

The influence of responsible leadership on job embeddedness in hospitality industry: The role of managers' light-triad personality and employees' prosocial identity

Saleh Hossein nezhad Azhiri^{1✉}, Majid Pabarjai Zanjani¹

1- Ph.D Candidate, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, East Azarbaijan, Iran.

Article Info

Article type:

Research Paper

Keywords:

Conservation of Resources, Job Embeddedness, Light Triad, Organizational Prosocial Identity, Responsible Leadership.

Received:

?? Sep 2024

Received in revised form:

?? Nov 2024

Accepted:

?? Dec 2024

pp.? -?

Abstract

The hospitality industry in the contemporary era faces structural challenges such as high turnover rates, shortages of skilled labor, and stressful work environments, which threaten organizational sustainability. This study aimed to elucidate the influence of the Light Triad personality antecedents on Responsible Leadership and its subsequent impact on employees' Job Embeddedness, while examining the moderating role of Organizational Prosocial Identity. The theoretical framework rests upon Conservation of Resources (COR) Theory. Methodologically, the research is applied in purpose and descriptive-correlational in nature, utilizing Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population comprised employees and managers active in 3- to 5-star hotels in Tabriz, from whom 242 valid questionnaires were selected for final analysis. Data were analyzed using Smart PLS 4 software. The findings indicate that the three dimensions of the Light Triad personality—Faith in Humanity ($\beta=0.197$, $t=3.151$), Humanism ($\beta=0.226$, $t=3.151$), and Kantianism ($\beta=0.183$, $t=2.493$)—exert a positive and significant influence on Responsible Leadership. Moreover, Responsible Leadership positively and significantly enhances employees' Job Embeddedness ($\beta=0.319$, $t=5.833$), while Organizational Prosocial Identity, serving as a moderator, strengthens this relationship ($\beta=0.142$, $t=3.676$). By providing the first empirical evidence of the Light Triad's impact on Responsible Leadership and the reinforcing role of prosocial identity within Iran's hospitality context, this study offers practical strategies for selecting managers with positive personality traits and preserving human capital through institutionalizing organizational prosocial identity.

Citation:

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2086765.1143>

The Author(s) ©



* Corresponding Author, saleh.azhiri@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

The hospitality industry faces structural challenges including high turnover, skilled labor shortages, and stressful work environments that threaten organizational sustainability. In this context, fostering employees' job embeddedness is critical for talent retention. Drawing on Conservation of Resources Theory, this study examines responsible leadership as an emerging, underexplored style in hospitality that emphasizes ethical values, stakeholder engagement, and accountability. While prior research highlights servant and transformational leadership, responsible leadership's unique multi-stakeholder orientation warrants further investigation. Addressing a notable gap in the literature, this study explores the Light Triad personality (Faith in Humanity, Humanism, Kantianism) as a novel antecedent of responsible leadership, positing that leaders' compassionate traits facilitate resource caravans that enhance employee outcomes. Furthermore, organizational prosocial identity is proposed as a boundary condition that may strengthen the relationship between responsible leadership and job embeddedness. The study contributes by: (1) providing initial empirical evidence linking the Light Triad to responsible leadership in Iran's hospitality context; (2) elucidating job embeddedness as a key outcome; and (3) identifying prosocial identity as a reinforcing contextual factor. These insights offer practical implications for selecting leaders with positive personality traits and cultivating prosocial organizational cultures to mitigate turnover and promote employee well-being in labor-intensive hospitality settings.

Methodology

This applied, descriptive-correlational study employed Structural Equation Modeling

(SEM) with a cross-sectional design. Convenience sampling was utilized for its cost-effectiveness and time efficiency, consistent with prior hospitality research (Bani-Melhem et al., 2020, 2023; Özkan et al., 2023). The statistical population comprised employees and managers in 3- to 5-star hotels in Tabriz, Iran. Following Hooman's (2005) SEM guidelines, a target sample of 260 was determined based on the 26-item questionnaire; ultimately, 242 valid responses were analyzed (93% response rate). A pilot test with 15 hotel employees confirmed item clarity, with no modifications required. The Light Triad was measured using Kaufman et al.'s (2019) three-dimensional scale (four items per dimension). Responsible Leadership was assessed via Voegtlin's (2011) 5-item scale; Job Embeddedness via Crossley et al.'s (2007) 6-item scale; and Organizational Prosocial Identity via Grant et al.'s (2008) 3-item scale. Data analysis encompassing descriptive and inferential statistics was conducted using SPSS 27 and Smart PLS 4 software.

Results

Descriptive statistics revealed that 60.7% of respondents were female, with the majority aged 25–30, holding master's degrees (56.2%), and possessing 6–10 years of work experience (36.8%). Structural Equation Modeling confirmed all measurement model criteria, with Cronbach's alpha, composite reliability, and average variance extracted exceeding recommended thresholds, while discriminant validity was established via the Fornell-Larcker criterion. All factor loadings surpassed 0.50, and t-statistics exceeded 1.96 at the 95% confidence level. Hypothesis testing supported all proposed relationships: Faith in Humanity ($\beta=0.197$, $t=3.151$), Humanism ($\beta=0.226$, $t=3.151$), and Kantianism ($\beta=0.183$, $t=2.493$) positively

influenced Responsible Leadership; Responsible Leadership significantly enhanced Job Embeddedness ($\beta=0.319$, $t=5.833$); and Organizational Prosocial Identity moderated this relationship ($\beta=0.142$, $t=3.676$). These findings confirm that the Light Triad personality dimensions serve as antecedents to responsible leadership, which in turn fosters employee job embeddedness, with prosocial identity strengthening this linkage within the hospitality context.

Discussion and Conclusion

This study establish the impact of positive personality psychology on leadership and employee behavior within the hospitality industry. Findings confirm that the Light Triad dimensions (Faith in Humanity, Humanism, Kantianism) serve as antecedents of responsible leadership, which through Conservation of Resources Theory mechanisms enhances employees' job embeddedness. Organizational prosocial identity functions as a boundary condition, strengthening this relationship. Leaders possessing Light Triad traits leverage valuable personal resources (empathy, compassion, respect) to provide organizational resource caravans, encouraging employees to develop deeper job attachment to prevent future losses and gain benefits. These findings align with prior research (Kaufman et al., 2019; Nilsson & Kazemi, 2023; Park et al., 2021; Özkan et al., 2023), establishing the personality-leadership-embeddedness causal chain in hospitality contexts. Limitations include cross-sectional, single-source data from Tabriz hotels, constraining causal inferences and generalizability. The study's innovations lie in providing first empirical evidence of the Light Triad as an antecedent to responsible leadership in Iran's hospitality sector, identifying prosocial identity as a novel boundary condition, and contributing a non-

European, collectivistic cultural perspective to positive leadership literature. Practically, HR departments should utilize personality assessments to select managers with Light Triad traits, implement 360-degree evaluations, and foster prosocial organizational identities to enhance leadership effectiveness and retain human capital.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

The authors declare that they did not use any artificial intelligence (AI) tools in the preparation of this manuscript.

Funding

This article is not sponsored

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.



تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی در صنعت مهمان‌نوازی: نقش شخصیت مثلث روشن مدیران و هویت نوع‌دوستانه کارکنان

صالح حسین نژاد آژیری^۱ ✉ مجید پابرجای زنجانی^۱

۱- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

؟؟؟؟/؟؟/؟؟

تاریخ بازنگری:

؟؟؟؟/؟؟/؟؟

تاریخ پذیرش:

؟؟؟؟/؟؟/؟؟

صص.؟؟-؟

کلید واژه‌ها:

دلبستگی شغلی، رهبری

مسئولانه، صنعت

مهمان‌نوازی، مثلث روشن،

هویت نوع‌دوستانه سازمان.

صنعت مهمان‌نوازی در عصر حاضر با چالش‌های ساختاری نظیر نرخ بالای گردش نیروی کار، کمبود نیروی انسانی ماهر و محیط‌های کاری پراسترس مواجه است که پایداری سازمان‌ها را تحت‌الشعاع قرار داده است. پژوهش حاضر با هدف تبیین تأثیر پیشابند شخصیتی مثلث روشن بر رهبری مسئولانه و پیامد آن بر دلبستگی شغلی کارکنان، با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر هویت نوع‌دوستانه سازمانی انجام شد. چارچوب نظری مطالعه بر پایه نظریه حفظ منابع استوار است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران فعال در هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره شهر تبریز بود که از میان آن‌ها ۲۴۲ پرسشنامه معتبر جهت تحلیل نهایی انتخاب گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار 4 Smart PLS تحلیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که ابعاد سه‌گانه شخصیت روشن شامل باور به انسانیت ($\beta=197/0$)، $t(151/3)=$ ، انسان‌گرایی ($\beta=226/0$)، $t(151/3)=$ و کانت‌گرایی ($\beta=183/0$)، $t(493/2)=$ تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری مسئولانه دارند. همچنین رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی کارکنان اثر مثبت و معناداری اعمال می‌نماید ($\beta=319/0$)، $t(833/5)=$ و هویت نوع‌دوستانه سازمانی به‌عنوان تعدیل‌گر، این رابطه را تقویت می‌کند ($\beta=142/0$)، $t(676/3)=$. این مطالعه با ارائه نخستین شواهد تجربی از تأثیر مثلث روشن بر رهبری مسئولانه و نقش تقویت‌کننده هویت نوع‌دوستانه در مهمان‌نوازی ایران، راهکارهایی برای گزینش مدیران دارای صفات مثبت و حفظ سرمایه انسانی از طریق نهادینه‌سازی این هویت سازمانی ارائه می‌دهد.

