

Work Engagement in Tourism Services: The Role of Leadership Styles and Managers' Motivational Communication

Seyed Mohammad Hosseini

Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Seyed Ali Hosseini*

Department of Tourism Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Seyed Mojtaba Moussavi Neghabi

Department of Management, University of Gonabad, Gonabad, Iran.

Fatemeh Salarvandian

Department of Tourism Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract

In travel agencies, employees' work engagement plays a fundamental role in customer interaction quality, reassurance, information delivery, and the creation of desirable service experiences. Despite growing research on leadership and work engagement in the hotel industry, limited evidence exists regarding travel agencies. This study aimed to explain employees' work engagement in travel agencies based on leadership styles and managers' motivational communication. Data were collected from 254 employees working in travel agencies in Tehran and were analyzed using structural equation modeling. The research model included servant leadership, transformational leadership, three dimensions of motivating language—direction-giving language, empathetic language, and meaning-making language—and work engagement. The results showed that the structural model had an acceptable fit, and all paths in the research model were positive and significant. Among the variables affecting work engagement, empathetic language showed the strongest direct effect. Moreover, servant leadership had the strongest relationship with empathetic language, whereas transformational leadership had the strongest relationship with meaning-making language. The findings indicate that employees' work engagement in travel agencies is

* Corresponding Author: Hosseini.sa@atu.ac.ir

How to Cite: xxxxxxxx

shaped through the interaction between managers' leadership styles and the quality of their motivational communication. Accordingly, strengthening clear, empathetic, and meaning-making communication can effectively enhance employees' work engagement in this sector.

Keywords: Work engagement, servant leadership, transformational leadership, motivating language, travel agencies.

1. Introduction

Travel agencies play an important intermediary role in the tourism service value chain. Their employees connect tourists with destinations, transport providers, accommodation businesses, and other service suppliers. They also provide advice, transfer information, solve customer problems, coordinate travel-related services, and reassure customers before and during travel. In such settings, the quality of customer experience depends not only on service variety or price, but also on employees' psychological energy, attentiveness, and service orientation.

Work engagement is a key construct for understanding how employees invest their physical, cognitive, and emotional resources in work. This issue is especially important in travel agencies because employees frequently face customer anxiety, changes in travel plans, time pressure, information ambiguity, and service complaints. Leadership and communication can therefore function as organizational resources that help employees maintain motivation, focus, and attachment to their work. Accordingly, this study examines how servant leadership, transformational leadership, and managers' motivational communication are associated with work engagement among travel agency employees.

2. Literature Review

Work engagement refers to a positive work-related psychological state characterized by energy, dedication, and absorption. In service organizations, work engagement is closely linked to employees' willingness to invest effort, interact constructively with customers, and

contribute to service quality. Servant leadership emphasizes support, empowerment, growth, and followers' needs. Transformational leadership is based on vision articulation, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. Both styles can strengthen employees' psychological connection with work.

Managers' motivational communication was conceptualized based on motivating language theory. This theory assumes that leaders' language is not merely a medium for transferring information; rather, it can shape employees' cognition, emotions, motivation, trust, and meaning-making. Motivating language consists of three dimensions. Direction-giving language clarifies goals, expectations, standards, and procedures. Empathetic language communicates respect, appreciation, emotional support, and understanding of employees' conditions. Meaning-making language links daily work to broader values, organizational identity, and the social significance of service. Based on this logic, the study tested eleven direct relationships among leadership styles, motivating language dimensions, and work engagement.

3. Methodology

The study used a quantitative survey design. The population consisted of travel agency employees in Tehran. The sampling procedure was stratified random sampling. Different geographical areas of Tehran were considered as sampling strata, and travel agencies were randomly selected from these strata. Questionnaires were distributed among eligible employees, and the final sample included 254 respondents.

Data were collected using a structured questionnaire. All items were measured on a five-point Likert scale. Servant leadership was measured with seven items adapted from Liden et al. Transformational leadership was measured with seven items based on Carless et al. Managers' motivational communication was measured using a 14-item motivating language scale, including five items for empathetic language, four items for direction-giving language, and five items for meaning-making language. Work engagement was measured with nine items based on Schaufeli et al.

Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability. Construct validity was examined through confirmatory factor analysis, standardized factor loadings, and t-values. Convergent validity was evaluated using composite reliability and average variance extracted. Model fit was assessed using χ^2/df , RMSEA, GFI, and CFI. The hypotheses were tested using standardized path coefficients and t-values.

4. Results

The measurement results supported the reliability and validity of the research constructs. Cronbach's alpha values for all constructs exceeded the acceptable threshold, and composite reliability values were higher than 0.70. Confirmatory factor analysis showed that all standardized factor loadings were positive and statistically significant. Although a few items had lower factor loadings, all exceeded the minimum acceptable level and had significant t-values; therefore, the items were retained.

The structural model also showed acceptable fit. The ratio of chi-square to degrees of freedom was below the recommended threshold, RMSEA indicated low approximation error, and GFI and CFI exceeded the commonly accepted cut-off values. The results confirmed all eleven direct hypotheses. Servant leadership and transformational leadership were positively related to work engagement and to the three dimensions of motivating language. Servant leadership showed the strongest relationship with empathetic language, while transformational leadership showed the strongest relationship with meaning-making language. Moreover, all three dimensions of motivating language were positively associated with work engagement, with empathetic language having the strongest direct effect.

5. Discussion

The findings indicate that work engagement in travel agencies is shaped by both leadership styles and managers' communication patterns. The positive relationship between servant leadership and work engagement suggests that employees become more engaged when they perceive

their managers as supportive, respectful, and concerned with their needs and growth. The positive relationship between transformational leadership and work engagement shows that vision, inspiration, and intellectual stimulation can encourage employees to invest more energy and attention in work.

The different patterns between leadership styles and motivating language dimensions are theoretically meaningful. Servant leadership was most strongly associated with empathetic language, reflecting the supportive and follower-oriented nature of this style. Transformational leadership was most strongly associated with meaning-making language, reflecting the role of transformational leaders in articulating vision and connecting daily tasks to broader organizational purposes. The strongest direct effect on work engagement belonged to empathetic language. This finding is important in travel agencies, where employees often face time pressure, customer concerns, changing travel conditions, information uncertainty, and complaints. In such situations, respectful and emotionally supportive communication can help employees feel valued and psychologically connected to work.

6. Conclusion

This study extends research on leadership, motivating language, and work engagement from hotel and hospitality contexts to travel agencies. It also shows that leadership styles and motivational communication should not be examined as separate domains, because leadership behaviors are often expressed through managers' everyday language. From a practical perspective, managers of travel agencies should clarify expectations, show appreciation, provide emotional support, and connect employees' work to the broader value of creating reliable and meaningful travel experiences.

The study has several limitations. The data were cross-sectional, which limits causal interpretation. The sample was restricted to employees of travel agencies in Tehran, and the data were collected through self-report questionnaires. Future research may use longitudinal designs, multi-source data, and mediating or moderating variables such as psychological meaningfulness, psychological safety, relational energy, affective trust, and perceived organizational support.

دلبستگی کاری در خدمات گردشگری: نقش سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش مدیران

گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشکده‌گان مدیریت،
دانشگاه تهران، تهران، ایران.

 سیدمحمد حسینی

گروه مدیریت جهانگردی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه
طباطبایی، تهران، ایران.

 * سیدعلی حسینی

گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران.

 سیدمجتبی موسوی نقابی

گروه مدیریت جهانگردی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه
طباطبایی، تهران، ایران.

 فاطمه سالاروندیان

چکیده

در دفاتر خدمات مسافرتی، دلبستگی کاری کارکنان نقشی اساسی در کیفیت تعامل با مشتریان، اطمینان‌بخشی، انتقال اطلاعات و خلق تجربه مطلوب دارد. با وجود گسترش پژوهش‌ها درباره رهبری و دلبستگی کاری در هتلداری، شواهد محدودی درباره دفاتر خدمات مسافرتی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف تبیین دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی بر اساس سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران انجام شد. داده‌ها از ۲۵۴ نفر از کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی تهران گردآوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد. مدل پژوهش شامل رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین، سه بعد گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز شامل گفتار جهت‌دهنده، گفتار همدلانه و گفتار معنا ساز، و دلبستگی کاری بود. نتایج نشان داد که مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است و مسیرهای پژوهش مثبت و معنادار بودند. میان متغیرهای اثرگذار بر دلبستگی کاری، گفتار همدلانه بیشترین اثر مستقیم را نشان داد. همچنین رهبری خدمتگزار بیشترین رابطه را با گفتار همدلانه و رهبری تحول‌آفرین بیشترین رابطه را با گفتار معنا ساز داشت. یافته‌ها نشان می‌دهد دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی در تعامل میان سبک رهبری مدیران و کیفیت گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز آنان شکل می‌گیرد. بنابراین، تقویت گفتار روشن، همدلانه و معنا بخش می‌تواند راهبردی مؤثر برای افزایش دلبستگی کاری کارکنان باشد.

کلیدواژه‌ها: دلبستگی کاری، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین، گفتار انگیزه‌بخش و معناساز، دفاتر خدمات مسافرتی.

آماده انتشار

مقدمه

دفاتر خدمات مسافرتی از مهم‌ترین واحدهای واسط در زنجیره ارزش گردشگری‌اند؛ زیرا ارتباط میان گردشگران، عرضه‌کنندگان خدمات و مقاصد گردشگری تا حد زیادی از طریق این دفاتر شکل می‌گیرد. در این واحدهای خدماتی، ارزش خدمت فقط در فروش بلیت یا بسته سفر خلاصه نمی‌شود، بلکه از مسیر مشاوره، انتقال اطلاعات، اطمینان‌بخشی و مدیریت انتظارات مشتریان ایجاد می‌گردد (Rabiul & Yean, 2021). کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی در چنین فرایندی نقش‌هایی هم‌زمان مانند مشاور سفر، فروشنده خدمات، حل‌کننده مسئله و میانجی اطلاعاتی میان مشتریان و عرضه‌کنندگان خدمات گردشگری ایفا می‌کنند؛ بنابراین کیفیت عملکرد آنان می‌تواند بر تجربه مشتری، اعتماد به خدمت و تداوم رابطه با سازمان اثرگذار باشد (Rabiul et al., 2023b). از این‌رو، مزیت رقابتی در دفاتر خدمات مسافرتی فقط به قیمت یا تنوع خدمات وابسته نیست، بلکه به کیفیت سرمایه انسانی و توان مدیران در هدایت، حمایت و ارتباط مؤثر با کارکنان نیز بستگی دارد (Zada et al., 2025). دلبستگی کاری یکی از سازه‌های مهم برای تبیین کیفیت حضور روان‌شناختی و رفتاری کارکنان در محیط‌های خدماتی است (Chouhan, 2026). این سازه به حالتی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار اشاره دارد که معمولاً با سه مؤلفه نشاط، وقف‌شدگی و جذب شناخته می‌شود (Schaufeli et al., 2006). کارکنان دارای دلبستگی کاری، انرژی و تمرکز بیشتری در انجام وظایف خود نشان می‌دهند و در تعامل با مشتریان، رفتارهایی فعالانه‌تر، مسئولانه‌تر و حمایت‌گرانه‌تر بروز می‌دهند (Qin et al., 2025). در دفاتر خدمات مسافرتی، اهمیت این سازه از آن جهت برجسته‌تر است که کارکنان با ابهام اطلاعاتی، تغییرات مقررات سفر، نوسان قیمت‌ها، فشار زمانی و انتظارات متنوع مشتریان مواجه‌اند و حفظ کیفیت خدمت در چنین شرایطی نیازمند انرژی، تمرکز و پیوند روان‌شناختی بیشتر با کار است.

