت‌آمیزتر بوده است؛ بدون اینکه به رفاه شخصی کارکنان آسیب وارد شود [۵۲]. التزام رفتاری سازه‌ای انگیزشی است که شافلی<sup>۱۵</sup> و همکاران، آن را دربردارنده‌ی نوعی حالت روان-شناختی مثبت، خودتحقق و مرتبط با شغل توصیف می‌نمایند. به زعم کریستیان<sup>۱۶</sup> و همکاران، التزام رفتاری عامل فردی مهمی است که قابلیت‌پیش‌بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارد. به‌همین‌منظور، سازمان‌ها کارکنان را به التزام رفتاری بالا تهییج می‌کنند [۵۱]. التزام رفتاری بر مدیریت فردی در محیط شغلی تمرکز دارد [۵۳]. شافلی و همکاران، التزام رفتاری را شامل سه بعد می‌دانند: توان (انرژی)، پایداری (فداکاری)

خویش به نیروهایی نیازمندند که تمامی انرژی و توان خود را صرف تحقق تعهدات کنند و در این میان، رهبری الهامبخش نقشی تعیین‌کننده در توسعه و نگهداشت این التزام ایفا می‌کند. در همین راستا، پارک<sup>۵</sup> و همکاران نیز تصریح کرده‌اند که سبک رهبری الهامبخش می‌تواند به‌عنوان منبعی انگیزه‌بخش عمل نموده و بر ارتقای سطح التزام رفتاری کارکنان مؤثر واقع گردد [۵۳]. اینگهائو<sup>۶</sup> و همکاران التزام رفتاری<sup>۷</sup> را حالتی انگیزشی و مثبت تعریف کرده‌اند که به ادغام انرژی شغلی و قصد قوی سرمایه‌گذاری منابع فردی در کار می‌پردازد [۵۹]. همچنین، بای<sup>۸</sup> و همکاران اذعان داشته‌اند که سبک‌های رهبری نظیر رهبری الهامبخش به‌واسطه اهمیت‌ی که برای روابط بین‌فردی قائل‌اند، به‌احتمال زیاد به‌مثابه عاملی انرژی‌زا در جهت ایجاد تعامل میان کارکنان و رهبران عمل می‌کنند [۵۶]. افزون بر آن، اسوندسن<sup>۹</sup> و همکاران معتقدند کارکنان براساس نشانه‌ها و علائم محیط شغلی، رفتارهای التزام‌گرایانه خویش را تنظیم می‌نمایند و به میزانی که رهبران الهامبخش آزادی عمل بیشتری در انتخاب شیوه‌های انجام وظایف فراهم آورند، انگیزه‌ی کارکنان برای تعهد شغلی افزایش خواهد یافت [۳۷].

نکته‌ی حائز اهمیت در سازمان‌های عمومی و دولتی آن است که ماهیت شغل در این سازمان‌ها ایجاب‌کننده‌ی انگیزش‌هایی با ماهیت جامعه‌گرایانه و بشردوستانه است. از این رو، محققان به نقش‌آفرینی «انگیزه خدمت عمومی»<sup>۱۰</sup> در تقویت تعهدات شغلی کارکنان تأکید ورزیده‌اند. انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان گرایشی درونی و پایدار برای پاسخگویی به اهداف اولیه یا منحصربه‌فرد سازمان‌های دولتی و عمومی تعریف گردیده است [۹]. نتایج تحقیقات شوارتز<sup>۱۱</sup> و همکاران دلالت بر اهمیت سبک و کیفیت رهبری در ارتقای این انگیزه دارند [۴۵]. همچنین باکر<sup>۱۲</sup> و بورست<sup>۱۳</sup> و همکاران خاطرنشان ساخته‌اند که با توجه به ماهیت درونی انگیزه خدمت عمومی و تأکید رهبری الهامبخش بر توسعه روابط فردی و بین‌فردی، این سبک رهبری می‌تواند به‌منزله مکانیسمی درونی و قدرتمند برای بهبود پیامدهای رفتاری و انگیزشی کارکنان تلقی گردد [۵۷]. با وجود این، سازوکار دقیق انتقال اثر رهبری الهامبخش بر التزام رفتاری از رهگذر انگیزه خدمت عمومی همچنان به‌طور کامل تبیین نشده است.

از سوی دیگر، سازمان‌های عمومی و دولتی در محیطی فعالیت می‌کنند که سرشار از تلاطم محیطی است. پیشرفت‌های فناورانه و آشفتگی‌های بازار دو عاملی‌اند که سطح عدم‌اطمینان و ابهام شغلی را افزایش داده و بر رفتار کارکنان و تصمیمات رهبران تأثیر می‌گذارند [۱۳]. چنانچه سازمان‌های دولتی در رصد مداوم تحولات بیرونی و پردازش جامع داده‌ها قصور ورزند، نه‌تنها اهداف اجتماعی مورد انتظار محقق نخواهد شد، بلکه

<sup>5</sup> Park

<sup>6</sup> Yinghao

<sup>7</sup> Behavioral Engagement

<sup>8</sup> Bai

<sup>9</sup> Svendsen

<sup>10</sup> Public Service Motivation

<sup>11</sup> Schwarz

<sup>12</sup> Bakker

<sup>13</sup> Borst

<sup>14</sup> Walumbwa

<sup>15</sup> Schaufeli

<sup>16</sup> Christian

می‌کند و در تلاش است تا منافع سازمانی به جای منافع فردی به اولویت اصلی کارکنان بدل شود. در این وضعیت، کارکنان نیز بر اساس الهامات دریافتی به واسطه‌ی ادراک از رعایت استانداردهای اخلاقی قوی از سوی رهبران به حمایت از آنان اقدام می‌کنند. همچنین، کارکنان اعتماد، احترام، عزت‌نفس و وفاداری بالایی را نسبت به رهبران از خود نشان می‌دهد و این احساس را دارند که چرا و چگونه عملکرد و تلاش‌های آنان برای سازمان حیاتی است [۲۴].

#### ۳-۲ انگیزه خدمت عمومی

انگیزه خدمت عمومی در ابتدا توسط پری<sup>۲۲</sup> مطرح شد و یک جهت‌گیری نگرشی از نوع دوستی به‌منظور کمک به دیگران و بهبود رفاه اجتماعی است و شامل چهار مؤلفه‌ی تمایل به خطمشی‌گذاری<sup>۲۳</sup>، تعهد به منافع عمومی<sup>۲۴</sup>، شفقت و دلسوزی<sup>۲۵</sup> و ایثار و ازخودگذشتگی<sup>۲۶</sup> می‌باشد [۴۵]. انگیزه خدمت عمومی در پی تقویت مشارکت و درگیری فزاینده کارکنان بخش عمومی و دولتی در جهت خدمت‌رسانی عمومی به جامعه می‌باشد. پارولا<sup>۲۷</sup> و همکاران بیان داشتند کسانی که از انگیزه خدمت عمومی بالاتری دارند از تمایل بیشتری برای کار در بخش عمومی و دولتی برخوردارند چراکه آنان به‌خوبی اهمیت کلان ارزش‌ها و اهداف عمومی برای جامعه و رفاه عمومی را درک می‌کنند [۳۹].

#### ۴-۲ تلاطم محیطی

تورولجا و بایگوریک تلاطم محیطی به میزان قابل توجهی ناشی از تغییرات وقوع رویدادهای غیرقابل‌پیش‌بینی و متنوع می‌باشد که باعث افزایش ابهامات شناختی نسبت به عناصر درگیر در یک محیط فعالیت می‌شود. وانگ و همکاران و کام‌سینگ وونگ تلاطم‌های فناورانه و بازار را به‌عنوان دو منبع اصلی تلاطم‌های محیطی دانسته‌اند [۱۸].

**تلاطم‌های فناورانه:** ناشی از پیشرفت‌های فناوری که به‌سرعت محصولات و فرآیندهای رایج را از دور خارج می‌کند. در تلاطم‌های فناورانه نمی‌توان زمان‌بندی پیش‌بینی‌شده‌ای را برای تغییرات مشخص نمود.

**تلاطم‌های بازار:** ناشی از تغییرات مداوم در ترجیحات مشتریان و تقاضاهای ناپایدار درباره‌ی پیشنهادهای بنگاه‌ها و کسب و کارها باهدف رشد بازار و توسعه تجاری می‌باشد.

جمع بندی و طرح سوالات پژوهش بر این مبنا، سوالات پژوهش به شرح زیر طرح می‌شود.

#### ۵-۲ عوامل موثر بر التزام رفتاری

پژوهش‌های انجام‌شده در ایران حاکی از آن است که رهبری در اشکال گوناگون خود واجد تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر التزام رفتاری و انگیزه خدمت

و مجذوب‌شدگی. توان یا قدرت به سطوح فردی انرژی و تمایل به بکارگیری تلاش و کوشش بیشتر در کار اشاره دارد. پایبندی به سطح فردی مشارکت و درگیری در شغل اشاره دارد. در نهایت، مجذوب‌شدگی بیانگر سطحی است که فرد در بر شغل خود متمرکز می‌گردد [۱۹]. نایت<sup>۱۷</sup> و همکاران [۲۶] در مطالعه فراتحلیل خود، چهار نوع از اقدامات التزام رفتاری را شناسایی کردند:

- **ایجاد منبع فردی:** که بر افزایش نقاط قوت مانند خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی تأکید دارند.
- **ایجاد منبع شغلی:** که هدف آن توسعه جنبه‌های مثبت محیط شغلی مانند استقلال، حمایت اجتماعی، بازخورد و فرصت‌های توسعه می‌باشد.
- **آموزش رهبری:** که به توسعه مهارت‌های رهبری مدیران از طریق آموزش و تمرین‌های عملی مانند انجام تدوین اهداف و حل مسأله به صورت گروهی می‌پردازند.
- **ارتقای سلامت:** که بر افزایش سلامت و رفاه اجتماعی افراد و کاهش استرس تأکید دارد. اغلب افراد را به شرکت در برنامه‌های تمرکزیابی، مدیریت استرس یا برنامه‌های ورزشی یا آرامش‌بخشی تشویق می‌کنند.