استناد

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2086765.1143>

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه ولی عصر رفسنجان



مقدمه

صنعت مهمان‌نوازی^۱ در عصر دیجیتال با رقابت فزاینده بین مقاصد گردشگری مواجه است، به‌ویژه در بازارهای تخصصی مانند گردشگری حلال (Ebrahimi et al, 2019). در این شرایط، کسب مزیت رقابتی پایدار مستلزم تدوین راهبردهایی است که بر ویژگی‌های منحصربه‌فرد هر مقصد مبتنی باشد (Farzin et al, 2018). در این میان، برندسازی مبتنی بر فرهنگ غنی مهمان‌نوازی ایران می‌تواند به‌عنوان یک سرمایه ناملموس، هویت مقصد را تقویت کند (Sadeghi & Sayyadai, 2023). با این حال، تحقق این برند و ارائه تجربه‌ای واقعی به گردشگر، در نهایت به عملکرد کارکنان خط‌مقدم این صنعت بستگی دارد. بنابراین، در حالی که فناوری‌هایی مانند کلان‌داده می‌توانند در بازاریابی داده‌محور یاری‌رسان باشند (Khosravi & Naderi, 2023)، موفقیت بلندمدت این صنعت در ایران مستلزم توجه به سرمایه‌های انسانی و سازمانی درونی است؛ زیرا این صنعت با پیوند عمیق اجتماعی-اقتصادی خود، محرکی کلیدی برای توسعه کسب‌وکارهای نوآورانه محسوب می‌شود (Esmaeili et al, 2022).

امروزه صنعت مهمان‌نوازی با چالش‌های ساختاری و بحران‌های جهانی متعددی روبرو است که پایداری آن را تحت‌الشعاع قرار داده است (Özkan et al, 2025). این صنعت با کمبود نیروی انسانی ماهر مواجه است که موجب نگرانی عمیق کارفرمایان شده است (Nguyen and Loo, 2024). شرایط نامطلوب کاری نظیر ساعات کاری طولانی، حجم سنگین کار، بی‌ثباتی شغلی و پایین بودن سطح دستمزدها، همراه با ادراک نبود فرصت‌های پیشرفت شغلی، از جمله دلایل اصلی استعفای کارکنان یا عدم بازگشت آن‌ها به مشاغل حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی است (Croes et al, 2021). علاوه بر این، صنعت مهمان‌نوازی امروزه با چالش‌های مدیریتی نظیر نرخ بالای گردش نیروی کار، محیط کاری پراسترس و پرتنش، و کمبود نیروی انسانی ماهر به‌عنوان موانع جدی توسعه روبرو است (. (چشم‌فسا، ۱۴۰۰). حضور رویکردهای رهبری تاریک^۲ در میان برخی از مدیران این صنعت نیز می‌تواند در تشدید این پدیده نقش داشته باشد. رهبری تاریک به سبک‌های رهبری اشاره دارد که با ویژگی‌های منفی مانند خودخواهی، دستکاری، بی‌رحمی و سوءاستفاده از قدرت همراه است و معمولاً به پیروان یا سازمان آسیب می‌رساند (Contreras Gordo & Huertas-Valdivia, 2024). حفظ موقعیت کسب‌وکارها نیازمند راهبردهای هم‌افزا و مقابله با تهدیدات است، راهبرد کارآمد در هتل، بر بهبود ساختار سازمانی و نیروی انسانی متمرکز است (Salehipour, 2018).

در چنین بافتی، جذب و حفظ سرمایه انسانی برای موفقیت سازمانی حیاتی است (Afsar et al, 2018). سازمان‌ها برای نگهداشت استعدادها نیاز به یادگیری و تعهد کارکنان دارند که این امر اهمیت دلبستگی شغلی^۳ را نشان می‌دهد (Bakhshi et al, 2019; Parish et al, 2025). در محیط کار، کارکنان زمانی به دلبستگی شغلی دست می‌یابند که تناسب خود با شغل را درک نمایند، با همکاران تعامل مؤثر داشته باشند و در سازمان باقی بمانند (Arici et al., 2021). کارکنان دارای دلبستگی، عملکرد بالا و تمایل کمتر به ترک خدمت دارند (Ampofo and Karatepe, 2022). از نظر چن و ایون (۲۰۱۹) رفتار رهبر و دلبستگی شغلی می‌تواند در کاهش نرخ بالای ترک خدمت در بخش مهمان‌نوازی نقش ایفا کند.

پژوهش‌های اخیر بر اهمیت رهبری خدمتگزار^۴ و تحول‌آفرین^۵ در ارتقای دلبستگی شغلی تأکید دارند (Arici et al., 2023). رهبری در صنایع با تعامل بالا، نقشی محوری در نگرش‌ها و عملکرد دارد (Okumus, 2020; Wang et al., 2023).

1. Hospitality industry
2. Dark leadership
3. Job embeddedness (JE)
4. Servant Leadership
5. Transformational Leadership

تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی در صنعت مهمان‌نوازی ... / حسین‌نژاد آذیری و پابرجای زنجان

اوارتس و همکاران^۱ (۲۰۲۲) بر پتانسیل رهبری مسئولانه^۲ به عنوان یک سبک نوظهور که هنوز در صنعت مهمان‌نوازی کمتر مورد کاوش قرار گرفته است، برای دستیابی به این اهداف تأکید می‌ورزند. این رهبری از مسئولیت اجتماعی، اخلاق و نظریه ذینفعان پدیدار می‌شود و به چالش‌های رقابتی پاسخ می‌گوید (Castañeda-García et al., 2023; Freire and Gonçalves, 2021; Zhang et al., 2022; Zhou and Zheng, 2023).

رهبر مسئول متعهد است که به نیازهای ذینفعان درونی و بیرونی پاسخگو باشد (Voegtlin, 2011). در همین راستا ولج^۳ (۲۰۲۴) چهار اصل کلیدی شامل جهت‌گیری بلندمدت، تنوع، هوش هیجانی و تصمیم‌گیری اخلاقی را شناسایی می‌کند. در ادبیات پژوهش، رهبری مسئولانه به عنوان یک الگوی رهبری نوظهور و کمتر کاوش شده در صنعت مهمان‌نوازی، به دلیل تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، تعامل با ذینفعان و پاسخگویی، مورد توجه فزاینده‌ای قرار گرفته است (Elkhwesky et al, 2022). پژوهش‌های صورت گرفته نشان داده‌اند که این سبک رهبری با ترویج شفافیت، عدالت و همدلی، محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان احساس امنیت، ارزش و تعلق خاطر بیشتری به شغل و سازمان خود پیدا می‌کنند. در نتیجه، این امر به تقویت دلبستگی شغلی آن‌ها منجر می‌شود (Huertas-Valdivia et al, 2022).

با این وجود، درحالی که پژوهش‌های پیشین بر رهبری خدمتگزار و تحول‌آفرین در این صنعت تمرکز کرده‌اند، کمتر به بررسی نقش منحصربه‌فرد رهبری مسئولانه با تمرکز بر چند ذینفع پرداخته شده است. این مطالعه تلاش می‌کند تا این شکاف را پر کرده و با کاوش در ابعاد شخصیتی مثلث روشن^۴ (باور به انسانیت، انسان‌گرایی و کانت‌گرایی) به عنوان پیشایندهای رهبری مسئولانه، به این سؤال پاسخ دهد که چگونه ویژگی‌های شخصیتی مثبت رهبران می‌تواند به شکل‌گیری رهبری مسئولانه و در نهایت، افزایش دلبستگی شغلی کارکنان منجر شود. باور بر این است که صفات دلسوزانه رهبران به تسهیل کاروان‌های منابع کمک می‌کند که به نوبه خود نتایج کارکنان را افزایش می‌دهد (Grover and Amit, 2024; Kaufman et al, 2019).

علاوه بر این، هویت نوع‌دوستانه سازمانی^۵ به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده جدید در این مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. هویت نوع‌دوستانه سازمانی به میزانی اشاره دارد که کارکنان سازمان خود را به عنوان یک نهاد مسئولیت‌پذیر اجتماعی درک می‌کنند (Grant et al, 2008). پیش‌بینی می‌شود که این هویت، رابطه بین رهبری مسئولانه و دلبستگی شغلی را تقویت کند؛ به گونه‌ای که در سازمان‌هایی با هویت نوع‌دوستانه بالا، تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی کارکنان چشمگیرتر باشد. این امر به این دلیل است که هویت نوع‌دوستانه، هماهنگی بین ارزش‌های فردی و سازمانی را افزایش داده و در نتیجه، حس تعلق و وفاداری کارکنان را تعمیق می‌بخشد (Park et al, 2021).

