

تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روانشناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در هتلداری^۱

سمیه عابدی، کارشناسی ارشد گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
باقر عسگرنژاد نوری^۲، دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
ولی نعمتی، استادیار گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
سید محمدرضا موحد، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی،
اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۱۷

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روانشناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در هتلداری شهر سرعین و اردبیل می‌باشد که برای این منظور، از بین ۳۱۲ کارمند زیربط، تعداد ۲۵۵ نفر همکاری کردند که نمونه در دسترس تلقی می‌شوند. در این پژوهش، از پرسشنامه استاندارد به صورت غیرحضوری استفاده شده است و داده‌ها به کمک نرم‌افزار اسپاس^۳ و روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل^۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. با توجه به ادبیات پژوهش، سه نوع سبک رهبری نوین مورد بررسی قرار گرفتند که براساس نتایج به دست آمده، مشخص شد؛ سبک رهبری خدمتگزار، اصیل و پدرا نه بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی کارکنان تأثیر دارند. همچنین مشارکت شغلی کارکنان نیز بر ارائه خدمات فرآینقی به مشتری تأثیرگذار است. براساس نتایج به دست آمده، می‌توان گفت سبک‌های نوین رهبری مورد نظر، باعث افزایش سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی افراد می‌شود، لذا سازمان‌ها مخصوصاً در حوزه گردشگری و هتلداری، باید نسبت به به‌کارگیری این سبک‌ها کوشا باشند.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری، رهبری خدمتگزار، رهبری پدرسالارانه، رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی،

مشارکت شغلی، خدمات فرآینقی

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته گردشگری با عنوان «تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روانشناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در هتلداری»، مصوب در دانشگاه محقق اردبیلی است.

۲. نویسنده مسئول.

Email: b.asgarnezhad@urmia.ac.ir

3. spss

4. lisrel

مقدمه

امروزه موضوع رهبری به چالش مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است (معدنچیان و همکاران^۱، ۲۰۱۸). رهبری یکی از موضوعات اساسی در تحقیقات سازمانی و مدیریتی محسوب می‌شود. رهبر، زیردستان خود را با وجود داشتن استعدادها و توانایی‌های متنوع و مهارت‌های مختلف تربیت کرده و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (باغ‌خواستی، نیازآزری و جباری، ۱۳۹۹). در واقع، یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار کارکنان، نوع سبک رهبری مدیران در سازمان است (سایگیلی و همکاران^۲، ۲۰۲۰). امروزه بسیاری از سازمان‌ها، باید با تغییر ساختار و اتخاذ سبک‌های رهبری جدید، به سمت نوآوری و خلاقیتی که لازمه قرن حاضر است، حرکت کنند. در حال حاضر، تغییراتی در تقاضا و دیدگاه مشتریان، رقابت، پیشرفت تکنولوژی و محیط داخلی و خارجی موثر در صنعت گردشگری و هتلداری به وجود آمده است، لذا تحولات در شیوه رهبری را برای هماهنگی با تغییرات ذکر شده می‌طلبند (رابینز^۳، ۲۰۱۱). لوب اذعان می‌کند، در واقع سبکی از رهبری باید استفاده شود که بتواند میان اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد کند (لاوب^۴، ۱۹۹۹). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث تحقیق و کشف خصوصیات رهبران موفق شد تا بتوانند با پرورش این خصوصیات در افراد مستعد، موفقیت در مدیریت و رهبری افراد را به دست آورند. به دنبال این فعالیت‌ها، سبک‌های رهبری جدیدی به وجود آمده است. از جدیدترین سبک‌های رهبری، می‌توان دیدگاه رهبری خدمتگزار، رهبری پدرسالارانه و رهبری اصیل را نام برد. مزایای به‌کارگیری سبک‌های جدید رهبری را می‌توان به صورت بهره‌وری، کارایی و عملکرد بهتر کارکنان مشاهده کرد، بنابراین در نهایت موجب تحقق اهداف سازمان‌های گردشگری و هتلداری که همان رضایت مشتری و سوددهی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است، می‌شود.

با توجه به تحولات امروزه در محیط‌های کاری، الگوهای رهبری موجود دیگر پاسخگوی الزامات متناسب این دوره نیستند و نیاز به الگوی رهبری مبتنی بر روابط انسانی و اخلاقی از جمله شیوه‌های رهبری که در گفتمان دینی، معنوی و اسلامی وجود دارد، احساس می‌شود. از بین الگوهای رهبری، به نظر می‌رسد؛

1. Madanchian et al
 2. Saygili et al
 3. Robbins
 4. Laub

الگوی رهبری خدمتگزار که ریشه در آموزه‌های دین اسلام و هم در نظریه روابط انسانی در مدیریت دارد، با شرایط و اوضاع کنونی سازگاری زیادی دارد و می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی را برای مشکلاتی که سازمان‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند، ارائه کند (بیوئر و همکاران^۱، ۲۰۱۹). یکی دیگر از سبک‌های رهبری مورد بررسی در پژوهش حاضر، سبک رهبری پدرسالارانه می‌باشد. عناصر گوناگون رهبری پدرسالارانه، کارکنان را به روش‌های مختلف تحت‌تأثیر قرار می‌دهند و در شرایط مختلف، ممکن است اثرات متفاوتی داشته باشند، لذا درک رویه‌هایی که منجر به ایجاد تأثیرات گوناگون رهبری پدرسالارانه می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (چن و همکاران^۲، ۲۰۱۹). همچنین، یکی دیگر از سبک‌های رهبری مورد مطالعه در این پژوهش، سبک رهبری اصیل است. براساس نظر کارشناسان، رهبری اصیل؛ توانایی ارتقاء خود مانند خودآگاهی بالا، اخلاقیات و هنجارهای مناسب را دارد. اهداف تأثیرگذاری بر کارمند، ایجاد فضای مناسب و رابطه مثبت برای جلب اعتماد کارمندان در این سبک رهبری دنبال می‌شود (پورواتنو و همکاران^۳، ۲۰۲۱). امروزه با توجه به نقش گردشگری در اقتصاد و معیشت کشورها، جوامع نیازمند توسعه در بخش گردشگری و سازمان‌های مربوط به این حوزه هستند تا بتوانند از مزایای آن بهره‌برده و در عرصه جهانی توانایی رقابت داشته باشند. بنابراین اتخاذ سبک رهبری متناسب با ساختار سازمان و شرایط موجود، امری حیاتی است و اهمیت آن در صنعت گردشگری دو چندان می‌باشد، چراکه در آن بیشترین تعاملات و ارتباطات بین کارکنان هتل‌ها و گردشگران برقرار می‌شود. مدیران، نقش مهمی را در به‌وجودآوردن و تقویت انگیزه و هدایت کارکنان برای انجام وظایف‌شان دارند و چنانچه سبک مناسبی برای هدایت و ایجاد انگیزه استفاده کنند، می‌توانند بر پیروان خود نفوذ داشته باشند و همچنین باعث بهبود عملکردی بیشتر از توقعات در محیط‌های سازمانی شوند. از این جهت مدیران، کارکنانی را می‌خواهند که بیشتر از وظایف خودشان کارایی داشته باشند و عملکرد خودجوش و فرانقشی و به اصطلاح رفتار شهروندی از خودشان بروز دهند (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹). درواقع، موفقیت و بقای سازمان‌ها، به عوامل مختلفی بستگی دارد و در این زمینه، نقش رهبری و مدیریت رفتارهای شغلی کارکنان، پررنگ‌تر از