بر اساس نظریه تقاضاها - منابع شغلی، منابعی مانند حمایت مدیر، وضوح نقش، ارتباطات مؤثر و معناداری کار می‌توانند اثر تقاضاهای شغلی را تعدیل کرده و زمینه دلبستگی بیشتر کارکنان را فراهم سازند (Bakker & Demerouti, 2017). از این منظر، سبک رهبری مدیران و کیفیت ارتباطات آنان با کارکنان را می‌توان دو منبع مهم سازمانی برای تقویت دلبستگی کاری در دفاتر خدمات مسافرتی دانست. ادبیات جدید رهبری نیز نشان می‌دهد

که سبک‌هایی مانند رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌آفرین، از طریق حمایت، الهام‌بخشی، توانمندسازی، توجه فردی و معنابخشی، می‌توانند نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان را تقویت کنند (Rabiul & Yean, 2021; Uluturk, 2024).

با وجود اهمیت سبک‌های رهبری، اثرگذاری مدیران در سازمان‌های خدماتی فقط از مسیر تصمیم‌ها و رفتارهای رسمی مدیریتی تحقق نمی‌یابد. بخش مهمی از نفوذ مدیر در تعاملات روزمره، گفت‌وگوها، بازخوردها، حمایت‌های کلامی و شیوه معنابخشی به کار آشکار می‌شود (Omair et al., 2025). مفهوم گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران، بر نقش گفتار مدیر در روشن‌سازی مسیر کار، حمایت عاطفی از کارکنان و معنابخشی به فعالیت‌های شغلی تأکید دارد (Sullivan, 1988; Mayfield & Mayfield, 2018). بنابراین، برای تبیین دلبستگی کاری کارکنان، توجه هم‌زمان به سبک رهبری و کیفیت گفتار روزمره مدیران ضروری است.

با وجود گسترش مطالعات اخیر، بخش عمده پژوهش‌های موجود درباره سبک‌های رهبری، گفتار انگیزه‌بخش و دلبستگی کاری در صنعت هتلداری، سازمان‌های عمومی یا نمونه‌های چندصنعتی انجام شده‌اند (Omair et al., 2025; Uluturk, 2024). این در حالی است که دفاتر خدمات مسافرتی از نظر ساختار کار، نوع تماس با مشتری، وابستگی به اطلاعات، فشار رقابتی و حساسیت نسبت به تغییرات محیطی با بسیاری از سازمان‌های خدماتی دیگر تفاوت دارند. در هتل‌ها، تجربه مشتری عمدتاً در محیط فیزیکی و از طریق خدمات اقامتی شکل می‌گیرد؛ اما در دفاتر خدمات مسافرتی، بخش مهمی از ارزش خدمت پیش از سفر و از مسیر مشاوره، اطمینان‌بخشی، هماهنگی، اقناع و مدیریت ریسک ادراک شده مشتری تولید می‌شود (Rabiul & Yean, 2021; Rabiul et al., 2023b). از این رو، تعمیم یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در هتلداری، بیمارستان‌ها یا سایر سازمان‌های خدماتی به دفاتر خدمات مسافرتی نیازمند احتیاط است.

بر این اساس، پژوهش حاضر در پی بررسی رابطه رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین و ابعاد گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران با دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی است. نوآوری اصلی پژوهش در تمرکز بر بافت دفاتر خدمات مسافرتی و تحلیل هم‌زمان دو دسته از منابع مدیریتی مؤثر بر دلبستگی کاری است: نخست، سبک‌های رهبری مدیران و دوم، کیفیت ارتباطات انگیزشی و گفتار روزمره آنان با کارکنان. از منظر نظری، این

پژوهش می‌تواند نشان دهد که دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی چگونه با الگوهای رهبری و ارتباطات مدیران پیوند می‌یابد. از منظر کاربردی نیز نتایج آن می‌تواند به مدیران این دفاتر کمک کند تا دریابند حفظ انرژی، انگیزه و دلبستگی کاری کارکنان، افزون بر تصمیم‌های رسمی مدیریتی، به شیوه سخن گفتن، بازخورد دادن، حمایت عاطفی و معنابخشی روزمره آنان نیز وابسته است. بنابراین، پرسش کلی پژوهش این است که سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران چه نقشی در تبیین دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی دارند؟

مروری بر ادبیات

سبک‌های رهبری و دلبستگی کاری

رهبری یکی از مهم‌ترین منابع اجتماعی و مدیریتی مؤثر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. ادبیات جدید رهبری نشان می‌دهد که پژوهش‌های این حوزه از نقش‌های عمومی و کنترل‌محور رهبر به سمت سبک‌هایی مبتنی بر رشد، یادگیری، نیک‌زیستی پیروان، اخلاق و توزیع قدرت حرکت کرده‌اند (طبرسا و همکاران، ۱۴۰۳). در سازمان‌های خدماتی، نقش رهبر فقط هدایت رسمی فعالیت‌ها نیست، بلکه رهبر از طریق حمایت، الهام‌بخشی، بازخورد، اعتمادسازی و معنابخشی می‌تواند تجربه کاری کارکنان را شکل دهد (El Reqib & Tariq, 2025). در ادبیات جدید خدمات گردشگری نیز سبک‌های رهبری از پیشانی‌های مهم دلبستگی کاری، عملکرد، امنیت روان‌شناختی و تمایل به ماندگاری کارکنان معرفی شده‌اند (Rabiul & Mohd Shamsudin, 2025).

رهبری خدمتگزار سبکی از رهبری است که در آن رهبر، نیازها، رشد، توانمندسازی و نیک‌زیستی کارکنان را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد (Uluturk, 2024). در این سبک، رهبر پیش از مطالبه عملکرد، می‌کوشد شرایطی فراهم کند که کارکنان احساس حمایت، احترام، اعتماد و ارزشمندی داشته باشند (رجب‌پور، ۱۴۰۴). از این منظر، رهبر خدمتگزار با گوش دادن فعال، توجه به نیازهای کارکنان، پرورش ظرفیت‌های فردی و تقویت احساس امنیت روان‌شناختی، زمینه مشارکت فعال‌تر کارکنان را فراهم می‌کند (Rabiul & Yean, 2021; Rabiul et al., 2023a). در سازمان‌های خدماتی، این سبک می‌تواند از طریق افزایش حمایت ادراک‌شده، کاهش تنش رابطه‌ای و تقویت احساس ارزشمندی، کارکنان

را به مشارکت فعال‌تر در کار ترغیب کند (El Reqib & Tariq, 2025). همچنین شواهد نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی می‌تواند نیک‌زیستی کاری کارکنان مهمان‌نوازی را افزایش دهد (Abdou, 2025) و رفتار نوآورانه خدماتی کارکنان هتل را از مسیرهای روان‌شناختی و رابطه‌ای تقویت کند (Liu et al., 2025). رهبری تحول‌آفرین نیز سبکی از رهبری است که از طریق ترسیم چشم‌انداز، الهام‌بخشی، توجه فردی و تحریک فکری، کارکنان را به تلاش فراتر از الزامات رسمی شغل ترغیب می‌کند (معینی کربکندی و طبرسا، ۱۴۰۲). رهبران تحول‌آفرین می‌کوشند کارکنان را نسبت به اهداف سازمانی آگاه‌تر سازند، سطح انگیزش آنان را ارتقا دهند و آنان را به مشارکت در تحقق چشم‌انداز سازمانی تشویق کنند (Rabiul et al., 2023c). این سبک رهبری از طریق ایجاد فرهنگ حمایتی، اعتماد، الهام‌بخشی، یادگیری، مشارکت و توسعه چشم‌انداز می‌تواند به اثربخشی سازمانی کمک کند (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳). در مطالعات جدید گردشگری نیز رهبری تحول‌آفرین یکی از سبک‌های مهم برای تبیین دلبستگی کاری، رفتار نوآورانه، رفتار شهروندی و پایداری کارکنان معرفی شده است (Barkat et al., 2024; Abdulmawla et al., 2025; Nuchpramool et al., 2025).

گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران

گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران بر این ایده استوار است که گفتار مدیر فقط ابزار انتقال اطلاعات نیست، بلکه می‌تواند ادراک، احساس، انگیزش، اعتماد و رفتار کارکنان را شکل دهد (Holmes & Parker, 2025). نظریه گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز، که ریشه در نظریه کنش گفتاری دارد، فرض می‌کند رهبران از طریق گفتار خود می‌توانند وظایف را روشن کنند، از کارکنان حمایت عاطفی کنند و به کار آنان معنا ببخشند (Sullivan, 1988; Mayfield & Mayfield, 2018; Ling & Guo, 2025). در ادبیات داخلی نیز نشان داده شده است که الگوهای گفتاری مدیران می‌تواند در شکل‌دهی به ادراک کارکنان، مشروعیت‌بخشی، جهت‌گیری سازمان و تصویر آینده نقش داشته باشد (خلیل‌نژاد، ۱۴۰۳). در پژوهش حاضر، گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران در سه بعد گفتار جهت‌دهنده، گفتار همدلانه و گفتار معنا‌ساز بررسی می‌شود. گفتار جهت‌دهنده به پیام‌هایی اشاره دارد که از طریق آن‌ها مدیر اهداف، وظایف، انتظارات، استانداردها و مسیر انجام کار را برای کارکنان

روشن می‌کند (Yue, 2025). گفتار همدلانه بیانگر پیام‌هایی است که توجه، احترام، قدردانی، درک شرایط کارکنان و حمایت عاطفی مدیر را منتقل می‌کند (Mayfield et al., 2025). گفتار معناساز نیز به پیام‌هایی اشاره دارد که از طریق آن‌ها مدیر، کار روزمره کارکنان را به ارزش‌ها، اهداف بزرگ‌تر، هویت سازمانی و اهمیت اجتماعی خدمت پیوند می‌دهد و به کارکنان کمک می‌کند کار خود را فعالیتی هدفمند و ارزشمند تجربه کنند (Hsu & Lai, 2024). این سه بعد نشان می‌دهند که مدیران چگونه می‌توانند از گفتار خود برای روشن‌سازی وظایف، حمایت عاطفی و ایجاد معنا در کار استفاده کنند (Omair et al., 2025). در محیط‌های خدماتی، این ابعاد اهمیت ویژه‌ای دارند؛ زیرا کارکنان برای ارائه خدمت مطلوب، هم به وضوح اطلاعاتی، هم به حمایت هیجانی و هم به تجربه معناداری در کار نیاز دارند (Rabiul et al., 2025; Zada et al., 2025).