#### ۲-۲ رهبری الهام‌بخش

رهبران الهام‌بخش به‌دنبال تقویت انگیزه کارکنان و خودهویتی سازمانی همسو با اهداف سازمانی و درگیری با رفتارهایی که موجب برانگیختگی، تحرک‌بخشی و تشویق آنان می‌باشند. رهبری الهام‌بخش به زعم دینگ<sup>۱۸</sup> و همکاران یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری است که طیف گسترده‌ای از نتایج مطلوب سازمانی را در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد [۳۵]. رهبری الهام‌بخش به تعبیر ادیریسوریا<sup>۱۹</sup> چشم‌انداز قانع‌کننده‌ای از آینده‌ای بهتر در پیش روی کارکنان می‌گشاید و با اتکاء بر آن به تغییر تمرکز منافع از فردی به سازمانی می‌انجامد. این چشم‌انداز منبعی الهام‌بخش برای پذیرش تغییر از سوی کارکنان به شمار می‌رود [۵۸].

باردید<sup>۲۰</sup> و همکاران بیان می‌دارند که رهبران الهام‌بخش به‌واسطه‌ی برانگیختگی‌های فردی و راهنمایی کارکنان به تقویت اعتماد به نفس، توانایی و انگیزه‌بخشی در انجام وظایف شغلی و نقش‌های فراشغلی مبادرت می‌کنند. کاستیلو<sup>۲۱</sup> و همکاران بیان می‌دارند که رهبران الهام‌بخش به تقویت و انعکاس باورهای فردی، اشتیاق‌های کاری، خوش‌بینی در سطوح فردی، جمعی سازمانی و آینده‌نگری اقدام می‌کنند [۲۳]. رهبر الهام‌بخش نافذ و اثرگذار بر کارکنان می‌باشد و آنان را به آزادسازی ظرفیت‌های بالقوه پنهان و فراتر از حد نیازهای معمول شغلی هدایت می‌کند. رهبر الهام‌بخش به توسعه محیطی قابل‌اعتماد و اطمینان‌بخش کمک

<sup>22</sup> Perry

<sup>23</sup> Attraction to Public Policy Formation

<sup>24</sup> Commitment to the Public Interest

<sup>25</sup> Compassion

<sup>26</sup> Self-Sacrifice

<sup>27</sup> Parola

<sup>17</sup> Knight

<sup>18</sup> Deng

<sup>19</sup> Edirisooriya

<sup>20</sup> Bardid

<sup>21</sup> Castillo

همین راستا، نگویین و شارما<sup>۳۱</sup> [۳۷] بیان کردند که این سبک رهبری به‌طور غیرمستقیم و از طریق افزایش استقلال شغلی اثر مثبت و معناداری بر التزام رفتاری برجای می‌گذارد. علاوه بر این، یافته‌های ویلا وازکز<sup>۳۲</sup> و همکاران [۵۳] آشکار ساخت که رهبری الهامبخش هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق معناداری وظیفه‌ای، در تقویت التزام رفتاری نقش آفرینی می‌کند.

## ۲-۶ سوالات پژوهش

با توجه به آنچه در مبانی نظری و پیشینه پژوهش تشریح شد، اکنون می‌توان پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش را در راستای تبیین روابط میان رهبری الهامبخش، انگیزه خدمت عمومی، التزام رفتاری و تلاطم محیطی طرح نمود.

## ۲-۶-۱ سوال اصلی پژوهش

در دستگاه‌های اجرایی استان البرز، رهبری الهامبخش چه اثری بر التزام رفتاری دارد و آیا این اثر از مسیر انگیزه خدمت عمومی میانجی‌گری و تحت تلاطم محیطی تعدیل می‌شود؟

## ۲-۶-۲ سوالات فرعی پژوهش

- آیا رهبری الهامبخش بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز اثر می‌گذارد؟
- آیا رهبری الهامبخش بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز اثر می‌گذارد؟
- آیا انگیزه خدمت عمومی بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز اثر می‌گذارد؟
- آیا انگیزه خدمت عمومی رابطه رهبری الهامبخش و التزام رفتاری را میانجی‌گری می‌کند؟
- آیا تلاطم محیطی رابطه رهبری الهامبخش و التزام رفتاری را تعدیل می‌کند؟

## ۲-۷ توسعه فرضیه

برآیند ادبیات نشان می‌دهد که علی‌رغم کثرت مطالعات، نسبت علی میان رهبری الهامبخش، انگیزه خدمت عمومی، التزام رفتاری و نقش اقتضایی تلاطم محیطی هنوز به‌نحو منسجم تبیین نگشته است. ازاین‌رو، صورت‌بندی فرضیه‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. لذا در ادامه، با اتکاء به مبانی نظری و شواهد تجربی، فرضیه‌های پژوهش به‌منظور تبیین روابط علی میان رهبری الهامبخش، انگیزه خدمت عمومی، التزام رفتاری و تلاطم محیطی تدوین می‌گردد.

## ۲-۷-۱ رهبری الهامبخش، التزام رفتاری و انگیزه خدمت عمومی

هنگامی که رهبران سازمان نسبت به توانایی‌های کارکنان خود اعتماد داشته و این اطمینان را دارند که می‌توانند در جهت تحقق چشم‌انداز و اهداف متعالی سازمانی نقش‌آفرین و مؤثر باشند، زمینه‌های برانگیختگی -

عمومی کارکنان می‌باشد. به‌عنوان نمونه، نامدار و همکاران [۸] با بهره‌گیری از مدل ساختاری نشان داد که رهبری الهامبخش نه‌تنها به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق انگیزه خدمت عمومی و قابلیت یادگیری، به تقویت التزام رفتاری در کارکنان بخش دولتی منجر می‌شود. در همین راستا، عسکری‌پور و همکاران [۵] دریافتند که رهبری خدمتگزار تأثیری مثبت و معنادار بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه دارد و در این میان، انگیزه خدمت عمومی نقش میانجی و مهارت سیاسی نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند. افزون بر این، رستم‌لو و همکاران [۳] در مطالعه‌ای که در تهران انجام دادند نشان دادند که انگیزه خدمت عمومی اثری مستقیم بر اخلاق خدمت دارد و در این رابطه، رهبری اخلاقی می‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل نماید.

یافته‌های دیگر پژوهشگران نیز این نتایج را تکمیل می‌کند. سالک رنجبرزاده و همکاران [۴] بیان داشتند که اجتماعات کاری بر التزام رفتاری و توسعه حرفه‌ای از مسیر التزام رفتاری اثرگذار است. دارابی عمارتی و رحمانی صدیق [۱] نشان دادند که عدم تعادل تلاش - پاداش تأثیر معناداری بر سلامت معنوی و التزام رفتاری دارد و سلامت معنوی نیز افزون بر اثر مستقیم بر التزام رفتاری، در رابطه میان عدم تعادل تلاش - پاداش و التزام رفتاری نقش میانجی ایفا می‌نماید. معینی کربکندی و طبرسا [۷] اثبات کردند که خودکارآمدی و خوش‌بینی موجبات ارتقای التزام رفتاری را فراهم می‌سازند و این متغیر در روابط میان خودکارآمدی و عملکرد شغلی، و نیز میان خوش‌بینی و عملکرد شغلی، به‌عنوان میانجی ایفای نقش می‌کند. همچنین، دهقانی‌زاده و بنی‌اسد [۲] دریافتند که طردشدگی در محیط کار رابطه‌ای منفی و معنادار با التزام رفتاری و کامیابی شغلی دارد؛ حال آنکه رابطه التزام رفتاری با کامیابی شغلی و رفتار خلاقانه کارکنان، و نیز رابطه کامیابی شغلی با رفتار خلاقانه آنان مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت، صفائی و پیدایی [۶] نشان دادند که سطح التزام رفتاری و توانمندسازی کارکنان در استانداری تهران و تمامی مؤلفه‌های آن‌ها در وضعیتی نامطلوب قرار دارد و همین امر به‌طور مستقیم در کاهش اثربخشی سازمان انعکاس یافته است.

در حوزه پژوهش‌های بین‌المللی نیز رهبری الهامبخش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی ارتقای پیامدهای شغلی و رفتاری کارکنان مطرح شده است. هو<sup>۲۸</sup> و همکاران [۵۴] نشان دادند که رهبری الهامبخش اثری مثبت و معنادار بر معناداری ادراک‌شده شغلی، بهزیستی روان‌شناختی و التزام رفتاری کارکنان دارد. در مطالعه‌ای دیگر، وو<sup>۲۹</sup> و همکاران [۴۰] دریافتند که رهبری الهامبخش تأثیر مستقیمی بر رفتار کاری نوآورانه، توانمندسازی روان‌شناختی و التزام رفتاری ایفا می‌کند، هرچند نقش التزام رفتاری به‌عنوان متغیر میانجی در مدل آنان تأیید نگردید. ژانگ<sup>۳۰</sup> و همکاران [۵۹] نیز بر این باور بودند که رهبری الهامبخش از طریق بهبود جو سازمانی می‌تواند سطح التزام رفتاری کارکنان را ارتقا بخشد. در

<sup>28</sup> Ho  
<sup>29</sup> Vu  
<sup>30</sup> Zhang

<sup>31</sup> Nguyen & Sharma  
<sup>32</sup> Vila-Vázquez

دهد و این توجیه منطقی را دارد که از چه طریقی کارکنان بخش دولتی و عمومی متعددت‌تر و پرنرزی‌تر به‌سوی شغل خود جذب می‌شوند [۵۵]. براین‌اساس، فرضیه زیر در ارتباط با دو مفهوم انگیزه خدمت عمومی و التزام رفتاری طرح می‌گردد:

-انگیزه خدمت عمومی بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.