1. Bauer et al
2. Chen et al
3. Purwanto et al

سایر عوامل به نظر می‌رسد. بنابراین بررسی رفتارهای شغلی به عنوان عاملی کلیدی، در پیشبرد سازمان ضروری به نظر می‌رسد. اهمیت این موضوع، باعث به وجود آمدن علم رفتار سازمانی برای بررسی و مطالعه رفتار انسان‌ها در سازمان و سایر آزمایشات برای درک و پیش‌بینی رفتار کارکنان در شرایط مختلف شد تا با پیش‌بینی و ارتقاء رفتارهای شغلی، بتوانند سبک موثر و کارآمد رهبری را تعیین و به تبع آن رفتارهای مثبت شغلی را پرورش دهند و موفقیت سازمان را تضمین کنند. در این پژوهش، از میان انواع رفتارهای شغلی، به بررسی دو رفتار شغلی شامل: مشارکت شغلی و ارائه خدمات فرانقشی به مشتری توسط کارکنان پرداخته شده است. بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روانشناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در بخش هتلداری است. در حال حاضر، پژوهشی در این زمینه در کشور ما انجام نشده و جنبه نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سبک رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار، به عنوان سبکی از رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد که رهبران خدمت‌گرا هستند و تلاش می‌کنند تا دیگران را قبل از خودشان کمک کنند. چنین رهبرانی، بهترین‌ها را برای پیروان خود به ارمغان می‌آورند و به آن‌ها در دستیابی به توانایی‌های خود کمک می‌کنند (ناتان و همکاران^۱، ۲۰۱۸). رهبری خدمتگزار، روشی برای رفع شکاف بین رهبر/مدیر و کارمندان است. رهبران خدمتگزار، از طریق سبک و مهارت‌های مدیریتی خود، سرمایه روانشناختی را در میان کارکنان خود پرورش می‌دهند و بنابراین شکاف بین رهبر و کارکنان را برطرف می‌کنند (کلارنس و همکاران^۲، ۲۰۲۰). بایکال^۳ (۲۰۲۰)، در مطالعه خود به این نتیجه رسید که رفتار رهبری خدمتگزار رهبران، تأثیر مثبتی بر سرمایه‌های روانشناختی مثبت افراد دارد و این موضوع، به نوبه خود بر بهره‌وری آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد. الخلیل و جزمی^۴ (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تأثیر رهبری خدمتگزار بر سرمایه روانشناختی، بیشتر از تأثیر رهبری

1. Nathan et al
2. Clarence et al
3. Baycal
4. Al Khalil & Jazmati

خدمتگذار بر رفتارهای نوآورانه کارکنان است. چن و همکاران^۱ (۲۰۱۳)، استدلال کردند که رهبری خدمتگذار؛ رشد معنوی، رفاه و نتایج یا پیامدهای کاری کارکنان را ارتقاء می‌دهد، به گونه‌ای که آن‌ها در محیط کار فعال‌تر، صبور و با ملاحظه می‌شوند. این یک مجرای قوی برای افزایش مشارکت شغلی کارکنان است. بنابراین با توجه به توضیحات فوق، فرضیه‌های اول و دوم پژوهش، به صورت زیر پیشنهاد می‌شوند:

فرضیه اول: سبک رهبری خدمتگذار بر سرمایه روانشناختی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: سبک رهبری خدمتگذار بر مشارکت شغلی تأثیر دارد.

سبک رهبری پدرسالارانه

سبک رهبری پدرسالارانه، در فرهنگ چینی رایج است و معمولاً به عنوان سبکی که نظم و انضباط، اقتدار، خیرخواهی پدران و یکپارچگی اخلاقی را در یک فضای شخصی ترکیب می‌کند، نامیده می‌شود (ژانگ و همکاران^۲، ۲۰۲۱). در فرهنگ‌های پدرسالار، افراد دارای قدرت، خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقدند، حمایت از کارکنانشان، جزو وظایفشان محسوب می‌شود. در مقابل حمایت‌های رهبر، پیروان وفادار بوده و از وی اطاعت می‌کنند (اوزچلیچ و سانکسی^۳، ۲۰۱۴). فرح و چنگ^۴ (۲۰۰۰) ابعاد رهبری پدرسالارانه را به سه بعد اقتدارگرایانه (مستبدانه)، خیرخواهانه و اخلاقی طبقه‌بندی کردند. ۱- بعد مستبدانه یا اقتدارگرایانه: رهبری استبدادی، به رفتار رهبری اشاره دارد که قدرت مطلق را اعمال می‌کند و خواستار اطاعت از زیردستان است (لین و سان^۵، ۲۰۱۸). ۲- بعد خیرخواهانه: رهبری خیرخواهانه به رفتار رهبری اشاره دارد که نشان می‌دهد، نگرش فردی نسبت به رفاه شخصی یا خانوادگی فراتر از روابط کاری است. ۳- بعد اخلاقی: اخلاق یک رهبر، نشان‌دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و عدم خودرایی است. در این بعد، رهبران صدمه‌ای به سازمان وارد نمی‌کنند و برای پیروانشان نقش یک مدل را ایفا می‌کنند (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). جعفری (۱۳۹۶)، در مطالعه خود به این نتیجه رسید که رهبری پدرسالارانه بر رفاه

1. Chen et al

2. Zhang et al

3. Ozcelik & Cenksi

4. Farh & Cheng

5. Lin & Sun

عاطفی کارکنان تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد و رفاه عاطفی نیز به عنوان بخشی از سرمایه روانشناختی از جنبه‌های مثبت در روانشناسی است. همچنین یافته‌های تحقیقاتی ترانگ توان^۱ (۲۰۱۸)، مکانیزمی را ارائه می‌دهد که در آن میانجی‌گری مشارکت کارکنان برای روابط مثبت بین خیرخواهی و مولفه‌های اخلاقی رهبری پدرسالارانه و رفتار فرانتشسی مشتری خدمات را نشان می‌دهد و همچنین رابطه منفی بین رفتارهای مستبدانه و رفتارهای فرانتشسی خدمات مشتری وجود دارد. بنابراین با توجه به توضیحات فوق، فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش، به صورت زیر پیشنهاد می‌شوند:

فرضیه سوم: سبک رهبری پدرسالارانه بر سرمایه روانشناختی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: سبک رهبری پدرسالارانه بر مشارکت شغلی تأثیر دارد.

سبک رهبری اصیل

لوتانز و آوالیو در تبیین رهبری اصیل، بر این باور بودند؛ این نوع از رهبری فرآیندی است که در آن رهبران تلاش می‌کنند، دریابند واقعا چه کسی هستند و سپس همان تصویر را به زیردستانشان انتقال دهند (امبرو^۲، ۲۰۲۰). رهبری اصیل، شکلی از رفتارهای مثبت و حمایتی رهبر است که با ظرفیت روانی مثبت و ارزش‌های اخلاقی برای تقویت رشد فردی کارکنان مشخص می‌شود (نیسواتی و همکاران^۳، ۲۰۲۱). جدیدترین مطالعه در زمینه مولفه‌های رهبری اصیل، توسط والومبا و همکاران انجام شد. آن‌ها چهار مولفه را به عنوان ارکان رهبری اصیل شناسایی نمودند. ۱- خودآگاهی: آگاهی و درک و فهم صادقانه فرد از ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، عواطف و هیجانات احساسی خود، ۲- رویکردهای اخلاقی نهادینه‌شده: عمل کردن مطابق با ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی خود به جای تأثیرپذیری از فشارهای سایر افراد، گروه‌ها و نهادها، ۳- پردازش متعادل اطلاعات: تجزیه و تحلیل عینی تمامی اطلاعات از سوی رهبر قبل از ورود به تصمیم‌گیری و ۴- شفافیت رابطه‌ای: با خود صادق بودن، به اشتراک گذاشتن اطلاعات به صورت واضح، بیان صادقانه افکار و احساسات خود و ایجاد اعتماد به نفس در دیگران از طریق خودداری از انتقال هیجانات نامناسب (آیکا^۴، ۲۰۱۹). خوشنویس و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند

1. Trong Tuan

2. Mburu

3. Niswaty et al.

4. Ayca

که رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی تأثیر دارد و همچنین سرمایه روانشناختی نقش میانجی را بین رهبری اصیل و عملکرد شغلی ایفا می‌کند. نیسواتی و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل و سرمایه روانشناختی، مستقیماً مشارکت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. بنابراین با توجه به توضیحات فوق، فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش، به صورت زیر پیشنهاد می‌شوند:

فرضیه پنجم: سبک رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی تأثیر دارد.

