

## بررسی رابطه بین سبک های رهبری و دلبستگی کاری با توجه به نقش میانجی زبان انگیزه دهنده (مطالعه موردی صنعت هتلداری شهر تهران)

تاریخ دریافت مقاله: خردادماه ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش مقاله: مردادماه ۱۳۹۹

### زهرا راسخی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

نام نویسنده مسئول:

زهرا راسخی



### چکیده

این مطالعه رابطه بین سبک های رهبری و دلبستگی کاری با توجه به نقش میانجی زبان انگیزه دهنده را بررسی می کند. برای یک نظرسنجی مقطعی نمونه ای از ۳۹۱ کارمند هتل های سطح پایین و متوسط تهرانی، از طریق نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. اثرات میانجی زبان انگیزه دهنده در رابطه بین دو سبک رهبری و دلبستگی کاری با استفاده از مدل معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی بررسی شد. هر دو سبک رهبری و سه نوع زبان انگیزه دهنده با دلبستگی کاری روابط مثبتی دارند. اگر چه هر سه نوع زبان انگیزه دهنده نقش میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و دلبستگی کاری ایفا می کنند، با این حال میانجی گری در رابطه ی بین رهبری تحول گرا و دلبستگی کاری تنها با زبان جهت دهنده و همدلانه صورت می گیرد. این مطالعه به جهت بکارگیری نظریه افعال گفتاری در بررسی نقش میانجی زبان انگیزه دهنده در رابطه بین دو سبک رهبری و دلبستگی کاری جدید است. در پایان مفاهیم عملی و نظری نیز بحث شده است.

**کلمات کلیدی:** مهمان نوازی، دلبستگی کاری، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول گرا، زبان انگیزه دهنده، تهران

## مقدمه

رهبری فرایند کمک و تأثیرگذاری بر پیروان برای تحقق اهداف مشترک است (یوکل، ۲۰۱۰). بنابراین، رهبران باید درک کنند که چه کاری باید انجام شود و چگونه این کار انجام شود (یوکل، ۲۰۱۲). اگرچه سبک های رهبری اهداف مشترکی دارند، اما ممکن است در نوع فرآیندی که رهبران برای ایجاد انگیزه در پیروان بکار می گیرند تفاوت اساسی داشته باشند (هاتر و باس، ۱۹۸۸). اثربخشی رهبری به عوامل زمینه ای مانند سبک، رفتار و ویژگی بستگی دارد (درو و همکاران، ۲۰۱۱؛ ون دردوناک و همکاران، ۲۰۱۳).

در زمینه مهمان نوازی، صنعت هتلداری مردم محور و خدمات گرا، به کارمندان متعهد متکی است (چن و پنگ، ۲۰۱۹؛ هارتاس و والدیوا و همکاران، ۲۰۱۹). چنین کارمندانی پایه و اساس تلاش یک کسب و کار برای کسب مزیت رقابتی، موفقیت مالی و موفقیت بلند مدت هستند (آلبرشت و همکاران، ۲۰۱۵؛ خانتوپولو و همکاران، ۲۰۰۹)، زیرا آنها انرژی بالا، فداکاری عاطفی و تمرکز عمیق را برای کار صرف می کنند (باکر و همکاران، ۲۰۱۱؛ چافلی و همکاران، ۲۰۰۶). در مقابل، کارمندان غیر متعهد می توانند سالانه تا یک تریلیون دلار هزینه بابت رفتارهای نامطلوب برای شرکت داشته باشند (کریستین و الیس، ۲۰۱۳).

دو سبک رهبری برجسته (خدمتگزار و تحول گرا) به شدت با دل بستگی کاری مرتبط هستند (چون و زالتون، ۲۰۱۹؛ اوا و همکاران، ۲۰۱۶؛ هاچ و همکاران، ۲۰۱۶؛ هوئرتاس و والدیویا و همکاران، ۲۰۱۹). بسیاری از مطالعات، مکانیسم های اساسی این رابطه، از جمله ارضاء نیازها، اثربخشی رهبری، و توانمندسازی (چن و پنگ، ۲۰۱۹، هوئرتاس و والدیویا و همکاران، ۲۰۱۳) را بررسی کرده اند. بنابراین، چندین مطالعه چگونگی و چرایی دل بستگی و تعهد کارکنان در محل کار را بررسی کرده اند، و متوجه شده اند که سبک های رهبری از عوامل اساسی هستند (مکلد و کلارک، ۲۰۰۹؛ ویور و میچل، ۲۰۱۲). بنابراین، بررسی چگونگی تأثیر سبک های رهبری بر دل بستگی کاری ضروری است. اگرچه یافته های بالا امیدوارکننده است، اما چند شکاف قابل توجه باقی می ماند. اول اینکه، هیچ یک از مطالعات پیشین درباره اثرات واسطه مهارت های ارتباطی شفاهی (زبان انگیزه دهنده) در رابطه بین سبک های رهبری و دل بستگی کاری تحقیق نمی کنند. مطالعات نشان داده اند که ارتباط رهبران یک عامل موثر بر تعامل کارکنان در کار است (مک لئود و کلارک، ۲۰۰۹؛ ویور و میشل، ۲۰۱۲). رهبران با مهارت های ارتباطی ضعیف سالانه حدود ۶۲.۴ میلیون دلار (SHRM) میلیون دلار) هزینه دارند. بنابراین، این مطالعه بر استفاده از زبان انگیزه دهنده برای افزایش عملکرد کارمندان تاکید دارد. زبان انگیزه دهنده توسط سالیوان (۱۹۸۸) برای توضیح اینکه چگونه سطوح مختلف مهارت های ارتباطی شفاهی رهبران بر انگیزش کارمندان تأثیر می گذارد، توسعه یافت. زبان انگیزه دهنده می تواند الهام بخش پیوند احساسی و عاطفی کارمندان به یک سازمان باشد (کانگر، ۱۹۹۱؛ گوئر من و همکاران، ۲۰۱۷؛ سالیوان، ۱۹۸۸).

دوم، مطالعات تجربی قبلی تفاوت اساسی بین سبک رهبری تحول گرا و خدمتگزار را با ایجاد واریانس های منحصر به فرد در نتایج یک سبک رهبری نسبت به دیگری و اعتبار و اگر آنها نشان داده است (به عنوان مثال، بانکس و همکاران، ۲۰۱۸؛ هوچ و همکاران، ۲۰۱۶). با این حال، مطالعات کمی، مکانیسم های افتراقی را که دو سبک رهبری را به نتایج پیرو پیوند می دهد آزمایش کرده اند (به عنوان مثال، ون دیبرناک و همکاران، ۲۰۱۳).

سوم، رهبری خدمتگزار بدون شک یک ترفند خوب برای صنعت خدمات گرا است (به عنوان مثال، چن و پنگ، ۲۰۱۹؛ هوئرتاس و والدیویا و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، اگرچه هر دو سبک رهبری مشابه نتایج هستند (کوئتزر و همکاران، ۲۰۰۴؛ ون و همکاران، ۲۰۰۴؛ ون دیترندانک و نوئیژتن، ۲۰۱۱)، در مقایسه با رهبری مورد مطالعه، رهبری تحول گرا کمتری در صنعت هتلداری وجود دارد. چندین محقق (به عنوان مثال، کلارک و همکاران، ۲۰۰۹؛ جانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ لیانگ و همکاران، ۲۰۱۷) فرض می کنند که سبک رهبری تحول گرا در صنعت هتلداری نیروی کار و منابع انسانی در حال توسعه موثر است. آن ها تاکید می کنند که این امر اعتماد به نفس و احترام را با ترویج علاقه کارمندان به منافع سازمانی ایجاد می کند (آرنولد، ۲۰۱۷؛ اربی و همکاران، ۲۰۱۲). رهبری تحولگر به احتمال زیاد در یک فرهنگ سلسله مراتبی سنتی و جمعی مفید است (به عنوان مثال، تهران)، که در آن سازمان ها ارزش بیشتری دارند و کارکنان برای رسیدن به اهداف گروهی هدایت می شوند (یونگ و همکاران، ۱۹۹۵).

بنابراین، برای برطرف کردن شکافها در ادبیات، این مطالعه اثرات میانجی گری زبان را در رابطه بین سبک های رهبری و دل بستگی کاری مورد بررسی قرار می دهد. این مطالعه ابتدا یک بنیان نظری برای متمایز کردن هر دو سبک رهبری در رابطه خود با دل بستگی کاری، طراحی از تیوری عمل گفتاری (آستین، ۱۹۶۲، سالیوان، ۱۹۸۸) ارائه می کند. دوم، یافته ها همچنین ادبیات رهبری فراتر از مطالعه همبستگی سبک های رهبری تحول گرا و رهبری خدمتگزار را گسترش می دهند. در نهایت، با ادغام دو سبک رهبری برجسته در رابطه شان با دل بستگی کاری از طریق زبان انگیزه دهنده، این مطالعه اهمیت آن ها را در زمینه صنعت هتلداری نشان می دهد.

**مرور ادبیات و توسعه فرضیه‌ها****تفاوت بین رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا**

رهبران خدمتگزار در درجه نخست هدف را یک دیدگاه مشترک با هدف خدمت به پیروان اول قرار دادند (مایر و همکاران، ۲۰۰۸). دوم، رهبران خدمتگزار رشد و توسعه اخلاقی را تضمین می‌کنند و با توجه بیشتر به خواسته‌های اخلاقی، منافع مشترک را افزایش می‌دهند، در نتیجه توانمندسازی را ارجح بر علائق فردی و سازمانی قرار می‌دهند (گراهام، ۱۹۹۱؛ ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، اهداف سازمانی به طور غیر مستقیم از طریق توسعه کارمند به دست می‌آیند. سوم، این سبک رهبری بر تمامیت شخصی تاکید می‌کند و روابط بلند مدت با کارمندانی که به جامعه بسط می‌یابند، ایجاد می‌کند (لابدن و همکاران، ۲۰۰۸).

رهبری تحول‌آفرین به طور عمده بر روی اهداف سازمانی با گسترش و بالا بردن علاقه کارمندان تمرکز می‌کند (باس و آوولیو، ۱۹۹۰؛ استون و همکاران، ۲۰۰۴). رهبران تحولگر به انگیزه دادن به پیروان برای توسعه نوآوری، خلاقیت، خوش بینی و اشتیاق تشویق می‌شوند (رفرتی و گریفین، ۲۰۰۴). اگرچه هر دو سبک رهبری اهداف مشابهی را به اشتراک می‌گذارند، اما رویکردها با هم فرق دارند. به گفته مایر و همکاران، (۲۰۰۸)، در حالی که رهبران تحولگرا فراتر از تبادل متقابل و تلاش برای تبدیل انتظارات بالاتر برای دیدگاه سازمانی هستند (آرنولد، ۲۰۱۷؛ پادساکاف و همکاران، ۱۹۹۰).