#### ۲-۷-۳- نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی

در ارتباط با اینکه چه چیزی کارکنان را به انجام وظایف فرانشی‌شان سوق می‌دهد از جمله مباحث مهم در حوزه مدیریت بخش دولتی و عمومی می‌باشد. محققان انگیزه خدمت عمومی را محرکی انگیزشی برای ترغیب افراد به گرایش‌های فراوظیفه‌ای مانند التزام رفتاری در نظر می‌گیرند [۱۴]. از این‌رو، از جمله عوامل محرک‌زا در برانگیختگی‌های فردی برای خدمت‌رسانی در بخش دولتی و عمومی را سبک رهبری الهام‌بخش می‌دانند [۱۵]. محققان همچون واندنابییل و شات<sup>۳۴</sup> و موآنگوالا<sup>۳۵</sup> معتقدند که ریشه تمایلات انگیزش‌خواهانه خدمت‌دهی کارکنان در باورها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی است که از سوی رهبران سازمان القاء می‌شود و در این بین نقش رهبری الهام‌بخش به‌واسطه‌ی مبانی جمع‌گرایانه و انتفاع گروهی و جلوه‌های اخلاق‌مدارانه موردتوجه قرار گرفته است [۲۷]. از طرفی انگیزه خدمت عمومی به تعبیر مافیینی و دلودلو<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۴) خصوصیتی است که ابتدا می‌بایست به‌طور درونی در فرد شکل بگیرد و در صورتی که ساختار منطقی و هنجاری فرد در خدمت‌دهی عمومی مبتنی بر تفکر جمع‌گرایانه و ارزش‌های جمعی استوار گردد در نقش پاداش‌های درونی پدیدار می‌گردد و متعاقباً بر التزام‌گری‌های رفتاری شغلی اثر قدرتمندی می‌گذارد [۳۸]. بدین‌رو، بر حسب اثرگذاری انگیزه خدمت عمومی بر التزام رفتاری می‌توان انگیزه خدمت عمومی را در نقش میانجی به قرار فرضیه زیر موردبررسی قرار داد:

-انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه میان رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.

#### ۲-۷-۴- نقش تعدیل‌گر تلاطم محیطی

محققان مدیریت مدت‌هاست که نقش تلاطم‌های محیطی را در ساختار استراتژی و عملیات سازمانی مطالعه کرده‌اند. در محیط‌های پایدار، سازمان‌ها از موقعیت‌های خود دفاع کرده، از منابع خود به‌خوبی بهره‌برداری کرده، به بهینه‌سازی اقدامات و عملیات راهبردی‌اش می‌پردازد. در حالی که، در محیط‌های آشفته، سازمان‌ها در پی موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید، کشف منابع جدید و ارتقای چابکی می‌باشند [۴۴]. تلاطم‌های محیطی عاملی است که می‌تواند عملکرد منابع انسانی و سازمان را تحت‌الشعاع قرار دهد و به همین‌منظور نمی‌توان نقش آن را در ارتباط با

های نگرشی و رفتاری در منابع انسانی را فراهم می‌سازند و موجب تقویت بنیان‌های انگیزشی در نیروی انسانی می‌شوند [۴۳]. از طرف دیگر، رهبران سازمان به‌واسطه‌ی ارجح‌دانستن منافع جمعی بر منافع فردی و بازنمایی آن به‌عنوان یک فرهنگ تعالی‌ساز، الهام‌بخش کارکنان خود بوده و باعث ترغیب و حمایت آنان به تحقق اهداف به‌منظور بهره‌مندی از منافع جمعی برمی‌آیند [۱۷]. با نشان‌دادن سطح بالاتری از تعهد و انگیزه شغلی از سوی کارکنان، التزام رفتاری در نیروی انسانی به‌واسطه‌ی نمایش رفتارهای الهام‌بخش‌گونه‌ی رهبران ارتقاء می‌یابد و می‌توان این انتظار را داشت که کارکنان به افرادی با سطح بالایی از التزام رفتاری تبدیل شوند [۵۳]. کارکنانی که قائل به التزام رفتاری هستند، کار برای آنان یک فعالیت سرگرم‌کننده تلقی می‌گردد و کار به‌طور ذاتی برانگیزاننده‌ی کارکنان می‌باشد [۳۷]. بنابراین به تعبیر محققانی همچون [۵۳، ۳۷، ۵۹] رهبری الهام‌بخش به‌عنوان سبکی اثربخش و تعیین‌کننده در ارتباط با التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

سبک رهبری الهام‌بخش القاء‌کننده‌ی اخلاقیاتی است که به جریان‌سازی رفتارهای جامعه‌محور در افراد می‌پردازد. این القاء‌سازی به‌گونه‌ای است که تحرکات اجتماعی کارکنان را با هدف افزایش روحیه‌ی مشارکت-پذیری در فعالیت‌های داوطلبانه و خودجوش بالا می‌برد و ذاتی را ترویج می‌نماید که منعکس‌کننده‌ی نوع‌دوستی و فداکاری اجتماعی و خیر عمومی است [۴۳]. از این‌منظر و با توجه به تعهدات فرانشی کارکنان در خدمت‌رسانی به جامعه می‌توان بیان داشت که سبک رهبری الهام‌بخش به هدایت‌گری کارکنان در مسیر خدمت عمومی می‌پردازد که ایجاد و برخورداری جامعه از مزایای عمومی امری ذاتی در انگیزه خدمت عمومی می‌باشد [۱۱] و رهبری الهام‌بخش سبکی است که باعث آشکارسازی و تقویت انگیزه‌های خدمت عمومی در کارکنان سازمان‌های دولتی می‌گردد [۵۰]. بدین‌رو، می‌توان اظهار داشت که سبک رهبری الهام‌بخش عاملی اثربخش و تعیین‌کننده در ارتباط با انگیزه خدمت عمومی به‌شمار می‌رود [۳۹، ۱۱، ۵۰]. بر اساس آنچه که عنوان گردید، دو فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

-رهبری الهام‌بخش بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.

-رهبری الهام‌بخش بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.

#### ۲-۷-۲- انگیزه خدمت عمومی و التزام رفتاری

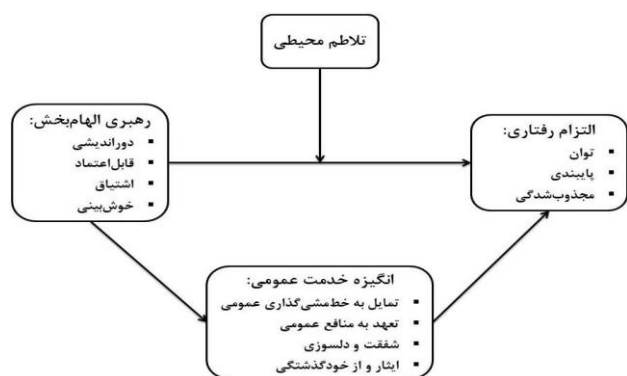
التزام رفتاری ارتباط نزدیکی با انگیزه‌های فردی دارد که بر تصمیم آن‌ها برای ورود و تعهد به حوزه‌ی کاری‌شان تأثیر می‌گذارد. در بخش دولتی و عمومی انگیزه خدمت عمومی در ارتباط با التزام رفتاری یک عنصر محوری است و هتزل ریگین<sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) بیان داشتند افرادی که تمایلات بالاتری در زمینه انگیزه خدمت عمومی دارند، التزام رفتاری بالاتری را نیز در خصوص شغل‌شان نشان داده‌اند [۳۶]. درحقیقت، انگیزه خدمت عمومی حس هدفمندی را در ارتباط با التزام رفتاری نشان می‌-

<sup>34</sup> Vandenberg & Schott

<sup>35</sup> Mwangwala

<sup>36</sup> Mafini & Dlodlo

<sup>33</sup> Hetzel-Riggin



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می گیرد و از نظر ماهیت و روش شناختی، یک مطالعه توصیفی - میدانی محسوب می شود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ۵۳ واحد استانی دستگاه های اجرایی بخش عمومی در استان البرز است. با توجه به شرایط میدانی و گستردگی جامعه، روش نمونه گیری به صورت در دسترس در نظر گرفته شد. در این راستا تعداد ۴۷۰ پرسشنامه در میان کارکنان جامعه آماری توزیع و جمع آوری گردید که این حجم، متناسب با هدف پژوهش و کفایت لازم برای انجام تحلیل های آماری بوده است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای محقق ساخته مشتمل بر ۴۲ سؤال بود که چهار متغیر اصلی پژوهش را پوشش می داد. متغیر رهبری الهامبخش با ۱۱ سؤال و در ابعاد دوراندیشی، قابل اعتمادبودن، اشتیاق و خوش بینی [۴۶، ۴۸]، متغیر التزام رفتاری با ۱۵ سؤال در ابعاد توان، پایبندی و مجذوب شدگی [۲۵]، متغیر انگیزه خدمت عمومی با ۱۲ سؤال در ابعاد تمایل به خطمشی گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، شفقت و دلسوزی، ایثار و از خودگذشتگی [۲۱] و نهایتاً متغیر تلاطم محیطی با سؤالات برگرفته از منبع [۳۴] مورد سنجش قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج به ترتیب برای رهبری الهامبخش ۰/۸۹۱، التزام رفتاری ۰/۹۳۷، انگیزه خدمت عمومی ۰/۸۳۷ و تلاطم محیطی ۰/۸۱۴ به دست آمد و این مقادیر نشان دهنده پایایی مطلوب ابزار اندازه گیری بودند. همچنین برای سنجش روایی سازه از آزمون KMO استفاده شد که مقادیر آن برای رهبری الهامبخش ۰/۷۹۱، التزام رفتاری ۰/۸۵۲، انگیزه خدمت عمومی ۰/۷۶۳ و تلاطم محیطی ۰/۷۳۱ بود. تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۵ و معناداری کمتر از ۰/۰۵، کفایت نمونه گیری و روایی ابزار را تأیید کردند. در نهایت، تحلیل داده های گردآوری شده با استفاده از آزمون معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار 3 SMART PLS انجام پذیرفت و الگوریتم تحلیل داده ها در این نرم افزار مطابق با جدول (۱) مورد اجرا قرار گرفت.

