



Volume 5, Issue 4, 2024

The Mediating Role of Social Capital in the Effect of Servant Leadership on Strategic Agility within the Tourism Sector: A Case Study of Hotels in Mazandaran Province

Alireza Alami^{*1} Majid Fattahi² Ameneh Rezazadeh³

1. Master's Degree, Department of Business Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

(Corresponding Author) Email: alireza.alami2025@gmail.com

2. Department of Business Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. PhD in Business Administration, Faculty of Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 41-53

Corresponding Author's Info

Email:

alireza.alami2025@gmail.com

Keywords:

Social Capital, Servant Leadership, Strategic Agility, Tourism Industry, Mazandaran Province.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the mediating role of social capital in the effect of servant leadership on strategic agility in the tourism industry of Mazandaran province. This study is applied in terms of objective and descriptive-survey (correlational) in terms of data collection method. The statistical population includes all managers and employees of five-star and luxury hotels in Mazandaran province (including Host Babolsar, Parsian Azadi Khazar Chalus, Marvarid Khazar Mahmudabad, Venus Plus Chalus, and Lilium Motel Ghoo), totaling 1,026 individuals. Using Cochran's formula, the sample size was determined to be 280 people, selected via available random sampling. Data collection tools were standard questionnaires of servant leadership by Ruiz-Palomino et al. (2022), strategic agility by Huang (2019) and Klaus et al. (2021), and social capital by Ruiz-Palomino et al. (2022), with validity confirmed by university professors. Data were analyzed using SPSS version 22 and Smart PLS version 4 software in both descriptive and inferential statistics (Structural Equation Modeling) sections. The findings indicated that servant leadership has a significant positive impact on social capital and strategic agility. Furthermore, social capital has a significant impact on strategic agility. Ultimately, the results of the main hypothesis test reveal that social capital plays a significant partial mediating role in the effect of servant leadership on strategic agility in the tourism industry of Mazandaran province. Accordingly, it is suggested that tourism industry managers, by adopting a servant leadership style, provide the groundwork for strengthening social capital and, consequently, enhancing their organization's strategic agility and overall competitive advantage in the dynamic hospitality market.



This is an open access article under the CC BY license. © 2024 The Authors.

How to Cite This Article: Alami, A.; Fattahi, M. and Rezazadeh, A. (2024). The Mediating Role of Social Capital in the Effect of Servant Leadership on Strategic Agility within the Tourism Sector: A Case Study of Hotels in Mazandaran Province. Management, Economics and Entrepreneurship Studies, 5(4): 41-53. doi: 10.22034/jmek.2024.480130.1146

فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

www.JMEK.ir



فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳

نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری (مورد مطالعه: هتل‌های استان مازندران)

علیرضا عالمی^{۱*} مجید فتاحی^۲ آمنه رضازاده^۳

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری استان مازندران است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان هتل‌های پنج ستاره و لوکس استان مازندران (شامل هتل‌های میزبان بابل‌سر، پارسین آزادی خزر چالوس، مروارید خزر محمودآباد، ونوس پلاس چالوس و لیلیوم متلقو) به تعداد ۱۰۲۶ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۲۸۰ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خدمتگزار رویز پالومینو و همکاران (۲۰۲۲)، چابکی استراتژیک هوآنگ (۲۰۱۹) و کلاوس و همکاران (۲۰۲۱) و سرمایه اجتماعی رویز پالومینو و همکاران (۲۰۲۲) بود که روایی آن‌ها توسط اساتید دانشگاه تأیید گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22 و Smart PLS4 و در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی و چابکی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، سرمایه اجتماعی بر چابکی استراتژیک تأثیر معناداری دارد. در نهایت، نتایج آزمون فرضیه اصلی حاکی از آن است که سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری استان مازندران، نقش میانجی جزئی و معناداری ایفا می‌کند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت گردشگری با به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار، بسترهای تقویت سرمایه اجتماعی و در پی آن، ارتقای چابکی استراتژیک سازمان خود را فراهم نمایند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۵۳-۴۱

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

alireza.alami2025@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

واژگان کلیدی:

سرمایه اجتماعی، رهبری خدمتگزار، چابکی استراتژیک، صنعت گردشگری، استان مازندران.