**سبک رهبری و تعامل رهبری زیردستان**

دلبستگی کاری به نگرش مثبت کارکنان نسبت به کار اشاره دارد؛ حالت روانی / ذهنی با فداکاری، قدرت و جذب مشخص می‌شود (شائفلی و همکاران، ۲۰۰۶). نیرو با انرژی، انعطاف‌پذیری و ارتباط روانی مداوم با کار بدون در نظر گرفتن شرایط نشان داده می‌شود. تخصیص از طریق حس وابستگی شخصی به کار، الهام، کار چالش برانگیز، غرور، و یک حس پر معنا (دالرد و بکر، ۲۰۱۰) نشان‌دهنده شده است. جذب یک حالت دخیل کار عمیق است که فرد از محیط جدا شده و حتی حس زمان را فراموش می‌کند (شائفلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ شانتر و همکاران، ۲۰۱۳).

ویژگی‌های رهبری خدمتگزار (یعنی، عقب ایستادن، شجاعت، و نظارت) (وان دیبنداک و نوئیژتن، ۲۰۱۱) می‌تواند حمایت لازم را فراهم کرده و محرک رفتارهای مطلوب کارمندان شود. رهبران خدمتگزار، با توجه به دیدگاه قانع‌کننده خود و تعهد به توسعه شخصی دیگران، ارزش جامعه را ایجاد می‌کنند. علاوه بر این، نظارت آن‌ها به پیروان اجازه می‌دهد تا الزامات شغلی خود را بهتر درک کنند، در نتیجه به آن‌ها یک هدف می‌دهند و بر تصویر بزرگ‌تر در مورد نقش‌های مربوطه شان روشنی می‌بخشد، که در نهایت کار و غرور سازمانی را ایجاد می‌کند (کودتزر و همکاران، سال ۲۰۱۷؛ لیدن و همکاران، ۲۰۰۸). این سبک رهبری میل به کار چالش برانگیز را القا می‌کند و از طریق ویژگی‌ها و خصوصیات توانمندسازی رهبران الهام می‌گیرد (دو سوسا و ون دیبنداک، ۲۰۱۴). رهبری خدمتگزار خدمات محور، تقسیم قدرت و قدرت بخشی به مردم را تشویق می‌کند. آن ارزش‌های عشق و برابری را برجسته می‌کند که احساس اهمیت در کار را القا می‌کنند (پترسون، ۲۰۰۳). علاوه بر این، رهبران خدمتگزار یک توزیع عادلانه و برابر از کار براساس توانایی فردی را تضمین می‌کنند (گرین لیف، ۱۹۹۶؛ استون و همکاران، ۲۰۰۴). با توجه به رشد شخصی پیروان، رهبران خدمتگزار آموزش توسعه فراهم می‌کنند و مسئولیت تصمیم‌گیری را به اشتراک می‌گذارند. آن‌ها همچنین روابط و ارزش را می‌سازند و به اصول آن‌ها وفادار می‌مانند (سایپ و فریک، ۲۰۱۵؛ اسپیرز، ۲۰۰۵؛ پترسون، ۲۰۰۳). رهبران خدمتگزار به پیروان خود قدرت می‌دهند در حالی که خود را از افکار خارجی رها می‌کنند. مطالعات قبلی از جمله صنعت هتلداری (به عنوان مثال، چن و پنگ، ۲۰۱۹، هوئرتس و والدیویا و همکاران، ۲۰۱۹) رابطه مثبتی با دلبستگی کاری نشان داده‌اند. بنابراین فرضیه پیشنهاد شده:

H1 رهبری خدمتگزار رابطه مثبتی با دلبستگی کاری دارد.

رهبران تحولگر، کارمندان را با افزایش سطح خوش بینی و کاهش سرخوردگی تشویق می‌کنند (باس و آوولیو، ۱۹۹۰؛ سیواناتهان و سینتیا مک فکن، ۲۰۰۲). مطالعات قبلی شواهدی را ارائه می‌دهند که کارکنان زمانی درگیر کار هستند که درک روشنی از نقش خود دارند و دارای سطح بالایی از خوش بینی هستند (مک کل کندی و اندرسون، ۲۰۰۲). رهبران تحول‌آفرین، مدل‌هایی هستند که توجه کمتری به منافع خود برای رسیدن به اهداف گروهی می‌کنند (باس و آوولیو، ۱۹۹۰). کارمندان با درگیر شدن در کار، رهبری تحول‌گرا را انجام می‌دهند (شامیر و سایرین، ۱۹۹۳). زمانی که رهبران تحول‌گرا نشان می‌دهند که آن‌ها از طریق تحریک فکری و ملاحظات فردی به دنبال پیروان خود هستند (بارلینگ و همکاران، ۲۰۰۰)، کارمندان مجبور به مشارکت در کار هستند (بکر و همکاران، ۲۰۱۱).

علاوه بر این، رهبران از نظر اخلاقی بالغ هستند؛ آن‌ها رفتار و نگرش‌های کارکنان را برای ایجاد سطح بالاتری از استدلال اخلاقی در پیروان ایجاد می‌کنند (سیواناتهان و سینتیا مک فکن، ۲۰۰۲؛ یوکل، ۲۰۱۲). چندین مطالعه تجربی (به عنوان مثال، بومانس و همکاران،

۲۰۱۷؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶) نشان دادند که تصمیم‌گیری مشارکتی کارکنان، استقلال بیشتر و رفتارهای جستجوی بازخوردی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت دارد. کارمندان زمانی که احساس می‌کنند که رضایت شغلی بیشتری دارند، استقلال و مشارکت دارند (Luthans و پترسون، ۲۰۰۲)، کارمندان بهتر درگیر کار هستند. در عوض، رهبران تحولگر، کار پر معنا برای کارمندان ایجاد می‌کنند، به نوبه خود، تعامل در کار را افزایش می‌دهند (بکر و همکاران، ۲۰۱۱). این رهبری یک رابطه مثبت با دل‌بستگی کاری در صنعت هتلداری را نشان می‌دهد (به عنوان مثال، لیانگ و همکاران، ۲۰۱۷)، همانطور که این فرضیه زیر را برجسته می‌کند:

H2 رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با دل‌بستگی کاری دارد.

### سبک رهبری و زبان انگیزه دهنده

زبان انگیزه دهنده از نظریه عملی گفتاری آستین (۱۹۶۲) نشأت می‌گیرد. سالیوان (۱۹۸۸) آن را به عنوان یک مدل کامل توسعه داد و آن را "زبان انگیزه دهنده" نامید. نظریه کنشی گفتار به نقش‌های مختلف زبان انگیزه دهنده اشاره دارد و شامل ایجاد زبان معنادار، همدلانه و جهت‌دار است (سالیوان، ۱۹۸۸). زبان انگیزه دهنده به عنوان چارچوبی برای رهبران برای استفاده از مناسب‌ترین فرم ارتباط برای انگیزه دادن به کارمندان در کار عمل می‌کند (مادلاک و اچ کلابز، ۲۰۱۹؛ میفلد و دیگران، ۱۹۹۵؛ سالیوان، ۱۹۸۸) زبان فراهم کردن سمت و سو اطلاعات، بازگردانی عدم تعادل، روشن‌سازی اهداف، پاداش‌ها، وظایف، نیازها را به عهده دارد و برای کاهش عدم اطمینان عدم ایجاد سردرگمی را کاهش می‌دهد (مادلاک و سکستون، ۲۰۱۵؛ سالیوان، ۱۹۸۸).

از طریق زبان همدلانه، رهبران نسبت به سلامتی عاطفی با به اشتراک گذاری داستان‌های مرتبط ابراز علاقه می‌کنند (مایفلد و مایفلد ۲۰۱۸). زبان معناساز، انتظارات کارمندان از هنجارهای فرهنگی سازمانی، گفتگوهای غیر رسمی، ایجاد افسانه، و شایعه سازی‌ها را به واقعیت تبدیل می‌کند (شاربرو و همکاران، ۲۰۰۶).

رهبران خدمتگزار پیش از شرکت ابتدا نیازهای کارمندان را در نظر می‌گیرند (گراهام، ۱۹۹۱؛ ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، رهبران خدمتگزار ذاتاً نوع دوست و ایده‌آل‌گرا هستند، همان‌طور که در زبان آن‌ها منعکس شده است (فارلینگ و همکاران، ۱۹۹۹). رهبران خدمتگزار افراد را از طریق معناسازی و جهت‌دهی به زبان توسعه می‌دهند (ویرسچینگ-گوتیئرز، ۲۰۱۸). آن‌ها همدلی و تشویق را در طول تعاملات با زیردستان خود به کار می‌گیرند. نفوذ اخلاقی و معنوی رهبران خدمتگزار در زندگی سازمانی قابل ستایش است (گرین لیف، ۱۹۹۶). بنابراین برای رسیدن به اهداف از طریق زبان همدلانه، آن‌ها راه می‌روند، صحبت می‌کنند و اصول خود را عمل می‌کنند (اسپیرز، ۲۰۰۵؛ سیپ و فریک، ۲۰۱۵). رهبران خدمتگزار هرگز اطلاعاتی را برای استفاده از قدرت نگه نمی‌دارند؛ آن‌ها اطلاعات را با شفافیت به اشتراک می‌گذارند (گراهام، ۱۹۹۱). خود افشایی و باز بودن بارزترین مولفه رهبران خدمتگزار هستند (گرین لیف، ۱۹۹۶).

علاوه بر این، ارتباط برای رهبران خدمتگزار، به ویژه برای منافع مشترک جامعه ضروری است. آن‌ها در عمل سازگار هستند (سندزایاو همکاران، ۲۰۰۸؛ سایپ و فریک (۲۰۱۵) و یک مجموعه خاص از مهارت‌ها، مانند گوش دادن، مهارت‌های ارتباطی، حل مشکل، تصمیم‌گیری هماهنگ، و ایجاد جامعه‌ای که محیط خدمات را پرورش می‌دهد (باتم و لنز، ۲۰۱۰).

H3 رهبری خدمتگزار با زبان جهت دهنده رابطه مثبت دارد.

H4 رهبری خدمتگزار با زبان همدلانه رابطه مثبت دارد.