فرضیه ششم: سبک رهبری اصیل بر مشارکت شغلی تأثیر دارد.

سرمایه روانشناختی

سرمایه روانشناختی، به عنوان یک منبع خاص غیرمشهود، به یکی از موارد برجسته در میان بسیاری از عوامل تأثیرگذار در وقوع شرکت‌ها تبدیل شده است. این یک عنصر اصلی روانشناختی فراتر از سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است و می‌تواند رشد شخصی و بهبود عملکرد را تقویت کند (مونتانی و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ چن^۳، ۲۰۲۰). سرمایه روانشناختی، یکی از حوزه‌های مهم شکل‌یافته در روانشناسی است که سبب گردیده است تا امروزه تأثیرات مهمی در مطالعات مربوط به رفتارهای افراد داشته باشد (واترز و همکاران^۴، ۲۰۲۰). سرمایه روانشناختی، اشاره به ظرفیت‌های افراد در جهت ایجاد تغییرات مثبت در خود در حوزه‌های مختلف رفتاری و نگرشی دارد (بوکنوگه و همکاران^۵، ۲۰۱۹). سرمایه روانشناختی، به عنوان ادراک شخص از خود و داشتن هدف جهت رسیدن به موفقیت و پایداری در مقابل مشکلات زیاد تعریف می‌شود (سانتسی و همکاران^۶، ۲۰۲۰). کانگ و بوسر^۷ (۲۰۱۸) و پاروت و همکاران^۸ (۲۰۱۹)، بیان کردند که سرمایه روانشناختی باید برای پیش‌بینی مشارکت شغلی در انواع مشاغل مختلف، به عنوان مثال مهمان‌نوازی استفاده شود. بنابراین با توجه به توضیحات فوق، فرضیه هفتم پژوهش، به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

1. Niswaty et al.
2. Montani et al.
3. Chen
4. Waters et al.
5. Bouckennooghe et al.
6. Santisi et al.
7. Kang & Busser
8. Parrott et al.

فرضیه هفتم: سرمایه روانشناختی بر مشارکت شغلی تأثیر دارد.

مشارکت شغلی

مشارکت شغلی، به درجه‌ای که کارکنان خود را درگیر کار می‌کنند، اطلاق می‌شود. مشارکت شغلی کارکنان، تا حد زیادی به ادراک آن‌ها از کار مرتبط است (اینو و همکاران^۱، ۲۰۱۷). افراد با شایستگی‌های شغلی بالاتر، تمایل بیشتری به مشارکت شغلی دارند، زیرا صلاحیت حرفه‌ای و شایستگی، ممکن است الهام‌بخش انگیزش درونی افراد باشد. کارکنان با انگیزش درونی بالاتر، زمانی که احساس می‌کنند صلاحیت لازم برای تصدی شغل را دارا می‌باشند و احساس رضایت بالاتری دارند، تلاششان برای بهتر انجام دادن کار بیشتر می‌شود و در نتیجه مشارکت شغلی بالاتری دارند (زوپیاتیس و همکاران^۲، ۲۰۱۴). میسی و اشنایدر^۳ (۲۰۰۸)، تحلیلی جامع از کلیه عناصر مرتبط با مشارکت شغلی را ارائه می‌دهند: مشارکت و ویژگی (به عنوان مثال، ویژگی‌های شخصیتی فردی)، مشارکت در کار (به عنوان مثال، رضایت و توانمندسازی) و رفتار شهروندی سازمانی (به عنوان مثال، رفتار خارج از نقش یا رفتار فرانقشی، فعالیت و توسعه نقش). از این رو، آن‌ها تمام مفاهیم حیاتی را که با مفهوم مشارکت کارکنان مرتبط بوده‌اند، ارائه کرده‌اند (اسماعیل و همکاران^۴، ۲۰۱۸). سازمان گالوپ در یک مطالعه برجسته، به این نتیجه رسید که مشارکت کارمندان به‌طور معناداری با عملکرد بهتر سازمانی، رضایت بیشتر، سودآوری، بهره‌وری و کاهش گردش کارکنان ارتباط دارد. به‌طور مشابه، بدل و هارتر^۵ (۲۰۱۳) دریافتند؛ یک فرهنگ نیروی کار مشارکت محور در مقایسه با شرکت‌هایی که نیروی کار مشارکت محور ندارند، ممکن است منجر به عملکرد مالی تجمعی (فزاینده) برای سازمان‌ها شود (اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین با توجه به توضیحات فوق، فرضیه هشتم پژوهش، به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه هشتم: مشارکت شغلی بر ارائه خدمات فرانقشی به مشتریان تأثیر دارد.

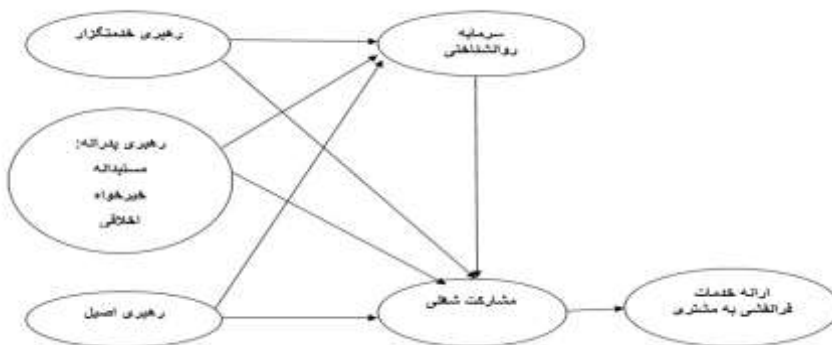
1. Inoue et al.
 2. Zopiatis et al.
 3. Macey & Schneider
 4. Ismail et al.
 5. Badal & Harter

رفتارهای فرانقشی

رفتار فرانقشی، به عنوان یک جنبه مهم سازمانی، از کاربردی‌ترین مفاهیمی است که توجه محققان را به خود معطوف داشته است. این رفتارها، به واسطه کمک به تغییر منابع؛ خلاقیت و انطباق، کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهند (جو و جو^۱، ۲۰۱۷). عملکرد کارکنان، از دو نوع رفتارهای وظیفه‌ای و فراوظیفه‌ای (فرانقش) تشکیل می‌شوند. علاوه بر تایید صاحب‌نظران بر نقش حیاتی رفتارهای وظیفه‌ای کارکنان در موفقیت و اثربخشی سازمان، مطالعات اخیر بر نقش و اهمیت رفتارهای فرانقش کارکنان در سازمان‌ها تاکید دارند (یزدان‌شناس و آقایی، ۱۳۹۸؛ کرسه^۲، ۲۰۱۹). امروزه محققان و اندیشمندان مدیریت، بیش از گذشته بر رفتارهای فرانقش کارکنان تمرکز کرده‌اند؛ رفتارهایی که جزو وظایف کاری رسمی کارکنان محسوب نمی‌شوند، اما عملکرد و وضعیت اعضای سازمان را متاثر می‌سازند (گریپ و وانتیلبورگ^۳، ۲۰۱۸). در محیط‌های پیچیده و پویای امروز که تغییرات سریع و عدم اطمینان از ویژگی‌های اصلی آن‌ها است، اتکای صرف سازمان‌ها به رفتارهای معمولی کارکنان به منظور انجام‌دادن وظایف از قبل تعریف شده و منطبق بر دستورالعمل‌ها، نمی‌تواند موفقیت آن‌ها را تضمین کند (هو و همکاران^۴، ۲۰۱۸).