۱- مقدمه

گردشگری به عنوان پدیده‌ای چندوجهی، پیچیده و پویا، از گذشته تاکنون در ابعاد و حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه جریان داشته و تأثیرات عمیق و ماندگاری بر جای گذاشته است. در این میان، مفاهیم اساسی و بنیادینی همچون «سرمایه اجتماعی» وجود دارند که در پیوند تنگاتنگ با مفهوم گردشگری می‌توانند توسعه و تحول پایدار آن را رقم بزنند (معدنی، ۱۴۰۲). از آنجا که صنعت گردشگری و هتلداری ذاتاً در محیطی پر از عدم اطمینان فعالیت می‌کند، سازمان‌های این حوزه برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی در بازارهای اشباع شده، نیاز مبرمی به چابکی استراتژیک دارند (خیری و همکاران، ۲۰۲۳).

گردشگری یکی از مهم‌ترین و باسابقه‌ترین اقدامات بشر است که بر زندگی اجتماعی، روابط خانوادگی، رفاه مادی و اوقات فراغت تأثیر مستقیم و انکارناپذیری می‌گذارد (پایک و همکاران، ۲۰۱۹). این پدیده نه تنها از لحاظ اقتصادی، بلکه از بعد اجتماعی و فرهنگی نیز مزایای بی‌شماری برای جامعه به همراه دارد (کاکوداکیس و همکاران، ۲۰۱۷)، چرا که گردشگری یکی از مهم‌ترین مقوله‌هایی است که هویت فرهنگی، ارزش‌ها، آداب و رسوم، سنت‌ها و همزیستی و همکاری در جامعه را ارتقا می‌بخشد (گارسیا ویلاورده و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعات اخیر که بر روی سازمان‌های اجتماعی گردشگری در کشورهای در حال توسعه انجام شده است، نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی به ایجاد ارزش اجتماعی کمک شایانی می‌کند؛ بنابراین، این سازمان‌ها باید با جوامع محلی ارتباط مؤثر برقرار کرده و از توسعه شبکه‌های تعاملی برای تولید ارزش اجتماعی اطمینان حاصل نمایند (آلتینای و همکاران، ۲۰۱۶).

سازمان‌های موفق و پیشرو به رهبرانی نیازمند هستند که با دیدگاهی عمیق و آینده‌نگر، مسیر آینده سازمان را ترسیم سازند، کارکنان را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در آنان به وجود آورند. دیدگاه «رهبری خدمتگزار» اولین بار توسط گرین لیف در سال ۱۹۷۷ مطرح شد. نقطه قوت این تئوری در این است که با توجه به تغییرات گسترده در جوامع و به تبع آن در سازمان‌ها، می‌تواند نقشی حیاتی و کلیدی در آینده رهبری سازمان‌ها ایفا کند (یاگ چانگ و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهشگران اعلام می‌کنند که رهبری خدمتگزار نه تنها سبکی بشردوستانه و مبتنی بر مبنای اخلاقی است، بلکه برای افزایش نیروی روانی، رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان نیز بسیار مفید است (جلالی فراهانی و فریدونی، ۱۳۹۹). این رویکرد بر پایه تئوری خادمیت بنا شده است، در حالی که تئوری‌های سنتی رهبری عمدتاً بر مبنای تئوری عاملیت استوار هستند (هورسمن، ۲۰۲۱).

با این حال، بحث‌ها درباره نقش گردشگری در جامعه با چالش‌های جدی نیز همراه است. مسائل مربوط به تقاضای بیش‌ازحد گردشگری در «نقاط داغ» باعث واکنش منفی مردم محلی شده و پدیده‌ای تحت عنوان «مازاد توریسم» (Overtourism) موجب محکومیت گسترده صنعت گردشگری و گردشگران در مقاصد شلوغ شده است (میلانو و همکاران، ۲۰۱۹). این مسائل نه تنها حوزه گردشگری، بلکه خود جامعه را نیز در معرض تهدید قرار می‌دهند. در اینجا نیاز است تا عاملی کلیدی بتواند یک پیوند مفهومی ایجاد نماید تا این شکاف‌ها و خلاها را پر کند. سرمایه اجتماعی یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که نقش هم‌افزایی در صنعت گردشگری دارد و می‌تواند برای جوامع مثر ثمر باشد (نولنبرگ