H5 رهبری خدمتگزار با زبان مفهوم ساز رابطه مثبت دارد.

رهبران تحولگرا از نماینده، مربی، مراقبان، و مشاوره به افراد براساس نیازهایشان حمایت می‌کنند (بارلینگ و همکاران، ۲۰۰۰). بنابراین، رهبران تحول آفرین به احتمال زیاد به زبان راهنما جهت ایجاد اعتماد به نفس به کارمندان استفاده می‌کنند (جین، ۲۰۱۰). مهارت‌های کلامی و ارتباط غیر کلامی ویژگی‌های مهمی از رهبران تحول آفرین هستند (بارگ و همکاران، ۱۹۸۹؛ شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). آن‌ها دیدگاه‌های خود را براساس ارزش‌های سازمانی با گفتگو با کارمندان با اشتیاق و الهام زیاد بیان می‌کنند (آرنولد، ۲۰۱۷؛ رفتیو گریفن، ۲۰۰۴)، از صلاحیت خود در مهارت‌های ارتباطی استفاده می‌کنند (جنسن و سایرین، ۲۰۱۸). از این رو، رهبران تحولگرا ممکن است از ایجاد زبان معناساز و جهت ده استفاده کنند. برای مثال، از طریق ارتباط الهام‌بخش و یا متقاعد کردن شفاهی، آن‌ها یک پیام مثبت و دلگرم‌کننده به پیروانش را برقرار می‌کنند (رفتیو و گریفن، ۲۰۰۴). به طور مشابه، رهبران تحولگرا در استفاده از زبان احساسی موثر هستند (به عنوان مثال، زبان همدلانه و معنی سازی زبان) تا ارزش‌های پیرو را تغییر دهند (سالتر و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین:

H6 رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با زبان جهت دهنده دارد.

H7 رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با زبان همدلانه دارد.

H8 رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با زبان مفهوم ساز دارد.

**اشتغال به کار در زبان انگیزه دهنده رهبران و زیردستان او**

زبان انگیزه دهنده شامل زبان همدلانه و معنا ساز و جهت ده است (مایفلد و همکاران، ۱۹۹۵). زبان، جهت اطلاعات را ارایه می‌کند؛ عدم تعادل را احیا می‌کند؛ و اهداف، پاداش‌ها، وظایف، و نیاز به حذف هر گونه ابهام و کاهش عدم قطعیت را مشخص می‌کند (شاربروغ و همکاران، ۲۰۰۶). زبان انگیزه دهنده در عملکرد کار باعث افزایش اعتماد به نفس، میل به کار چالش برانگیز و احساس تعلق برای مشارکت بیشتر کارمندان می‌شود (به عنوان مثال، باکر و دمروتی، ۲۰۱۷؛ کونی و دیگران، ۲۰۱۷؛ سالیوان، ۱۹۸۸) اگر کارمندان وظایف چالش برانگیز و معنی داری را تجربه کنند، انتظار می‌رود که دیگر کارمندان نیز درگیر کار شوند.

زبان همدلانه به مهارت‌های ارتباطی شفاهی برای ابراز علاقه واقعیتر سلامت عاطفی و حمایت اشاره دارد (شاربروغ و همکاران، ۲۰۰۶). این عبارت است از انسانیت که رابطه بین فردی را می‌سازد (سالیوان، ۱۹۸۸). رابطه بهتر با مدیران یک محیط ایمن از نظر روانشناختی برای تعامل بهتر ایجاد می‌کند (فرن دیل و همکاران، ۲۰۱۱؛ ریز و همکاران، ۲۰۱۳). مراقبت و نگرانی خالص و احساس امنیت روانی و رضایت را القا می‌کند (مایفلد و مایفلد، ۲۰۱۰). به احتمال زیاد کارگران راضی از کار شرکت می‌کنند (اتریدج، ۲۰۰۹؛ دلار و بکر، ۲۰۱۰؛ جونگ و یون، ۲۰۱۵).

رهبران به طور معنی‌داری با بحث در مورد محیط فرهنگی یک سازمان، مانند قواعد، ساختار و ارزش‌ها، آگاهی کاری را ایجاد می‌کنند (کانگر، ۱۹۹۱؛ مایفلد و همکاران، ۱۹۹۸). همان طور که سازمان‌ها ارزش‌ها و فرهنگ‌های متفاوتی را نگه می‌دارند، زبان ایجاد معنا، واقعیت را برای انتظارات کارمندان به ارمغان می‌آورد (سرروس و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، استفاده فصیحانه از ساختار بلاغی و چارچوب‌بندی، به معنای کار در تعیین این که آیا یک کار کافی است یا نه موثر است (کانگر، ۱۹۹۱)، و در نتیجه منجر به دل بستگی کاری بیشتر و ارائه اطلاعات شفاف در مورد الزامات شغلی می‌شود. درک کارمندان از معناداری روان‌شناختی به دل بستگی کاری ارتباط مثبتی دارد (گلدن هویز و همکاران، ۲۰۱۴). مطالعه اخیر نشان داد که زبان انگیزه دهنده (یعنی ساختار معنایی) تأثیرات مثبتی بر دل بستگی کاری دارد (کونیه و همکاران، ۲۰۱۷).

H9 زبان جهت دهنده رابطه مثبت با دل بستگی کاری دارد.

H10 زبان همدلانه رابطه مثبت با دل بستگی کاری دارد.

H11 زبان مفهوم ساز رابطه مثبت با دل بستگی کاری دارد.

**اثرات متقابل زبان انگیزه دهنده بین رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا و دل بستگی کاری**

زبان انگیزه دهنده توسط رهبران تبدیلی و تبدیلی به احتمال زیاد به عنوان یک مکانیزم موثر برای روشن کردن تعامل کار زیردستان عمل می‌کند، با توجه به این که مشاوره، دستورالعمل، و بازخورد در احساسات انسانی ضروری هستند (پنینگتون و همکاران، ۱۹۹۹). علاوه بر این، ارتباط همدلانه، وابسته و حامی، که با احساسات مرتبط هستند ممکن است ارتباط بین رهبران و پیروان را تقویت کند (فوا و فوا، ۲۰۱۲). به همین ترتیب، رهبران به کارمندان انگیزه می‌دهند و نه تنها استراتژی‌های موثر بلکه مهارت‌های ارتباط فصیحانه را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (کانگر، ۱۹۹۱؛ هراکلیوس و کلییرینگ، ۲۰۱۴).

زیردستان وضعیت انگیزشی و احساسی رهبرانی را که به وسیله آنها ترغیب به کار می‌شوند، مشاهده و بررسی می‌کنند (گوترمن و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، ارتباط میان تعاملات رهبر - پیرو (زر فاس و هاک، ۲۰۰۷)، که در آن زبان انگیزه دهنده نقش مهمی در افزایش نتایج مثبت کارمندان ایفا می‌کند، و زبان جهت دهی با کاهش ابهام باعث ایجاد اعتماد به نفس کارکنان می‌شود (مایفلد و مایفلد، ۲۰۱۸؛ سارروس و همکاران، ۲۰۱۴). آن‌ها به نوبه خود کار معنی‌دار و یک محیط امن روانی را برای افزایش تعامل تشویق می‌کنند (بنیامین و برنر-ایلان، ۲۰۱۷؛ گلدن‌هویز و دیگران، ۲۰۱۴؛ کان، ۱۹۹۰؛ کونی و دیگران، ۲۰۱۷).

علاوه بر این، از آنجا که زبان مفهوم سازی، از معنای کار برای ایجاد هیجان در مورد آینده استفاده می‌کند و زبان همدلانه، احساساتی را برای ایجاد روابط ایجاد می‌کند (میفیلد و میفیلد، ۲۰۱۸)، لذا احساسات امری ضروری تلقی می‌شود. بنابراین، هم مفهوم سازی و هم زبان همدلانه، قدرت هیجانی برای ایجاد رابطه را فراهم می‌کند و منجر به دل بستگی کاری بیشتر می‌شوند (کونیه و همکاران، ۲۰۱۷؛ می و همکاران، ۲۰۰۴). از این رو، زبان همدلانه و مفهوم سازی که بطور مثبت هدایت شده، روابط، ایمنی روانشناختی و معنای بهتر را ایجاد می‌کنند، بنابراین منجر به هنجارهای همکاری مثبت می‌شوند (بنیامین و برنر-ایلان، ۲۰۱۷؛ کونیه و همکاران، ۲۰۱۷).

رهبران خدمتگزار با صحبت در مورد ذهن، قلب و روح شان با استفاده از زبان قانع کننده یا انگیزشی، به کارمندان انگیزه می‌دهند (فارتین و همکاران، ۱۹۹۹؛ گوتیز-ویرچینگ). به این ترتیب، رهبران تحول‌گرا با استفاده از مهارت‌های فصیحانه، از جمله ارتباط کلامی و غیرکلامی، پیروان خود را متحول می‌کنند (هارگ و همکاران، ۱۹۸۹؛ شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). زبان هیجانی برای رهبران تحول‌آفرین ضروری می‌باشد و از این طریق آن افراد را به سمت نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت تشویق می‌کنند (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۴؛ سالتر و همکاران، ۲۰۱۰). علاوه بر این، رهبران تحول‌آفرین، خوش بین هستند (آرنولد، ۲۰۱۷؛ آری و همکاران، ۲۰۱۲). آنها از ارتباطات استفاده



می کنند تا کارکنان را قادر نمایند تا اهداف شرکت را تحقق بخشند (جنسن و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو، رهبران خدمتگذار و تحول گرا برای دلبستگی کاری بیشتر کارکنان از زبان انگیزه دهنده استفاده می کنند.