در مسیری متفاوت، مطالعه رهبری با پژوهش‌های شخصیت پیوند نزدیک دارد؛ چراکه این شخصیت رهبران است که فرهنگ‌های سازمانی را شکل می‌دهد و در نهایت، بر پیامدهای کسب‌وکار و کارکنان تأثیر می‌گذارد. در این راستا، پارک و مین^۶ (۲۰۲۰) خاطرنشان ساخته‌اند که تفاوت‌های فردی سرپرستان بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار است. بدین ترتیب، شخصیت می‌تواند پیشایندهای مهمی برای سبک رهبری باشد و بر اثربخشی آن نقش محوری ایفا نماید. هوگان و هوگان^۷ (۲۰۰۱) تمایز میان شخصیت‌های تاریک و روشن را صورت‌بندی نمودند. در مقابل مثلث تاریک^۸، کافمن و همکاران (۲۰۱۹) مفهوم مثلث روشن را برای

1. Huertas et al

2. Responsible leadership (RL)

3. Welch

4. Light Triad (LT)

5. Organizational Prosocial Identity

6. Park and Min

7. Hogan and Hogan

8. Dark triad

توصیف جنبه‌های دلسوزانه و نوع‌دوستانه افراد معرفی کرده و کیفیت‌هایی همچون صداقت، اعتماد، بخشش، ازخودگذشتگی و پذیرش را مورد سنجش قرار می‌دهند. این ویژگی‌ها، از نظر نظری، متضاد صفات منفی مرتبط با مثلث تاریک محسوب می‌شوند. این رویکرد نوآورانه با دغدغه‌های جاری در ادبیات سازمانی و رهبری مثبت‌گرا، و همچنین علوم بهزیستی (Nilsson and Kazemi, 2023) هم‌سو بوده و به حوزه روان‌شناسی مثبت‌گرا افزوده می‌شود؛ بدین ترتیب، به‌عنوان سازه‌ای نوظهور، مرتبط و منحصربه‌فرد تثبیت می‌گردد که این سازه با مدل‌های شخصیتی سنتی نظیر پنج عامل بزرگ^۱ یا HEXACO^۲ متمایز است (Stavraki et al., 2023). پژوهش‌های پیشین (Lukić and Zivanović, 2021) نشان داده‌اند که مثلث روشن همبستگی ضعیفی با صفات پنج عامل بزرگ شخصیت دارد. در خصوص تقلیل‌پذیری مثلث روشن و مثلث تاریک، مطالعات پیشین همبستگی متوسطی را میان این دو سازه گزارش کرده‌اند؛ همبستگی‌ای که دلالت بر مقداری استقلال میان آن‌ها دارد و نشان می‌دهد که این دو صرفاً مفاهیم متضاد یکدیگر نیستند (Kaufman et al., 2019; Lukić and Zivanović, 2021). پژوهش حاضر، مثلث روشن را پیشایندهای رهبری مسئولانه کاوش می‌کند زیرا ویژگی‌هایی مانند همدلی برای اهداف رهبران مسئولانه بنیادین است (Voegtlin et al., 2020). به باور پارک و همکاران^۳ (۲۰۲۱)، صنعت مهمان‌نوازی بافتی مناسب برای کاوش در چگونگی ارزیابی زیردستان از سرپرستان مافوق، است. درک تأثیر رهبری بر دلبستگی شغلی برای هر کسب‌وکاری در حوزه مهمان‌نوازی حائز اهمیت حیاتی است (Ampofo and Karatepe, 2022; Arici et al., 2023). پژوهش حاضر مشارکت‌های مهمی ارائه می‌دهد. نخست، ارزش شخصیتی مثلث روشن را به‌عنوان پیشایندهای رهبری مسئولانه آشکار می‌سازد. دوم، درک ما از رهبری مسئولانه را با مطالعه پیامد دلبستگی شغلی غنا می‌بخشد. سوم، اثبات می‌نماید هویت نوع‌دوستانه سازمانی تعدیلگر برجسته‌ای است. نظریه حفظ منابع به تبیین چرایی وقوع این پدیده‌ها کمک می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه حفظ منابع^۴

نظریه حفظ منابع چارچوبی بنیادین در رفتار سازمانی است که تبیین می‌کند افراد تلاش می‌کنند منابعی را که برای آن‌ها ارزشمند است، کسب، پرورش، نگهداری و حفظ نمایند (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). این نظریه، مبانی مفهومی لازم برای درک طیف گسترده‌ای از رفتارهای انسانی را بر پایه این اصل فراهم می‌آورد که افراد نیازمند حفاظت از منابع موجود خود و هم‌زمان کسب منابع جدید هستند (Halbesleben et al., 2014). در این چارچوب نظری، منابع به هر چیزی اطلاق می‌شود که افراد آن را در دستیابی به مقاصد و اهداف خود مفید و کارآمد ادراک کنند (Halbesleben et al., 2014). هابفول و همکاران (۲۰۱۸) خاطرنشان ساخته‌اند که منابع ممکن است در ترکیب با یکدیگر ظاهر شوند. اصطلاح کاروان‌های منابع^۵ این پدیده را تبیین می‌کند و نشان می‌دهد که منابع معمولاً هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها در کنار یکدیگر حرکت می‌کنند. افزون بر این، خلق و حفظ منابع تحت تأثیر شرایط اجتماعی و محیطی قرار دارد که می‌توانند یا دسترسی به منابع را تسهیل و تقویت نمایند، یا آن را محدود و تخلیه کنند (Halbesleben et al., 2014). این بینش از آن جهت حائز اهمیت ویژه است که برخی از این منابع می‌توانند در درون

1. Big Five

2. Honesty-Humility (صداقت-فروتنی), Emotionality (هیجانی‌بودن), eXtraversion (برون‌گرایی), Agreeableness (سازگاری), Conscientiousness (گشودگی به تجربه), Openness to Experience (وظیفه‌شناسی)

3. Park et al

4. Conservation of resources theory

5. Resources Caravans

تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی در صنعت مهمان‌نوازی ... / حسین‌نژاد آذیری و پابرجای زنجانی

سازمان‌ها یافت شوند و کارکنان ممکن است آن‌ها را به دلیل کمک به تحقق اهداف و وظایف شغلی، ارزشمند تلقی نمایند (Hobfoll et al., 2018).

مرور ادبیات اخیر نظریه حفظ منابع، مفهوم انتقال متقابل منابع^۱ را برای گسترش فرآیند ماریپیچی از دست دادن و کسب منابع در سطح فردی معرفی می‌کند (Zhu et al, 2021). انتقال متقابل، فرآیندی بین‌فردی است که از طریق آن، نه تنها استرس و فشار روانی، بلکه هیجانات مثبت و رویدادهای مطلوب محیط کار که یک فرد تجربه می‌کند، بر سایر افراد در همان محیط تأثیر می‌گذارد. این فرآیند می‌تواند به‌طور مستقیم از مجرای همدلی، به‌صورت غیرمستقیم از طریق سبک تعامل، یا به‌طور کاذب به دلیل وجود استرس‌های مشترک رخ دهد (Westman et al, 2013). هابفول و همکاران (۲۰۱۸) استدلال می‌کنند که انتقال متقابل، امکان مبادله منابع را در درون کاروان‌های منابع فراهم می‌سازد. این مفهوم همچنین تبیین می‌کند که چگونه منابع ارزشمند رهبران از طریق روابط بین‌فردی دوسویه به پیروان آن‌ها منتقل می‌گردد (Hobfoll et al., 2018; Zhu et al., 2021). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری مختلفی مانند رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و خودکارآمدی کارکنان تأثیر مثبت دارند و منابع روانی آنان را تقویت می‌کنند (Salehnia et al, 2024). طبق نظریه حفظ منابع، اصل کسب منابع بیان می‌دارد که منابع می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها افزایش یابند (Hobfoll et al., 2018). در بافت رهبری مسئولانه که با انصاف، اعتمادپذیری و صداقت مشخص می‌شود (Constantin and Dan Florin, 2023; Malik et al., 2020; Wang et al., 2023). ویژگی‌های شخصیتی روشن به منابعی تبدیل می‌شوند که توسعه رهبری را تسهیل می‌کنند (Zhang et al., 2022). دلبستگی شغلی به تعداد شبکه‌های جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و مالی اشاره دارد که افراد را به شغل خود پیوند می‌دهند (Ferreira, 2017). بدین ترتیب، قدرت دلبستگی شغلی با کثرت این شبکه‌ها سنجیده می‌شود. با افزایش این تعداد، احتمال تعهد افراد به شغلشان فزونی می‌یابد (Arici et al., 2023). دلبستگی شغلی توسط سه مؤلفه بازنمایی می‌شود: پیوندها (روابط برقرارشده با رهبران)، سازگاری (همپوشانی میان ارزش‌های سازمانی و شخصی)، و فداکاری (هزینه‌های متحمل‌شده برای حفظ عضویت در سازمان) (Zia et al., 2022). برای نمونه، یک فرد ممکن است انتخاب کند که پیوندهای خود با رهبرش را قطع نکند، حتی اگر این امر به معنای چشم‌پوشی از شغلی باشد که بازده مالی بیشتری ارائه می‌دهد؛ یا ممکن است ترجیح دهد به جای افزایش منابع مالی از طریق تغییر شغل، منابع روان‌شناختی-اجتماعی موجود خود را ارتقا بخشد (Hobfoll et al., 2018). هم‌زمان، یک رهبر مسئولانه که از توسعه فردی از طریق انتقال متقابل منابع حمایت می‌نماید، می‌تواند دلبستگی شغلی را بدین‌وسیله ارتقا بخشد که اطمینان حاصل کند ارزش‌های سازمانی همسو با ارزش‌های شخصی، به نفع جامعه عمل می‌کنند.

مثلث روشن و رهبری مسئولانه

از آنجاکه شخصیت چگونگی کنش و واکنش افراد در مواجهه با موقعیت‌ها و رویدادهای مختلف را تعیین می‌کند، در پژوهش‌ها به‌عنوان نیروی محرکه یا پیش‌درآمدی برای اتخاذ سبک‌های متعدد رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است (Zhang et al., 2022). رویکرد مبتنی بر صفات به رهبری، به‌طور گسترده‌ای در پژوهش‌های این حوزه به کار رفته و از زمان پیدایش، به یکی از برجسته‌ترین چارچوب‌های تحلیلی در این میدان تبدیل شده است (Anderson and Sun, 2024; Liden et al., 2025). با وجود آنکه این رویکرد در اواخر قرن بیستم مورد نقد واقع شد، اهمیت خود را از طریق مطالعات بنیادین لرد و همکاران^۲ (۱۹۸۶) و نیز پژوهش جاج و همکاران^۳ (۲۰۰۲) که نشان دادند صفات شخصیتی مدل پنج عامل بزرگ، رهبری را پیش‌بینی می‌کنند، تثبیت کرد. صفات رهبر را

1. Crossover of Resources

2. Lord et al

3. Judge et al

می‌توان به‌عنوان الگوهای منسجمی از طیف وسیعی از ویژگی‌های شخصی تعریف کرد که تأثیر مثبتی بر اثربخشی رهبر در گروه‌ها و بافت‌های سازمانی متنوع اعمال می‌نمایند (Dåderman et al., 2023; Javalagi et al., 2024; Liden et al., 2025). یکی از راه‌های بررسی صفات در رهبری، در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان منابع است (Dåderman et al., 2023). در این راستا، نظریه حفظ منابع به‌صراحت، صفات شخصیتی را به‌عنوان منابع شخصی ارزشمند تعریف می‌کند (Hobfoll, 1989).