دلبستگی کاری

دلبستگی کاری به سطح انرژی، اشتیاق، تمرکز و درگیری مثبت کارکنان با کار اشاره دارد (Wu et al., 2025). در ادبیات فارسی، این مفهوم گاه با عنوان تعلق خاطر کاری نیز به کار رفته است و معمولاً به تجربه‌ای مثبت و فعال از رابطه فرد با شغل اطلاق می‌شود (معینی کربکندی و طبرسا، ۱۴۰۲). در تعریف کلاسیک، دلبستگی کاری از سه بعد نشاط، وقف‌شدگی و جذب تشکیل می‌شود؛ نشاط به انرژی و پایداری ذهنی، وقف‌شدگی به احساس اهمیت و افتخار نسبت به کار، و جذب به تمرکز عمیق در فعالیت کاری اشاره دارد (Schaufeli et al., 2006).

در پژوهش‌های جدید، دلبستگی کاری فقط یک نگرش مثبت فردی تلقی نمی‌شود، بلکه سازه‌ای چندبعدی است که می‌تواند پیامدهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد بهتر، نوآوری، ماندگاری و مشارکت فعال کارکنان را توضیح دهد (Barkat et al., 2024; Chouhan, 2026). در ادبیات داخلی نیز تعلق خاطر کاری به عنوان یکی از سازوکارهای مهم در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی معرفی شده است (دهقانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین رهبری و روابط انسانی، استراتژی‌های ارتباطی، محیط امن و توانمندساز و نظام‌های انگیزشی از عوامل مهم شکل‌دهنده تعلق کارکنان به سازمان و کارشان گزارش شده‌اند (ناصری‌فر و همکاران، ۱۴۰۵). از سوی دیگر، دلبستگی

کاری نقطه مقابل حالاتی مانند بی‌حوصلگی شغلی، بی‌معنایی کاری و فرسودگی انگیزشی است. بی‌حوصلگی شغلی حالتی همراه با احساس بی‌معنایی، تکرارزدگی و کاهش انرژی برای انجام وظایف معمول شغلی دانسته شده است (تابان و همکاران، ۱۴۰۴).
دلبستگی کاری در محیط‌های خدماتی به شدت تحت تأثیر عوامل روان‌شناختی و ارتباطی قرار دارد. برای نمونه، معناداری روان‌شناختی، امنیت روان‌شناختی، بالندگی در کار، توانمندسازی روان‌شناختی و انرژی رابطه‌ای از جمله سازوکارهایی هستند که می‌توانند کارکنان را به سرمایه‌گذاری بیشتر انرژی و توجه در کار ترغیب کنند (Rabiul et al., 2023a; Rabiul & Panha, 2025; Zada et al., 2025). اهمیت دلبستگی کاری در سازمان‌های خدماتی از آنجا ناشی می‌شود که کیفیت خدمت تا حد زیادی در لحظه تعامل میان کارمند و مشتری شکل می‌گیرد (Rabiul & Yean, 2021). در صنعت گردشگری نیز دلبستگی کاری با پیامدهایی مانند بهبود عملکرد، افزایش تمایل به ماندگاری، رفتار نوآورانه و ارتقای کیفیت تجربه مشتری پیوند دارد (Barkat et al., 2024; Nuchpramool et al., 2025).

پیشینه پژوهش و شکاف نظری

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که رابطه میان شبکه‌های رهبری، گفتار انگیزه‌بخش و معناساز مدیران و دلبستگی کاری در سال‌های اخیر در ادبیات خدمات و گردشگری مورد توجه قرار گرفته است. در یکی از مطالعات اصلی این حوزه، رابطه مثبت رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین و ابعاد زبان انگیزه‌دهنده با دلبستگی کاری کارکنان هتل تأیید و اهمیت هم‌زمان شبکه رهبری و کیفیت ارتباطات مدیران در تبیین دلبستگی کاری برجسته شده است (Rabiul & Yean, 2021). در ادامه این جریان پژوهشی، رابطه رهبری خدمتگزار و تحول‌آفرین از طریق منابع روان‌شناختی مانند امنیت روان‌شناختی و بالندگی در کار با دلبستگی کاری کارکنان هتل گزارش شده است (Rabiul et al., 2023a). همچنین رابطه شایستگی ارتباطی رهبران با دلبستگی کاری کارکنان صنعت هتلداری تأیید شده است (Rabiul et al., 2023b).

پژوهش‌های جدیدتر نیز نقش گفتار انگیزه‌بخش مدیران را در تقویت پیامدهای مثبت کارکنان نشان داده‌اند. برای نمونه، در صنعت هتلداری، رهبری مبادله‌ای زمانی با دلبستگی

کاری کارکنان ارتباط داشته که با زبان انگیزه‌دهنده همراه شده است (Rabiul, 2024). همچنین زبان انگیزه‌دهنده مدیران با معناداری روان‌شناختی و رابطه مدیر - کارمند ارتباط دارد و این عوامل با دلبستگی کاری کارکنان مرتبط‌اند (Rabiul et al., 2025). در مطالعات غیرهتلی نیز شواهد مشابهی گزارش شده است؛ برای مثال، رهبری خدمتگزار از طریق زبان انگیزه‌دهنده و حمایت سازمانی ادراک‌شده با دلبستگی کاری کارکنان رابطه دارد (Uluturk, 2024)؛ رهبری اصیل از طریق زبان انگیزه‌دهنده و توانمندسازی روان‌شناختی با دلبستگی کاری ارتباط دارد (Uluturk & Yilmaz Altuntas, 2025)؛ زبان انگیزه‌دهنده سرپرستان با اعتماد، دلبستگی و رفتارهای حمایتی کارکنان رابطه مثبت دارد (Qin et al., 2025)؛ و در بخش خدمات بانکی نیز نقش رهبری خدمتگزار، دلبستگی کاری و حمایت سازمانی ادراک‌شده در تقویت رفتار نوآورانه تأیید شده است (Hayati & Purwanto, 2026). در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که رهبری، گفتار مدیران، توانمندسازی، حمایت سازمانی و دلبستگی کاری از نظر نظری و تجربی به شدت با یکدیگر پیوند دارند.

در ادبیات داخلی نیز بخشی از پژوهش‌ها به رابطه میان سبک‌های رهبری، تعلق خاطر کاری، دلبستگی شغلی، توانمندسازی و پیامدهای مثبت کارکنان پرداخته‌اند. اثر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری از طریق توانمندسازی ساختاری گزارش شده است (معینی کربکندی و طبرسا، ۱۴۰۲) و اثر مثبت رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری، هویت‌یابی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی نیز تأیید شده است (دهقانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). در حوزه رهبری خدمتگزار، اثر مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار بر عملکرد شغلی کارکنان نشان داده شده است (رجب‌پور، ۱۴۰۴). همچنین عواملی مانند رهبری و روابط انسانی، استراتژی‌های ارتباطی، محیط امن و توانمندساز و نظام‌های انگیزشی از مؤلفه‌های مهم شکل‌گیری تعلق سازمانی معرفی شده‌اند (ناصری‌فر و همکاران، ۱۴۰۵).

در زمینه ارتباطات مدیران نیز برخی پژوهش‌های داخلی به نقش گفتار و ارتباطات مدیریتی در شکل‌دهی نگرش کارکنان توجه کرده‌اند. مدیران از الگوهای زبانی گوناگون برای مشروعیت‌بخشی به خود، تصمیم‌ها و اقداماتشان استفاده می‌کنند؛ یافته‌ای که نشان می‌دهد زبان مدیران در سازمان فقط ابزار انتقال اطلاعات نیست، بلکه می‌تواند ادراک کارکنان از جهت‌گیری، نظم، آینده و مشروعیت سازمان را شکل دهد (خلیل‌نژاد، ۱۴۰۳). همچنین در

پژوهشی نزدیک به موضوع حاضر، اثر مثبت و معنادار سبک‌های رهبری و مؤلفه‌های زبان انگیزه‌دهنده بر دل‌بستگی کاری کارکنان بیمارستان‌های آموزشی درمانی تأیید شده است (خداویس و شاهبندرزاده، ۱۴۰۲). نقش زبان انگیزشی رهبر در افزایش اشتیاق کارکنان از طریق بهبود ارتباطات شفاف و مقارن و تقویت ادراک رابطه فرد - سازمان نیز گزارش شده است (Ebrahimzadeh Dastjerdi et al., 2019).

با وجود این شواهد، مرور پیشینه نشان می‌دهد که رابطه میان سبک‌های رهبری، گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران و دل‌بستگی کاری عمدتاً در صنعت هتلداری، سازمان‌های عمومی، بیمارستان‌ها، بانک‌ها یا نمونه‌های چندصنعتی بررسی شده است و بافت دفاتر خدمات مسافرتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که ماهیت کار در این دفاتر، به دلیل انکای شدید به مشاوره، انتقال اطلاعات، اطمینان‌بخشی، مدیریت انتظارات مشتری و هماهنگی میان بازیگران مختلف سفر، با بسیاری از سازمان‌های خدماتی دیگر تفاوت دارد. در ادبیات داخلی نیز اگرچه پژوهش‌هایی درباره رهبری تحول‌گرا، رهبری خدمتگزار، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی، دل‌بستگی شغلی و زبان مدیران انجام شده است، کمتر پژوهشی به صورت هم‌زمان رابطه رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین، ابعاد سه‌گانه گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز و دل‌بستگی کاری را در بافت دفاتر خدمات مسافرتی بررسی کرده است. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر این بافت کمتر مطالعه‌شده، می‌کوشد نشان دهد دل‌بستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی چگونه از طریق دو دسته منبع مدیریتی، یعنی سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران، قابل تبیین است.