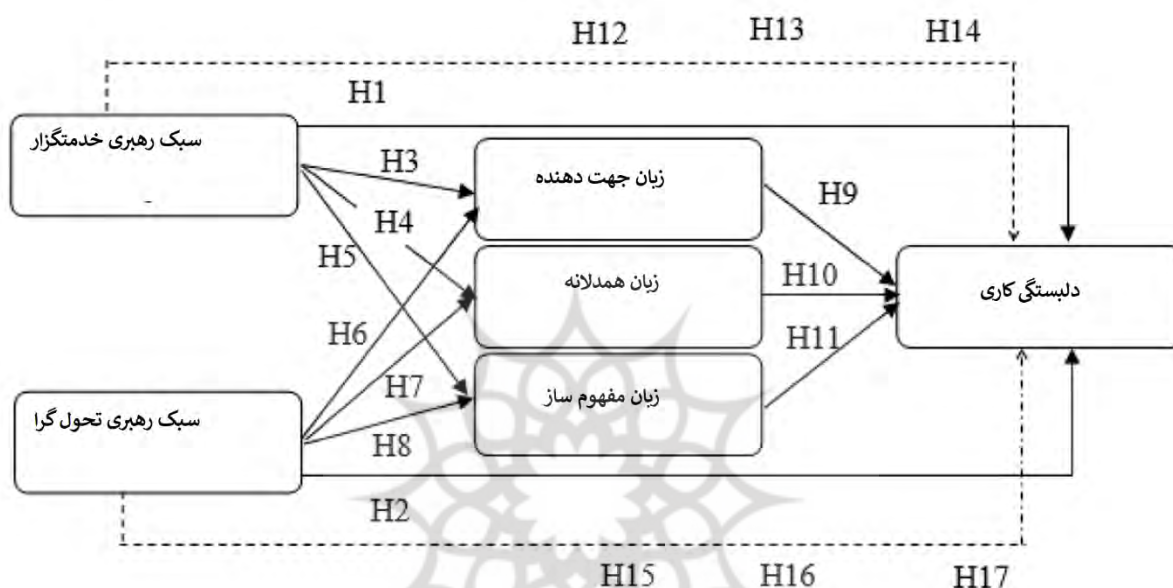
H12 - H14 - H12) زبان جهت دهنده، (H13) زبان همدلانه و (H14) زبان مفهوم ساز در رابطه بین سبک رهبری خدمتگذار و دلبستگی کاری نقش میانجی گر ایفا می کنند.

H15 - H17 - H15) زبان جهت دهنده، (H16) زبان همدلانه و (H17) زبان مفهوم ساز در رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و دلبستگی کاری نقش میانجی گر ایفا می کنند.

بنابراین، مدل مفهومی در شکل ۱ ارائه شده است.

شکل ۱: مدل مفهومی

توجه: خطوط پیوسته نشان دهنده فرضیات مستقیم و (- -) نقطه چین فرضیات غیر مستقیم است.



## روش تحقیق

### داده ها و روش نمونه گیری

طبق انجمن هتل های تهران، ۴۴ هتل ستاره دار در تهران وجود دارد. (منظور هتل های سه تا پنج ستاره می باشد). فقط کارمندان ۳۲ هتل متشکل از ۱۴ هتل پنج ستاره، ۴ هتل چهار ستاره و ۱۴ هتل سه ستاره در این نظر سنجی شرکت کردند. طبق دستورالعمل هتل و رستوران تهران در سال ۱۳۶۰، هتل های پنج ستاره باید حداقل ظرفیت ۲۰۰ اتاق، هتل های چهار ستاره، ۱۵۰ اتاق و هتل های سه ستاره، ۱۰۰ اتاق را داشته باشند. بدین ترتیب، جمعیت تخمینی با توجه به مطالعات قبلی (به عنوان مثال، کارا و همکاران، ۲۰۱۳) ۵۰۷۶۶ نفر است و نسبت اتاق به کارمندان ۱:۱ است. همانطور که کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) توصیه کرده اند، نمونه ای از ۳۵۷ کارمند برای جمعیتی به این بزرگی، بعنوان نماینده در نظر گرفته شد. کارمندان سطح پایین و متوسط (به عنوان مثال، دربان و دستیاران غذا و نوشیدنی) سبک های رهبری ناظر مستقیم خود و استفاده از زبان انگیزه دهنده و همچنین سطح تعامل آنها را ارزیابی کردند.

داده ها بین تابستان و پاییز ۱۳۹۸ جمع آوری شدند. برای جمع آوری داده ها با هدف ۳۵۷ پاسخ، از یک روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. بارتلت و همکارانش اظهار می کنند که اگرچه میزان پاسخ هیچ نقش خاصی ندارد، اما حدود ۵۰٪ پاسخ کافی خواهد بود. از این رو، براساس اندازه هتل، ۷۳۵ پرسشنامه خودایفا به تناسب بین کارمندان توزیع شد. با موافقت مدیران منابع انسانی (HR)، محقق و نمایندگان مرتبط پرسشنامه ها را در یک پاکت مهر و موم شده مستقیماً به پاسخ دهندگان توزیع کردند تا از سوگیری بالقوه جلوگیری کنند. پرسشنامه های تکمیل شده در مدت زمان مشخص (یعنی، سه تا پنج هفته) به جای مدیران HR، مستقیماً توسط نمایندگان محقق جمع آوری شد تا در مورد ناشناس ماندن شرکت کنندگان اطمینان حاصل شود. پس از کنار گذاشتن داده های گمشده و داده های پرت، در مجموع ۳۹۱ پرسشنامه معتبر با نرخ پاسخ ۵۳.۱٪ حفظ شدند که ۸۳.۶٪ آنها مرد و ۱۶.۴٪ زن بودند، ضمن اینکه ۶۴.۴٪ مجرد و ۳۴.۵٪ متأهل بودند. میز پذیرش (۳۴.۴٪) و به دنبال آن دستیارهای غذا و نوشیدنی (۲۸.۴٪) بیشترین تعداد پاسخ دهندگان را به خود اختصاص

دادند. مابقی پاسخ دهندگان مربوط به خدمتکاری (۱۷.۱٪) و فروش و بازاریابی (۱۳.۳٪) بودند. بیش از ۴۵٪ افراد دارای مدرک تحصیلی بودند، آنها دارای مدرک دیپلم (۲۸.۱٪)، کارشناسی ارشد (۱۳.۳٪) و گواهی دبیرستان یا معادل آن بودند (جدول ۱).

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی

|               |                     | تعداد شرکت کنندگان | درصد (%) |
|---------------|---------------------|--------------------|----------|
| جنسیت         | مرد                 | 327                | 83.6     |
|               | زن                  | 64                 | 16.4     |
| وضعیت ازدواج  | مجرد                | 248                | 63.4     |
|               | متاهل               | 135                | 34.5     |
| گروه سنی      | ۱۸-۲۱ سال           | 51                 | 13.1     |
|               | ۲۲-۲۵ سال           | 154                | 39.5     |
|               | ۲۶-۲۹ سال           | 120                | 30.08    |
|               | ۳۰-۳۳ سال           | 49                 | 12.6     |
| تحصیلات       | ۳۴ به بالا          | 16                 | 4.1      |
|               | SSC                 | 11                 | 2.8      |
|               | HSC                 | 36                 | 9.2      |
|               | دیپلم               | 110                | 28.1     |
|               | لیسانس              | 178                | 45.5     |
|               | ارشد                | 52                 | 13.3     |
|               | مدیر                | 134                | 34.3     |
| دپارتمان کاری | غذا و نوشیدنی       | 111                | 28.4     |
|               | خانه داری           | 67                 | 17.1     |
|               | فروش و بازاریابی    | 52                 | 13.3     |
|               | مدیریت منابع انسانی | 18                 | 4.6      |
|               | حسابداری            | 9                  | 2.3      |

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار و همبستگی مرتبه صفر متغیرهای مطالعه

| متغیرها           | میانگین | SD   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6 |
|-------------------|---------|------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. رهبری خدمتگزار | 5.09    | .95  | 1      |        |        |        |        |   |
| 2. رهبری تحول گرا | 5.43    | .93  | .492** | 1      |        |        |        |   |
| 3. زبان جهت دهنده | 5.03    | .91  | .408** | .351** | 1      |        |        |   |
| 4. زبان همدلانه   | 4.84    | 1.25 | .345** | .344** | .250** | 1      |        |   |
| 5. زبان مفهوم ساز | 4.55    | 1.13 | .228** | .141** | .265** | .165** | 1      |   |
| 6. دلبستگی کاری   | 5.09    | .95  | .602** | .501** | .459** | .403** | .385** | 1 |

جدول ۳: ارزیابی هم راستایی

| متغیرها        | Tolerance | VIF   |
|----------------|-----------|-------|
| رهبری خدمتگزار | 0.664     | 1.507 |
| رهبری تحول گرا | 0.703     | 1.422 |
| زبان جهت دهنده | 0.770     | 1.299 |
| زبان همدلانه   | 0.829     | 1.206 |
| زبان مفهوم ساز | 0.907     | 1.102 |

جدول ۴: آزمون ناهمگنی

| Criteria | Segment 1       | Segment 2       | Segment 3       | Segment 4       | Segment 5       |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| AIC      | 3,991.09        | 3,898.55        | 3,855.07        | 3,830.48        | <b>3,818.96</b> |
| AIC3     | 4,006.09        | 3,929.55        | 3,902.07        | <b>3,893.48</b> | 3,897.96        |
| AIC4     | 4,021.09        | 3,960.55        | <b>3,949.07</b> | 3,956.48        | 3,976.96        |
| BIC      | 4,050.62        | <b>4,021.58</b> | 4,041.60        | 4,080.51        | 4,132.49        |
| CAIC     | 4,065.62        | <b>4,052.58</b> | 4,088.60        | 4,143.51        | 4,211.49        |
| MDL5     | <b>4,408.74</b> | 4,761.70        | 5,163.72        | 5,584.62        | 6,018.60        |
| EN       |                 | <b>0.399</b>    | 0.431           | 0.493           | 0.612           |

### مقیاس ها

مقیاس سبک رهبری خدمتگزار از لیدن و همکارانش (۲۰۱۵) اقتباس شده و توسط بسیاری از محققان استفاده شده است (به عنوان مثال، کاراته په و همکاران، ۲۰۱۸؛ لاپونیت و وندنبارق، ۲۰۱۵؛ تانگ و همکاران، ۲۰۱۶) و قابلیت اطمینان بالایی را نشان می دهد. این آیتم ها شامل مورد ذیل هستند «ناظر مستقیم من، پیش از خود، بهترین ها را برای ما ترجیح می دهد». مقیاس هفت آیتمی گسترده ای (به عنوان مثال، آرنولد و والش، ۲۰۱۵؛ بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ نیلزن و همکاران، ۲۰۰۸) که توسط کرلس و همکاران (۲۰۰۰) تهیه شده است، سبک رهبری تحول گرا را می سنجد. این آیتم ها شامل مورد ذیل هستند «ناظر مستقیم، من را تشویق می کند تا برای حل مشکلات قدیمی به صورت نوآورانه فکر کنم».