براساس توضیحات فوق و فرضیه‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱، نشان داده شده است:

1. Joo & Jo
 2. Kerse
 3. Griep & Vantilborgh
 4. Hu et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (هورتاس والدیویا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ترانگ توان^۲، ۲۰۱۸)

روش‌شناسی پژوهش

جامعه و نمونه آماری

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و بر مبنای روش، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان هتل‌های سه ستاره و بالاتر شهر اردبیل و سرعین بودند که تعداد کارکنان شاغل در هتل‌های مورد مطالعه، ۳۱۲ نفر بودند. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری در دسترس جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بر این اساس، پرسشنامه به صورت حضوری در بین جامعه مورد مطالعه توزیع شد که نهایتاً تعداد ۲۵۵ نفر در این پژوهش همکاری کرده و به پرسشنامه‌ها به صورت کامل پاسخ دادند.

ابزار گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد انجام گرفت. پرسشنامه، در دو بخش اصلی شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سوالات اختصاصی در مورد متغیرهای پژوهش تنظیم گردید. در این پرسشنامه، تعداد ۹۹ پرسش براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت شامل (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) در نظر گرفته شد. تعداد سوالات متغیرهای اساسی پژوهش به این صورت بود: متغیر سبک

1. Hurrta-valdivia et al.
2. Trong Tuan

رهبری خدمتگزار با ۱۴ سوال (هسیائو و همکاران^۱، ۲۰۱۴)، متغیر سبک رهبری پدرسالارانه با ۲۶ سوال (چن و همکاران^۲، ۲۰۱۱)، متغیر سبک رهبری اصیل با ۱۶ سوال (کیو و همکاران^۳، ۲۰۱۹)، متغیر سرمایه روانشناختی با ۲۱ سوال (هسیائو و همکاران، ۲۰۱۴)، متغیر مشارکت شغلی با ۱۷ سوال (شاوفلی و همکاران^۴، ۲۰۰۶) و متغیر خدمات فرانقشی با پنج سوال (بتنکورت و همکاران^۵، ۱۹۹۷).

روش‌های تجزیه و تحلیل آماری

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، در اولین گام، به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها با به کارگیری آزمون کلموگروف-اسمیرنوف پرداخته شد. گام بعدی، به ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه اختصاص دارد؛ سپس به منظور آزمون مدل پژوهش، از روش معادلات ساختاری استفاده شد. برای انجام روش‌های آماری مورد نظر، از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۱	۶۳
	زن	۹۴	۳۷
وضعیت تاهل	مجرد	۱۱۷	۴۵/۹
	متاهل	۱۳۸	۵۴/۱
سن	۲۱-۲۹ سال	۶۷	۲۶/۳
	۳۰-۳۹ سال	۱۱۰	۴۳/۱
	۴۰-۴۹ سال	۵۵	۲۱/۶
	۵۰-۵۹ سال	۲۰	۷/۸
تحصیلات	۶۰ سال و بالاتر	۳	۱/۲
	آموزش متوسطه	۲۷	۱۰/۶
	کارشناسی	۱۲۴	۴۸/۶
	کارشناسی ارشد	۸۹	۳۴/۹

1. Hsiao et al.
2. Chen et al.
3. Qiu et al.
4. Schaufeli et al.
5. bettencourt et al.

ادامه جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقات	فراوانی	درصد
تحصیلات	دکتری	۱۵	۵/۹
	۵ سال و کمتر	۶۷	۲۶/۳
سابقه خدمت	۱۰-۵ سال	۷۷	۳۰/۲
	۲۰-۱۱ سال	۶۷	۲۶/۳
	۳۰-۲۱ سال	۳۵	۱۳/۷
	۳۱ سال و بالاتر	۹	۳/۵

منبع: یافته‌های پژوهش

طبق نتایج به دست آمده در جدول ۱، اکثریت پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل دادند. همچنین، اکثریت افراد متاهل بودند. در مورد گروه سنی، بیشتر افراد تقریباً جوان بودند. در مورد تحصیلات، اکثریت پاسخ‌دهندگان، تحصیلات بالایی داشتند و دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند. در نهایت در بررسی وضعیت سابقه کاری پاسخ‌دهندگان، مشخص شد؛ اکثریت افراد، دارای سابقه کاری متوسط و بالاتر بودند. با توجه به نتایج حاصل شده اعم از تحصیلات بالا، جوان بودن و سابقه کاری بالا؛ می‌توان بیان نمود؛ اکثریت پاسخ‌دهندگان از بین افرادی بوده‌اند که پتانسیل بالایی را جهت انطباق با شرایط جدید و تغییرات سازمانی مبنی بر پذیرش سبک‌های رهبری نوظهور را دارا بودند.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱

جهت بررسی توزیع داده‌های یک متغیر کمی، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. جدول ۲، نشان‌دهنده نتایج این آزمون است.

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

ردیف	متغیرها	معناداری	نتیجه آزمون
۱	سبک رهبری خدمتگزار	۰/۰۸۶	نرمال
۲	سبک رهبری پدرانه	۰/۰۹۴	نرمال
۳	سبک رهبری اصیل	۰/۰۹۹	نرمال
۴	سرمایه روانشناختی	۰/۰۵۵	نرمال
۵	مشارکت شغلی	۰/۰۶۹	نرمال
۶	ارائه خدمات فراتقشی به مشتری	۰/۱۰۴	نرمال

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد؛ تمامی متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کنند؛ چراکه سطح معنی‌داری این متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ است. با توجه به نرمال بودن توزیع تمامی متغیرها، به‌منظور اجرای روش‌های مرتبط، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

سنجش روایی سازه، تشخیصی، همگرا و پایایی

در این پژوهش، بررسی بر ارزش مدل اندازه‌گیری، بر چندین معیار شامل روایی سازه، روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی مبتنی است. روایی سازه، با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی و سنجش روایی همگرا، از طریق شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱ و میانگین واریانس استخراج شده^۲ انجام شد. سنجش روایی و اگر، با استفاده از مقیاس فورنل و لارکر مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۳، مشاهده می‌شود. جهت اندازه‌گیری پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همچنین، جهت سنجش روایی محتوا، از اساتید و متخصصین مربوطه درخواست شد تا نظر خود را در مورد روایی پرسشنامه اعلام نمایند (رضوانی، ۱۳۹۰). جهت بررسی روایی سازه، از بارهای عاملی استفاده می‌شود و دو مقدار ۰/۴ و ۰/۵، برای پذیرش بار عاملی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، مقدار استاندارد برای بار عاملی، برابر با ۰/۵ مدنظر قرار گرفت. نتایج نشان داد؛ در مورد تمامی متغیرهای آشکار یعنی سوالات پرسشنامه، مقادیر بارهای عاملی از سطح استاندارد ۰/۵ بزرگتر است. بر این اساس، می‌توان ادعا کرد که سوال‌های پرسشنامه از روایی سازه برخوردار هستند. روایی تشخیصی، در صورتی برقرار خواهد بود که مقدار میانگین واریانس استخراج شده، بزرگتر از مقدار بحرانی ۰/۵ باشد. همچنین، سه شرط لازم برای تحقق روایی همگرا وجود دارد: ۱- مقدار پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷ باشد، ۲- مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۵ باشد و ۳- مقدار پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد، نشان‌دهنده پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است و مقدار ۰/۶ نیز بر عدم وجود پایایی دلالت دارد. نهایتاً، صاحب‌نظران مقدار استاندارد برای ضریب آلفای کرونباخ را برابر با ۰/۷ در نظر گرفته‌اند (داوری و

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted

رضازاده، ۱۳۹۵). بنابراین با توجه به تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام شده و تایید مقادیر استاندارد برای شاخص‌های مورد نظر، می‌توان نتیجه گرفت که روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی برای تمامی متغیرها وجود دارد و در مجموع، مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش، در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارند.