توسعه فرضیه‌ها

سبک‌های رهبری و دل‌بستگی کاری

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، رهبری خدمتگزار می‌تواند یکی از منابع مهم حمایت، اعتماد، رشد و دل‌بستگی کاری کارکنان باشد. رهبری خدمتگزار از طریق توجه به نیازهای کارکنان، گوش‌دادن فعال، حمایت عاطفی، توانمندسازی و اولویت‌دادن به رشد پیروان، زمینه احساس ارزشمندی و مشارکت فعال‌تر کارکنان را فراهم می‌کند (Rabiul & Yean, 2021; Uluturk, 2024). با توجه به اینکه کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی در تعامل روزمره با مشتریان، حل مسائل سفر و مدیریت فشارهای اطلاعاتی و عاطفی، به حمایت و

پشتیبانی مدیران نیاز دارند، انتظار می‌رود ادراک بیشتر از رهبری خدمتگزار با دل‌بستگی کاری بیشتر همراه باشد. بنابراین:

فرضیه ۱: رهبری خدمتگزار با دل‌بستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی رابطه مثبت و معنادار دارد.

رهبری تحول‌آفرین نیز از طریق چشم‌اندازسازی، الهام‌بخشی، تحریک فکری و توجه فردی می‌تواند کارکنان را به تلاش فراتر از الزامات رسمی شغل ترغیب کند (معینی کربکندی و طبرسا، ۱۴۰۲; Rabiul et al., 2023c). در محیط متغیر، رقابتی و وابسته به اطلاعات دفاتر خدمات مسافرتی، مدیران تحول‌آفرین می‌توانند با ایجاد انگیزه، تشویق یادگیری و معنابخشی به نقش کارکنان، آنان را به مشارکت فعال‌تر در کار ترغیب کنند. مطالعات پیشین نیز نقش این سبک رهبری را در دل‌بستگی کاری و پیامدهای مثبت کارکنان مؤسسات گردشگری تأیید کرده‌اند (Barkat et al., 2024; Abdulmawla et al., 2025; Nuchpramool et al., 2025). بنابراین:

فرضیه ۲: رهبری تحول‌آفرین با دل‌بستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی رابطه مثبت و معنادار دارد.

سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران

رهبری خدمتگزار به دلیل تأکید بر گوش‌دادن، حمایت، توجه به نیازهای کارکنان و رشد پیروان، ماهیتی ارتباطی دارد. رهبران خدمتگزار برای اثرگذاری بر کارکنان ناگزیرند انتظارات را روشن کنند، حمایت عاطفی نشان دهند و به کار کارکنان معنا ببخشند (Uluturk, 2024). شواهد پیشین نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با هر سه بعد زبان انگیزه‌دهنده، یعنی زبان جهت‌دهنده، همدلانه و معنا‌ساز، رابطه مثبت دارد (Rabiul & Yean, 2021). همچنین سبک‌های رهبری از طریق شایستگی ارتباطی رهبران با دل‌بستگی کاری کارکنان هتل ارتباط دارند (Rabiul et al., 2023b). بر این اساس، انتظار می‌رود رهبری خدمتگزار با ابعاد گفتار انگیزه‌بخش و معنا‌ساز مدیران رابطه مثبت داشته باشد. بنابراین:

فرضیه ۳: رهبری خدمتگزار با گفتار جهت‌دهنده مدیران رابطه مثبت و معنادار دارد.

رهبری خدمتگزار به طور خاص با گفتار همدلانه پیوند قوی دارد؛ زیرا در این سبک، مدیر از طریق توجه، احترام، حمایت عاطفی و درک شرایط کارکنان عمل می‌کند. اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر پیامدهای مثبت کارکنان را می‌توان با ماهیت حمایتگرانه این سبک تبیین کرد (رجب‌پور، ۱۴۰۴). همچنین زبان همدلانه، در میان ابعاد زبان انگیزه‌دهنده، به طور ویژه با کیفیت رابطه مدیر - کارمند مرتبط است (Rabiul et al., 2025). بنابراین:

فرضیه ۴: رهبری خدمتگزار با گفتار همدلانه مدیران رابطه مثبت و معنادار دارد. رهبری خدمتگزار می‌تواند با گفتار معناساز نیز مرتبط باشد؛ زیرا رهبر خدمتگزار فقط بر هدایت وظایف رسمی تمرکز ندارد، بلکه از طریق خدمت به کارکنان، توجه به رشد آنان، اولویت‌دادن به نیازهای پیروان و تأکید بر ارزش‌آفرینی برای دیگران، به کارکنان کمک می‌کند کار خود را واجد معنا و اثر مثبت بدانند (Uluturk, 2024; Zada et al., 2025). افزون بر این، رابطه مثبت رهبری خدمتگزار با ابعاد زبان انگیزه‌دهنده در مطالعات تجربی تأیید شده است (Rabiul & Yean, 2021). بر این اساس:

فرضیه ۵: رهبری خدمتگزار با گفتار معناساز مدیران رابطه مثبت و معنادار دارد. رهبری تحول‌آفرین نیز ماهیتی ارتباطی دارد؛ زیرا رهبر تحول‌آفرین برای اثرگذاری بر کارکنان، باید چشم‌انداز را تبیین کند، اهداف را روشن سازد، کارکنان را الهام بخشد و آنان را نسبت به اهمیت کار آگاه کند. رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد فرهنگ حمایتی، اعتماد، یادگیری، مشارکت و توسعه چشم‌انداز در محیط‌های متلاطم اثربخش است (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳). همچنین شواهد نشان داده‌اند که این سبک رهبری در هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی از طریق یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری می‌تواند نوآوری سازمانی را تقویت کند (Abdulmawla et al., 2025).

رهبری تحول‌آفرین با گفتار جهت‌دهنده مرتبط است؛ زیرا رهبر تحول‌آفرین از طریق ترسیم چشم‌انداز، روشن‌سازی اهداف و تبیین مسیر حرکت سازمان، به کارکنان کمک می‌کند بدانند چرا و چگونه باید در جهت اهداف مشترک حرکت کنند (Kaontole & Tajib, 2023). این منطق با مؤلفه انگیزش الهام‌بخش در رهبری تحول‌آفرین همخوان است؛ زیرا رهبر از طریق بیان چشم‌انداز، هدف‌های چالش‌برانگیز و انتظارات روشن، جهت‌شناختی و انگیزشی لازم را برای کارکنان فراهم می‌کند (Becker et al., 2022). شواهد پیشین نیز

نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با شایستگی‌های ارتباطی رهبران، از جمله زبان جهت‌دهنده، ارتباط دارد (Rabiul et al., 2023b). بنابراین:

فرضیه ۶: رهبری تحول‌آفرین با گفتار جهت‌دهنده مدیران رابطه مثبت و معنادار دارد.

رهبری تحول‌آفرین با گفتار همدلانه نیز قابل ارتباط است؛ زیرا یکی از مؤلفه‌های اصلی این سبک، توجه فردی به نیازها، توانایی‌ها، دغدغه‌ها و رشد کارکنان است. رهبر تحول‌آفرین برای اثرگذاری بر کارکنان فقط از چشم‌انداز و هدف سخن نمی‌گوید، بلکه از طریق مربی‌گری، حمایت، گوش دادن و توجه به تفاوت‌های فردی، رابطه‌ای نزدیک‌تر و انسانی‌تر با آنان برقرار می‌کند (Zada et al., 2025). این ویژگی با گفتار همدلانه همخوان است؛ زیرا گفتار همدلانه شامل پیام‌هایی است که احترام، قدردانی، حمایت عاطفی و درک شرایط کارکنان را منتقل می‌کند (Mayfield et al., 2025). بنابراین:

فرضیه ۷: رهبری تحول‌آفرین با گفتار همدلانه مدیران رابطه مثبت و معنادار دارد.

رهبری تحول‌آفرین بیشترین پیوند مفهومی را با گفتار معناساز دارد؛ زیرا این سبک رهبری بر الهام‌بخشی، چشم‌اندازسازی و پیوند دادن تلاش‌های فردی کارکنان با هدف‌ها و ارزش‌های بزرگ‌تر سازمانی تأکید می‌کند (Greimel et al., 2023). در گفتار معناساز نیز رهبر می‌کوشد کار روزمره کارکنان را به ارزش‌ها، هویت سازمانی، رسالت خدمت و آینده مطلوب سازمان پیوند دهد (Hsu & Lai, 2024). بر نقش زبان انگیزه‌دهنده در ارتباطات راهبردی رهبران ارشد و انتقال چشم‌انداز و ارزش‌ها نیز تأکید شده است (Mayfield et al., 2015). بنابراین، رهبران تحول‌آفرین به دلیل تمرکز بر چشم‌انداز، هدف، الهام‌بخشی و معنابخشی، بیشتر مستعد استفاده از گفتار معناساز هستند. بر نقش گفتار انگیزه‌بخش در ارتباطات راهبردی رهبران ارشد و انتقال چشم‌انداز و ارزش‌ها نیز تأکید شده است (Mayfield et al., 2015). بنابراین، رهبران تحول‌آفرین به دلیل تمرکز بر چشم‌انداز، هدف، الهام‌بخشی و معنابخشی، بیشتر مستعد استفاده از گفتار معناساز هستند. بر این اساس:

فرضیه ۸: رهبری تحول‌آفرین با گفتار معناساز مدیران رابطه مثبت و معنادار دارد.

گفتار انگیزه‌بخش و معناساز مدیران و دلبستگی کاری

گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز، به عنوان یکی از منابع ارتباطی مدیران، می‌تواند نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را از طریق سه مسیر اصلی تحت تأثیر قرار دهد: روشن کردن مسیر کار، ایجاد احساس حمایت و معنا بخشی به فعالیت‌های شغلی. در ادبیات جدید، زبان انگیزه‌دهنده نه تنها ابزار انتقال پیام، بلکه منبعی ارتباطی - روان‌شناختی برای شکل‌دهی به اعتماد، دلبستگی، توانمندسازی، تعهد و رفتارهای حمایتی کارکنان تلقی می‌شود (Omair et al., 2025; Qin et al., 2025). زبان انگیزه‌دهنده می‌تواند عملکرد کارکنان را تقویت کند و این اثر از طریق دلبستگی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی توضیح داده می‌شود (Singh et al., 2024). همچنین زبان انگیزه‌دهنده رهبران با اعتماد سازمانی و حمایت کارکنان از کنشگری اجتماعی شرکت مرتبط است (Kim & Meganck, 2025).