میفیلد و همکارانش (۱۹۹۵) مقیاس هایی، از جمله جهت دهی (۱۰ آیتم)، همدلی (شش آیتم) و زبان مفهوم سازی (هشت آیتم) را برای ایجاد انگیزه در زبان ایجاد کردند. این آیتم ها شامل مورد ذیل هستند «ناظر مستقیم من راهنمایی های مفیدی در مورد چگونگی انجام کار به من ارائه می دهد». این مقیاس، روایی همگرایی خوبی را نشان داده است (به عنوان مثال، بینیونایر و بریدرهاری، ۲۰۱۷؛ مدلاک و سکتون، ۲۰۱۵؛ میفلد و همکاران، ۱۹۹۸). یک مقیاس دل بستگی کاری تک بعدی ۹ آیتمی به طور گسترده به کار گرفته شده که از اسکافلی و همکارانش (۲۰۰۶) اقتباس شده است. این آیتم ها شامل مورد ذیل می باشند «وقتی به شدت کار می کنم، احساس خوشبختی می کنم». چندین محقق (به عنوان مثال، کریستین و اسلات، ۲۰۰۷؛ اسکافلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ والرئز و همکاران، ۲۰۱۷) پیشنهاد کردند که یک طرح امتیازدهی یک بعدی، بطور دقیق تری نمایانگر تعامل می باشد. بنابراین، به دنبال توصیه محققان و سونن تگ (۲۰۰۳)، از یک مقیاس یک بعدی استفاده شد، زیرا یک عامل واحد را در تجزیه و تحلیل عاملی ارائه می دهد. پرسشنامه ها با مقیاس هفت نمره ای لیکرت (۱=کاملاً مخالف تا ۷=کاملاً موافق) طراحی شدند و به دو زبان انگلیسی و بنگالی ارائه شدند.

### ترجمه پرسشنامه و پیش آزمون

برای ترجمه پرسشنامه از انگلیسی به بنگالی از «رویکرد کمیته» استفاده شد (به عنوان مثال، بریسلین، ۱۹۷۰). نخست، گروهی متشکل از سه مدرس دانشگاه دوزبانه در رشته مدیریت، که به دو زبان بنگالی و انگلیسی تسلط داشتند، ترجمه را انجام دادند. دومین بار، بمنظور وضوح بیشتر در ترجمه توسط دو مدیر در بخش مهمان نوازی بررسی شد تا از مسائل حساس برای هتلداران اجتناب شود. یک پیش آزمون



برای کاهش ابهام و افزایش سهولت درک پرسشنامه ها انجام شد. گروهی متشکل از ۱۰ کارمند، نظراتی را در مورد اینکه آیا پرسشنامه ها را می فهمند، ارائه کردند. اصلاحات جزئی براساس توصیه ها انجام شد.

### متغیرهای کنترل

به دنبال مطالعات قبلی (به عنوان مثال، دی سوزا و ون دایرندونک، ۲۰۱۴؛ تی سائور و همکاران، ۲۰۱۹؛ ون دیرندانک و همکاران، ۲۰۱۳)، جنسیت، سن و تجربه کار کنترل شد تا از تأثیر بالقوه آنها بر رفتار کاری کارمندان اجتناب شود.

### مداخله داده ها، مداخله سوگیری بالقوه و تجزیه و تحلیل داده ها

غربالگری داده ها، آمار توصیفی، روش متداول سوگیری و آزمون فرضیه ها با استفاده از نرم افزار SPSS 25.0 و Smart-PLS 3.0 انجام شد. در فرآیند غربالگری داده، دو مجموعه پرسشنامه ناقص پیدا کردیم و اینها از نمونه نهایی حذف شدند. بنابراین، فقط پرسشنامه های بدون مقادیر گم شده برای تجزیه و تحلیل بیشتر حفظ شدند. داده های پرت پس از توزیع مربع کای لینچ ( $\chi^2$ ) (۲۰۱۳)، در سطح معنی دار ۰.۰۰۱، با استفاده از فاصله مالهالانوبیس، حذف شدند.

برای بررسی روش سوگیری/ واریانس متداول (CMV) در داده ها، آزمون تک عاملی هارمن انجام شد. نتیجه هیچ CMV را نشان نمی دهد، زیرا تنها یک عامل واحد می تواند ۳۰.۱۴۷٪ از واریانس کلی را توضیح دهد (پودساکوف و ارگان، ۱۹۸۶). علاوه بر این، برای به حداقل رساندن سوگیری، از نسخه ثابت و کوتاه شده مقیاس مورد استفاده، همراه با یک پرسشنامه دوزبانه استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که هیچ ساختار یا ابهامی در پرسشنامه با هم تداخل ندارند (به عنوان مثال، پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۳). علاوه بر این، شرکت کنندگان از ناشناس بودن پاسخ های خود اطمینان یافتند تا تشویق شدند تا نظرات درست و صادقانه ای ارائه کنند (به عنوان مثال، ریس و همکاران، ۲۰۱۳). با استفاده از آزمون لو، سوگیری عدم پاسخ با تقسیم نمونه به دو گروه پاسخ های اولیه (۲۲۳) و تاخیری (۱۶۸) مورد آزمایش قرار گرفتند. نتیجه اختلاف معنی داری را بین دو گروه نشان نداد.

کمترین مربعات جزئی- SEM (PLS-SEM) برای انجام تحقیقات پیشگویانه با داده های غیر عادی و مدل پیچیده با متغیرهای زیاد، از جمله متغیرهای میانجی، مناسب می باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۷).

### همخطی چندگانه

همخطی چندگانه برای ارزیابی همبستگی متقابل بین متغیر، عامل تورم واریانس (VIF) و پارامتر تحمل برای جلوگیری از نتایج گمراه کننده مورد بررسی قرار گرفت (به عنوان مثال، مارش و همکاران، ۲۰۰۴). جدول ۲ نشان می دهد که حداکثر همبستگی بین متغیرها ۰.۶۰۲ است.

همانطور که با همبستگی زیر ۰.۷۰ (به عنوان مثال، یو و همکاران، ۲۰۱۵)، تحمل  $> 0.2$  و  $VIF < 5.0$  نشان داده شده، هیچ مسئله همخطی چندگانه ای در بین متغیرها وجود ندارد (به عنوان مثال، هایر و همکاران، ۲۰۱۷). جدول ۳ بالاترین مقدار VIF را ۱.۵۰۷ و کمترین مقدار تحمل را ۰.۶۴۴ نشان می دهد.

### اعتبارسنجی

جدول ۴ نشان می دهد که (AIC و AIC3)، (AIC4 و BIC) و (AIC3 و BIC) تعداد بخش های یکسانی را نشان می دهند. در صورت برآورده شدن معیارهای فوق، آمار آنتروپی (EN) باید  $> 0.50$  باشد. بنابراین، ناهمگنی قابل توجهی در داده ها وجود ندارد (متیوز و همکاران، ۲۰۱۶).

جدول ۵: اعتبار همگرا با بارگذاری، بارگذاری متقاطع، CR، AVE و  $\alpha$ .

| متغیرها              | گویه ها | DGL          | EML          | MML          | SL           | TFL          | WE    | CR    | $\alpha$ | AVE   |       |       |       |
|----------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|-------|
| زبان جهت دهنده (DGL) | DGL1    | <b>0.786</b> | 0.181        | 0.175        | 0.383        | 0.369        | 0.400 | 0.901 | 0.901    | 0.566 |       |       |       |
|                      | DGL10   | <b>0.785</b> | 0.179        | 0.245        | 0.337        | 0.357        | 0.407 |       |          |       |       |       |       |
|                      | DGL3    | <b>0.765</b> | 0.131        | 0.251        | 0.334        | 0.330        | 0.416 |       |          |       |       |       |       |
|                      | DGL4    | <b>0.812</b> | 0.195        | 0.327        | 0.327        | 0.305        | 0.439 |       |          |       |       |       |       |
|                      | DGL6    | <b>0.695</b> | 0.201        | 0.193        | 0.358        | 0.265        | 0.345 |       |          |       |       |       |       |
|                      | DGL7    | <b>0.796</b> | 0.215        | 0.235        | 0.374        | 0.332        | 0.401 |       |          |       |       |       |       |
|                      | DGL9    | <b>0.605</b> | 0.121        | 0.217        | 0.292        | 0.236        | 0.306 |       |          |       |       |       |       |
|                      | EML1    | 0.113        | <b>0.689</b> | 0.083        | 0.302        | 0.341        | 0.290 |       |          |       | 0.879 | 0.882 | 0.552 |
|                      | EML2    | 0.179        | <b>0.825</b> | 0.205        | 0.299        | 0.339        | 0.387 |       |          |       |       |       |       |
| EML3                 | 0.111   | <b>0.639</b> | 0.150        | 0.264        | 0.244        | 0.306        |       |       |          |       |       |       |       |
| EML4                 | 0.243   | <b>0.928</b> | 0.164        | 0.395        | 0.347        | 0.424        |       |       |          |       |       |       |       |
| EML5                 | 0.188   | <b>0.658</b> | 0.157        | 0.240        | 0.236        | 0.316        |       |       |          |       |       |       |       |
| EML6                 | 0.191   | <b>0.676</b> | 0.149        | 0.242        | 0.226        | 0.350        |       |       |          |       |       |       |       |
| MML1                 | 0.293   | 0.230        | <b>0.923</b> | 0.250        | 0.161        | 0.378        | 0.916 | 0.919 | 0.653    |       |       |       |       |
| MML3                 | 0.225   | 0.163        | <b>0.750</b> | 0.208        | 0.103        | 0.337        |       |       |          |       |       |       |       |
| MML4                 | 0.313   | 0.172        | <b>0.929</b> | 0.252        | 0.178        | 0.388        |       |       |          |       |       |       |       |
| MML5                 | 0.234   | 0.153        | <b>0.775</b> | 0.199        | 0.124        | 0.357        |       |       |          |       |       |       |       |
| MML6                 | 0.261   | 0.166        | <b>0.890</b> | 0.258        | 0.181        | 0.385        |       |       |          |       |       |       |       |
| MML7                 | 0.165   | 0.081        | <b>0.498</b> | 0.131        | 0.112        | 0.212        |       |       |          |       |       |       |       |
| SL1                  | 0.331   | 0.239        | 0.216        | <b>0.721</b> | 0.402        | 0.500        |       |       |          | 0.889 | 0.890 | 0.535 |       |
| SL2                  | 0.330   | 0.240        | 0.161        | <b>0.705</b> | 0.381        | 0.513        |       |       |          |       |       |       |       |
| SL3                  | 0.327   | 0.288        | 0.257        | <b>0.734</b> | 0.365        | 0.511        |       |       |          |       |       |       |       |
| SL4                  | 0.371   | 0.371        | 0.238        | <b>0.778</b> | 0.447        | 0.452        |       |       |          |       |       |       |       |
| SL5                  | 0.316   | 0.297        | 0.126        | <b>0.700</b> | 0.379        | 0.496        |       |       |          |       |       |       |       |
| SL6                  | 0.310   | 0.281        | 0.214        | <b>0.713</b> | 0.401        | 0.477        |       |       |          |       |       |       |       |
| SL7                  | 0.352   | 0.304        | 0.181        | <b>0.766</b> | 0.441        | 0.511        |       |       |          |       |       |       |       |
| TFL1                 | 0.311   | 0.223        | 0.141        | 0.392        | <b>0.711</b> | 0.429        | 0.899 | 0.901 | 0.562    |       |       |       |       |
| TFL2                 | 0.298   | 0.313        | 0.155        | 0.441        | <b>0.769</b> | 0.428        |       |       |          |       |       |       |       |
| TFL3                 | 0.331   | 0.271        | 0.076        | 0.374        | <b>0.683</b> | 0.372        |       |       |          |       |       |       |       |
| TFL4                 | 0.323   | 0.339        | 0.164        | 0.416        | <b>0.758</b> | 0.393        |       |       |          |       |       |       |       |
| TFL5                 | 0.285   | 0.257        | 0.125        | 0.388        | <b>0.698</b> | 0.414        |       |       |          |       |       |       |       |
| TFL6                 | 0.322   | 0.339        | 0.146        | 0.415        | <b>0.789</b> | 0.454        |       |       |          |       |       |       |       |
| TFL7                 | 0.330   | 0.310        | 0.133        | 0.457        | <b>0.827</b> | 0.498        |       |       |          |       |       |       |       |
| WE1                  | 0.372   | 0.277        | 0.215        | 0.491        | 0.410        | <b>0.673</b> |       |       |          | 0.890 | 0.890 | 0.503 |       |
| WE2                  | 0.295   | 0.373        | 0.273        | 0.434        | 0.415        | <b>0.670</b> |       |       |          |       |       |       |       |
| WE3                  | 0.366   | 0.326        | 0.308        | 0.475        | 0.444        | <b>0.721</b> |       |       |          |       |       |       |       |
| WE5                  | 0.404   | 0.315        | 0.398        | 0.464        | 0.372        | <b>0.726</b> |       |       |          |       |       |       |       |
| WE6                  | 0.390   | 0.337        | 0.333        | 0.501        | 0.425        | <b>0.745</b> |       |       |          |       |       |       |       |
| WE7                  | 0.380   | 0.307        | 0.284        | 0.429        | 0.394        | <b>0.672</b> |       |       |          |       |       |       |       |
| WE8                  | 0.355   | 0.344        | 0.337        | 0.515        | 0.394        | <b>0.730</b> |       |       |          |       |       |       |       |
| WE9                  | 0.375   | 0.379        | 0.286        | 0.515        | 0.389        | <b>0.731</b> |       |       |          |       |       |       |       |