کارکنان نادیده گرفت. تلاطم های محیطی مملو از ریسک ها و عدم قطعیت ها می باشد که سطح ابهامات و تناقضات موقعیتی را نزد تصمیم گیران سازمانی و منابع انسانی بالا می برد [۱۲]. تلاطم های محیطی به سرعت تغییرات و یا سطح بی ثباتی موجود در یک محیط اشاره دارد. این امر نیاز به ویژگی ها و خصوصیات در رهبران سازمانی دارد که بتوانند نابسامانی ها و آشفتگی های نگرشی و رفتاری در نیروی انسانی مدیریت کرده و سطح اختلالات وظیفه ای و عملکردی را کاهش دهند [۳۰]. بنابراین، سازمان ها نیازمند یک سبک رهبری قدرتمند از نوع الهامبخش همراه با صداقت و هوش هیجانی بالاست تا بتواند سطح رقابت پذیری و انعطاف پذیری عملیاتی را در سطح سازمان و منابع انسانی بهبود ببخشد. بر همین اصل و با توجه به ماهیت اقتضایی تلاطم های محیطی محققان آن را به عنوان عاملی توازن ساز در نظری می گیرند. این توازن ناظر بر سطح تعدیلاتی است که سازمان ها به واسطه ی اثرپذیری از تلاطم های محیطی در سازمان و سیاست های منابع انسانی اش اعمال می نماید [۲۹]. بدین ترتیب، از منظر محققانی همچون [۴۱، ۲۹، ۴۴] تلاطم های محیطی به دلیل ماهیت اقتضایی اش می تواند بر سطح جهت گیری های رفتاری کارکنان مانند التزام رفتاری به واسطه ی اثرگذاری رهبری الهامبخش اثرگذار باشد. بنابراین، فرضیه زیر در ارتباط با نقش تعدیل گر تلاطم محیطی طرح می گردد:

-تلاطم محیطی به عنوان متغیر تعدیل گر بر رابطه میان رهبری الهامبخش و التزام رفتاری کارکنان در دستگاه های اجرایی استان البرز تأثیر می گذارد.

#### ۲-۸ فرضیه اصلی پژوهش

رهبری الهامبخش التزام رفتاری را به طور مثبت و معنادار تقویت می کند؛ این اثر از مسیر انگیزه خدمت عمومی تشدید و به واسطه تلاطم محیطی تعدیل می شود.

#### ۲-۹ فرضیات فرعی پژوهش

- رهبری الهامبخش بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه های اجرایی استان البرز تأثیر می گذارد. - رهبری الهامبخش بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان در دستگاه های اجرایی استان البرز تأثیر می گذارد. - انگیزه خدمت عمومی بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه های اجرایی استان البرز تأثیر می گذارد. - انگیزه خدمت عمومی به عنوان میانجی بر رابطه میان رهبری الهامبخش و التزام رفتاری کارکنان در دستگاه های اجرایی استان البرز تأثیر می گذارد. - تلاطم محیطی به عنوان متغیر تعدیل گر بر رابطه میان رهبری الهامبخش و التزام رفتاری کارکنان در دستگاه های اجرایی استان البرز تأثیر می گذارد. مطابق با سؤالات مطرح شده در بخش مقدمه و تدوین پشتیبان نظری و تجربی در قسمت ادبیات و همچنین توضیحات تکمیلی در قسمت توسعه فرضیه ها؛ مدل مفهومی پژوهش به قرار شکل (۱) ارائه می گردد.

جدول (۱): الگوریتم تحلیل داده‌ها

| مقدار            |                    |                   | معیار                          |                |
|------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------|----------------|
| ۰/۷              |                    |                   | پایایی ترکیبی (CR)             |                |
| ۰/۵              |                    |                   | بارهای عاملی                   |                |
| ۰/۵ (سطح بحرانی) |                    |                   | روایی همگرا (AVE)              |                |
| ۰/۷              |                    |                   | روایی واگرا (DV)               |                |
| —————            |                    |                   | ضرایب مسیر/بتا ( $\beta$ )     |                |
| ۰/۶۷ (برازش قوی) | ۰/۳۳ (برازش متوسط) | ۰/۱۹ (برازش ضعیف) | ضریب تعیین ( $R^2$ )           |                |
| ۳/۲۷             | ۲/۵۸               | ۱/۹۶              | Z-value                        | مقادیر برآورده |
| ۰/۰۰۱            | ۰/۰۱               | ۰/۰۵              | p-values                       | استاندارد شده  |
| ۰/۳۵ (برازش قوی) | ۰/۱۵ (برازش متوسط) | ۰/۰۲ (برازش ضعیف) | ضرایب پیش‌بینی‌کننده ( $Q^2$ ) |                |
| ۰/۳۶ (برازش قوی) | ۰/۲۵ (برازش متوسط) | ۰/۰۱ (برازش ضعیف) | برازش مدل (GOF)                |                |

## ۴- یافته‌ها

می‌باشد نیز در تمامی سازه‌های بالای سطح ۰/۷ گزارش گردید. درخصوص مقادیر مربوط به پایایی ترکیبی/CR چنانکه یافته‌ها نشان می‌دهند مقادیر مربوط به آن نسبت به دو آماره آلفای کرونباخ و شاخص  $\rho_A$  سازه‌های مدل مفهومی، بیشتر می‌باشد و با توجه به اینکه مقداری بالای سطح ۰/۷ نشان داده است بیانگر تأیید پایایی ترکیبی سازه‌های مدل می‌باشد. در جدول (۴) نیز بارهای عاملی شاخص‌های سازه‌های مدل مفهومی پژوهش آورده شده است. چنانکه مشاهده می‌شود، همه‌ی شاخص‌های دارای بار عاملی بالای ۰/۵ می‌باشند.

با اهمیت‌ترین آماره در رویکرد PLS مقادیر مربوط به روایی همگرا/AVE می‌باشد و می‌بایست ضرایب آن بالاتر از سطح بحرانی ۰/۵ قرار گیرند. همانطورکه یافته‌ها در جدول (۳) نشان می‌دهد، مقدار روایی همگرا/AVE برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۵ گزارش شده است. این مقدار برای سازه‌های اصلی پژوهش عبارت است از: تلاطم محیطی ۰/۶۹۴، التزام رفتاری ۰/۶۶۳، رهبری الهام‌بخش ۰/۶۵۱ و انگیزه خدمت عمومی ۰/۵۸۶. همچنین، مقدار روایی واگرا/DV که حاصل جذر مقادیر AVE