در میان مدل‌های مختلف شخصیت، کافمن و همکاران (۲۰۱۹) چشم‌انداز نوآورانه مثلث روشن را معرفی نمودند تا بر جنبه‌های روشن و مثبت ماهیت انسان کانون توجه قرار دهند و جنبه‌های دلسوزانه و نیک‌خواهانه افراد را به تصویر کشند. مدل شخصیتی مثلث روشن، سه عامل متمایز را تبیین می‌کند: کانت‌گرایی، انسان‌گرایی و باور به انسانیت (Constantin and Dan Florin, 2023). انسان‌گرایی به باور به ارزش و کرامت ذاتی هر فرد اشاره دارد. باور به انسانیت عبارت است از اعتقاد به خوبی بنیادین انسان‌ها. کانت‌گرایی با رفتار محترمانه با افراد، نه به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف، بلکه به‌عنوان انسان‌هایی شایسته و سزاوار احترام، مشخص می‌گردد (Malik et al., 2020). افرادی که در این صفات مثلث روشن نمره بالایی کسب می‌کنند، همدل، دلسوز، مهربان، همکار و با وجدان هستند. آن‌ها همچنین از شور و اشتیاق مثبتی برخوردار بوده و توسط ارزش‌های فراتر از خود انگیزه می‌یابند. این افراد که دغدغه‌مند تأثیر اقدامات خود بر دیگران هستند، در پی توسعه تعاملات سازنده و اخلاقی می‌باشند (Constantin and Dan Florin, 2023; Malik et al., 2020; Wang et al., 2023).

نظریه حفظ منابع، رهبری را نیز به‌عنوان یک منبع شرطی در نظر می‌گیرد؛ چراکه رهبری مستلزم تصدی یک جایگاه مدیریتی در سازمان است (Dåderman et al., 2023). رهبران مسئولانه بر ذینفعان متعدد کانون توجه دارند و از این‌رو، متعهد به برآورده‌سازی نیازهای ذینفعان درونی و بیرونی هستند، درحالی‌که در قبال اقدامات خویش پاسخگو باقی می‌مانند (Voegtlin, 2011). این ویژگی‌ها به‌نظر می‌رسد که با صفات مثلث روشن ارتباطی نزدیک داشته باشند؛ ارتباطی که موجب شده است پژوهشگران، مثلث روشن را پیش‌بینی‌کننده‌ای مؤثر برای اتخاذ سبک‌های رهبری مثبت‌گرا و نیز ویژگی‌ای بازدارنده در برابر پیامدهای اختلال‌آفرین سبک‌های رهبری منفی یا مخرب، مانند نظارت سوء استفاده‌گرانه (Malik et al., 2020)، قلمداد نمایند. رهبری مسئولانه نیز با تمرکز بر ذینفعان متعدد، تعهد به برآورده‌سازی نیازهای داخلی و خارجی را شامل می‌شود (Bakhshi et al., 2025). استراتژی‌های بازاریابی سبز نیز بر نوآوری پایدار تأثیرگذار هستند که همسو با اهداف رهبری مسئولانه است (Yavari, 2020). (Gohar & Hayati, 2020).

با اتکا به رویکرد مبتنی بر صفات برای سنجش رهبری مسئولانه، و با عنایت به استدلال نظریه حفظ منابع مبنی بر احتمال وجود منابع به صورت ترکیبی (Hobfoll et al., 2018)، ما استدلال می‌کنیم که منابع شخصی فردی صفات شخصیتی مثلث روشن باور به انسانیت، انسان‌گرایی و کانت‌گرایی و منبع شرطی رهبری مسئولانه با یکدیگر مرتبط هستند و انتظار داریم که رهبری مسئولانه به‌طور مثبت تحت تأثیر سه بعد صفات شخصیتی مثلث روشن قرار گیرد:

فرضیه ۱: باور به انسانیت با رهبری مسئولانه رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۲: انسان‌گرایی با رهبری مسئولانه رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۳: کانت‌گرایی با رهبری مسئولانه رابطه مثبت دارد.

رهبری مسئولانه و دلبستگی شغلی

تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی در صنعت مهمان‌نوازی ... / حسین‌نژاد آذیری و پابرجای زنجان

دلبستگی شغلی سازه‌ای است که چگونگی اتصال و ادغام مؤثر کارکنان در سازمان را می‌سجد. طبق نظریه حفظ منابع، دلبستگی شغلی به‌عنوان یک منبع شخصی ارزشمند برای کارکنان تلقی می‌گردد (Ampofo and Karatepe, 2022). افزون بر این، فداکاری‌های انجام‌شده توسط کارکنان، دلالت بر هزینه‌های حفظ منابعی با ارزش ذاتی دارد که از بافت خاص سازمان نشأت می‌گیرند (Zia et al, 2022). از این‌رو، کارکنان برای کسب دلبستگی شغلی تلاش می‌ورزند. پژوهش‌های پیشین، ظرفیت سبک‌های مختلف رهبری، نظیر رهبری توانمندساز^۱ (Rahimnia et al, 2022)، رهبری تحول‌آفرین (Arici et al., 2023) و رهبری فراگیر^۲ (Elsaid, 2022) را در تأثیرگذاری مثبت بر دلبستگی شغلی تبیین نموده‌اند. ختاک و همکاران^۳ (۲۰۲۲) نیز به‌طور مشابه نتیجه گرفتند که رهبران اخلاقی به‌طور مؤثری دلبستگی شغلی را در میان کارکنان صنعت مهمان‌نوازی افزایش می‌دهند. افزون بر این، مطالعه خوراکیان و همکاران^۴ (۲۰۲۱) بر روی نمونه‌ای از کارکنان رستوران‌ها نشان داد که سبک‌های رهبری اخلاقی و نیک‌خواهانه، دلبستگی شغلی را ارتقا می‌بخشد. تأثیرات مثبت رهبری مسئولانه بر کارکنان صنعت مهمان‌نوازی مستند شده است (Pathak and Jha, 2023) و از این‌رو، این سبک رهبری پتانسیل اعمال اثرات مشابهی بر دلبستگی شغلی را دارا می‌باشد.

با استناد به نظریه حفظ منابع که استدلال می‌ورزد افراد تلاش می‌کنند منابع بیشتری را کسب نمایند تا از زیان‌های آتی جلوگیری کنند، ما فرض می‌کنیم که رهبری مسئولانه با تقویت پیوندها، سازگاری و فداکاری کارکنان، اثری مثبت بر دلبستگی شغلی اعمال می‌نماید (Mitchell et al., 2001). رویکرد مراقبتی چنددینفعی این سبک رهبری که رفاه کارکنان را برای کمک به ایجاد پیوندها اولویت‌بخشی می‌کند (Huertas-Valdivia et al., 2022; Wang et al., 2023)، رهبران را قادر می‌سازد تا ارتباطات معنادار و مستحکمی با کارکنان خود برقرار سازند و بدین‌وسیله بُعد پیوندها در دلبستگی شغلی را تقویت نمایند. افزون بر این، تأکید رهبری مسئولانه بر ارزش‌های اخلاقی و معنوی، چارچوبی هنجاری برای پیمایش دوره‌های اخلاقی و تنوع فرهنگی فراهم می‌آورد (Voegtlin, 2011; Wang et al., 2023). با همسو سازی و آمیختن ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی، رهبری مسئولانه حس معنا و تعلق را درون سازمان خلق می‌کند (Wang et al., 2023; Zhou and Zheng, 2023) و بدین‌ترتیب، بُعد سازگاری کارکنان را بیش‌ازپیش ارتقا می‌بخشد. در نهایت، کارکنان می‌توانند از طریق روابط کاری نزدیک با رهبران خود، منابع ابزاری کسب نمایند؛ نظیر تأیید سرپرست برای اعمال نفوذ شغلی بیشتر (Ghorbanzadeh & Saeednia, 2018). چنین منابعی بُعد فداکاری و دلبستگی شغلی را تقویت می‌کنند. همچنین توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار در صنعت مهمان‌نوازی شناخته شده است (Dehdashti et al, 2022; Mohammadzadeh et al, 2025).

از این منظر، رهبری مسئولانه منبعی ارزشمند قلمداد می‌شود که می‌تواند به‌عنوان عاملی انگیزش‌بخش یا تقویت‌کننده ظرفیت کارکنان برای کسب منابع بیشتر ادراک گردد و بدین‌وسیله، امکان کسب سایر منابع شخصی (Hobfoll et al., 2018)، نظیر دلبستگی شغلی را برای آنان فراهم آورد. از این رو ما فرضیه زیر را مطرح می‌کنیم:

فرضیه ۴: رهبری مسئولانه با دلبستگی شغلی رابطه مثبت دارد.