جدول ۶: معیار نسبت HTMT.

|                       | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1. زبان جهت دهنده     |       |       |       |       |       |   |
| 2. زبان همدلانه       | 0.228 |       |       |       |       |   |
| 3. زبان مفهوم ساز     | 0.307 | 0.197 |       |       |       |   |
| 4. سبک رهبری خدمتگزار | 0.456 | 0.388 | 0.266 |       |       |   |
| 5. سبک رهبری تحول گرا | 0.416 | 0.385 | 0.176 | 0.547 |       |   |
| 6. دل‌بستگی شغلی      | 0.515 | 0.464 | 0.423 | 0.674 | 0.569 |   |

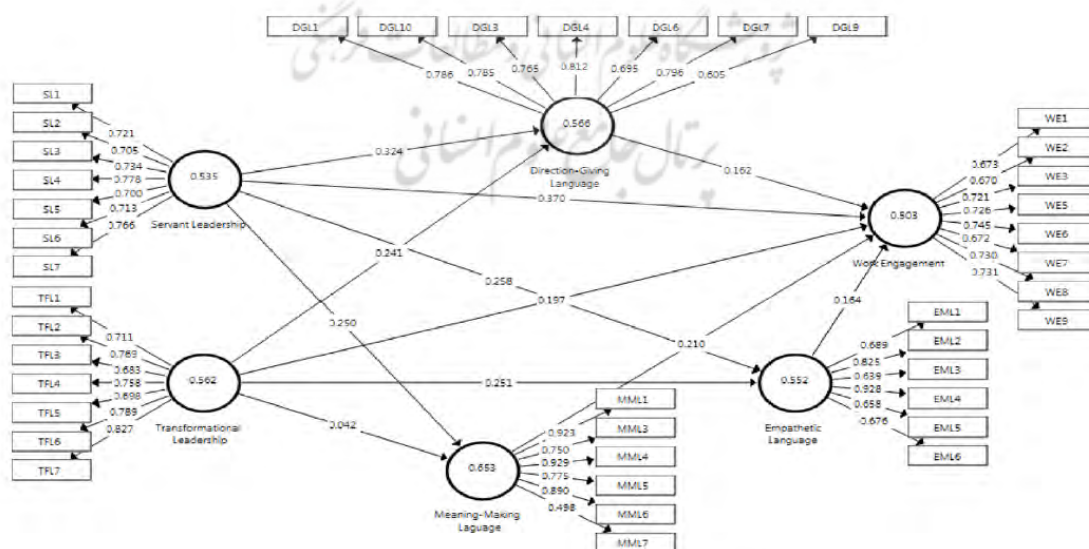
جدول ۷: کیفیت مدل و شاخص های برازش

| متغیرها        | R <sup>2</sup> تعدیل شده | Q <sup>2</sup> | SRMR         |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------|
| زبان جهت دهنده | 0.245 (Weak)             | 0.122 (Small)  | 0.055 (Good) |
| زبان همدلانه   | 0.196 (Weak)             | 0.095 (Small)  |              |
| زبان مفهوم ساز | 0.071                    | 0.040 (Small)  |              |
| دل‌بستگی کاری  | 0.608 (Moderate)         | 0.271 (Medium) |              |

جدول ۸: فرضیات مستقیم و غیر مستقیم

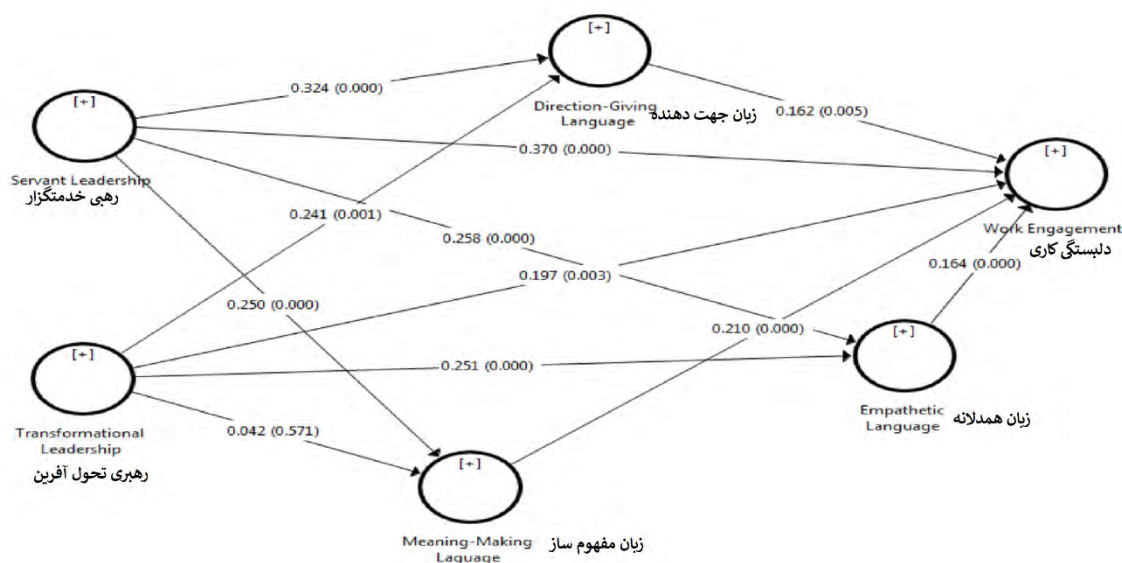
| فاصله اطمینان ۹۵ درصد<br>سوگیری اطلاع شده |            |           |          |                |        |       |
|---|------------|-----------|----------|----------------|--------|-------|
| فرضیات                                    | (β)        | t- Values | نتیجه    | LL             | UL     |       |
| H1  | SL→WE      | 0.370     | 5.397*   | تایید          | 0.238  | 0.506 |
| H2  | TFL→WE     | 0.197     | 3.012**  | تایید          | 0.070  | 0.325 |
| H3  | SL→DGL     | 0.324     | 4.806*   | تایید          | 0.191  | 0.456 |
| H4  | SL→EML     | 0.258     | 4.117*   | تایید          | 0.132  | 0.378 |
| H5  | SL→MML     | 0.250     | 3.447*   | تایید          | 0.107  | 0.388 |
| H6  | TFL→DGL    | 0.241     | 3.415*   | تایید          | 0.098  | 0.377 |
| H7  | TFL→EML    | 0.251     | 4.058*   | تایید          | 0.123  | 0.368 |
| H8  | TFL→MML    | 0.042     | 0.571    | عدم تایید      | -0.111 | 0.187 |
| H9  | DGL→WE     | 0.162     | 2.866**  | تایید          | 0.054  | 0.275 |
| H10                                       | EML→WE     | 0.164     | 3.610*   | تایید          | 0.077  | 0.254 |
| H11                                       | MML→WE     | 0.210     | 4.823*   | تایید          | 0.123  | 0.296 |
| H12                                       | SL→DGL→WE  | 0.053     | 2.410*** | جزئی           | 0.018  | 0.105 |
| H13                                       | SL→EML→WE  | 0.042     | 2.745**  | جزئی           | 0.017  | 0.077 |
| H14                                       | SL→MML→WE  | 0.052     | 2.759**  | جزئی           | 0.021  | 0.097 |
| H15                                       | TFL→DGL→WE | 0.039     | 2.047*** | جزئی           | 0.010  | 0.088 |
| H16                                       | TFL→EML→WE | 0.041     | 2.577*** | جزئی           | 0.016  | 0.082 |
| H17                                       | TFL→MML→WE | 0.009     | 0.549    | بدون میانجیگری | -0.022 | 0.042 |

شکل ۲: مدل اندازه گیری با بار عاملی و AVE





شکل ۳: مدل معادلات ساختاری



## نتایج

### مدل اندازه گیری

به دنبال هنسler و همکارانش (۲۰۰۹)، یک روش دو مرحله ای برای آزمایش مدل استفاده شد. در مرحله اول، مدل اندازه گیری از طریق روایی همگرا ارزیابی شد که شامل میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، آلفای کرونباخ (α)، پایایی مرکب (CR) و روایی افتراقی می باشد.