جدول (۲): ضرایب AVE، CR و روایی واگرا بر مبنای جذر مقادیر AVE

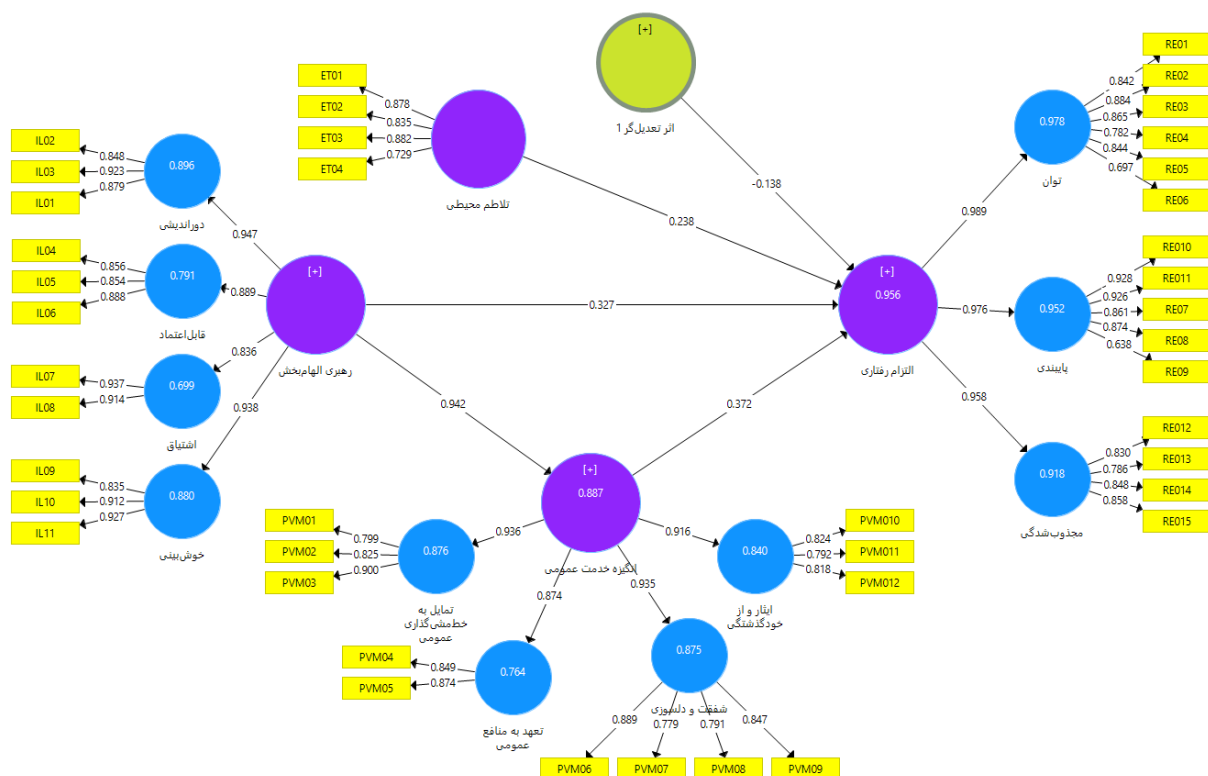
| متغیر                       | روایی همگرا/AVE | روایی واگرا/DV | آلفای کرونباخ | شاخص $\rho_A$ | پایایی ترکیبی/CR |
|-----------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| رهبری الهام‌بخش             | ۰/۶۵۱           | ۰/۸۰۶          | ۰/۹۴۶         | ۰/۹۴۸         | ۰/۹۵۳            |
| دوراندیشی                   | ۰/۷۸۱           | ۰/۸۸۳          | ۰/۸۵۹         | ۰/۸۶۷         | ۰/۹۱۴            |
| قابل اعتماد                 | ۰/۷۵۰           | ۰/۸۶۶          | ۰/۸۳۳         | ۰/۸۳۴         | ۰/۹۰۸            |
| اشتیاق                      | ۰/۸۵۶           | ۰/۹۲۵          | ۰/۸۳۳         | ۰/۸۴۶         | ۰/۹۲۲            |
| خوش‌بینی                    | ۰/۷۹۶           | ۰/۸۹۲          | ۰/۸۷۱         | ۰/۸۷۳         | ۰/۹۲۱            |
| التزام رفتاری               | ۰/۶۶۳           | ۰/۸۱۴          | ۰/۹۶۳         | ۰/۹۶۶         | ۰/۹۶۷            |
| توان                        | ۰/۶۷۵           | ۰/۸۲۱          | ۰/۹۰۲         | ۰/۹۰۸         | ۰/۹۲۵            |
| پابندی                      | ۰/۷۲۶           | ۰/۸۵۲          | ۰/۹۰۱         | ۰/۹۱۹         | ۰/۹۲۹            |
| مجدوب‌شدگی                  | ۰/۶۹۰           | ۰/۸۳۰          | ۰/۸۵۰         | ۰/۸۵۳         | ۰/۸۹۹            |
| انگیزه خدمت عمومی           | ۰/۵۸۶           | ۰/۷۶۵          | ۰/۹۳۵         | ۰/۹۳۸         | ۰/۹۴۴            |
| تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی | ۰/۷۱۰           | ۰/۸۴۲          | ۰/۸۹۶         | ۰/۸۱۴         | ۰/۸۸۰            |
| تعهد به منافع عمومی         | ۰/۷۴۲           | ۰/۸۶۱          | ۰/۷۵۳         | ۰/۷۵۶         | ۰/۸۵۲            |
| شفقت و دلسوزی               | ۰/۶۸۵           | ۰/۸۲۷          | ۰/۸۴۶         | ۰/۸۳۴         | ۰/۹۰۲            |
| ایثار و از خودگذشتگی        | ۰/۶۵۸           | ۰/۸۱۱          | ۰/۷۴۱         | ۰/۷۵۹         | ۰/۸۵۲            |
| تلاطم محیطی                 | ۰/۶۹۴           | ۰/۸۳۳          | ۰/۸۵۱         | ۰/۸۶۱         | ۰/۹۱۰            |

جدول (۳): بارهای عاملی شاخص‌های سازه‌های مدل مفهومی تحقیق

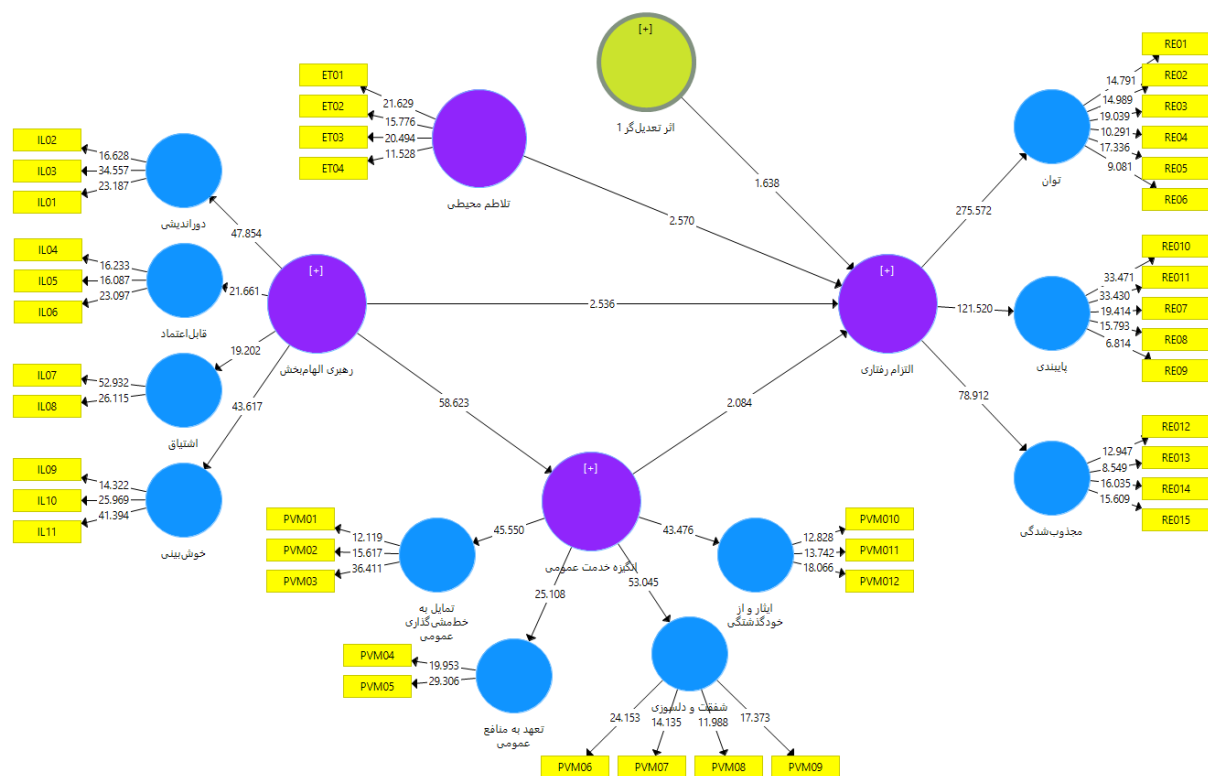
| متغیر           | ابعاد       | شاخص     | بار عاملی | متغیر                       | ابعاد               | شاخص          | بار عاملی |
|-----------------|-------------|----------|-----------|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------|
| رهبری الهام‌بخش | دوراندیشی   | IL1      | ۰/۸۷۹     | التزام رفتاری               | پایبندی             | RE11          | ۰/۹۲۶     |
|                 |             | IL2      | ۰/۸۴۸     |                             |                     | RE12          | ۰/۸۳۰     |
|                 |             | IL3      | ۰/۹۲۳     |                             |                     | RE13          | ۰/۷۸۶     |
|                 | IL4         | ۰/۸۵۶    | RE14      |                             |                     | ۰/۸۴۸         |           |
|                 | IL5         | ۰/۸۵۴    | RE15      |                             |                     | ۰/۸۵۸         |           |
|                 | قابل اعتماد | IL6      | ۰/۸۸۸     | تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی | PVM1                | ۰/۷۹۹         |           |
|                 |             | IL7      | ۰/۹۳۷     |                             | PVM2                | ۰/۸۲۵         |           |
|                 | اشتیاق      | IL8      | ۰/۹۱۴     |                             | PVM3                | ۰/۹۰۰         |           |
|                 |             | خوش‌بینی | IL9       | ۰/۸۳۵                       | تعهد به منافع عمومی | PVM4          | ۰/۸۴۹     |
|                 | IL10        |          | ۰/۹۱۲     | PVM5                        |                     | ۰/۸۷۴         |           |
|                 | توان        |          | IL11      | ۰/۹۲۷                       | انگیزه خدمت عمومی   | شفقت و دلسوزی | PVM6      |
| RE1             |             | ۰/۸۴۲    | PVM7      | ۰/۷۷۹                       |                     |               |           |
| RE2             |             | ۰/۸۸۴    | PVM8      | ۰/۷۹۱                       |                     |               |           |
| RE3             |             | ۰/۸۶۵    | PVM9      | ۰/۸۴۷                       |                     |               |           |
| RE4             |             | ۰/۷۸۲    | PVM10     | ۰/۸۲۴                       |                     |               |           |
| التزام رفتاری   |             | RE5      | ۰/۸۴۴     | ایثار و از خودگذشتگی        | PVM11               | ۰/۷۹۲         |           |
|                 |             | RE6      | ۰/۶۹۷     |                             | PVM12               | ۰/۸۱۸         |           |
|                 | پایبندی     | RE7      | ۰/۸۶۱     |                             | تلاطم محیطی         | _____         | ET1       |
| RE8             |             | ۰/۸۷۴    | ET2       | ۰/۸۳۵                       |                     |               |           |
| RE9             |             | ۰/۶۳۸    | ET3       | ۰/۸۸۲                       |                     |               |           |
| RE10            |             | ۰/۹۲۸    | ET4       | ۰/۷۲۹                       |                     |               |           |

دو شکل (۲) و (۳) مدل ساختاری را در دو وضعیت ضرایب  $\beta$  و  $R^2$  و مقادیر Z-value نشان می‌دهند.