نقش تعدیل‌گر هویت نوع‌دوستانه سازمانی

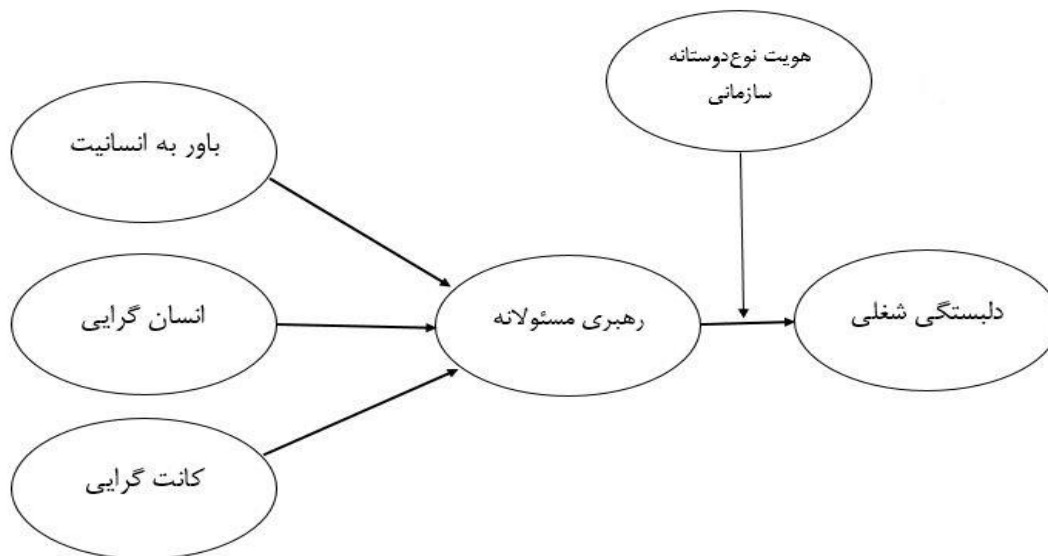
نظریه حفظ منابع استدلال می‌ورزد که شرایط اجتماعی و محیطی بر دسترسی به منابع تأثیر می‌گذارند و می‌توانند یا خلق و حفظ آن‌ها را تسهیل نمایند یا مانع آن شوند (Hobfoll et al., 2018). بدین‌ترتیب، ویژگی‌های سازمانی می‌توانند بر موفقیت یا شکست

1. Empowering Leadership
2. inclusive Leadership
3. Khattak et al
4. Khorakian et al

رهبری مسئولانه در تولید منابع برای کارکنان تأثیرگذار باشند (پاتاک و جها، ۲۰۲۳). برای نمونه، اوزکان و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که جو کدهای اخلاقی و قوانین سازمانی تأثیر رهبری مسئولانه بر انرژی رابطه‌ای را تقویت کرده و بدین‌وسیله، ابراز صدای پیش‌برنده را در میان کارکنان هتل‌ها بهبود می‌بخشد. بسیاری از سازمان‌ها، هدف و مأموریت خود را در قالب آرمان‌های نوع‌دوستانه صورت‌بندی می‌کنند تا بدین‌وسیله، استعدادهای برتری را که از مأموریت سازمان حمایت کرده و از مشارکت‌های خود احساس رضایت شخصی کسب می‌نمایند، جذب و حفظ نمایند (Farmer and Van Dyne, 2017). هویت نوع‌دوستانه سازمانی در سازمان‌هایی پدیدار می‌شود که به‌طور اصیل دغدغه‌مند کارکنان خود و نیز سایر گروه‌های جامعه بوده و به آن‌ها کمک می‌رسانند (Song and Ferguson, 2023). نشان داده شده است که هویت نوع‌دوستانه سازمانی اثر مثبتی بر پیامدهای کارکنان دارد (Rani and Samuel, 2019). لین^۱ (۲۰۱۰) نیز به‌طور مشابه کشف نمود که ویژگی‌های نوع‌دوستانه سازمانی با اعتماد سازمانی و رفتار مثبت در محیط کار، رابطه مثبتی دارند.

با توجه به مطالب گفته شده، ما استدلال می‌کنیم که هویت نوع‌دوستانه سازمانی رابطه میان رهبری مسئولانه و دلبستگی شغلی را تعدیل می‌نماید. رهبران رفاه نیروی کار خود را مورد توجه قرار می‌دهند (Huertas-Valdivia et al., 2022). هنگامی که کارکنان ادراک می‌کنند رهبرشان اولویت را بر دغدغه‌های آن‌ها قرار می‌دهد، احساس دلبستگی بیشتری به شغل خود می‌یابند. بدین‌ترتیب، هویت نوع‌دوستانه سازمانی قوی می‌تواند رابطه میان رهبری مسئولانه و دلبستگی شغلی را در بافت سازمانی تقویت نماید (Hobfoll et al., 2018). از این منظر، هویت نوع‌دوستانه سازمانی به‌عنوان یک شاخص نهادی برای کمک به دیگران از مجرای همدلی (Grant et al., 2008) می‌تواند یک شرایط اجتماعی و محیطی ارزشمند را تشکیل دهد که پتانسیل ترویج و تقویت کسب منابع اضافی را در کاروان‌های منابع دارا باشد (Hobfoll et al., 2018). کارکنانی که از هویت قوی برخوردارند، همسو با اهداف سازمانی عمل می‌کنند (Farmer and Van Dyne, 2017). رهبری مسئولانه که در اقداماتی مشارکت می‌ورزد که برای ذینفعان ارزش خلق می‌کند و روابطی باکیفیت‌تر با کارکنان توسعه می‌دهد، دلبستگی شغلی را غنا می‌بخشد و عمق این رابطه دوسویه با تمایل به بخشی از هویت نوع‌دوستانه سازمانی بودن، افزایش می‌یابد (Zia et al., 2022). بدین‌ترتیب، هویت نوع‌دوستانه سازمانی می‌تواند اثر رهبری مسئولانه را به‌عنوان یک منبع شرطی که کارکنان را قادر می‌سازد سایر منابع شخصی، نظیر دلبستگی شغلی، را کسب نمایند، تعدیل نماید. بنابراین:

فرضیه ۵: هویت نوع‌دوستانه سازمانی رابطه میان رهبری مسئولانه و دلبستگی شغلی را تعدیل می‌کند.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

مواد و روش‌ها

پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از بعد ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری و از حیث زمان مقطعی می باشد. به دلیل مقرون به صرفه بودن و صرفه جویی در زمان، روش نمونه گیری در دسترس استفاده گردید؛ چراکه این روش به دلیل مقرون به صرفه بودن و صرفه جویی در زمان، مزایای شناخته شده ای دارد. این روش نمونه گیری به طور گسترده ای در مطالعات پیشین حوزه مهمان‌نوازی و رفتار سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است (Bani-Melhem et al., 2020; Bani-Melhem et al., 2023; Ozkan et al., 2023).

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان و مدیران فعال در هتل های ۳، ۴ و ۵ ستاره شهر تبریز تشکیل دادند که براساس نظر هومن (۱۳۸۴) و در مدل یابی معادلات ساختاری باید از حداقل ۵ برابر تعداد سوالات و حداکثر ۱۵ برابر تعداد سوالات نمونه گرفته شود که در پژوهش حاضر با توجه به تعداد ۲۶ سوال پژوهش، تعداد ۲۶۰ نمونه انتخاب و تعداد ۲۴۲ پرسشنامه با نرخ بازگشت ۰/۹۳ به روش نمونه گیری احتمالی برای تجزیه و تحلیل داده ها انتخاب شدند. پرسشنامه مذکور با یک نمونه آزمایشی متشکل از ۱۵ نفر از کارکنان هتل، پیش آزمون شد تا فهم پذیری گویه ها مورد ارزیابی قرار گیرد. از آنجاکه مطالعه آزمایشی آشکار ساخت که کلیه گویه ها شفاف، صحیح و قابل درک هستند، هیچ یک از آن ها حذف نگردیدند. مثلث روشن با استفاده از یک مقیاس ۳ بعدی توسعه یافته توسط کافمن و همکاران (۲۰۱۹) سنجیده شد: هر یک از ابعاد آن دارای چهار گویه بود. رهبری مسئولانه با استفاده از مقیاس ۵ گویه ای طراحی شده توسط فویتگلین (۲۰۱۱)؛ دلبستگی شغلی با استفاده از مقیاس ۶ گویه ای کراسلی و همکاران (۲۰۰۷)؛ و هویت نوع دوستانه سازمانی با استفاده از مقیاس ۳ گویه ای گرانت و همکاران (۲۰۰۸) مورد ارزیابی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو شاخه توصیفی و استنباطی از نرم افزارهای ۲۷ Spss و ۴ Smart pls استفاده شد.

یافته های پژوهش

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ؟، شماره ؟، ؟-؟، ؟ و ؟؟

جنسیت افراد پاسخ‌دهنده نشان داد که ۶۰/۷ درصد از افراد زن و ۳۹/۳ درصد مرد بوده‌اند. همچنین سن افراد پاسخ‌دهنده اکثراً در رده سنی ۲۵ تا ۳۰ سال می‌باشد. از نظر تحصیلات هم اکثر افراد پاسخ‌دهنده (۵۶/۲٪) فوق لیسانس و سابقه کار اکثر آنها (۳۶/۸٪) بین ۶ تا ۱۰ سال بوده است. برای آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد.

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، از آزمون‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بارهای عاملی، روایی همگرا، روایی افتراقی و روایی تشخیصی استفاده می‌شود (Hair et al, 2017). همان‌طور که در جدول (۱) نشان داده شده است، تمامی معیارها از روایی و پایایی لازم برخوردار هستند.