آیتم های ذیل DGL2, DGL5, DGL8, MML2, MML8 و WE4 به دلیل بارهای عاملی نامطلوب زیر ۰.۴۰ کنار گذاشته شدند (هایر و همکاران، ۲۰۱۴). به عقیده هایر و همکارانش، روایی همگرا (۲۰۱۷) به عنوان حداقل محدودده AVE بین ۰.۵۰۳ و ۰.۵۶۳ و محدودده CR بین ۰.۹۱۶ تأیید شده است (به جدول ۵ رجوع کنید).

همچنین روایی افتراقی بواسطه ارزیابی بارهای عاملی و بارهای عاملی متقاطع و معیار نسبت خصیصه تک ارزشی به خصیصه چند ارزشی (HTMT) تضمین شد. همه آیتم های عوامل اصلی بارهای عاملی بیشتر از سایر آیتم ها در سایر متغیرها بودند (به جدول ۵ رجوع کنید).

علاوه بر این، مقادیر توصیه شده برای HTMT (به جدول ۶ رجوع کنید) کمتر از ۰.۸۵ بود (هنسلی و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، متغیرها با معیارهای روایی افتراقی مطابقت دارند.

مقدار ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین (SRMR) ۰.۵۵ کمتر از ۰.۰۸ است و نشان دهنده برازش خوب مدل است (هایر و همکاران، ۲۰۱۷). افزونگی های با روایی متقاطع ( $Q^2$ ) نمایش داده شده در جدول ۷ بزرگتر از صفر است که نشان می دهد مدل دارای رابطه پیش گوینه کم تا متوسط است (هایر و همکاران، ۲۰۱۷). به عقیده هایر و همکارانش (۲۰۱۷)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ نشان می دهد که متغیر برون زا به ترتیب دارای تاثیرات کم، متوسط و قابل توجهی بر متغیر درون زا است. بنابراین، متغیرهای برون زا تأثیر کم تا متوسطی بر متغیرهای درون زا دارند (جدول ۷ را ببینید).

### مدل ساختاری

در مرحله دوم، همانطور که دایکسترا و هانسler (۲۰۱۵) توصیه کردند، بمنظور آزمایش فرضیه ها، بوت استرپینگ سازگار در ۵۰۰۰ نمونه از یک مدل اندازه گیری بازتابی اعمال شد. در ابتدا، تأثیر متغیرهای کنترل، از جمله گروه سنی ( $\beta = -0.009, t = 0.055, p > 0.05$ )، جنسیت ( $\beta = 0.094, t = 2.312, p < 0.05$ )، سطح تحصیلات ( $\beta = 0.036, t = 0.927, p > 0.05$ ) و سابقه کار ( $\beta = 0.015, t = 0.488, p > 0.05$ )، در دلبدستگی کاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این مطالعه نشان داد که فقط جنسیت (با کد ساختگی، مرد=۰، زن=۱) تأثیر معناداری بر دلبدستگی کاری دارد، که با مطالعات اسکافلی و همکارانش (۲۰۰۶) و سونن تگ (۲۰۰۳) سازگار است. با توجه به تغییرات حاشیه ای

$R^2=0.007$  (یعنی با متغیرهای کنترل = ۰.۶۱۵؛ بدون متغیرهای کنترل = ۰.۶۰۸)، تمام متغیرهای کنترل مطابق با مطالعات قبلی از مدل سازی معادلات ساختاری حذف شدند (به عنوان مثال، تی سائور و همکاران، ۲۰۱۹؛ اسکافی و همکاران، ۲۰۰۸). در مورد اثرات مستقیم، ۱۰ فرضیه بواسطه  $P < 0.001$  و  $P < 0.01$  پشتیبانی شدند (جدول ۸ و شکل ۲). با این حال، سبک رهبری تحول گرا تأثیر مهمی بر زبان مفهوم سازی ندارد ( $p > 0.05$  یا  $\beta = 0.042, p = 0.571$ ). بنابراین،  $H_8$  پشتیبانی نمی شود (شکل ۳). عطف به تأثیرات میانجی (به جدول ۸ رجوع کنید)، نتیجه نشان می دهد که زبان مفهوم سازی جایی در میان رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و دلبستگی کاری ندارد ( $p > 0.05$  یا  $t = 0.549, \beta = 0.009$ ). بنابراین،  $H_{17}$  پشتیبانی نمی شود. پنج فرضیه باقی مانده، پیرو یک میانجیگری جزئی بواسطه سطح معنی دار  $P < 0.01$  و  $P < 0.05$  پشتیبانی شدند. میانجیگری جزئی هنگامی اتفاق می افتد که هم تأثیرات غیر مستقیم و هم تأثیرات مستقیم، معنادار باشند (نیتزل و همکاران، ۲۰۱۶).

### بحث و بررسی

$H_4, H_5$  و  $H_8$  پشتیبانی شدند و در آن ها رهبران خدمتکار زبان انگیزه دهنده را اعمال می کنند و تأثیرات مثبت معناداری بر مفهوم سازی، جهت دهی و همدلی دارند (گوتیرز-ویرچینگ، ۲۰۱۸). این یافته نشان می دهد و تأیید می کند که چنین رهبرانی ارتباط گران متقاعد کننده ای هستند (فارتینگ و همکاران، ۱۹۹۹؛ گراهام، ۱۹۹۱). سبک رهبری تحول گرا رابطه مثبت و معناداری با جهت دهی ( $H_6$ ) و استفاده همدلانه از زبان ( $H_7$ ) دارد. در مورد ارتباط بین زبان انگیزه دهنده و رهبری تحول گرا، مطالعه تجربی محدودی انجام شده است. با این حال، این یافته های تجربی با یافته محققان قبلی مطابقت دارند (به عنوان مثال، بارسه و همکاران، ۱۹۸۹؛ رافری و گریفین، ۲۰۰۴؛ سالتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). آنها اظهار نمودند که رهبری تحول گرا مهارت های فصیحانه را بواسطه ارتباطات هیجانی و الهام بخش اعمال می کند.

برخلاف انتظار،  $H_8$  پشتیبانی نشد، زیرا رهبران تحول گرا هیچ تأثیر مثبتی بر زبان مفهوم سازی ندارند. این نتیجه را می توان با مطلوبیت اجتماعی و ظرفیت فردی توضیح داد که رهبران تحول گرا برای پذیرفتن معنا برای خود تجویز می کنند نه برای دیگران. علاوه بر این، رهبران تحول گرا تمایل به عملکرد بالاتر، اولویت بندی اهداف گروهی و ارائه وظایف چالش برانگیز دارند (بریونارت و همکاران، ۲۰۱۴؛ پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۰)، که این امر می تواند برای کسانی که برداشت متفاوتی دارند، معنادار نباشد (سالیوان، ۱۹۸۸). ممکن است یک کار چالش برانگیز همیشه برای افراد کم صلاحیت معنادار نباشد.

زبان انگیزه دهنده، از جمله جهت دهی ( $H_9$ )، همدلی ( $H_{10}$ ) و زبان مفهوم سازی ( $H_{11}$ )، تأثیرات مثبت قابل توجهی بر دلبستگی کاری دارند. یافته های این مطالعه با یافته های قبلی مطابقت دارد (گوتیرز-ویرچینگ، ۲۰۱۸؛ کونیه و همکاران، ۲۰۱۷؛ مدلاک و اچ دابس، ۲۰۱۹؛ مدلاک و سکستون، ۲۰۱۵)، و در آن زبان انگیزه دهنده تأثیرات شایان ذکری بر خرجی های مثبت کارمند دارد. این مطالعه در مورد صنعت هتل داری تهران، تأیید می کند که زبان بواسطه روشن کردن اهداف، بازخورد مثبت و همدلی، نتایج مثبتی برای کارمندان ایجاد می کند.

سرانجام،  $H_{12}, H_{13}, H_{14}, H_{15}$  و  $H_{16}$  توسط داده های تجربی پشتیبانی شدند و در آن ها زبان های انگیزشی، مکانیسم های مهمی برای تقویت سبک رهبری و تعامل با پیروان هستند. این یافته آنچه محققان پیشنهاد کرده اند، را تأیید می کند؛ به عنوان مثال، مهارت های ارتباطی و رهبری موثر از هم جدا ناپذیرند (هکنان و جانسون، ۲۰۱۳). همچنین توضیح می دهد که رهبران نه تنها با استراتژی های موثر بلکه با مهارت های ارتباطی فصیحانه به کارکنان انگیزه می دهند (کنگر، ۱۹۹۱).

### بحث

طبق پیش بینی ها، یافته ها با مطالعات قبلی در صنعت هتلداری مطابقت دارد (به عنوان مثال، چن و پنگ، ۲۰۱۹؛ هرتاس والدیوا و دیگران، ۲۰۱۹؛ لیانگ و همکاران، ۲۰۱۷)، به طوری که سبک رهبری خدمتگزار ( $H_1$ ) و سبک رهبری تحول گرا ( $H_2$ ) به طور معناداری بر دلبستگی کاری تأثیر می گذارند. رفتارهای مثبت، مفید و دلگرم کننده رهبران در رفتارهای مثبت کارکنان نمود پیدا می کند (چن و پنگ، ۲۰۱۹؛ شامیر و همکاران، ۱۹۹۳)...