شکل (۲): مدل ساختاری در ضرایب  $\beta$  و  $R$



شکل (۳): مدل ساختاری در ضریب Z-value

التزام رفتاری برابر با ۲/۵۳۶، انگیزه خدمت عمومی و التزام رفتاری برابر با ۲/۰۸۴ بوده که دارای مقداری بالاتر از سطح ۱/۹۶ می‌باشد و نشان از صحت روابط دارد. اگرچه ضریب Z در رابطه میان تلاطم محیطی با مقدار ۲/۵۷۰ بوده و همچنین ضریب مسیری به میزان ۰/۲۳۸ با التزام رفتاری داشته است، اما چون تلاطم محیطی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در مدل ایفای نقش می‌کند، بنابراین ضریب Z سازه‌ی اثر تعدیل‌گر ۱ یعنی ۱/۶۳۸ مدنظر می‌باشد که با توجه به مقدار ۱/۹۶ نمی‌توان این رابطه را تأیید نمود.

مطابق با یافته‌ها در شکل (۴)، دو سازه‌ی انگیزه خدمت عمومی (۰/۴۷۶) و التزام رفتاری (۰/۵۷۷) برازشی در سطح قوی ارائه دادند. آخرین آماره مربوط به برازش مدل ساختاری است که با GOF شناخته می‌شود. برای برآورد برازش نهایی مدل دو مقدار زیر را در رادیکال محاسبه کرده و عدد به‌دست‌آمده نشانگر برازش مدل خواهد بود:

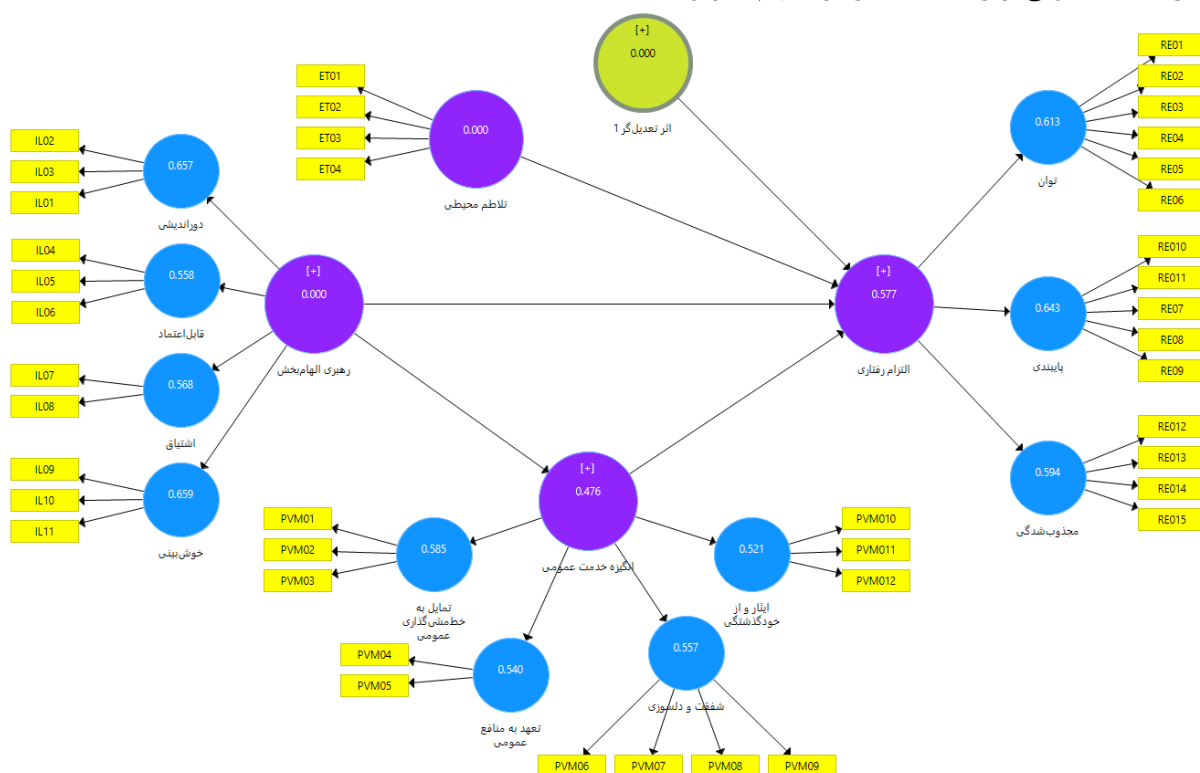
$$(0.711/0.808) = 0.877$$

$$GOF = \sqrt{0.711 \times 0.808} = 0.681$$

مقدار ۰/۶۸۱ بیانگر برازش مدل ساختاری در سطح قوی می‌باشد. نتیجه‌گیری پایانی درخصوص فرضیات بخش کمی، در جدول (۵) آورده شده است.

در شکل (۲) یافته‌ها نشان دادند که بیشترین ضریب مسیر در رابطه میان رهبری الهامبخش با انگیزه خدمت عمومی به میزان ۰/۹۴۲ می‌باشد که بیانگر یک رابطه مثبت و معنادار است. بدین‌معنا که با گرایش دستگاه-های اجرایی استان البرز درخصوص سبک رهبری الهامبخش و پیاده‌سازی آن در سازمان می‌توان انتظار داشت که سطح انگیزه خدمت عمومی کارکنان به میزان ۹۴/۲ درصد در هر واحد افزایش یابد. رابطه میان رهبری الهامبخش با التزام رفتاری برابر با ۰/۳۲۷ می‌باشد. بدین معنا که رهبری الهامبخش به میزان ۳۲/۷ درصد اثر مستقیم و معناداری را بر التزام رفتاری می‌گذارد. اما هنگامی که رهبری الهامبخش به‌طور غیرمستقیم و از طریق سازه‌ی انگیزه خدمت عمومی موردبررسی قرار می‌گیرد سطح التزام رفتاری کارکنان افزایش می‌یابد. در ارتباط با ضرایب تعیین R2 بیشترین میزان توجیه‌کنندگی و تبیین‌کنندگی سازه‌های مرتبه دوم در مفاهیم اصلی مدل پژوهش برای رهبری الهامبخش مربوط به دوراندیشی با مقدار ۰/۸۹۶ و سطح برازش قوی، برای انگیزه خدمت عمومی مربوط به تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی با مقدار ۰/۸۷۶ و سطح برازش قوی، برای التزام رفتاری مربوط به توان با مقدار ۰/۹۷۸ و سطح برازش قوی متعلق می‌باشد.

در شکل (۳)، ضرایب معناداری Z را نشان می‌دهد که روابط میان رهبری الهامبخش با انگیزه خدمت عمومی برابر با ۵۸/۶۲۳، رهبری الهامبخش و



شکل (۴): مدل ساختاری در ضریب Q2

جدول (۴): نتیجه‌گیری پایانی از فرضیات

| فرضیه                                                                                                                                          | $\beta$ | Z-value | p-values | نتیجه‌گیری        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|-------------------|
| رهبری الهام‌بخش بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.                                                      | ۰/۳۲۷   | ۲/۵۳۶   | ۰/۰۲۱    | تأیید نتیجه فرضیه |
| رهبری الهام‌بخش بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.                                                  | ۰/۹۴۲   | ۵۸/۶۲۳  | ۰/۰۰۰    | تأیید نتیجه فرضیه |
| انگیزه خدمت عمومی بر التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.                                                    | ۰/۳۷۲   | ۲/۰۸۴   | ۰/۰۴۱    | تأیید نتیجه فرضیه |
| انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه میان رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد. | ۰/۳۵۰   | ۲/۰۵۴   | ۰/۰۴۳    | تأیید نتیجه فرضیه |
| تلاطم محیطی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بر رابطه میان رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان البرز تأثیر می‌گذارد.     | -۰/۱۳۸  | ۱/۶۳۸   | ۰/۱۱۵    | رد نتیجه فرضیه    |