جدول ۱: شاخص‌های برازندگی (روایی و پایایی)

سازه	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
دلبستگی شغلی	۰/۷۰۷	۰/۹۳۵	۰/۹۱۷
رهبری مسولانه	۰/۶۹۱	۰/۹۱۸	۰/۸۸۸
هویت نوع دوستانه	۰/۷۳۳	۰/۸۹۲	۰/۸۱۸
باور به انسانیت	۰/۶۳۸	۰/۸۷۵	۰/۸۱۳
انسان گرایی	۰/۶۶۲	۰/۸۸۶	۰/۸۲۶
کانت گرایی	۰/۶۱۸	۰/۸۶۵	۰/۷۹۰

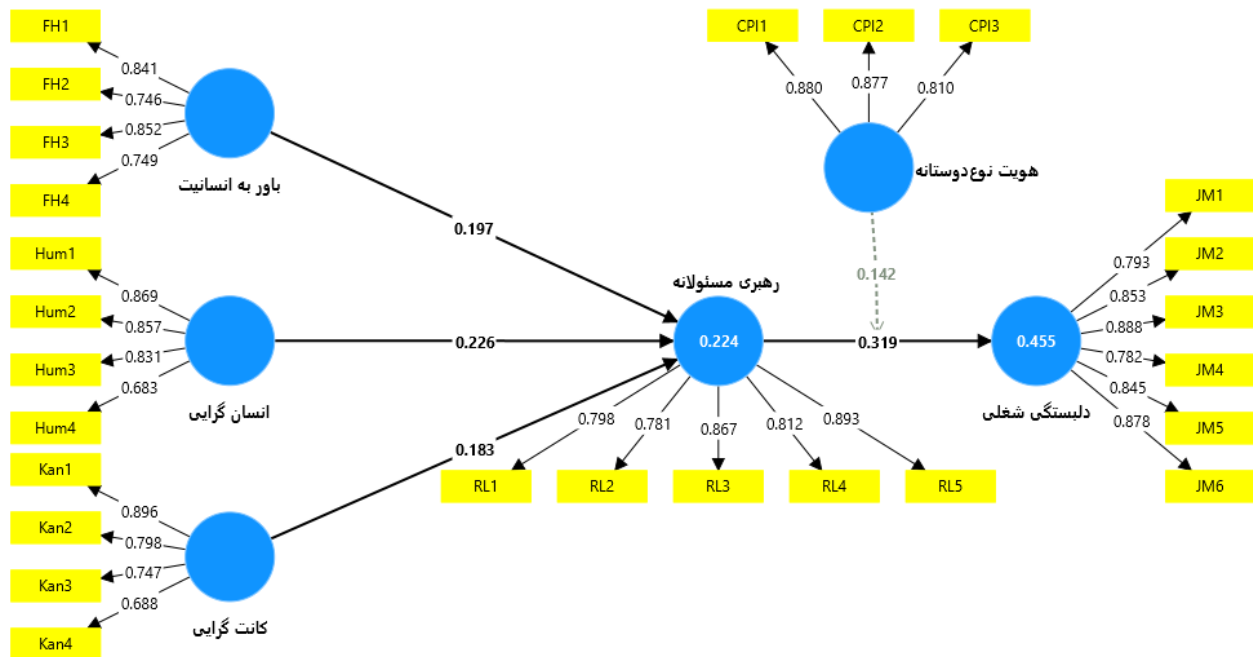
در پژوهش حاضر برای بررسی روایی بخش اندازه‌گیری مدل، از روایی تشخیصی نیز استفاده شد. نتایج معیار فورنل لارکر در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲). معیار فورنل لارکر برای روایی تشخیصی

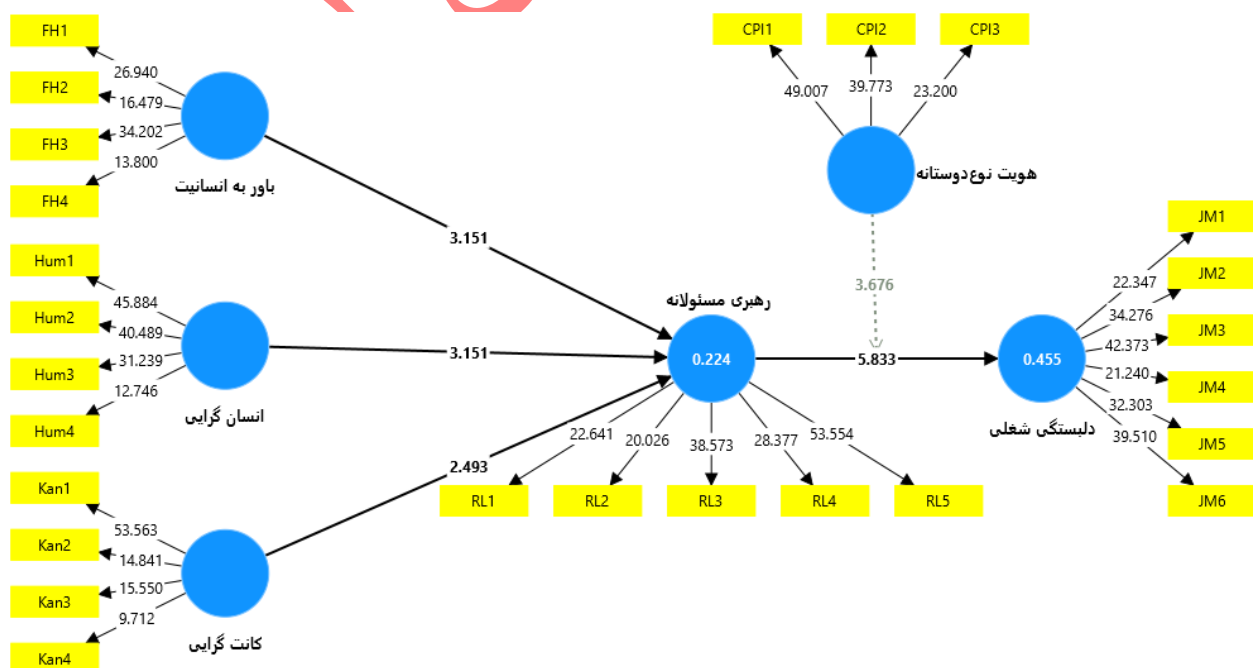
انسان گرایی	باور به انسانیت	دلبستگی شغلی	رهبری مسولانه	هویت نوع دوستانه	کانت گرایی
انسان گرایی	۰/۸۱۳				
باور به انسانیت	۰/۳۵۰	۰/۷۹۹			
دلبستگی شغلی	۰/۶۰۴	۰/۵۰۸	۰/۸۴۱		
رهبری مسولانه	۰/۳۸۲	۰/۳۵۴	۰/۴۸۷	۰/۸۳۱	
هویت نوع دوستانه	۰/۴۸۷	۰/۳۹۵	۰/۵۷۳	۰/۳۲۵	۰/۸۵۶
کانت گرایی	۰/۴۷۶	۰/۴۲۵	۰/۵۵۱	۰/۳۷۴	۰/۵۰۲
					۰/۷۸۶

تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی در صنعت مهمان‌نوازی ... / کسب حسین‌نژاد آذیری و پابرجای زنجانی

بررسی جدول بارهای عاملی متقاطع جدول (۲) بیانگر قابل قبول بودن روایی تشخیصی مدل پژوهش است. فرضیات تحقیق در قالب مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج آن در ادامه آمده است. با در نظر گرفتن نتایج حاصل از بررسی روابط میان متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از ضریب محاسبه شده، می‌توان به بررسی معنی داری اثرات میان متغیرهای تحقیق بر یکدیگر که در واقع فرضیات از روابط میان آنها شکل می‌گیرند، پرداخت.



شکل (۲) بارهای عاملی و ضرایب مسیر



شکل (۳) معناداری بارهای عاملی و ضرایب مسیر

در شکل (۲) بارهای عاملی از حداقل ۰/۵ بیشتر بودند. در شکل (۳) معناداری بارهای عاملی در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر از ۱/۹۶ بودند.

جدول (۳). نتایج فرضیه های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره (t)	نتیجه
H ₁	باور به انسانیت ← رهبری مسئولانه	۰/۱۹۷	۳/۱۵۱	تأیید
H ₂	انسان گرایی ← رهبری مسئولانه	۰/۲۲۶	۳/۱۵۱	تأیید
H ₃	کانت گرایی ← رهبری مسئولانه	۰/۱۸۳	۲/۴۹۳	تأیید
H ₄	رهبری مسئولانه ← دلبستگی شغلی	۰/۳۱۹	۵/۸۳۳	تأیید
H ₅	هویت نوع دوستانه سازمانی × رهبری مسئولانه ← دلبستگی شغلی	۰/۱۴۲	۳/۶۷۶	تأیید

در نهایت براساس جدول ۳ می توان بیان کرد که هویت نوع دوستانه سازمانی به عنوان تعدیلگر بین رهبری مسئولانه و دلبستگی شغلی عمل می نمایند.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تبیین تأثیر روان شناسی شخصیت مثبت گرا بر رهبری و رفتار کارکنان، نقش مرزی هویت نوع دوستانه را در صنعت مهمان نوازی مورد واکاوی قرار داد. یافته های کلیدی حاکی از آن است که ابعاد مثلث روشن به عنوان پیشایندهای رهبری مسئولانه عمل کرده و این سبک رهبری از طریق مکانیزم های نظریه حفظ منابع (Hobfoll et al., 2018)، منجر به ارتقای دلبستگی شغلی کارکنان می شود؛ همچنین هویت نوع دوستانه سازمانی به عنوان تعدیلگر، این رابطه را تقویت می نماید.