گفتار جهت‌دهنده با کاهش ابهام، افزایش وضوح نقش و جهت‌دهی شناختی به کارکنان ارتباط دارد (Kim & Meganck, 2025). گفتار جهت‌دهنده سرپرستان با اعتماد، دلبستگی و رفتارهای حمایتی کارکنان رابطه مثبت دارد (Qin et al., 2025). همچنین زبان انگیزه‌دهنده با انرژی رابطه‌ای و عملکرد کارکنان ارتباط دارد (Rabiul & Panha, 2025). بنابراین، گفتار جهت‌دهنده مدیران می‌تواند با کاهش سردرگمی و افزایش وضوح کاری، دلبستگی کاری کارکنان را تقویت کند. بر این اساس:

فرضیه ۹: گفتار جهت‌دهنده مدیران با دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی رابطه مثبت و معنادار دارد.

گفتار همدلانه بیش از آنکه صرفاً به انتقال اطلاعات مربوط باشد، به کیفیت رابطه مدیر - کارمند و تجربه عاطفی کارکنان از محیط کار مربوط است. زبان انگیزه‌دهنده از طریق ایجاد اعتماد عاطفی می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را تقویت کند (Talukder & Atinc, 2025). قدردانی ناشی از زبان انگیزه‌دهنده می‌تواند دلبستگی و توانمندسازی کارکنان را افزایش دهد (Mayfield et al., 2025). همچنین زبان همدلانه، در میان ابعاد زبان انگیزه‌دهنده، به‌طور ویژه با رابطه مدیر - کارمند مرتبط است (Rabiul et al., 2025). در ادبیات داخلی نیز رهبری، روابط انسانی، استراتژی‌های ارتباطی و محیط امن و توانمندساز از عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی معرفی شده‌اند (ناصری‌فر و همکاران، ۱۴۰۵). بنابراین، گفتار همدلانه می‌تواند از طریق تقویت اعتماد، احساس ارزشمندی و حمایت ادراک‌شده، دلبستگی کاری کارکنان را افزایش دهد. بر این اساس:

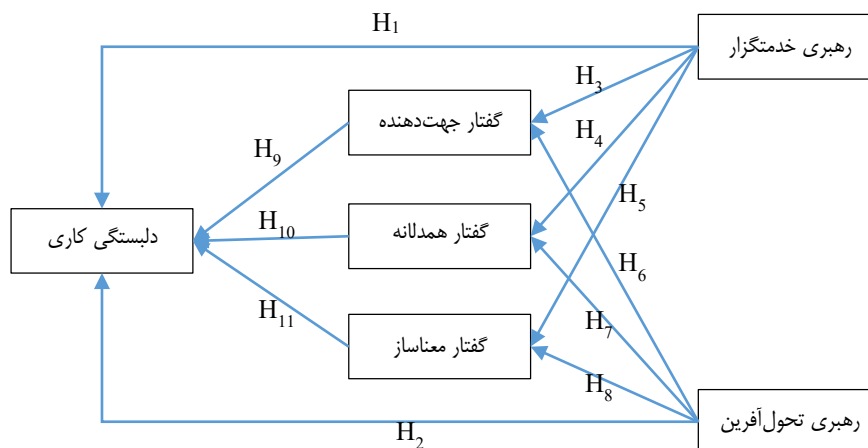
فرضیه ۱۰: گفتار همدلانه مدیران با دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی رابطه مثبت و معنادار دارد.

گفتار معناساز به کارکنان کمک می‌کند کار خود را صرفاً مجموعه‌ای از وظایف تکراری یا عملیاتی ندانند، بلکه آن را فعالیتی هدفمند، ارزشمند و اثرگذار تجربه کنند. در دفاتر خدمات مسافرتی، گفتار معناساز می‌تواند به کارکنان کمک کند نقش خود را فراتر از فروش بلیت یا بسته سفر ببینند و آن را با کاهش اضطراب مشتری، تسهیل تجربه سفر، ایجاد اعتماد و خلق خاطره مثبت برای مسافران پیوند دهند. زبان انگیزه‌دهنده از طریق افزایش معناداری روان‌شناختی، دلبستگی کاری کارکنان گردشگری و مهمان‌نوازی را تقویت می‌کند (Zada et al., 2025). ابعاد زبان انگیزه‌دهنده با معناداری روان‌شناختی رابطه مثبت دارند و معناداری روان‌شناختی نقش مهمی در دلبستگی کاری کارکنان ایفا می‌کند (Rabiul et al., 2025). از سوی دیگر، بی‌حوصلگی شغلی با احساس بی‌معنایی، تکرارزدگی و کاهش انرژی کارکنان همراه است (تابان و همکاران، ۱۴۰۴)؛ بنابراین، معنابخشی به کار می‌تواند نقطه مقابل چنین وضعیت فرساینده‌ای باشد. بر این اساس، گفتار معناساز مدیران می‌تواند با افزایش احساس معنا، ارزش و اهمیت کار، دلبستگی کاری کارکنان را تقویت کند. بنابراین:

فرضیه ۱۱: گفتار معناساز مدیران با دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی رابطه مثبت و معنادار دارد.

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش و فرضیه‌های تدوین شده، مدل مفهومی پژوهش شامل دو سبک رهبری، سه بعد گفتار انگیزه‌بخش و معناساز مدیران و دلبستگی کاری است. در این مدل، رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیرهای برون‌زا در نظر گرفته شده‌اند که هم به صورت مستقیم با دلبستگی کاری رابطه دارند و هم با ابعاد سه گانه گفتار انگیزه‌بخش و معناساز مدیران مرتبط‌اند. همچنین گفتار جهت‌دهنده، گفتار همدلانه و گفتار معناساز به عنوان ابعاد ارتباطات انگیزشی مدیران، با دلبستگی کاری کارکنان رابطه دارند. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کمی و بر پایه داده‌های پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شاغل در دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران بودند. واحد تحلیل، کارکنان این دفاتر بودند؛ زیرا ادراک آنان از سبک رهبری مدیران، کیفیت گفتار انگیزه‌بخش و معناساز مدیران و سطح دلبستگی کاری، مبنای آزمون مدل مفهومی پژوهش قرار گرفت. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای انجام شد؛ بدین صورت که مناطق مختلف شهر تهران به عنوان طبقات نمونه‌گیری در نظر گرفته شدند و از هر طبقه، تعدادی از دفاتر خدمات مسافرتی به صورت تصادفی انتخاب شد. سپس پرسشنامه‌ها در میان کارکنان واجد شرایط این دفاتر توزیع گردید. داده‌های پژوهش از ۲۵۴ نفر از کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی گردآوری شد. معیار ورود به پژوهش، اشتغال در یکی از دفاتر خدمات مسافرتی در زمان گردآوری داده‌ها و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. پرسشنامه‌هایی که به صورت ناقص تکمیل شده بودند یا پاسخ‌های آن‌ها برای تحلیل قابل استفاده نبود، در مرحله آماده‌سازی داده‌ها کنار گذاشته شدند و تحلیل‌ها بر اساس داده‌های قابل استفاده انجام گرفت. به پاسخ‌دهندگان

اطمینان داده شد که اطلاعات آنان محرمانه باقی می ماند، پرسشنامه ها بدون نام تکمیل می شود و نتایج فقط به صورت کلی و پژوهشی گزارش خواهد شد.

ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ساختاریافته بود. همه گویه ها در قالب طیف پنج درجه ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم شدند. برای انطباق ابزار با بافت پژوهش، صورت بندی گویه ها به گونه ای انجام شد که پاسخ دهندگان رفتارهای رهبری و گفتار مدیر مستقیم خود را در محیط دفاتر خدمات مسافرتی ارزیابی کنند. سازه ها، ابعاد، تعداد گویه ها و منابع سنجش در جدول ۱ گزارش شده است. در این پژوهش، دلبستگی کاری به صورت یک سازه کلی تحلیل شد؛ زیرا هدف پژوهش، تبیین سطح کلی دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی بر اساس سبک های رهبری و گفتار انگیزه بخش و معنا ساز مدیران بود.

جدول ۱. سازه ها، شاخص ها و منابع ابزار پژوهش

عامل/سازه	شاخص ها/ ابعاد	تعداد گویه	منبع
رهبری خدمتگزار	رفتارهای خدمت محور، حمایت، توجه به رشد و منافع کارکنان	۷	Liden et al. (2015)
رهبری تحول آفرین	الهام بخشی، چشم انداز سازی، تحریک فکری، توجه فردی	۷	Carless et al. (2000)
گفتار انگیزه بخش و معنا ساز مدیران	گفتار جهت دهنده، گفتار همدلانه، گفتار معنا ساز	۱۴	Sullivan (1988); Mayfield & Mayfield (2018)
گفتار جهت دهنده	روشن سازی اهداف، وظایف، انتظارات و مسیر انجام کار	۴	Mayfield & Mayfield (2018)
گفتار همدلانه	احترام، قدردانی، حمایت عاطفی و درک شرایط کارکنان	۵	Mayfield & Mayfield (2018)
گفتار معنا ساز	پیوند کار روزمره با ارزش ها، اهداف و اهمیت اجتماعی خدمت	۵	Mayfield & Mayfield (2018)
دلبستگی کاری	انرژی، وقف شدگی، جذب و درگیری مثبت با کار	۹	Schaufeli et al. (2006)

پیش از آزمون مدل ساختاری، کیفیت داده ها و ویژگی های روان سنجی ابزار بررسی شد. پایایی سازه ها با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی گردید. روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی استاندارد و آماره های t مربوط به گویه ها

بررسی شد. معیار حفظ گویه‌ها، مثبت و معنادار بودن بارهای عاملی و قرار داشتن آن‌ها بالاتر از حداقل قابل قبول بود. روایی همگرا نیز با استفاده از بارهای عاملی استاندارد، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده ارزیابی شد. سپس مدل ساختاری پژوهش برآورد گردید و برازش مدل با استفاده از شاخص‌هایی مانند نسبت کای دو به درجه آزادی، RMSEA، GFI و CFI بررسی شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پایایی و روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

برای بررسی پایایی و روایی همگرایی سازه‌های پژوهش، از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. همان گونه که در جدول ۲ گزارش شده است، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود؛ بنابراین، سازه‌های پژوهش از پایایی درونی و پایایی ترکیبی قابل قبول برخوردارند. مقدار AVE برای رهبری تحول‌آفرین، گفتار معناساز و گفتار جهت‌دهنده بالاتر از ۰/۵ بود. در مورد رهبری خدمتگزار، دلبستگی کاری و گفتار همدلانه، اگرچه مقدار AVE اندکی پایین‌تر از ۰/۵ قرار گرفت، اما با توجه به پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و معناداری بارهای عاملی، روایی همگرایی این سازه‌ها قابل قبول ارزیابی شد.