## ۵- نتیجه‌گیری

درک کارکنان از سبک رهبری رهبران سازمان عاملی تعیین‌کننده در بهزیستی روانی و رفتاری آنان دارد. همانگونه که سازمان‌ها شدیداً به رهبران‌شان وابسته هستند، بالتبع اقدامات رهبران نیز بر بهترشدن و یا بدترشدن وضعیت کارکنان در جنبه‌های مختلف اثرگذارند. اینکه رهبری به نیروهای زیردست خود عشق بورزد و مراقب‌شان باشد و از آنان حمایت کند می‌تواند به منبعی الهام‌بخش برای کارکنان تبدیل شود. همچنین در نقطه مقابل آن می‌تواند با بی‌احترامی، عدم مسئولیت‌پذیری در قبال نیازهای کارکنان و شانه خالی کردن و فقدان ارتباط و تعامل با کارکنان منشأ اثرات منفی و پیامدهای نامطلوبی برای سازمان باشند. به همین خاطر است که در مطالعات سازمان و مدیریت، اتخاذ سبک رهبری و نحوه‌ی پیاده‌سازی آن در سازمان نه به‌عنوان یک اقدام مدیریتی بلکه به‌عنوان فلسفه‌ی سازمان بدان نگریسته می‌شود. مطابق با یافته‌های تحقیق، رهبری الهام‌بخش بر هر دو سازه‌ی انگیزه خدمت عمومی و التزام رفتاری اثر مثبت و معناداری را گزارش داد. این اثرگذاری نشانگر این مطلب می‌باشد که از منظر کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان البرز رهبری الهام‌بخش سبک مطلوب و دلخواه آنان می‌باشد و به‌شدت در برانگیختگی خدمت عمومی و گرایش‌های رفتاری عمیق نسبت به التزامات وظیفه‌ای تعیین‌کننده بوده است. از این یافته می‌توان این استنباط را داشت که از منظر کارکنان توجه به ارزش‌های انسانی در ساختار روابطی و تعاملی میان کارکنان و رهبران سازمان آن وجوهی هستند که می‌توان به‌طوربنیادین بر جهت‌گیری‌های رفتاری و نگرشی کارکنان چه از بحث انگیزه‌بخشی خدمت عمومی باشد و یا چه از بحث التزام رفتاری اثرگذار باشد. اثرگذاری رهبری الهام‌بخش بر التزام رفتاری با نتایج [۱۹، ۴۳، ۱۵، ۱۱۴۹] و اثرگذاری رهبری الهام‌بخش بر انگیزه خدمت عمومی با نتایج مطالعات [۲۸، ۹، ۵۷، ۱۶، ۲] همسو می‌باشد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که انگیزه خدمت عمومی بر سازه‌ی التزام رفتاری چه به‌صورت مستقیم و چه غیرمستقیم در نقش میانجی اثرگذار بوده است. این یافته گویای این مطلب است که بروز و گرایش به رفتارهای جامعه‌محور یک ریشه روان‌شناختانه دارد و تقویت بنیه‌ی

انگیزشی تمایل به خدمت‌رسانی عمومی می‌تواند ظهورات متعددی هم برای جامعه در نقش حامی اجتماعی و در برای سازمان در نقش التزام رفتاری داشته باشد. بنابراین، درک چگونگی این موضوع برای دستگاه‌های اجرایی استان البرز می‌تواند به گسترش ارزش‌های جامعه‌گرا در فضای سازمانی منجر شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات [۳۱، ۱۴، ۲۷، ۳۸، ۸] همسو می‌باشد. شاید بتوان گفت که سبک رهبری منبع اصلی در حل مشکلات سازمانی به‌شمار می‌رود. به همین دلیل در مطالعات مدیریت بسیار زیاد بر همخوانی سبک رهبری با فلسفه و ساختارهای ارزشی و باوری سازمان تأکید شده است. اما نکته‌ای که در این زمینه وجود دارد آن است که رهبران فارغ از سبک رهبری‌شان می‌بایست اثرات جانبی و غیرمستقیمی که می‌تواند اثربخشی و کارایی سبک رهبری را تحت‌الشعاع قرار دهد را شناسایی کنند و نسبت به آن آگاهی یابند. مطابق با یافته‌ها، تلاطم محیطی که می‌تواند در وجوه اقتصادی، فناورانه، سیاسی، زیستی و اجتماعی رخ دهد به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده بر میزان تأثیرگذاری سبک رهبری الهام‌بخش بر التزام رفتاری کارکنان اثرگذار باشد و نشان می‌دهد که امروزه در بسترهای سازمانی توجهی به محیط و اتفاقاتی که در آن روی می‌دهد، نمی‌شود و می‌بایست محیط به‌خوبی یاد گرفته شود و فرصت‌ها و آثار رویدادهای محیطی تحت یک ساختار مدون در سازمان توزیع گردد تا سطح دانش و آگاهی عمومی و تخصصی کارکنان و خود سازمان نیز بهبود یابد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات [۲۹، ۳۰، ۴۴، ۴۱] همسو می‌باشد.

## ۵-۱ پیشنهادها

-با توجه به تأیید اثر مستقیم رهبری الهام‌بخش بر التزام رفتاری، توصیه می‌شود دستگاه‌های اجرایی استان البرز دوره‌های آموزشی هدفمند برای مدیران در زمینه مهارت‌های رهبری الهام‌بخش برگزار کنند و این سبک را به‌عنوان شاخص کلیدی در انتخاب و ارتقای مدیران لحاظ نمایند.  
-از آنجا که نتایج نشان داد رهبری الهام‌بخش انگیزه خدمت عمومی کارکنان را افزایش می‌دهد و انگیزه خدمت عمومی نیز به‌طور مثبت بر التزام رفتاری اثرگذار است، پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان (CSR)، مشارکت داوطلبانه کارکنان و

- [9] 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.
- [10] Baba, M. M. (2022). **Transformational Leadership and Personal Demographic Profile in the Education System of India.** Global Business Review, 23(5), 1154-1174.
- [11] Ballart, X., Ripoll, G. (2024). **Transformational Leadership, Basic Needs Satisfaction and Public Service Motivation: Evidence from Social Workers in Catalonia.** International Journal of Public Administration, 47(12), 820-830.
- [12] Bashir, M., Alfalih, A., Pradhan, S. (2023). **Managerial ties, Business Model Ennovation & SME Performance: Moderating Role of Environmental Turbulence.** Journal of Innovation & Knowledge, 8(1), 100329.
- [13] Bazyar, A., Abbasi, M., Naghdi Khanachah, S. (2024). **Investigating the Moderating Role of Technology Turbulence and Innovation Capabilities in Servant Leadership, Knowledge Management and Frugal Innovation.** Journal of Science and Technology Policy Management.
- [14] Boyd, N. M., Piatak, J. (2025). **Testing the Conceptual Boundaries of Public Service Motivation and Sense of Community Responsibility: Prosocial Actions in Community and Political Engagement.** Public Management Review, 1-21.
- [15] Chen, C. C., Liu, T. Y., Chen, H. C. (2025). **Relationship between Transformational Leadership, Work Engagement, and Organisational Citizenship Behaviour: The Moderating Effect of Work Engagement.** Educational Studies, 1-20.
- [16] Denford, J. S., Dawson, G. S., Desouza, K. C., Manoharan, A. P. (2024). **Assessing the Relevance of Governmental Characteristics to Address Wicked Problems in Turbulent Times.** Public Management Review, 26(4), 927-948.
- [17] Gagnon, J. F., Fernet, C., Austin, S., Drouin-Rousseau, S. (2024). **Healthcare Top Management's Transformational Leadership Behaviors and Nurses' Occupational and Organizational Turnover Intention: On the Role of Work Engagement and Autonomous Motivation.** Journal of Nursing Management, 2024(1), 8883038.
- [18] Gemici, E., Zehir, C. (2023). **High-Performance Work Systems, Learning Orientation and Innovativeness: The Antecedent Role of Environmental Turbulence.** European Journal of Innovation Management, 26(2), 475-503.
- [19] Ho, Y. H., Nguyen, C. H., Giang, T. T. (2025). **Cultivating Faculty Well-being and Engagement through Transformational Leadership in Emerging Country.** International Journal of Educational Management, 39(1), 36-54.
- [20] Hossain, S. F. A., Shahriar, A., Wanjana, N. H., Neera, D. N. I., Khan, J. A., Nira, Z. T. (2024). **The Role of Hybrid Leadership Style in Uncertain Market Turbulence.** In Creating Pathways for Prosperity (pp. 1-13). Emerald Publishing Limited.
- [21] Iqbal, Q., Piwowar-Sulej, K. (2022). **Sustainable Leadership, Environmental Turbulence, Resilience, and Employees' Wellbeing in SMEs.** Frontiers in Psychology, 13, 939389.
- [22] Jawad, M., Naz, M., Rizwan, S. (2023). **Leadership Support, Innovative Work behavior, Employee Work Engagement, and Corporate Reputation: Examining the Effect of Female in Not Government Organizations.** Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(2), 708-719.
- [23] Ke, W., Peng, L., Wang, L. (2025). **Effects of College Students' Perceived Transformational Leadership of Physical Education Teachers on Their Exercise Adherence: Serial-Mediated Roles of Physical Self-Efficacy and Exercise Motivation.** Acta Psychologica, 254, 104878.
- [24] Khan, I. U., Amin, R. U., Saif, N. (2025). **Individualized Consideration and Idealized Influence of Transformational Leadership: Mediating role of Inspirational Motivation and Intellectual Stimulation.** International Journal of Leadership in Education, 1-11.
- [25] Kim, S. (2009). **Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note.** Journal of public

فعالیت‌های خیریه در ساختار منابع انسانی نهادینه شود تا زمینه برای تقویت این انگیزه فراهم گردد.

با توجه به نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی، لازم است مدیران علاوه بر اعمال سبک رهبری الهام‌بخش، شرایط شغلی معنادار، فرصت‌های خدمت اجتماعی و نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش‌های عمومی را طراحی کنند تا سازوکار انگیزشی کارکنان برای التزام رفتاری فعال گردد.

مطابق با یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که دستگاه‌های اجرایی استان البرز با طراحی و پیاده‌سازی «برنامه‌های روایت‌گری سازمانی» به رهبران و کارکنان این امکان را بدهند تا تجربه‌های الهام‌بخش، موفقیت‌های کوچک و بزرگ، و حتی مواجهه با شکست‌ها و درس‌های آموخته‌شده را در قالب روایت‌های مستند و قابل انتقال به اشتراک بگذارند. این اقدام می‌تواند ضمن تقویت سرمایه اجتماعی سازمان، به نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مستمر، افزایش همدلی و ایجاد همسویی ارزشی در بین کارکنان منجر گردد.