یافته های این پژوهش که در بافت هتل های ۳ تا ۵ ستاره ای تبریز به دست آمده، نشان می دهد که رهبری مسئولانه نه تنها به عنوان یک سازه جهانی، بلکه در این بافت فرهنگی خاص نیز تأثیرگذار است. تبریز، به عنوان یکی از قدیمی ترین مراکز تجاری و گردشگری ایران، دارای فرهنگی جمع گرا و مهمان نواز است که در آن، روابط انسانی و اعتماد متقابل از اهمیت بالایی برخوردارند (Cheshmfasa et al, 2020; Esmaeili et al, 2022). در چنین محیطی، رهبرانی که با رعایت اصول اخلاقی (کانت گرایی)، توجه به رفاه کارکنان (انسان گرایی) و باور به ظرفیت های انسانی (باور به انسانیت)، رفتار می کنند، نه تنها اعتماد کارکنان را جلب می نمایند، بلکه آن ها را به عنوان بخشی از خانوادگی سازمانی در نظر می گیرند (Safari Darbarzi et al, 2025). این رویکرد، در صنعتی که موفقیت آن مستلزم ارائه خدماتی صمیمانه و فراتر از انتظارات است، به ویژه در رقابت با مقاصد گردشگری همجوار، حیاتی می نماید. علاوه بر این، هویت نوع دوستانه سازمانی که در فرهنگ محلی تبریز با مفهوم مهمان نوازی هم راستا است، این رابطه را تقویت می کند، زیرا کارکنان در محیطی که ارزش های شخصی و سازمانی همسو هستند، تمایل بیشتری به تعهد و دلبستگی شغلی دارند. این یافته ها تبیین می کنند که چرا تمامی فرضیه های پژوهش در این بافت جغرافیایی و فرهنگی تأیید شده اند.

تفسیر دقیق یافته ها نشان می دهد که رهبران دارای صفات مثلث روشن، با بهره گیری از منابع شخصی ارزشمند (همدلی، دلسوزی و احترام)، منابع سازمانی را در قالب کاروان های منابع برای کارکنان فراهم می سازند. بر اساس نظریه حفظ منابع، این انتقال

تأثیر رهبری مسئولانه بر دلبستگی شغلی در صنعت مهمان‌نوازی ... / کسب حسین‌نژاد آذیری و پابرجای زنجانی

منابع موجب می‌شود کارکنان برای جلوگیری از زیان‌های آتی و کسب منافع، دلبستگی عمیق‌تری به شغل خود پیدا کنند. وقتی سازمان نیز دارای هویت نوع‌دوستانه قوی باشد، به‌عنوان یک بستر محیطی تسهیل‌گر، اثربخشی رهبری مسئولانه را در ایجاد این دلبستگی دوچندان می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین همسو است؛ چنانکه کافتمن و همکاران (۲۰۱۹) و نیلسون و کاظمی (۲۰۲۳) نشان دادند مثلث روشن پیش‌بینی‌کننده سبک‌های رهبری مثبت است. همچنین پارک و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر صفات شخصیتی سرپرستان بر عملکرد پیروان در صنعت خدمات را تأیید کردند و اوزکان و همکاران (۲۰۲۳) نقش رهبری مسئولانه در حفظ منابع کارکنان هتل را برجسته ساختند. نتایج حاضر با تعمیم این یافته‌ها، زنجیره علیّ شخصیت-رهبری-دلبستگی را در بافت مهمان‌نوازی تثبیت می‌نماید.

رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش از اولویت بالایی برخوردار بوده است. در ابتدا، رضایت آگاهانه از تمامی شرکت‌کنندگان، شامل کارکنان هتل‌های ۴،۳ و ۵ ستاره در تبریز، اخذ گردید. ماهیت پژوهش، اهداف آن، چگونگی استفاده از داده‌ها و حق خروج از مطالعه در هر مرحله برای شرکت‌کنندگان به‌طور شفاف توضیح داده شد. اطلاعات جمع‌آوری شده به‌صورت کاملاً محرمانه و ناشناس نگهداری و تحلیل شدند تا حریم خصوصی افراد محفوظ بماند.

باین‌وجود، این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه است که تعمیم نتایج را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. گردآوری داده‌ها از یک منبع واحد (کارکنان مهمان‌نوازی هتل‌های ۴،۳ و ۵ ستاره در تبریز) و به‌صورت مقطعی، امکان استنباط قطعی روابط علیّ را محدود می‌سازد و احتمال سوگیری واریانس روش مشترک را افزایش می‌دهد (Okumus, 2020). افزون بر این، استفاده از تحلیل تک‌سطحی مانع از درک کامل اثرات گروهی متغیرهای رهبری بر پیامدهای فردی می‌شود و تمرکز بر هتل‌های شهر تبریز، تعمیم‌پذیری به سایر مقاصد گردشگری یا بخش‌های متفاوت صنعت مهمان‌نوازی را نیازمند احتیاط می‌سازد.

تمایز و نوآوری اصلی این مطالعه در چند محور قابل‌توجه است. نخست، این پژوهش تا جایی که ادبیات موضوع یاری می‌دهد، نخستین مطالعه‌ای است که شواهد تجربی مبنی بر پیشایند بودن مثلث روشن برای رهبری مسئولانه را در صنعت مهمان‌نوازی ایران ارائه می‌دهد. دوم، شناسایی هویت نوع‌دوستانه سازمانی به‌عنوان یک تعدیلگر نوین در رابطه میان رهبری و دلبستگی شغلی، درک ما را از مرزهای اثربخشی رهبری مسئولانه گسترش می‌دهد. سوم، انجام این مطالعه در بافت فرهنگی ایران (تبریز) به‌عنوان یک جامعه جمع‌گرا، دیدگاهی غیراروپایی به ادبیات جهانی رهبری مثبت‌گرا افزوده و نقش ویژگی‌های فرهنگی را در تقویت منابع سازمانی برجسته می‌سازد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های پژوهشی طولی و گردآوری داده‌ها از منابع چندگانه (رهبران و کارکنان)، استواری روابط علیّ و کاهش سوگیری‌ها را موردآزمون قرار دهند (Park et al, 2021). همچنین استفاده از مدل‌سازی چندسطحی (مانند مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی) می‌تواند اثرات متقابل سطح رهبر و سطح سازمان را بر پیامدهای فردی به‌تفصیل تبیین نماید (Kaufman et al., 2019). همچنین در مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود علاوه بر مثلث روشن، نقش صفات شخصیتی مثلث تاریک را نیز در توسعه سبک‌های رهبری مخرب و تأثیر آن بر تمایل به ترک خدمت (پدیده استعفای بزرگ) بررسی کنند. مقایسه تطبیقی این مدل در بخش‌های دیگر مهمان‌نوازی (نظیر رستوران‌ها و آژانس‌های گردشگری) و نیز در مقاصد گردشگری ساحلی ایران می‌تواند غنای بوم‌شناختی یافته‌ها را افزایش دهد.

از منظر کاربردی، دپارتمان‌های منابع انسانی سازمان‌های مهمان‌نوازی توصیه می‌شوند در فرآیند جذب و انتخاب مدیران، از ابزارهای دقیق ارزیابی شخصیت برای شناسایی افراد دارای صفات مثلث روشن بهره گیرند (Ozkan et al., 2023). به‌کارگیری ارزیابی‌های شایستگی ۳۶۰ درجه و پایش مستمر بهزیستی کارکنان می‌تواند به شناسایی و تقویت رفتارهای رهبری مسئولانه کمک

شایانی نماید (Liang et al., 2017). اجرای برنامه‌های آموزشی جامع با تمرکز بر اخلاق، معنویت و توسعه روابط پایدار برای سرپرستان، ضروری است تا از طریق القای اعتماد، دلبستگی شغلی را پرورش دهند. سازمان‌ها باید محیطی را فراهم کنند که در آن شنیدن صدای کارکنان و حمایت از توسعه شخصی آنان به‌عنوان یک هنجار مسئولانه نهادینه شود. در نهایت، مدیران ارشد باید بکوشند تا مأموریت سازمان را به‌سمت ارزش‌های نوع‌دوستانه و دغدغه‌مندی اجتماعی جهت‌دهی نمایند. تقویت هویت نوع‌دوستانه سازمانی نه‌تنها به عنوان یک مزیت رقابتی، بلکه به‌عنوان یک اهرم استراتژیک برای تقویت اثرگذاری رهبران مسئولانه و در نهایت حفظ سرمایه انسانی در صنعت مهمان‌نوازی عمل خواهد کرد.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

نویسندگان اعلام می‌دارند که در فرایند نگارش مقاله از هیچ هوش مصنوعی استفاده نکرده‌اند.

حامی مالی

حامی مالی ندارد.

سهم نویسندگان در پژوهش

سهم نویسندگان برابر است.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌نمایند هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

References

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436–1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. (2022). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 509–533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- Anderson, M.H., Sun, P.Y.T., 2024. Re-envisioning a hierarchy of leadership behaviours using insights from the psychological literature on personality traits. *J. Manag. Stud.* 61, 1165–1191. <https://doi.org/10.1111/joms.12922>.
- Arici, H. E., Arasli, H., Çobanoğlu, C., & Hejrati Namin, B. (2021). The effect of favoritism on job embeddedness in the hospitality industry: A mediation study of organizational justice. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22(4), 383–411. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1650685>
- Arici, H. E., Arasli, H., Köseoglu, M. A., Sokmen, A., & Arici, N. C. (2023). Job embeddedness in hospitality and tourism scholarship: Past, present, and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103417>