جدول ۳. نتایج آزمون فورنل و لارکر (روایی واگرا)

متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
(۱) ارائه خدمات فرانشی	۰/۸۸۰					
(۲) سبک رهبری اصیل	۰/۲۲۹	۰/۷۴۷				
(۳) سبک رهبری خدمتگزار	۰/۳۲۴	۰/۷۵۱	۰/۷۵۱			
(۴) سبک رهبری پدرانه	۰/۳۷۲	۰/۶۸۸	۰/۷۱۱	۰/۷۵۵		
(۵) سرمایه روانشناختی	۰/۳۷۰	۰/۶۴۷	۰/۵۵۱	۰/۴۷۱	۰/۷۴۶	
(۶) مشارکت شغلی	۰/۴۱۶	۰/۵۹۶	۰/۵۴۲	۰/۵۰۱	۰/۷۰۱	۰/۷۴۲

منبع: یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر قطر اصلی که همان جذر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر متغیر است، از اعداد متناظر آن در سطر و ستون بیشتر است، بنابراین روایی واگرا مورد تایید قرار می‌گیرد.

برازش مدل ساختاری

یکی از مهم‌ترین معیارها جهت بررسی برازش مدل ساختاری، معیار ضریب تعیین^۱ است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷؛ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین در نظر گرفته می‌شوند. مطابق با جدول ۴، مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای درون‌زای مدل شامل سرمایه روانشناختی، مشارکت شغلی و ارائه خدمات فرانشی به مشتریان؛ به ترتیب ۰/۴۳، ۰/۷۴ و ۰/۳۵ به دست آمده است. بنابراین با توجه به مقادیر مورد ملاک، مدل در مجموع از برازش ساختاری مناسبی برخوردار است.

1. R-squared Correlation (R^2)

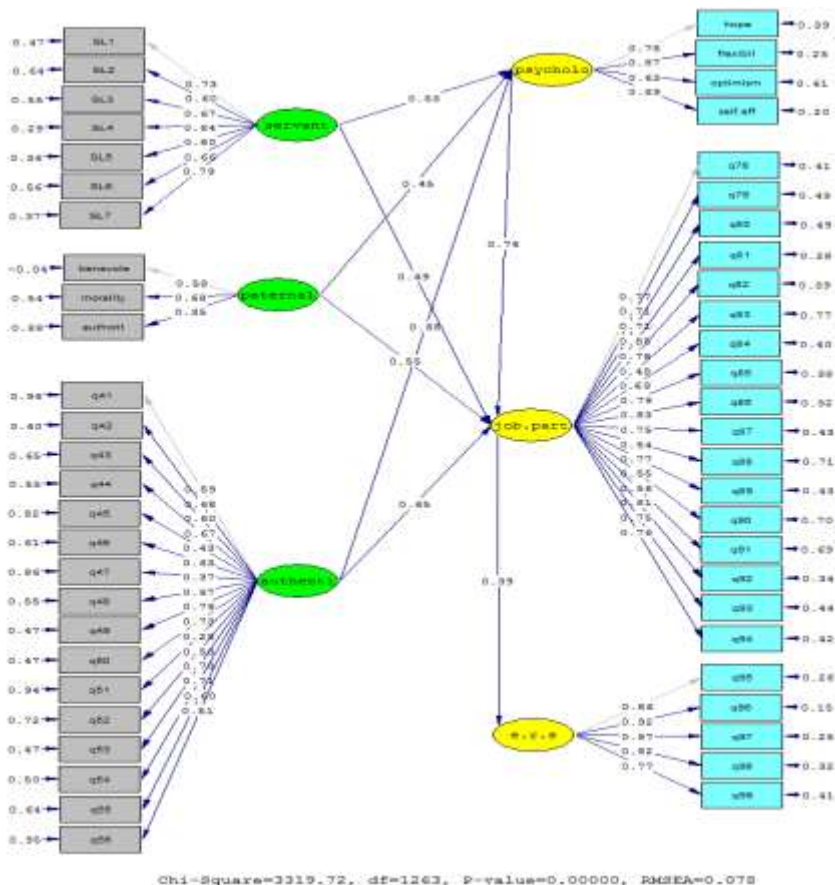
جدول ۴. معیار ضریب تعیین برای برازش مدل ساختاری

معیارها	ضریب تعیین
سرمایه روانشناختی	۰/۴۳
مشارکت شغلی	۰/۷۴
ارائه خدمات فراتقشی به مشتریان	۰/۳۵