و همکاران، ۲۰۲۱). سرمایه اجتماعی قوی می‌تواند تحقق انعطاف‌پذیری جامعه در مدیریت منابع همگانی را ارتقا دهد (میوسونگن و کلوپرز، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، چابکی استراتژیک می‌تواند به هتل‌های نوظهور کمک کند تا خود را با بازارهای پویای گردشگری سازگار سازند، از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند، به شیوه بهتری به چالش‌ها پاسخ دهند و در نهایت عملکرد خود را بهبود بخشند (آهاماد و همکاران، ۲۰۲۱). اگرچه بسیاری از مناطق در حال توسعه به دنبال گردشگری به عنوان ابزاری برای توسعه اقتصادی هستند، اما در مراحل اولیه اغلب فاقد اشکال مختلف مدیریت منابع و سرمایه‌های لازم هستند (ژو و همکاران، ۲۰۱۷). پیوند مفهومی سرمایه‌های حیاتی همچون سرمایه اجتماعی با حوزه‌های خاص گردشگری همچنان مغفول مانده است (کیم و همکاران، ۲۰۱۶). لذا این تحقیق سعی دارد پیوند مفهومی سرمایه اجتماعی، رهبری خدمتگزار و چابکی استراتژیک را در صنعت گردشگری استان مازندران بررسی کند. سؤال اصلی تحقیق این است که آیا سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری استان مازندران، نقش میانجی دارد؟

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

در تبیین چارچوب نظری پژوهش حاضر، ابتدا به بررسی مبانی نظری متغیرهای کلیدی شامل رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی و چابکی استراتژیک پرداخته می‌شود و سپس پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه به دقت مرور خواهد شد تا شکاف‌های تحقیقاتی و ضرورت انجام این مطالعه مشخص گردد.

در تعریف و تبیین مفهوم رهبری خدمتگزار آمده است که «رهبر خدمتگزار، ارزش نهادن و توسعه افراد، ساخت جوامع و شیوه اصالت را ترویج می‌دهد». در این رویکرد نوین، رهبر به

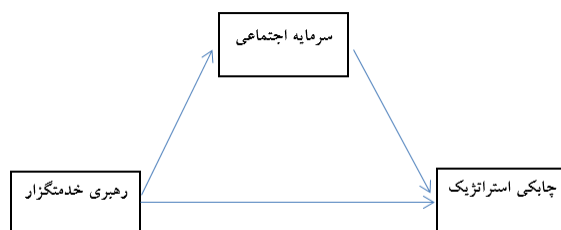
تسهیم قدرت و موقعیت خود با دیگر افراد در جهت منافع مشترک می‌پردازد. رهبر خدمتگزار در ابتدا خدمتگزار افراد است و منافع دیگران را در اولویت نخست قرار می‌دهد. سازمان‌هایی که این سبک رهبری را اعمال می‌کنند، به دلیل ایجاد فضای اعتماد و شفافیت، بیشتر قابل اعتماد هستند. رهبران خدمتگزار، خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنان و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت اصلی فعالیت‌های سازمانی قرار می‌دهند. علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان، ایجاد اعتماد متقابل، تقویت روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش قائل شدن برای خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (جلالی فراهانی و فریدونی، ۱۳۹۹). این رویکرد با تأکید بر رشد و تعالی کارکنان، بستری مناسب و پایدار برای شکل‌گیری سرمایه‌های نامشهود و ارزش‌آفرین در سازمان فراهم می‌آورد.

از سوی دیگر، سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و حیاتی سازمان‌ها و جوامع تعریف می‌شود. سرمایه اجتماعی همان منابع واقعی و بالقوه‌ای است که انسان‌ها و اجتماعات از طریق پیوند با سائرین و در نوع خاصی از ارتباطات و شبکه‌های تعاملی می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند. گروهی مفهوم سرمایه اجتماعی را تا قرن هجدهم و در کارهای ژان ژاک روسو، محقق اهل فرانسه، جستجو می‌کنند و گروهی دیگر به کارگیری این مفهوم را به کارهای امیل دورکیم، کارل مارکس، ماکس وبر و پیر بوردیو که از بنیان‌گذاران کاربردهای نوآورانه سرمایه اجتماعی در جامعه‌شناسی هستند، نسبت می‌دهند (حسن‌زاده ثمرین و همکاران، ۱۳۹۹). در بافت سازمانی و صنعت گردشگری، سرمایه اجتماعی از طریق شبکه‌های روابط، هنجارهای مشترک و اعتماد متقابل شکل می‌گیرد و می‌تواند به عنوان کاتالیزوری برای تسهیل همکاری، تبادل دانش و افزایش تاب‌آوری عمل کند.