## منابع و مآخذ

- [۱] دارابی عمارتی، عابدین. رحمانی صدیق، زهرا. (۱۴۰۳). اثر عدم تعادل تلاش - پاداش بر درگیری شغلی معلمان با نقش میانجی سلامت معنوی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۶(۲)، ۱۴۵-۱۶۸.
- [۲] دهقانی‌زاده، مرضیه. بنی‌اسد، مهدی. (۱۴۰۳). تأثیر طردشدگی در محیط کار بر رفتار خلافت‌کارکنان با تأکید بر نقش کامیابی، تعلق خاطر کاری و عزت‌نفس مبتنی بر سازمان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۲)، ۸۷-۱۱۰.
- [۳] رستم‌لو، رضا، رضائی فرانی، محمدعلی. خضری، الهه. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر انگیزه خدمات عمومی بر اخلاق خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی تهران: نقش میانجی رهبری اخلاقی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۴۱(۱)، ۱-۱۹.
- [۴] سالک رنجبرزاده، فریبا. ملکی آوارسین، صادق. یاری، جهانگیر. دانشور، زرین. (۱۴۰۳). ارائه مدل ساختاری توسعه حرفه‌ای اعضا هیأت علمی بر مبنای اجتماعات کاری و درگیری شغلی در دانشگاه علوم پزشکی تبریز. مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۶(۱)، ۷۵-۸۹.
- [۵] صفائی، محمدحسین. پیدایی، میرمهرداد. (۱۴۰۳). تحلیل نگرش کارکنان استانداری تهران در ابعاد عجزین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان مبتنی بر مدل هی گروه. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۲)، ۱۸۹-۲۲۰.
- [۶] عسکری پور، محمدرضا. متقی پیشه، محمد حسین. شیخی، ایوب. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی. مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، ۶۷-۸۷.
- [۷] معینی کربکندی، منصوره. طبرسا، غلامعلی. (۱۴۰۳). تأثیر خودکارآمدی و خوش‌بینی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی تعلق خاطر کاری. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۱۵-۳۵.
- [۸] نامدار، زینب. رهنورد، فرج‌اله. و موسی‌خانی، مرتضی. (۱۴۰۴). تدوین مدل ساختاری عوامل مؤثر بر التزام رفتاری در بخش دولتی. مجله فرایند مدیریت و توسعه.

- Zafra, E. (2024). **Transformational Leadership and Emotional Intelligence: Allies in the Development of Organizational Affective Commitment from a Multilevel Perspective and Time-Lagged Data**. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2229-2253.
- [43] Qiao, Y., Fan, P., Li, F., Chen, T. (2025). **Learning and Adaptation of Transformational Leaders: Linking Transformational Leadership to Leader Self-efficacy for Emotional Regulation and Work Engagement**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e70016.
- [44] Reed, J. H. (2025). **Duration matters: The interaction of the Degree and the Duration of Environmental turbulence**. *Operations Management Research*, 1-16.
- [45] Roberts, G. E. (2022). **Public Service Motivation and Servant Leadership: A Synergistic Relationship**. In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 1-32). Cham: Springer International Publishing.
- [46] Sajjad, Z. S., Muhaibes, H. A. (2021). **The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Sustainability an analytical Study of the Opinions of a Sample of the Leaders of the Ministry of the Interior for Federal Security Affairs, the Iraqi Ministry of Interior**. *Rigeo*, 11(8).
- [47] Sarpong, D. A. A., Kamil, N. M., Nkansah, D., Okyere-Kwakye, E., Aniah, E., Amankwah, N. Y. (2025). **The Moderating Role of Transformational Leadership on the Relationship between Perceived Organisational Politics and Employee Well-being**. *International Journal of Ethics and Systems*.
- [48] Schaufeli, W. B. (2017). **Applying the Job Demands-Resources model: A 'How to' guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout**. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132.
- [49] Tan, A. B., van Dun, D. H., Wilderom, C. P. (2024). **Lean Innovation Training and Transformational Leadership for Employee Creative Role Identity and Innovative Work Behavior in a Public Service Organization**. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(8), 1-31.
- [50] Tran, Y. T., Hoang, T. C. (2024). **Transformational Leadership and Public Employee Performance: The Mediating Roles of Employee Participation and Public Service Motivation**. *International Review of Administrative Sciences*, 90(4), 793-809.
- [51] Tsaor, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). **Workplace Fun and Work Engagement in Tourism and Hospitality: The Role of Psychological Capital**. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140.
- [52] Uslukaya, A. (2025). **Can Teacher Ostracism Be Prevented? Exploring how Empowering Leadership Can Mitigate Teacher Ostracism Through Work Engagement**. *British Journal of Educational Psychology*, 95(2), 663-682.
- [53] Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., Álvarez-Pérez, D. (2024). **How Transformational Leadership Shapes Employee Task Performance? A Sequential Mediation Model**. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1122-1141.
- [54] Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., Le, T. P. (2025). **Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement**. *SAGE Open*, 15(2).
- [55] Weißmüller, K. S., Ritz, A., Steijn, A. J., Alfes, K. (2024). **Private Life Events as Antecedents for Public Employees' Engagement and Burnout**. *Public Personnel Management*, 53(1), 85-112.
- [56] Wojtczuk-Turek, A. (2022). **Who needs Transformational Leadership to Craft Their Job? The Role of Work Engagement and Personal Values**. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 654-670.
- [57] Wongpreedee, A., Sudhipongpracha, T. (2024). **Street-level Quasi-bureaucracy and Professional Discretion: How Transformational Leadership and Public Service Motivation Influence Village Health Volunteers' Professional Discretion**. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 44(3/4), 390-407.
- [58] Zadok, A., Benoliel, P., Schechter, C. (2024). **School Middle Leaders' Transformational Leadership and Organizational Resilience: The Moderating Role of Academic Emphasis**. *administration research and theory*, 19(4), 839-851.
- [26] Knight, C., Patterson, M., Dawson, J. (2017). **Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions**. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.
- [27] Lameck, W.U. (2024). **Uncovering the Potentials for Public Service Motivation in Tanzania**. *SN Social Sciences*, 4(9), 158.
- [28] Lee, N. C. (2024). **Public Service Motivation and Job Satisfaction Amid COVID-19: Exploring the Effects of Work Environment Changes**. *Public Personnel Management*, 53(2), 281-308.
- [29] Li, C., Sampene, A. K., Khan, A., Wiredu, J. (2025). **Environmental Orientations to Innovation Ecosystem: The Role of Green Transition, Perceived Environmental Uncertainty and Green Transformational Leadership**. *Operations Management Research*, 18(1), 48-71.
- [30] Li, X., Zhao, L., Hai, S. (2025a). **CEO's Entrepreneurial Orientation and Employees' Innovative Behaviour: The Roles of Environmental Turbulence and Felt Responsibility**. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-9.
- [31] Lin, M., Liu, Q., Li, Z. (2024). **Perceived Superior Trust and Organizational Commitment Among Public Employees: The Mediating Role of Burnout and the Moderating Role of public service Motivation**. *Heliyon*, 10(3).
- [32] Masenya, J., Ngoepe, M. (2025). **Quitting Leadership Style? The Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Librarians' Retention in Municipal Libraries**. *Library Management*, 46(1/2), 78-93.
- [33] Matsuo, M. (2025). **Transformational Leadership and Team Communities of Practice: Overcoming Knowledge Sharing Barriers**. *Journal of Knowledge Management*.
- [34] Mesri, G., Sameri, M., Keyhan, J. (2024). **The Relationship Between Active Work Behaviors, Work Values, Transformational and Interactive Leadership Style, and Work Engagement: The Mediating Role of Innovation Culture and Autonomous Motivation**. *Current Psychology*, 43(28), 23916-23930.
- [35] Michaud, K., Barbeau-Julien, K., Slinger, M. (2025). **Transformational Leadership, Well-being, Morale, and Readiness: The Mediating Role of Empowerment**. *Military Psychology*, 37(2), 117-126.
- [36] Mreydem, H., Kamal Eddine, I., Hojeij, M., Lee, H. S., Salameh, P., Chung, S. (2025). **Conscientiousness, Public Service Motivation, Resilience, and Work Engagement among Volunteers in Lebanon**. *Psychiatric Quarterly*, 96, 227-240.
- [37] Nguyen, M., Sharma, P. (2024). **Interactive impact of Transformational Leadership and Organizational Innovation on Online Knowledge Sharing: A Knowledge Management Perspective**. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1164-1182.
- [38] Nukpezah, J. A., Flomo, V. O., French, P. E., Breen, D. (2024). **Does Public Service Motivation Mediate Public Safety Work's Effect on Public Sector Employee Job Satisfaction?** *Public Organization Review*, 24(3), 907-923.
- [39] Pham, T. P., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., Ahmed, Z. U. (2024). **The Pathways to Innovative Work Behavior and Job Performance: Exploring the Role of Public Service Motivation, Transformational Leadership, and Person-Organization Fit in Vietnam's Public Sector**. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315.
- [40] Poojornjit, W., Sutheerariyawat, P., Chusorn, P. (2018). **Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model**. *International Education Studies*, 11(12), 149-158.
- [41] Prouska, R., Chatrakul Na Ayudhya, U., Beauregard, A., Psychogios, A., Nyfoudi, M. (2024). **Conceptualising the Nexus Between Macro-level 'Turbulence' and the Worker Experience**. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 781-791.
- [42] Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., Lopez-

European Journal of Education, 59(3), e12657.

- [59] Zhang, L., Han, L., Liang, X., Wang, R., Fan, H., Jia, Y., Jiang, X. (2025). **The Relationship between Transformational Leadership and Work Engagement among Intensive Care Unit nurses: The Mediating Function of Organizational Climate**. BMC nursing, 24(1), 398.