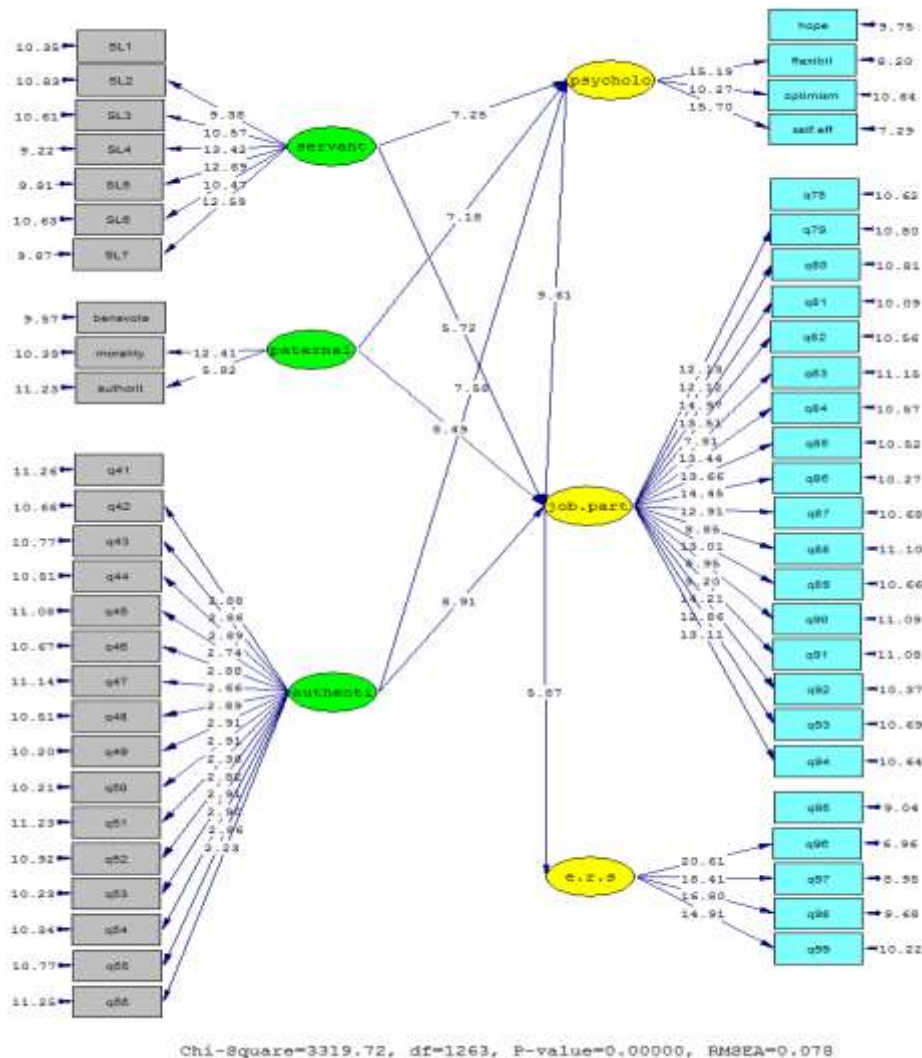
منبع: یافته‌های پژوهش

آزمون مدل مفهومی پژوهش

شکل‌های ۲ و ۳، مدل ساختاری پژوهش را در حالت‌های تخمین و معناداری ضرایب نشان می‌دهند.



شکل ۲. مقدار بارهای عاملی مربوط به فرضیه‌های پژوهش منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۳. مقدار t برای بررسی معنی داری ضرایب فرضیه‌های پژوهش منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر و مقدار t متغیرها قابل قبول هستند. با توجه به معنی‌دار بودن و مثبت بودن این ضرایب، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها وجود دارد. بنابراین فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرند. این نتایج در جدول ۵، به‌طور خلاصه بیان شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	مقدار t	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۷/۲۵	۰/۵۳	تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر سرمایه روانشناختی
تأیید	۵/۷۲	۰/۴۹	تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر مشارکت شغلی
تأیید	۷/۱۸	۰/۴۵	تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر سرمایه روانشناختی
تأیید	۸/۴۹	۰/۵۵	تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر مشارکت شغلی
تأیید	۷/۵۸	۰/۶۸	تأثیر سبک رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی
تأیید	۸/۹۱	۰/۶۵	تأثیر سبک رهبری اصیل بر مشارکت شغلی
تأیید	۹/۶۱	۰/۷۶	تأثیر سرمایه روانشناختی بر مشارکت شغلی
تأیید	۵/۸۷	۰/۳۹	تأثیر مشارکت شغلی بر ارائه خدمات فراتقشی به مشتریان

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری

فرضیه‌های اول و دوم به ترتیب بیان می‌کنند؛ «سبک رهبری خدمتگزار بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی در هتلداری تأثیر دارد.» براساس جدول ۵، مقدار ضریب مسیر برای سرمایه روانشناختی، ۰/۵۳ و آماره t، ۷/۲۵ و ضریب مسیر برای مشارکت شغلی، ۰/۴۹ و آماره t، ۵/۷۲ برآورد شده است که براین اساس، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری خدمتگزار بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی تأثیرگذار است. بنابراین فرضیه‌های اول و دوم پژوهش معنادار بوده و تایید می‌شوند. نتایج این فرضیه‌ها با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بایکال (۲۰۲۰)، ال‌خلیل و جزمتی (۲۰۲۰) و چن و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارند. در تبیین این یافته‌ها، می‌توان بیان کرد؛ جهت‌گیری ابعاد رهبری خدمتگزار، به سمت توانمندسازی و توسعه کارکنان، به عنوان اولویت رهبر خدمتگزار مطرح است و این موضوع حاکی از تأثیر بالای سبک رهبری خدمتگزار بر سرمایه روانشناختی کارکنان است (ال‌خلیل و جزمتی، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، رهبری خدمتگزار با تمرکز بر پیروان، به عنوان یک عامل تعیین‌کننده کلیدی در ایجاد مشارکت شغلی کارکنان به حساب می‌آید. در واقع، می‌توان بیان کرد؛ به وجود آمدن این ذهنیت در پیروان که رهبر منافع افراد را در کنار اهداف سازمانی در نظر می‌گیرد و با کمک به افراد

سازمان، سعی در رسیدن به اهداف را دارد، باعث می‌شود که افراد تحت‌تأثیر این ویژگی‌ها و تعهد رهبر به گروه، خود را عضوی مهم در گروه احساس کرده و مشارکت شغلی خود را افزایش دهند. بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده و اثبات افزایش سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی افراد در سازمان، لزوم استفاده از سبک نوین رهبری خدمتگزار اهمیت پیدا می‌کند، به ویژه در مورد هتلداری که فعالیت‌های خدماتی رسالت اصلی آن است، مشارکت و همکاری افراد، به سهولت ارائه خدمات منجر خواهد شد.

فرضیه‌های سوم و چهارم به ترتیب به این صورت مطرح شدند: «سبک رهبری پدرسالارانه بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی در هتلداری تأثیر دارد.» طبق جدول ۵، مقدار ضریب مسیر برای سرمایه روانشناختی، $0/45$ و آماره t ، $7/18$ و ضریب مسیر برای مشارکت شغلی، $0/55$ و آماره t ، $8/49$ برآورد شده است که بر این اساس می‌توان گفت؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری پدرسالارانه بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی تأثیرگذار است. بنابراین فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش معنادار بوده و تایید می‌شوند. نتایج این فرضیه‌ها با نتایج پژوهش‌های جعفری (۱۳۹۶) و تاون لو (۲۰۱۸) همخوانی دارند. در تبیین این یافته‌ها، می‌توان بیان کرد؛ استفاده از بعد اخلاقی و خیرخواهانه و به‌کارگیری ویژگی‌های حمایت‌گری در بعد خیرخواهی در این سبک رهبری، می‌تواند این ذهنیت را در پیروان ایجاد کند تا این‌که رهبرشان را فردی دلسوز ببینند که به دنبال نفع عمومی بوده و هدف‌های فردی افراد را در راستای اهداف سازمانی قرار می‌دهد. رهبر پدرسالار، پیروان را به مثابه فرزندان خود راهنمایی کرده و حمایت خود را نشان می‌دهد. لذا این ویژگی‌ها، تأثیری مثبت بر روان و انگیزه کارکنان گذاشته و منجر به افزایش عملکرد و مشارکت شغلی آنان می‌شود. با افزایش مشارکت شغلی افراد در سازمان، شاهد خدمت‌رسانی بهتر و بیشتر به مشتریان خواهیم بود، به خصوص در حوزه هتلداری که فعالیت‌ها زنجیره‌وار به هم وابسته هستند، مشارکت و همکاری؛ چرخه فعالیت‌های خدماتی را سرعت می‌بخشد و به رشد و موفقیت سازمان کمک می‌کند. بنابراین، لازم است جهت پرورش افراد به عنوان رهبر پدرسالار، بیشتر از گذشته تلاش شود تا بتوان از مزایا و نتایج مثبت آن برای رشد سازمان‌ها چه در زمینه گردشگری و

هتلداری و چه در سایر زمینه‌ها بهره برد.