- Bakhshi Fatsami, N., Torabi, T., & Khomseh, A. (2025). Analyzing dimensions and indicators affecting sustainable innovation development in the automotive after-sales service industry: An innovation ecosystem approach. *Green Development Management Studies*, 4(3), 67–86. [in Persian]
<https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7417.1103>
- Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organisation-based self-esteem, jealousy, and organisational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 139–151.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.011>
- Chen, H., & Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that "negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 41–49.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.010>
- Cheshmfasa, I., Karimi, A., & Jafarpour, M. (2020). Factors affecting the success of business models in the hospitality industry [Paper presentation]. *National Conference on Organizational Improvement and Business Reconstruction*. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/900073/fa>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum.
<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203771587&type=googlepdf>
- Constantin, R. M., & Dan Florin, S. (2023). An explorative study regarding the relationship between the light triad of personality, counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviour. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 8(2), 19–28.
<https://doi.org/10.19275/RSEP153>
- Contreras Gordo, I., & Huertas-Valdivia, I. (2024). Dark leadership: Una aproximación al estudio de liderazgos tóxicos y su impacto en la industria hotelera. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 18(1), 116–130.
<https://doi.org/10.17979/rotur.2024.18.1.10219>
- Croes, R., Semrad, K., & Rivera, M. (2021). Why employees are leaving and will not return to work in the hospitality industry. *Rosen Research Review*, 2(3), 1.
<https://stars.library.ucf.edu/rosen-research-review/vol2/iss3/1>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Dåderman, A. M., Kajonius, P. J., Hallberg, A., Skog, S., & Hellström, Å. (2023). Leading with a cool head and a warm heart: Trait-based leadership resources linked to task performance, perceived stress, and work engagement. *Current Psychology*, 42, 29559–29580.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03767-8>
- Dehdashti, Z., Nasifar, V., Ghadri, E., & Sha'ran, A. (2022). Customer co-creation experience model in peer-to-peer hospitality industry: A meta-synthesis approach. *Tourism Management Studies*, 17(59), 9–38. [in Persian]
<https://doi.org/10.22054/tms.2022.68761.2734>
- Ebrahimi, M., Yavari Gohar, F., & Hassan Kashi, M. (2019). Prioritizing factors of Iran's competitiveness in halal tourism. *Tourism Planning and Development*, 8(28), 113–137. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/403273/fa>
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925–1958.
<https://www.emerald.com/ijchm/article/34/5/1925/117426>
- Elsaied, M. M. (2020). A moderated mediation model for the relationship between inclusive leadership and job embeddedness. *American Journal of Business*, 35, 191–210.
<https://doi.org/10.1108/ajb-06-2019-0035>
- Esmaeili, S., Ghadri, E., Yavari Gohar, F., & Yasouri, M. (2022). Qualitative analysis of entrepreneurship ecosystem elements in the hospitality and tourism industry (Case study: Bandar Anzali County). *Geographical Studies of Coastal Areas*, 3(4), 41–67. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/1055026/fa>
- Farmer, S. M., & Van Dyne, L. (2017). Organization-specific prosocial helping identity: Doing and belonging as the basis of "being fully there". *Journal of Organizational Behavior*, 38, 769–791.
<https://doi.org/10.1002/job.2166>
- Farzin, M. R., Shekari, F., & Azizi, F. (2018). Tourism destination competitiveness: Importance-performance analysis (Case study: Yazd and Shiraz cities). *Tourism Management Studies*, 13(44), 219–247. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/202602/fa>
- Ferreira, A. I. (2017). Leader and peer ethical behavior influences on job embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 345–356.
<https://doi.org/10.1177/1548051817702095>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghorbanzadeh, D., & Saeednia, H. R. (2018). Factors affecting tourists' behavioral intentions in visiting water parks in Mashhad. *Tourism Management Studies*, 13(44), 71–108. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/202598/fa>
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking. *Academy of Management Journal*, 51, 898–918.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2008.34789652>
- Grover, A., & Amit. (2024). The big five personality traits and leadership: A comprehensive analysis. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 6.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.11820>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of HRM and responsible leadership. *Sustainability*, 11.
<https://doi.org/10.3390/su11164410>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–131.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40–51.

- <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: A review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399–2422.
- <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0658>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10.
- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Khattak, S. I., Haider, A., Ahmed, S. K., Rizvi, S. T. H., & Shaokang, L. (2022). Nexus of ethical leadership, career satisfaction, job embeddedness, and work engagement in hospitality industry: A sequential mediation assessment. *Frontiers in Psychology*, 13.
- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865899>
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*, 23, 677–689.
- <https://doi.org/10.1002/jtr.2434>
- Khosravi, S., & Naderi, N. (2023). Proposing a Model for Data Driven Marketing in the Original Research Smart Tourism with a Meta-synthesis Approach. *Tourism Management Studies*, 18(61), 169–206. [in Persian]
- [10.22054/tms.2023.73136.2823](https://doi.org/10.22054/tms.2023.73136.2823)
- Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° management competency assessment: Is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 213–233.
- <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12108>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036.
- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517–531.
- <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71*(3), 402–410.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Lukić, P., & Živanović, M. (2021). Shedding light on the light triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the light triad. *Personality and Individual Differences*, 178, 110876.
- <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110876>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive supervision as a trigger of malevolent creativity: Do the Light Triad traits matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1119–1137.
- <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0386>

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
<https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mohammadzadeh, M., Ranjbar, P., Eghbali, M., & Mahmoudi, M. (2025). A comparative analysis of user experience and user interface in smart tourism mobile applications: A case study of Isfahan and Paris. *Tourism Management Studies in the Smart Era*, 2(2), 22–41. [in Persian]
<https://doi.org/10.22072/tmsse.2025.2068437.1031>
- Nguyen, T. H., & Loo, P. T. (2024). "Boss, I am gonna to quit!!!" The resignation experiences of hotel employees in Vietnam. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103726.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103726>
- Nilsson, H., & Kazemi, A. (2023). The bright triad of mindful leadership: An alternative to the dark triad of leadership. *Psychology of Leadership and Leadership*, 26, 67–91.
<https://doi.org/10.1037/mgr0000138>
- Okumus, F. (2020). Leadership research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2029–2034.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-027>
- Özkan, O. S., Huertas-Valdivia, I., & Üzümlü, B. (2023). Fostering employee promotive voice in hospitality: The impact of responsible leadership. *Tourism Management Perspectives*, 49.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101186>
- Özkan, O. S., Huertas-Valdivia, I., Üzümlü, B., & Contreras-Gordo, I. (2025). Responsible leadership and job embeddedness in hospitality: The role of managers' light-triad personality and employees' prosocial identity. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104351.
- Parish, R., Salazarzahi, H. A., Moughli, A., & Roshan, S. A. (2019). Designing a talent management model in the Parsian Tourism Holding Company and recreational centers. *Transformation Management Research Journal*, 10(Spring–Summer), 141–166. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/383168/fa>
- Park, I. J., Zhu, D., Doan, T., & Kim, P. B. (2021). Stay away from fickle supervisor! Supervisors' behavioral fluctuation diminishing the effect of job embeddedness on employees' service behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102893.
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.102893>
- Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102599>
- Pathak, P., & Jha, S. (2023). Theories, constructs and contexts in responsible leadership: A future research agenda. *Benchmarking: An International Journal*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2022-0699>
- Rahimnia, F., Nosrati, S., & Eslami, G. (2022). Antecedents and outcomes of job embeddedness among nurses. *The Journal of Social Psychology*, 162, 455–470.
<https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1920360>
- Rani, N., & Samuel, A. A. (2019). Generational differences in relationship between prosocial identity fit and affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22, 259–277.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2018-0075>
- Sadeghi, H., & Sayyadai, A. (2023). Knowing the effective factors in the branding of hospitality culture in Iran tourism. *Tourism and Hospitality Marketing Research*, 1(1), 89–114. [in Persian]
- Safari Darbarzi, A., Bazrafshan, M., & Doust Hosseini, A. (2025). Structural analysis of the impact of trust, ease of use, and organizational culture on e-marketing and performance of the tourism

- industry. *Tourism Management Studies in the Smart Era*, 2(2), 156–178. [in Persian]
<https://doi.org/10.22072/tmsse.2025.2069136.1040>
- Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103955.
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2024.103955>
- Salehipour, M. R. (2018). Developing business strategies for hospitality industry enterprises with a SWOT approach (Case study: Mehr chain hotels). *Geographical Space of Tourism*, 500(1), 87. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/214349/fa>
- Salehnia, M. S., Zamani, S., & Haji Anzouhi, Z. (2024). A Model for the Impact of Transformational Leadership on the Creativity of Ministry of Sports and Youth Staff. *Strategic Studies of Youth and Sports*, 22(62), 137–154. [in Persian]
<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1416.1980>
- Song, B., & Ferguson, M. A. (2023). The importance of congruence between stakeholder prosocial motivation and CSR attributions: Effects on stakeholders' donations and sense-making of prosocial identities. *Journal of Marketing Communications*, 29(4), 339–357.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2021.2021971>
- Spain, S. M. (2019). *Leadership, work, and the dark side of personality*. Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/C2016-0-04263-8>
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57–73.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167, 411–431.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2020). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 5–20.
<https://doi.org/10.1177/1548051819872201>
- Wang, Z., Ye, Y., & Liu, X. (2023). How CEO responsible leadership shapes corporate social responsibility and organization performance: The roles of organizational climates and CEO founder status. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1498>
- Welch, J. (2024). Building an organizational legacy: Four key principles for responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0228>
- Westman, M., Shadach, E., & Keinan, G. (2013). The crossover of positive and negative emotions: The role of state empathy. *International Journal of Stress Management*, 20, 116–133.
<https://doi.org/10.1037/a0033205>
- Yavari Gohar, F., & Hayati, K. (2020). Sustainable innovation in the hospitality industry: Examining the role of innovation diffusion, environmental pressures, green marketing, and resource commitment. *Tourism Management Studies*, 15(52), 27–50. [in Persian]
<https://sid.ir/paper/959784/fa>
- Zhang, X., Li, D., & Guo, X. (2022). Antecedents of responsible leadership: Proactive and passive responsible leadership behavior. *Sustainability*, 14(14).
<https://doi.org/10.3390/su14148694>

- Zhou, Q., & Zheng, X. (2023). From responsible leadership to hospitality employee's support for external CSR: Need satisfaction as a mediator and moral reflectiveness as a moderator. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 115–123.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.06.015>
- Zhu, J., Wei, H., Li, H., & Osburn, H. (2021). The paradoxical effect of responsible leadership on employee cyberloafing: A moderated mediation model. *Human Resource Development Quarterly*, 32, 597–624.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21432>
- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2022). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 612–628.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0003>

مقاله در دست انتشار