جدول ۲. پایایی و روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

سازه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	نتیجه
دلبستگی کاری	۹	۷۲۸/۰	۸۸۳/۰	۴۶۵/۰	قابل قبول
رهبری خدمتگزار	۷	۸۷۴/۰	۸۴۵/۰	۴۴۹/۰	قابل قبول
رهبری تحول‌آفرین	۷	۷۳۵/۰	۹۲۰/۰	۶۲۱/۰	مطلوب
گفتار همدلانه	۵	۷۱۵/۰	۷۸۴/۰	۴۵۱/۰	قابل قبول
گفتار جهت‌دهنده	۴	۸۲۳/۰	۹۳۲/۰	۷۷۴/۰	مطلوب
گفتار معناساز	۵	۸۷۷/۰	۹۵۰/۰	۷۹۲/۰	مطلوب

تحلیل عاملی تأییدی

برای بررسی روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی استاندارد و آماره t گویه‌های پژوهش

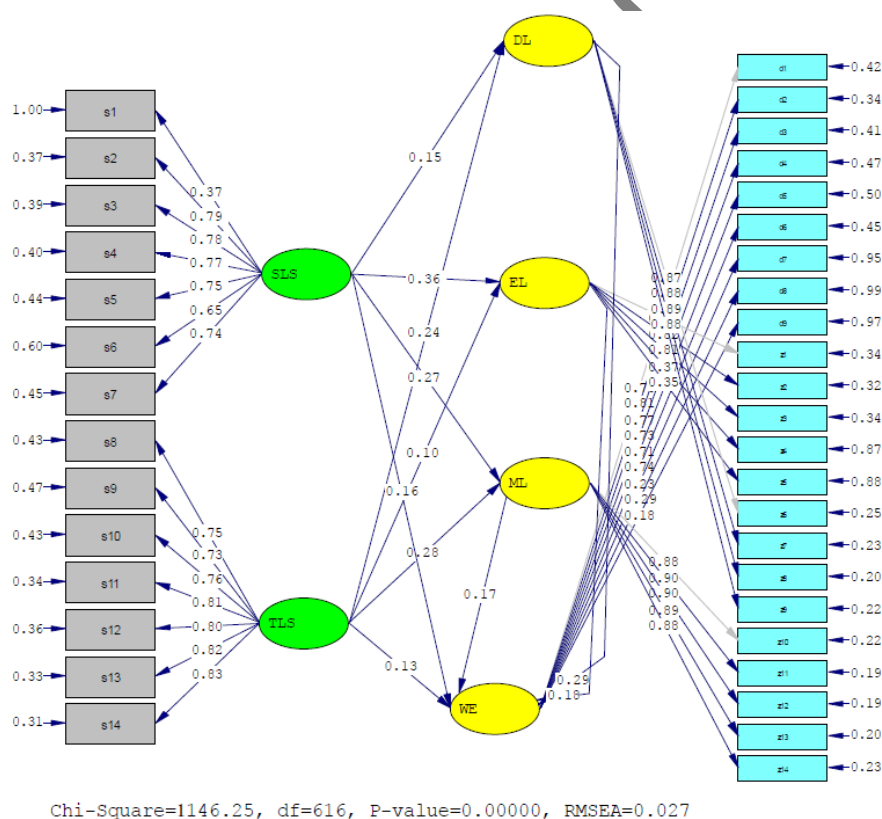
سازه	گویه	بار عاملی	t	سازه	گویه	بار عاملی	t
رهبری خدمتگزار	S1	۳۵/۰	۵۹/۲	دلبستگی کاری	d1	۷۶/۰	۶۲/۱۳
	S2	۷۶/۰	۶۹/۱۴		d2	۸۲/۰	۱۹/۱۵
	S3	۷۵/۰	۹۶/۱۳		d3	۷۷/۰	۸۳/۱۳
	S4	۶۹/۰	۶۲/۱۳		d4	۷۳/۰	۸۹/۱۲
	S5	۷۷/۰	۴۶/۱۳		d5	۷۱/۰	۳۹/۱۲
	S6	۵۴/۰	۲۹/۱۱		d6	۷۴/۰	۲۷/۱۳
	S7	۷۲/۰	۰۹/۱۳		d7	۴۴/۰	۰۸/۳
	S8	۷۶/۰	۸۱/۱۳		d8	۵۹/۰	۶۷/۴
رهبری تحول‌آفرین	S9	۷۴/۰	۴۱/۱۳	گفتار معناساز	d9	۴۶/۰	۳۷/۲
	S10	۷۶/۰	۹۸/۱۳		z10	۸۸/۰	۶۹/۱۷
	S11	۸۲/۰	۵۴/۱۵		z11	۹۰/۰	۳۹/۱۸
	S12	۷۹/۰	۷۴/۱۴		z12	۹۰/۰	۳۹/۱۸
	S13	۸۱/۰	۳۴/۱۵		z13	۸۹/۰	۱۲/۱۸
	S14	۸۳/۰	۷۴/۱۵		z14	۸۸/۰	۵۳/۱۷
گفتار همدلانه	z1	۸۱/۰	۶۴/۱۴	گفتار جهت‌دهنده	z6	۸۷/۰	۱۴/۱۷
	z2	۸۳/۰	۹۹/۱۴		z7	۸۸/۰	۴۹/۱۷
	z3	۸۱/۰	۵۷/۱۴		z8	۸۹/۰	۹۴/۱۷
	z4	۳۷/۰	۶۲/۵		z9	۸۸/۰	۶۶/۱۷
	z5	۳۴/۰	۲۱/۵				

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بارهای عاملی همه گویه‌ها مثبت و آماره‌های t مربوط به آن‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین، همه گویه‌ها از نظر آماری معنادار بودند. همچنین بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۳۰ قرار داشت. اگرچه چند گویه، از جمله برخی گویه‌های رهبری خدمتگزار، گفتار همدلانه و دلبستگی کاری، بار عاملی کمتر از ۰/۴۰ داشتند، اما با توجه به معناداری آماری، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و ضرورت حفظ

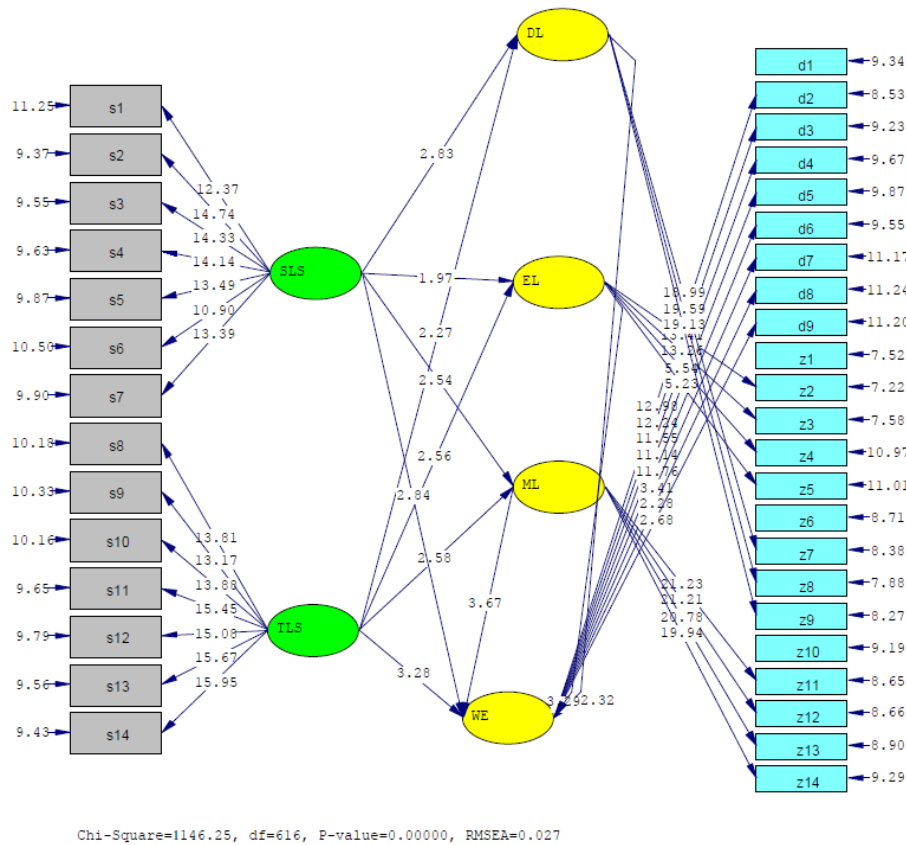
پوشش مفهومی سازه‌ها، هیچ‌یک از گویه‌ها حذف نشد. بر این اساس، مدل اندازه‌گیری از روایی سازه قابل قبول برخوردار است.

برآزش مدل ساختاری

پس از تأیید پایایی و روایی سازه‌ها، مدل ساختاری پژوهش با استفاده از نرم‌افزار LISREL برآورد شد. شکل ۲، مدل ساختاری پژوهش را در حالت ضرایب استاندارد و شکل ۳، مدل ساختاری پژوهش را در حالت اعداد معناداری نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش با اعداد معناداری

شاخص‌های برازش مدل ساختاری در جدول ۴ گزارش شده است. مقدار نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۱/۸۶۱ بود که کمتر از معیار ۳ است. همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۲۷ به دست آمد که پایین‌تر از آستانه ۰/۰۸ است. مقادیر GFI و CFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۳۰ و ۰/۹۶۰ گزارش شد که هر دو بالاتر از معیار ۰/۹۰ هستند. بنابراین، مجموعه شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	معیار پذیرش	نتیجه
χ^2/df	۸۶۱/۱	کمتر از ۳	مطلوب
GFI	۹۳۰/۰	بیشتر از ۹۰/۰	مطلوب
RMSEA	۰۲۷/۰	کمتر از ۰۸/۰	مطلوب
CFI	۹۶۰/۰	بیشتر از ۹۰/۰	مطلوب

آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضرایب مسیر استاندارد و مقادیر آماره t بررسی شدند. معیار تصمیم‌گیری درباره معناداری مسیرها، مقدار آماره t بود؛ به گونه‌ای که مقادیر بزرگ‌تر از ۹۶/۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار تلقی شدند.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش

فرضیه	مسیر ساختاری	ضریب مسیر استاندارد β	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	رهبری خدمتگزار $\leftarrow$ دلبستگی کاری	۱۶/۰	۸۴/۲	تأیید
فرضیه ۲	رهبری تحول‌آفرین $\leftarrow$ دلبستگی کاری	۱۳/۰	۲۸/۳	تأیید
فرضیه ۳	رهبری خدمتگزار $\leftarrow$ گفتار جهت‌دهنده	۱۵/۰	۸۳/۲	تأیید
فرضیه ۴	رهبری خدمتگزار $\leftarrow$ گفتار همدلانه	۳۶/۰	۹۷/۱	تأیید
فرضیه ۵	رهبری خدمتگزار $\leftarrow$ گفتار معناساز	۲۷/۰	۵۴/۲	تأیید
فرضیه ۶	رهبری تحول‌آفرین $\leftarrow$ گفتار جهت‌دهنده	۲۴/۰	۲۷/۲	تأیید
فرضیه ۷	رهبری تحول‌آفرین $\leftarrow$ گفتار همدلانه	۱۰/۰	۵۶/۲	تأیید
فرضیه ۸	رهبری تحول‌آفرین $\leftarrow$ گفتار معناساز	۲۸/۰	۵۸/۲	تأیید
فرضیه ۹	گفتار جهت‌دهنده $\leftarrow$ دلبستگی کاری	۱۸/۰	۳۲/۲	تأیید
فرضیه ۱۰	گفتار همدلانه $\leftarrow$ دلبستگی کاری	۲۹/۰	۶۷/۳	تأیید
فرضیه ۱۱	گفتار معناساز $\leftarrow$ دلبستگی کاری	۱۷/۰	۲۹/۳	تأیید

همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، همه مسیرهای مستقیم مدل مثبت و از نظر آماری معنادارند؛ بنابراین، هر یازده فرضیه پژوهش تأیید شدند. این یافته نشان می‌دهد که دلبستگی

کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی هم با سبک‌های رهبری مدیران و هم با ابعاد گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز آنان رابطه مثبت دارد.