فرضیه‌های پنجم و ششم به ترتیب بیان می‌کنند؛ «سبک رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی در هتلداری تأثیر دارد.» براساس جدول ۵، مقدار ضریب مسیر برای سرمایه روانشناختی، $0/68$ و آماره t ، $7/58$ و ضریب مسیر برای مشارکت شغلی، $0/65$ و آماره t ، $8/91$ برآورد شده است که طبق آن می‌توان گفت؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سبک رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و مشارکت شغلی تأثیرگذار است. لذا فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش معنادار بوده و تایید می‌شوند. نتایج این فرضیه‌ها با نتایج حاصل از پژوهش‌های خوشنویس و همکاران (۱۳۹۹) و نیسواتی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارند. در تشریح این یافته‌ها، می‌توان بیان کرد؛ رهبری اصیل با داشتن ویژگی‌هایی چون امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف، وجدان کاری، ایجاد محیطی صمیمی و عاری از استرس، اعتمادسازی در محیط کار و روابط شفاف، بیان صریح و اعتماد به نفس؛ می‌تواند تأثیری مثبت بر روحیه پیروان سازمان داشته، سرمایه روانشناختی و عملکرد کلی آنان را افزایش دهد و همچنین در متقاعد کردن افراد سازمان جهت بالابردن مشارکت شغلی موفق باشد. می‌توان با شناسایی افراد با این ویژگی‌ها از طریق آزمون‌های روانشناسی در مرحله انتخاب رهبر، آنان را آموزش داد و با گسترش استفاده از این سبک در سازمان‌ها، از نتایج مثبت آن بهره برد. لذا، در هتلداری می‌توان از این سبک نوین رهبری جهت خدمات‌رسانی بهتر و بیشتر به مشتریان استفاده کرد.

فرضیه هفتم بیان می‌کند؛ «سرمایه روانشناختی بر مشارکت شغلی در هتلداری تأثیر دارد.» براساس جدول ۵، مقدار ضریب مسیر، $0/76$ و مقدار آماره t ، $9/61$ برآورد شده است که طبق آن می‌توان گفت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سرمایه روانشناختی بر مشارکت شغلی تأثیرگذار است. لذا فرضیه هفتم پژوهش معنادار بوده و تایید می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج حاصل از مطالعات کانگ و بوسر (۲۰۱۸) و پاروت و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تشریح این یافته می‌توان بیان کرد؛ وجود سرمایه روانشناختی، روحیه‌ای مثبت و نگرش خوش‌بینانه نسبت به کار در افراد سازمان ایجاد می‌کند و می‌تواند به‌طور مستقیم بر افزایش مشارکت شغلی و همکاری بین اعضا تأثیر مثبت داشته باشد، زیرا مشارکت شغلی، مستلزم

داشتن خوش‌بینی و اعتماد بین افراد سازمان است که وجود سرمایه روانشناختی این امکان را به وجود می‌آورد. عدم وجود سرمایه روانشناختی مثبت در محیط کاری، همکاری و مشارکت افراد را کاهش می‌دهد، لذا برای جلوگیری از به وجود آمدن این فضا در هتلداری، باید هر چه بیشتر به اهمیت سرمایه روانشناختی کارکنان هتل توجه نمود.

فرضیه هشتم بیان می‌کند: «مشارکت شغلی بر ارائه خدمات فرانشی به مشتریان در هتلداری تأثیر دارد.» بر اساس جدول ۵، مقدار ضریب مسیر، $0/39$ و آماره t ، $5/87$ برآورد شده است که طبق آن می‌توان گفت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مشارکت شغلی بر ارائه خدمات فرانشی به مشتریان تأثیرگذار است. لذا فرضیه هشتم پژوهش معنادار بوده و تایید می‌شود. هنگامی که کارکنان از کارشان رضایت دارند، تمایل به نشان دادن و ارائه رفتارهای شغلی فراتر از وظایفشان دارند. در واقع، کارکنانی که برای کارشان ارزش قائل هستند، آن را معنادار می‌دانند و از نظر عاطفی به کارشان وابسته هستند؛ به احتمال زیاد بیشتر تلاش می‌کنند و مشارکت شغلی بالاتری را از خود نشان می‌دهند و متعاقباً در پی این موضوع، تلاش‌های فزاینده‌ای را برای دستیابی به چیزی فراتر از آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود، انجام می‌دهند (اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین در تشریح این یافته، می‌توان بیان کرد؛ مشارکت شغلی و همکاری افراد در سازمان، باعث سهولت در انجام وظایف فردی شده و انگیزه فرد را برای انجام خدمات فراتر از نقش خود افزایش می‌دهد، زیرا وجود مشارکت شغلی در محیط کاری، فشار ناشی از حجم کار فردی را کاهش داده و زمان بیشتری در اختیار فرد قرار می‌دهد و در پی آن، توانایی ذهنی و جسمی افراد برای انجام فعالیت‌هایی که فراتر از وظایف آنان است، بیشتر می‌شود. بنابراین، در سازمان‌ها از جمله هتلداری، باید بر افزایش هرچه بیشتر مشارکت شغلی تمرکز شود تا با افزایش ارائه خدمات فرانشی به مشتریان، بتوانند رضایت آنان را کسب کنند و موفقیت سازمان را رقم بزنند.

پیشنهادات کاربردی

براساس یافته‌های به دست آمده از پژوهش حاضر، پیشنهادات کاربردی جهت استفاده در هتل‌ها ارائه

می‌شود. در ابتدا پیشنهاد می‌شود که افراد براساس رشته تحصیلی مرتبط با مدیریت انتخاب شوند و آزمون‌های روانشناسانه در مرحله استخدام، جهت شناسایی افراد با روحیه متناسب با سبک‌های رهبری ذکر شده برگزار گردد. پیشنهاد می‌شود که سبک‌های رهبری قدیمی و بدون بازدهی در سازمان‌ها به صورت تدریجی کنار گذاشته شوند و ایجاد روابط غیررسمی با کارکنان از طریق ایجاد فضای مناسب برای به‌کارگیری سبک‌های نوین رهبری افزایش پیدا کند. همچنین پیشنهاد می‌شود که از کارکنان در مورد سبک رهبری به کار گرفته شده در سازمان نظرسنجی به عمل آید و جلساتی با فضای باز ذهنیتی و درخواست کمک از افراد سازمان جهت به‌کارگیری سبک مناسب رهبری در صورتی که در مورد سبک فعلی نارضایتی وجود داشته باشد، برگزار شود. پیشنهاد بعدی به این صورت مطرح می‌شود که انجام تست‌ها و به‌کارگیری موقتی و آزمایشی سبک‌های نوین رهبری، برای سنجش عملکرد کارکنان و تأثیر آن در موفقیت سازمان، می‌تواند اطلاعات مفیدی برای یافتن سبک رهبری مناسب و چگونگی به‌کارگیری آن در اختیار مدیران بگذارد. پیشنهاد بعدی در ارتباط با سرمایه‌گذاری و توجه بیشتر به کارکنان جهت بالابردن کیفیت سرمایه روانشناختی از طریق شناسایی رفتار و رابطه مناسب بین رهبر و کارکنان، دادن انواع پاداش‌های روانی و مادی، بسترسازی جهت خودشکوفایی و بروز خلاقیت کارکنان، پشتیبانی از افراد سازمان از طریق امنیت شغلی و حمایت خانواده‌هایشان، ایجاد فضای عاری از استرس و غیره بیان می‌شود. نهایتاً این‌که تفویض اختیار به افراد در سازمان‌ها، تعهد شغلی و مشارکت آنان را افزایش می‌دهد، لذا دادن مسئولیت‌های مناسب به هر فرد و هموارکردن راه ارتقاء شغلی، می‌تواند انگیزه افراد را برای درگیری و مشارکت شغلی تقویت کند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که تأثیر سبک‌های رهبری ذکر شده بر روی سایر جنبه‌های موثر در کارایی سازمان از جمله رضایت و خلاقیت کارکنان را مورد بررسی قرار دهند تا بتوان به درک جامع‌تری از میزان اثرگذاری این سبک‌ها دست پیدا کرد. به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود؛ به بررسی تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر سازمان‌های دیگر بپردازند تا بتوان با مقایسه نتایج آن مشخص کرد که آیا می‌توان نتایج مثبت به‌دست‌آمده در این پژوهش را به‌طور کلی‌تر به سایر سازمان‌ها تعمیم داد یا خیر.