### مشارکت نظری

یافته های مطالعه دارای مفاهیم نظری و عملی است. با توجه به سهم نظری، نتایج وجود رابطه تجربی بین رهبری تحول گرا و زبان جهت دهنده و همدلانه را نشان می دهد. این یافته ها، نتایج مطالعات قبلی را بار دیگر تأیید می کند (به عنوان مثال، بارژ و همکاران،



۱۹۸۹؛ سالتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ شامیر و همکاران، ۱۹۹۳)، جایی که رهبران تحول گرا، مهارت های ارتباطی فصیحانه را به کار می گیرند. یافته های مطالعات انجام شده، در ایجاد ارتباط بین رهبری تحول گرا و زبان انگیزه دهنده که توسط ساروس و همکاران (۲۰۱۴) پیشنهاد شده اند، نقش دارند. علاوه بر این، یافته های ما رابطه بین رهبری خدمتگزار و زبان انگیزه دهنده را از طریق سه بعد جداگانه تأیید می کند. گوتیرز-ویرچینگ (۲۰۱۸) بین رهبری خدمتگزار و زبان انگیزه دهنده، رابطه تجربی ارائه می دهند، اما به طور خاص در مورد این سه بعد توضیح نمی دهند. بنابراین، این مطالعه تحقیق یافته قبلی گوتیرز-ویرچینگ (۲۰۱۸) راجع به رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و زبان انگیزه دهنده در صنعت هتلداری، اعتبار مجدد می بخشد.

در ثانی، این مطالعه با تعمیم نظریه کنش گفتاری (آستین، ۱۹۶۲؛ سالیوان، ۱۹۸۸)، تأیید می کند که سه نوع زبان انگیزه دهنده زمیه ساز مکانیسم های اصلی سبک های رهبری خدمتگزار هستند و از طریق آنها رهبران بر دل بستگی کاری تأثیر می گذارند. نتایج مشابه متوجه روابط رهبری تحول گرا شدند و زبان مفهوم سازی استثناست. این امر نشان می دهد که هر دو رهبر از زبان انگیزه دهنده به عنوان مکانیسمی برای القای رفتار کار مثبت استفاده می کنند، که این امر توسط مطالعات گذشته بررسی نشده است. این مطالعه، ابتدا برای معرفی زبان انگیزه دهنده به عنوان میانجی بین سبک های رهبری و دل بستگی کاری می باشد. مطالعات قبلی (مدلاک و اچ دابس، ۲۰۱۹؛ شاربرو و همکاران، ۲۰۰۶)، فقط خروجی کارمندان را نشان می دهد، در حالی که مطالعات اندکی (به عنوان مثال، گوتیرز-ویرچینگ، ۲۰۱۸) تأثیرات میانجیگری را در زمینه های مختلف بر روی خروجی های مختلف کارمندان پیاده کردند (به عنوان مثال، ایالات متحده آمریکا). این مطالعه زمینه صنعت هتلداری در تهران را بررسی کرد. بنابراین، این امر با ارائه شواهدی مبنی بر اینکه زبان انگیزه دهنده، یک رفتار ارتباطی است که مکمل سبک های رهبری خدمتگزار و تحول گراست، به مطالعات انجام شده کمک می کند.

ثالثاً چندین محقق همپوشانی مفهومی با رهبری تحول گرا را برجسته کرده اند (آندرسن، ۲۰۱۸؛ کوترز و همکاران، ۲۰۱۷؛ استون و همکاران، ۲۰۰۴) و تفاوت های اساسی بین سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا را نشان داده اند، بنابراین سبب ایجاد واریانس منحصر به فرد در نتایج ایجاد شده توسط یک رهبری نسبت به سایر رهبران و روایی و اگرایی آنها می شود (بالکز و همکاران، ۲۰۱۸؛ هوچ و همکاران، ۲۰۱۶). این مطالعه برای درک تفاوت بین دو سبک رهبری، زبان انگیزه دهنده را در سه بعد ارائه می دهد: رهبری خدمتگزار متفاوت از رهبری تحول گرا است، حداقل در مورد زبان مفهوم سازی اینگونه است. حقیقتاً، رهبران خدمتگزار از سه نوع زبان انگیزه دهنده استفاده می کنند، در حالی که رهبران تحول گرا از زبان جهت دهنده و همدلانه برای افزایش دل بستگی کاری کارمندان استفاده می کنند.

### پیامدهای مدیریتی

پیاده سازی این مطالعه از چند جهت برای حرفه مهمان نوازی ارزشمند است. نخست، تمرین هر دو سبک رهبری در صنعت هتلداری برای خروجی های مثبت کارمندان توصیه شده است. در کشورهای کمتر توسعه یافته، سبک های رهبری خدمتگزار و تحول گرا در نتایج موفقیت آمیز سازمانی مفید واقع شده اند. ممکن است هتلداران سبک های رهبری تحول گرا را همراه با رهبری خدمتگزار اتخاذ کنند، که به سبک رهبری سرویس گرا شناخته شده است (گوی و همکاران، ۲۰۲۰؛ ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۷).

علاوه بر این، این مطالعه پیاده سازی های عملی توسط متخصصان مهمان نوازی برای پر کردن شکاف بین شیوه های رهبری و مشاغل کارکنان را ارائه می دهد. به عنوان مثال رهبران خدمتگزار می توانند از طریق استفاده انگیزشی از زبان گفتاری، سطح دل بستگی کاری کارمندان را افزایش دهند. به همین ترتیب، رهبران تحول گرا باید برای ایجاد دل بستگی کاری بهتر، با تمرین ارتباطات همدلانه و جهت دار، به کارمندان انگیزه بدهند. ممکن است رهبران، مهارت های گفتاری ذاتی داشته باشند تا از طریق تبادلات بین شخصی به کارمندان انگیزه دهند. این نتایج می تواند به هتلداران کمک کند تا درک کنند که سبک های رهبری چگونه می توانند از طریق رفتارهای ارتباطی بر تعامل کارمندان نقش مهمی داشته باشند.

متخصصان مهمان نوازی باید برای ایجاد زبان انگیزه دهنده آموزش ببینند. بنابراین، کارمندان می توانند زبان انگیزه دهنده را توسعه دهند تا خود را برای نقش های مدیریتی آینده آماده کنند. سرانجام، متخصص مهمان نوازی می تواند برای انتخاب رهبران و توسعه بیشتر به ارزیابی زبان انگیزه دهنده بپردازد.

### محدودیت و مسیر های پژوهشی در آینده

این مطالعه محدودیت هایی دارد که زمینه تحقیقات آینده را فراهم می کند. اولاً، ممکن است نتایج در خارج از هتل های ستاره دار در تهران و سایر صنایع قابل تعمیم نباشند. تحقیقات آینده می توانند برای اطمینان از قابلیت تعمیم و تکرار در سایر صنایع، انواع هتل ها را در مطالعه بگنجانند. دوماً، داده های مقطعی برای آزمایش پدیده های هر دو سبک رهبری، به ویژه برای استفاده رهبران از مهارت های فصیحانه و دل بستگی کاری با زیردستان مناسب بودند. با این حال، ممکن است نتایج داده های مقطعی بعلت تغییر سیاست مدیریت و موقعیت های

اقتصادی در یک رابطه علت و معلولی، به مرور زمان تغییر کند. سوماً، اگرچه گزارش تک منبع مشکلی نداشت، اما گزارش با چندین منبع می تواند نتایج متفاوتی ارائه دهد. این مطالعه محدود به یک رویکرد کمی است؛ بنابراین، ممکن است مطالعات آینده تحقیقات کیفی را بواسطه یک مصاحبه عمیق و یک گروه کانونی انجام دهند. سرانجام، چندین مطالعه از نظر تئوری استدلال کرده اند که رهبران تحول گرا و خدمتگذار از نظر رویکرد و فراخوردن بودن با زمینه های مختلف متفاوت هستند (کوترز و همکاران، ۲۰۱۷؛ ون دیراندونک و همکاران، ۲۰۱۳). عوامل دیگری نیز ممکن است بر رابطه بین سبک های رهبری، زبان انگیزه دهنده و دلبستگی کاری تأثیر بگذارند. تحقیقات آینده ممکن است عواملی را که به این روابط وابسته اند، از قبیل محیط کار، توانایی فردی و عوامل اجتماعی را معرفی کنند.



## منابع و مراجع

- [1] Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., Saks, A.M., 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *J. Organ. Eff. People Perform.* 2 (1), 7–35.
- [2] J. Organ. Eff. People Perform. 2 (1), 7–35. Andersen, J.A., 2018. Servant leadership and transformational leadership: from comparisons to farewells. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39 (6), 762–774
- [3] Arnold, K.A., 2017. Transformational leadership and employee psychological well-being: a review and directions for future research. *J. Occup. Health Psychol.* 22 (3), 381–393.
- [4] Arnold, K.A., Walsh, M.M., 2015. Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work Stress* 29 (4), 362–378.
- [5] Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q., Hartnell, C.A., 2012. Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: test of mediation and moderation processes. *Hum. Perform.* 25 (1), 1–25.
- [6] Attridge, M., 2009. Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *J. Workplace Behav. Health* 24 (4), 383–398.
- [7] Austin, J.L., 1962. *How to Do Things with Words*. Oxford University Press, London. Bakker, A.B., Demerouti, E., 2017. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *J. Occup. Health Psychol.* 22 (3), 273–285.
- [8] Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W., Higgins, C.C., 2001. Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Inf. Technol. Learning Perform. J.* 19 (1), 43–50
- [9] Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., Mulder, M., 2017. Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teach. Teach. Educ.* 65, 71–80.
- [10] Carless, S.A., Wearing, A.J., Mann, L., 2000. A short measure of transformational leadership. *J. Bus. Psychol.* 14 (3), 389–405.
- [11] de Sousa, M.J., Van Dierendonck, D., 2014. Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *J. Organ. Chang. Manag.* 27 (6), 877–899.
- [12] Greenleaf, R.K., 1996. *On Becoming a Servant Leader*. San Francisco, CA. Gui, C., Luo, A., Zhang, P., Deng, A., 2020. A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 32 (6), 2137–2154.
- [13] Hackman, M.Z., Johnson, C.E., 2013. *Leadership: a Communication Perspective*. Waveland Press.
- [14] Hater, J.J., Bass, B.M., 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 73 (4), 695–702.
- [15] Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path
- [16] Hater, J.J., Bass, B.M., 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 73 (4), 695–702.
- [17] Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Adv. Int. Market.* 277–319. Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43 (1), 115–135.
- [18] Heracleous, L., Klaering, L.A., 2014. Charismatic leadership and rhetorical competence. *Group Organ. Manag.* 39 (2), 131–161.
- [19] Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., Wu, D., 2016. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *J. Manage.* 44 (2), 501–529. Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A.R., Lloréns-Montes, F.J., 2019. Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tour. Manag.* 71, 402–420. Jensen, U.T., Moynihan, D.P., Salomonsen, H.H., 2018. Communicating the vision: how face-to-face dialogue facilitates transformational leadership. *Public Adm. Rev.* 78 (3), 350–361.
- [20] Jin, Y., 2010. Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: a national survey of public relations leaders. *J. Public Relat. Res.* 22 (2), 159–181.