در میان متغیرهای اثرگذار بر دلبستگی کاری، گفتار همدلانه با ضریب مسیر $0/29$ قوی‌ترین رابطه مستقیم را نشان داد. پس از آن، گفتار جهت‌دهنده با ضریب $0/18$ ، گفتار معنا ساز با ضریب $0/17$ ، رهبری خدمتگزار با ضریب $0/16$ و رهبری تحول‌آفرین با ضریب $0/13$ قرار گرفتند. همچنین در روابط میان سبک‌های رهبری و ابعاد گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز، رهبری خدمتگزار بیشترین رابطه را با گفتار همدلانه داشت، در حالی که رهبری تحول‌آفرین بیشترین رابطه را با گفتار معنا ساز نشان داد. البته مسیر رهبری خدمتگزار به گفتار همدلانه با مقدار t برابر با $1/97$ ، اگرچه معنادار است، اما به دلیل نزدیک بودن به مقدار بحرانی $1/96$ باید با احتیاط بیشتری تفسیر شود.

در مجموع، نتایج مدل ساختاری نشان می‌دهد که دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی در تعامل میان سبک رهبری مدیران و کیفیت گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز آنان شکل می‌گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، تبیین دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی بر اساس سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران بود. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین و ابعاد سه‌گانه گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز با دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارند. این یافته بیانگر آن است که دلبستگی کاری در دفاتر خدمات مسافرتی فقط به ویژگی‌های فردی کارکنان وابسته نیست، بلکه در تعامل میان سبک رهبری مدیران، کیفیت گفتار و ارتباطات روزمره آنان و تجربه روان‌شناختی کارکنان از کار شکل می‌گیرد.

یافته‌های مربوط به اثر مستقیم سبک‌های رهبری بر دلبستگی کاری با جریان اصلی پژوهش‌های پیشین در حوزه خدمات گردشگری همسوست؛ پژوهش‌هایی که رهبری خدمتگزار و تحول‌آفرین را از منابع مهم حمایت، معنا، انگیزش و مشارکت فعال کارکنان

معرفی کرده‌اند (Rabiul & Yean, 2021; Rabiul et al., 2023a; Uluturk, 2024). در ادبیات داخلی نیز مطالعات پیشین نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری با تعلق خاطر کاری، توانمندسازی و پیامدهای مثبت کارکنان ارتباط دارند (دهقانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲؛ رجب‌پور، ۱۴۰۴؛ معینی کربکنندی و طبرسا، ۱۴۰۲). بر این اساس، تأیید فرضیه‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌آفرین هر دو می‌توانند به عنوان منابع مدیریتی مؤثر در تقویت دلبستگی کاری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی عمل کنند.

نتایج همچنین نشان داد که سبک‌های رهبری با ابعاد گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران رابطه مثبت دارند؛ اما الگوی این روابط یکسان نیست. رهبری خدمتگزار بیشترین رابطه را با گفتار همدلانه داشت، در حالی که رهبری تحول‌آفرین بیشترین رابطه را با گفتار معنا ساز نشان داد. این تفاوت از نظر نظری قابل تبیین است؛ زیرا رهبری خدمتگزار بیشتر بر حمایت، توجه به نیازهای کارکنان و رابطه انسانی تأکید دارد، اما رهبری تحول‌آفرین بیشتر با چشم‌اندازسازی، الهام‌بخشی و پیوند دادن فعالیت‌های روزمره با اهداف بزرگ‌تر سازمانی شناخته می‌شود. بنابراین، تأیید فرضیه‌های ۳ تا ۸ نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری فقط در سطح رفتارهای کلی مدیران عمل نمی‌کنند، بلکه در الگوهای گفتاری و ارتباطی آنان نیز بازتاب می‌یابند.

یافته‌های پژوهش درباره ابعاد گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز نشان داد که گفتار جهت‌دهنده، گفتار همدلانه و گفتار معنا ساز هر سه با دلبستگی کاری رابطه مثبت دارند. این نتیجه با مطالعاتی همسوست که گفتار یا زبان انگیزه‌دهنده را منبعی ارتباطی - روان‌شناختی برای تقویت اعتماد، معنا، دلبستگی کاری و رفتارهای مثبت کارکنان معرفی کرده‌اند (Omair et al., 2025; Qin et al., 2025; Zada et al., 2025). در میان این ابعاد، گفتار همدلانه بیشترین نقش مستقیم را در تبیین دلبستگی کاری داشت. این یافته، ناظر به تأیید فرضیه ۱۰، نشان می‌دهد که در محیط پرفشار دفاتر خدمات مسافرتی، پیام‌های همراه با احترام، قدردانی، درک شرایط و حمایت عاطفی بیش از سایر ابعاد گفتار مدیران با دلبستگی کاری کارکنان پیوند دارد.

سهم نظری پژوهش حاضر در سه نکته قابل خلاصه است. نخست، این پژوهش ادبیات رهبری، گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز و دلبستگی کاری را از بافت غالب هتلداری به بافت دفاتر خدمات مسافرتی گسترش می‌دهد؛ بافتی که ارزش خدمت در آن بیشتر از طریق مشاوره، انتقال اطلاعات، اطمینان‌بخشی و مدیریت انتظارات مشتری تولید می‌شود. دوم، نتایج نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری و گفتار انگیزه‌بخش مدیران باید به صورت هم‌زمان بررسی شوند؛ زیرا هر سبک رهبری با الگوی متفاوتی از گفتار مدیران همراه است. سوم، یافته‌ها نشان می‌دهد در محیط‌های خدماتی مبتنی بر تماس انسانی و فشار عاطفی، گفتار همدلانه می‌تواند بیش از سایر ابعاد گفتاری در شکل‌گیری دلبستگی کاری نقش داشته باشد. بر اساس نتایج فرضیه‌ها، چند پیشنهاد کاربردی قابل ارائه است. با توجه به تأیید فرضیه ۱۰ و قوی‌تر بودن اثر گفتار همدلانه بر دلبستگی کاری، پیشنهاد می‌شود مدیران دفاتر خدمات مسافرتی در تعاملات روزمره خود بر احترام، قدردانی، حمایت عاطفی و درک شرایط کارکنان تأکید کنند. با توجه به تأیید فرضیه ۹، لازم است مدیران از گفتار جهت‌دهنده برای کاهش ابهام کاری، روشن‌سازی انتظارات، استانداردهای پاسخ‌گویی و شیوه مواجهه با درخواست‌ها و شکایات مشتریان استفاده کنند. با توجه به تأیید فرضیه ۱۱، پیشنهاد می‌شود مدیران با گفتار معنا ساز، نقش کارکنان را به خلق تجربه مطلوب سفر، کاهش اضطراب مشتری، افزایش اعتماد به خدمات گردشگری و ارزش‌آفرینی برای مسافران پیوند دهند. همچنین، با توجه به تأیید فرضیه‌های ۱، ۳، ۴ و ۵، تقویت رفتارهای رهبری خدمت‌گزار مانند حمایت، گوش‌دادن، توجه به رشد کارکنان و اولویت‌دادن به نیازهای آنان می‌تواند به ارتقای دلبستگی کاری و بهبود گفتار انگیزه‌بخش مدیران کمک کند. با توجه به تأیید فرضیه‌های ۲، ۶، ۷ و ۸ نیز مدیران دفاتر خدمات مسافرتی باید از رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مانند چشم‌اندازسازی، الهام‌بخشی، تحریک فکری و توجه فردی برای تقویت گفتار معنا ساز و افزایش دلبستگی کاری کارکنان استفاده کنند. بر این اساس، آموزش مدیران این دفاتر بهتر است علاوه بر مهارت‌های فنی، فروش و عملیات سفر، بر مهارت‌های رهبری خدمت‌گزار، رهبری تحول‌آفرین و گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز نیز متمرکز شود.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌ها به صورت مقطعی گردآوری شدند؛ بنابراین، درباره روابط علی باید با احتیاط سخن گفت. دوم، جامعه پژوهش به کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران محدود بود و تعمیم نتایج به سایر شهرها یا سایر بخش‌های گردشگری نیازمند بررسی‌های بیشتر است. سوم، داده‌ها بر اساس ادراک کارکنان و از طریق پرسشنامه گردآوری شدند؛ از این رو، پژوهش‌های آینده می‌توانند از داده‌های چندمنبعی، طرح‌های طولی و مدل‌های میانجی یا تعدیلی استفاده کنند. بررسی نقش متغیرهایی مانند معناداری روان‌شناختی، امنیت روان‌شناختی، انرژی رابطه‌ای، اعتماد عاطفی و حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند درک دقیق‌تری از سازوکار اثرگذاری رهبری و گفتار انگیزه‌بخش و معنا ساز مدیران بر دل‌بستگی کاری ارائه دهد.