همچنین به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود که امکان به کارگیری سبک‌های نوین رهبری در ایران با توجه به ساختار سازمانی موجود را بررسی کنند تا بتوان برای به کارگیری این سبک‌ها، محدودیت‌ها و موانع پیش‌رو را شناخت و در صورت امکان، برای رفع آن‌ها تلاش کرد.

پس از ارائه پیشنهادهای اجرایی و کاربردی، در نهایت به محدودیت‌های پژوهشی اشاره می‌شود. با توجه به جدید بودن سبک‌های رهبری، به کارگیری این سبک‌ها در هتل‌ها کمتر بوده و در پی آن آشنایی افراد با این مباحث در حد پایینی است، لذا ممکن است به دلیل عدم تجربه نزدیک در برخورد با این گونه رهبران، دقت پاسخگویی کارکنان تحت تأثیر قرار گرفته باشد. محدودیت بعدی، این است که به دلیل حجم بالای سوالات پرسشنامه، ممکن است افراد با دقت کافی به همه سوالات پاسخ نداده باشند. در نهایت آخرین محدودیت پژوهش، به این صورت مطرح می‌شود که علی‌رغم تلاش پژوهشگران در طراحی سوالات به صورت واضح و قابل فهم، این امکان وجود دارد که برخی پاسخگویان به درستی مفهوم سوالات را درک نکرده باشند و به درستی به سوالات پاسخ نداده باشند و یا به دلیل ترس از ایجاد مشکل در رابطه کاری با مدیر خود، صادقانه به سوالات پاسخ نداده باشند.

منابع

- باغ‌خواستی، فاطمه؛ نیازآذری، کیومرث و جباری، نگین. (۱۳۹۹). «ارائه مدل رهبری اصیل در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک». *فصلنامه علمی پژوهشنامه تربیتی*، دوره ۱۵، شماره ۶۴، ۲۶-۱.
- جعفری، زینب. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر بازاریابی داخلی با توجه به نقش میانجی رفاه عاطفی کارکنان (مورد مطالعه: سازهای صنعت، معدن و تجارت)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی باختر، ایلام.
- خلیفه‌سلطانی، حشمت؛ والی، فرزانه و صحت، سعید. (۱۳۹۳). «تأثیر سرمایه روانشناختی مثبت مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان: مطالعه‌ای در شرکت بیمه ملت شهر تهران». *انجمن علوم مدیریت ایران*، دوره ۹، شماره ۳۳، صص ۴۷-۶۸.
- خوشنویس، فرهاد؛ کاشف، میرمحمد و بشیری، مهدی. (۱۳۹۹). «تأثیر سبک رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با نقش میانجی سرمایه روانشناختی». *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۲۳-۱۴۳.

داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۵). «مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS». سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). «روش تحقیق در مدیریت». موسسه کتاب مهربان نشر.

کریمی، مریم و شجاعی، سامره. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان». مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۲۱-۳۸.

یزدان‌شناس، مهدی و آقایی، مصطفی. (۱۳۹۸). «الگوی اثرگذاری جو اخلاقی ادراک‌شده، اعتماد سازمانی و عملکرد پیشگامانه خدمت به مشتری؛ نقش سیاسی‌کاری ادراک‌شده در نظام پاداش سازمان». فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۲، شماره ۱، صص ۱۳۵-۱۵۷.

- AL Khalil, A. H., & Jazmati, M. A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Behavior and Psychological Capital. *International Journal in Management and Social Science*, 8 (12), 85-104.
- Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. *3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)*, 158, 790-801. *Procedia Computer Science*.
- Badal, S., & Harter, J. K. (2013). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21 (4), 354-365.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
- Baycal, E. (2020). Effects of Servant Leadership on Psychological Capitals and Productivities of Employees. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 34 (2), 273-291.
- bettencourt, I. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service -Delivery. *Journal of Retailing*, 73 (3), 383-406.
- Bouckennooghe, D., De Clercq, D., & Raja, U. (2019). A person-centered, latent profile analysis of psychological capital. *Australian Journal of Management*, 44 (1), 91-108.
- Chen C. (2020). The effect of leader knowledge hiding on employee voice behavior-the role of leader-member exchange and knowledge distance. *Open Journal of Social Sciences*, 8(4), 69-95.
- Chen, C. Y., Chen, C. H., & Li, C. I. (2013). The influence of a leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being. *Journal of Religion and Health*, 52(2), 418-438.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587-603.
- Clarence, M., Painadath Devassy, V., Kesari Jena, L., & Sam George, T. (2020). The effect of servant leadership on ad hoc school teachers' affective commitment and psychological well-

-
- being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 66(2), 305-331.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). Paternalistic leadership in Chinese organizations: A cultural analysis. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127-80.
- Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018). Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (2), 421-429.
- Hsiao, CH., Lee, Y., & Chen, W. (2014). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49 (5), 45-57.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.
- Huertas-Valdiviaa, A., Gallego-Burínb, A., & Lloréns-Montes, F. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71(9), 402-420.
- Inoue, Y., Funk, D. C., & McDonald, H. (2017). Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment. *Journal of Business Research*, 75, 46-56.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2018). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
- Kang, H. J., & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: the role of organizational hierarchy. *Int. J. Hospit. Manag*, 75(1), 1-9.
- Kerse, G. (2019). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person-organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601-620.
- Laub, J. A., (1999). Assessing the servant organization: development of the Organizational Leadership Assessment, (OLA) instrument. unpublished dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- Lin, C-H. V., & Sun, J-M. J. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences and the Relationship with Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, 12 (6), 1-22.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30.

- Madanchian, M., Norashikin, H., & Noordin, F. (2018). The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia. *Procedia Manufacturing*, 22, 968-974.
- Mburu, L. (2020). Significance of authenticity in developing a successful leadership practice. *African Research Journal of Education and Social Sciences*, 7(1), 108-116.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: the role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59-93.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Senm, S. & Dirk van Dierendonck, R. C. L. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30 (1). 111-132.
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992.
- Ozcelik, G., & Cenksi, T. (2014). The moderating effect of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role performance. *10th international strategic management conference, procedia, social and behavioral sciences*, 872-880.
- Parrott, L., Cazzell, M., Dragon, W., & Basham, G. (2019). Understanding key drivers of staff and manager engagement: linking research to leadership. *Nurse Leader*, 17 (3), 248-252.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Nuraeni Setiana, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
- Robbins, S. (2011). *Fundamentals of Organizational Behavior*, translated by Parsaiyan and Seyyed Mohammad Aarabi, Tehran, Cultural Research Office. (in Persian)
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between Psychological Capital and Quality of Life: The Role of Courage. *Journal of Sustainability*. 12(13), 5238.
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire, A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shin, Y., Kim, M. S., Choi, J. N., Kim, M., & Oh, W. K. (2017). Does leader-follower regulatory fit matter? The role of regulatory fit in followers' organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1211-1233.
- Trong Tuan, L. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the

-
- Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69(3), 132–144.
- Waters, L., Strauss, G., Somech, A., Haslam, N., & Dussert, D. (2020). Does team psychological capital predict team outcomes at work? *International Journal of Wellbeing*, 10(1).
- Zhang, N., Liu, S., Pan, B., & Guo, M. (2021). Paternalistic Leadership and Safety Participation of High-Speed Railway Drivers in China: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Front Psychol*, 12, 1-10.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction, and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.