ORCID

Seyed Mohammad Hosseini		https://orcid.org/0000-0002-6351-1073
Seyed Ali Hosseini		https://orcid.org/0000-0003-3895-3854
Seyed Mojtaba Moussavi Neghabi		https://orcid.org/0000-0002-5026-5328
Fatemeh Salarvandian		https://orcid.org/0000-0003-4818-0592

منابع

- ابراهیم زاده دستجردی، رضا، قائدامینی هارونی، عباس و عابدینی، علی رضا. (۱۳۹۸). اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای میانجی ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباط فرد - سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*. 9(2), 47-64. <https://doi.org/10.22108/cbs.2021.125015.1447>
- تابان، محمد، ویسه، صیدمهدی و قاسم پور، حامد. (۱۴۰۴). ارائه الگوی ساختاری تفسیری از پیشایندهای بی‌حوصلگی شغلی در یک سازمان وابسته به وزارت نیرو. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. 34(118), 87-132. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.85622.4631>
- خداویس، وحید، و شاهبندرزاده، حمید. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و زبان انگیزه‌دهنده بر دل‌بستگی کاری کارکنان بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی بوشهر. *رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*. ۷(26), ۲۳۸-263. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2156>

- خلیل نژاد، شهرام. (۱۴۰۳). الگوهای زبانی مدیران برای کسب مشروعیت در سازمان‌های بزرگ. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۴)، ۱۴۷-۱۷۶.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.79294.4465>
- دهقانی‌زاده، مرضیه، شجاعی‌فرد، علی، و زارعی‌پیزدانی، سجاد. (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیت کنشگر. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۷)، ۲۲۹-۲۸۵.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69307.4193>
- رجب‌پور، ابراهیم. (۱۴۰۴). تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری خدمتگزار. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۶)، ۱۶۳-۲۰۰.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.83487.4564>
- طبرسا، غلامعلی، سلیمی، ندا، مهاجرنیا، محمدرضا، اثی‌عشری، محمدحسین و بادین‌دهش، مهران. (۱۴۰۳). سبک‌های رهبری: بررسی گذشته، حال و تبیین آینده با رویکرد علم سنجی در نرم افزار R. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۱)، ۱-۴۰.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.74430.4341>
- پورکریمی، جواد، و عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم: مروری سیستماتیک. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۴)، ۱۷۷-۲۱۸.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78899.4455>
- معینی‌کربکندی، منصوره، و طبرسا، غلامعلی. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری: نقش میانجی توانمندسازی ساختاری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۷)، ۴۵-۷۴.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65689.4085>
- ناصرحی‌فر، کیمیا، نصرالهی، ریحانه‌سادات، و ناصرحی‌فر، وحید. (۱۴۰۵). عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۱۹)، ۳۵-۴۵.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87710.4683>

References

- Abdou, A. H. (2025). Psychological capital as a pathway between servant leadership and workplace well-being in the hospitality industry context. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. <https://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2025/gtg.59234-1466.pdf>
- Abdulmawla, M., Mohamed, L. M., & Elgarhy, S. D. (2025). Effects of transformational leadership and intrinsic motivations on organizational innovation in hotels and travel agencies: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Journal of Tourism and Services*. <https://jots.cz/index.php/JoTS/article/view/889>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barkat, W., Waris, I., Ahmed, R., & Dad, M. (2024). Transformational leadership and frontline managers' work engagement, innovative work behavior, organizational citizenship behavior, and employee sustainability in the

- hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282217>
- Becker, L., Coussement, K., Büttgen, M., & Weber, E. (2022). Leadership in innovation communities: The impact of transformational leadership language on member participation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 371–393. <https://doi.org/10.1111/jpim.12588>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chouhan, V. S. (2026). Linking high-performance work system and empowering leadership with hospitality employees' job outcomes: Work engagement as mediator. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15332845.2025.2588524>
- El Reqib, R. E. S., & Tariq, M. U. (2025). Servant leadership and performance outcomes: A cross-industry systematic review with a focus on hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://www.emerald.com/jhti/article/8/9/3440/1255423>
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), Article 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Hayati, N. W., & Purwanto, P. (2026). The influence of servant leadership on innovative work behavior in the banking services sector: The role of work engagement and perceived organizational support. *Kinerja*. <https://ojs.uaaj.ac.id/index.php/kinerja/article/view/12632>
- Holmes, W. T., & Parker, M. A. (2025). Motivating language intensity: A study of Wyoming superintendents motivating language use as perceived by their principals. *International Journal of Business Communication*, 62(2), 307–325. <https://doi.org/10.1177/2329488419868520>
- Hsu, C. P., & Lai, G. F. (2024). Does a leader's motivating language enhance the customer-oriented prosocial behavior of frontline service employees? *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.05.002>
- Kaontole, N. C., & Tajib, E. (2023). The influence of transformational leadership style on work engagement mediated by motivating language in mining industry. *Journal of Comprehensive Science*, 2(7).
- Kim, Y., & Meganck, S. (2025). The ripple effects of leadership's motivating language: Cultivating employee support for corporate social advocacy and organizational trust. *Public Relations Review*, 51(4), Article 102615. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102615>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Ling, B., & Guo, Y. (2025). Affective and cognitive trust as mediators in the influence of leader motivating language on personal initiative. *International Journal of Business Communication*, 62(2), 258–280. <https://doi.org/10.1177/2329488420915503>
- Liu, J., Konar, R., Sthapit, E., Ali, F., et al. (2025). Servant leadership and the innovative service behaviours of hotel employees: A dual-path model. *Tourism Recreation Research*. <https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2585805>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66930-4>

- Mayfield, J., Mayfield, M., & Hanke, D. (2025). Let's say thanks: How motivating language increases engagement and empowerment through follower gratitude. *Business and Professional Communication Quarterly*, 88(4), 609–629.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121. <https://doi.org/10.1177/2329488414560282>
- Nuchpramool, K., Hsu, R. L. W., & Yeh, S. P. (2025). Rethinking leadership influence: The moderating role of transformational leadership in the relationships among perceived organizational support, job satisfaction, and work engagement in hospitality. *Sustainability*, 17(20), Article 9179. <https://doi.org/10.3390/su17209179>
- Omair, S., Khizar, H. M. U., & Kumar, S. (2025). The power of language in leadership: A systematic literature review and bibliometric analysis of leader motivating language. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-025-00289-6>
- Qin, Y. S., Men, L. R., Akanbi, F., & He, H. (2025). How supervisors' use of motivating language influences employee attitudes and supportive behaviors: Exploring the moderating effects of remote work. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884251349493>
- Rabiul, M. K. (2024). Does transactional leadership generate work engagement in the hotel industry? The role of motivating language and job prestige. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2024.2135055>
- Rabiul, M. K., & Mohd Shamsudin, F. (2025). Transformational leaders and employees' intention to stay: The role of human resource practices and meaningful work. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2025.2511827>
- Rabiul, M. K., & Panha, I. M. (2025). Motivating language and relational energy to performance: Workload as moderator. *Anatolia*. <https://doi.org/10.1080/13032917.2024.2341318>
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Rabiul, M. K., Gursoy, D., Mohamed, A. E., & Patwary, A. K. (2025). Managers' motivating language and employees' job engagement: The role of meaningfulness and employee-manager relationships. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2270617>
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023a). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, Article 103508. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Rabiul, M. K., Mansur Ahmed, S. U., & Rashid, H. (2023b). Connecting transformational leadership and emotional energy to job performance: The boundary role of meaningful work. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2225506>
- Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., et al. (2023c). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: Evidence from the hotel

- industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 425–446.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0247>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Singh, S. R. J., Sharma, K. K., & Mittal, A. (2024). Effect of motivating language on employee performance: Mediating role of organisational citizenship behaviour and employee engagement in the healthcare sector. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(8/9), 1025–1044.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2022-0157>
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104–115.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306798>
- Talukder, M. F., & Atinc, G. (2025). Empowering commitment: Unraveling the impact of motivating language and the mediating role of trust. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2023-0196>
- Uluturk, B. (2024). How servant leadership influences street-level bureaucrats' work engagement: The mediating roles of motivating language and perceived organizational support. *Management Communication Quarterly*, 38(4), 675–706. <https://doi.org/10.1177/08933189231219708>
- Uluturk, B., & Yilmaz Altuntas, E. (2025). Authentic leadership, motivating language, psychological empowerment, and work engagement: A serial mediation model. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884231223521>
- Wu, T. J., Zhang, R. X., & Zhang, Z. (2025). Navigating the human-artificial intelligence collaboration landscape: Impact on quality of work life and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 276–283.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.02.005>
- Yue, C. A. (2025). Creating organizational authenticity and identification: Effect of leaders' motivating language and impact on employee advocacy. *International Journal of Business Communication*, 62(2), 234–257.
<https://doi.org/10.1177/23294884211035116>
- Zada, M., Abdalla, A. A., Estay, C., & Nureldeen, W. A. (2025). Leading with purpose: Unraveling the impact of motivating language on work engagement with a focus on psychological meaningfulness in the tourism and hospitality sector. *BMC Psychology*, 13, Article 663.
<https://doi.org/10.1186/s40359-025-02977-6>

References [in Persian]

- Dehghanizadeh, M., Shojaeifard, A. & Zarei Pizadani, S. (2023). impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior: The role of identification , Work engagement, psychological empowerment and Proactive personality. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 229-285. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69307.4193>
- Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Ghaedamini Harouni, A. & Abedini, A. R. (2019). Perceptions, employee-organization relationships and perceived corporate reputation on employees' engagementreputation on employees engagement. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 9(2), 47-64.
<https://doi.org/10.22108/cbs.2021.125015.1447>

- Khalil Nezhad, S. (2024). Linguistic patterns of managers to gain legitimacy in large organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 147-176. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.79294.4465>
- Khodavis, V., & Shahbandarzadeh, H. (2023). The effect of leadership styles and motivating language on work engagement of employees of teaching hospitals affiliated with Bushehr University of Medical Sciences. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(26), 238-263. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2156>
- Moeini Korbekandi, M. & Tabarsa, G. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Work engagement: The Mediating Role of Structural Empowerment. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 45-74. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65689.4085>
- Nasehifar, K., Nasrollahi, R. S. & Nasehifar, V. (2026). Factors Affecting Organizational Belonging Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 35(119), 235-262. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87710.4683>
- Pourkarimi, J. & Azizi, M. (2024). Effective Leadership Style in Turbulent Environments: A Systematic Review. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 177-218. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78899.4455>
- Rajabpour, E. (2025). The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Job Performance with Emphasis on Servant Leadership. *Management Studies in Development and Evolution*, 34(116), 163-200. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.83487.4564>
- Taban, M., Vayseh, S. & Ghasempour, H. (2025). Proposed Interpretive Structural Model of the Antecedents of Job Boredom in an Organization Affiliated with the Ministry of Energy. *Management Studies in Development and Evolution*, 34(118), 87-132. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.85622.4631>
- Tabarsa, G., Ssalimi, N., Mohajernia, M., Esnaashari, M. & Badin Dahesh, M. (2024). Leadership styles: Examining the past, present and explaining the future with a scientometric approach in R software. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111), 1-40. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.74430.4341>

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.