وفاداری، خرید بیشتر و پرداخت بیشتر اثرگذار است. محمدی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی تحت عنوان «تحلیلی بر نقش سرمایه اجتماعی، تعامل اجتماعی و تسهیم دانش در بازاریابی گردشگری الکترونیک» نشان دادند که سرمایه اجتماعی، تعامل اجتماعی و تسهیم دانش، تاثیر مستقیمی در بازاریابی گردشگری الکترونیک دارد و تاثیر سرمایه اجتماعی و تعامل اجتماعی بر تسهیم دانش مثبت و معنادار است.

در سطح بین‌المللی نیز، حازم خیری و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری تعاملی بر چابکی سازمانی در مشاغل گردشگری و هتلداری: نقش‌های میانجی اعتماد سازمانی و دوسوتوانی» تاکید کردند که صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی پویا است و برای به دست آوردن مزیت رقابتی نیاز مبرم به چابکی دارد. رویز پالومینو و دیگران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «آیا رهبری خدمتگزار می‌تواند از افسردگی کارکنان هتل جلوگیری کند؟» دریافتند که رهبری خدمتگزار به طور مستقیم افسردگی را کاهش می‌دهد و سرمایه اجتماعی واسطه‌ای در این رابطه است. همچنین، ابوانزه و دیگران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «نقش چابکی استراتژیک در جهت رقابت با اثر میانجی مدیریت دانش» بیان کردند که نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار چابکی استراتژیک و مدیریت دانش بر دستیابی به رقابت‌پذیری است و اثر میانجی چابکی استراتژیک در دستیابی به رقابت مؤثر بوده است.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش فوق، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ترسیم می‌گردد:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از خیری و همکاران، ۲۰۲۳)

در ادامه، چابکی استراتژیک به عنوان توانایی شرکت برای تنظیم و انطباق جهت استراتژیک در کسب‌وکار اصلی، به صورت تابعی از بلندپروازی‌های استراتژیک و شرایط محیطی متغیر تعریف می‌شود (دوز و کوسونن، ۲۰۰۸). در صنعت پویا و پرچالش گردشگری، چابکی استراتژیک به هتل‌های نوظهور و سازمان‌های این حوزه اجازه می‌دهد تا خود را با بازارهای گردشگری سازگار سازند، از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند، به شیوه بهتری به چالش‌ها پاسخ دهند و در نهایت عملکرد خود را بهبود بخشند (آهاماد و همکاران، ۲۰۲۱).

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط این متغیرها در مطالعات مختلفی مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، ناصرپور و موسوی (۱۴۰۲) در تحقیقی تحت عنوان «ارزیابی تاثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه گردشگری سلامت با نقش میانجی احساس امنیت عمومی» بیان کردند که به طور کلی سرمایه اجتماعی بر توسعه گردشگری سلامت با نقش میانجی احساس امنیت عمومی تاثیر داشته است. خدابی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی» نشان دادند که اتحاد استراتژیک از طریق متغیرهای میانجی همچون اکتشاف و بهره‌برداری، و چابکی استراتژیک بر عملکرد بین‌الملل شرکت‌های ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد. معدنی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای ترکیبی تحت عنوان «پیوند مفهومی گردشگری و سرمایه اجتماعی در توسعه و تحول جامعه» به نقش اساسی و سازنده مولفه‌هایی چون حمایت و پشتیبانی از جامعه، مشارکت در گردشگری، رعایت حقوق شهروندی و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی اشاره کرد.

علاوه بر این، احمدزاده و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «تبیین ارتباط چابکی استراتژیک با مؤلفه‌های تمایلات رفتاری مشتریان» بیان کردند که چابکی استراتژیک شرکت بیمه آسیا بر تمایل مشتریان به تبلیغ شفاهی، توصیه شرکت به دیگران،

بر اساس مدل مفهومی ترسیم شده و اهداف پژوهش، فرضیات تحقیق به شرح زیر تدوین می گردند:

فرضیه اصلی: سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری نقش میانجی دارد.

فرضیه های فرعی:

۱. رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری تأثیر معناداری دارد.
 ۲. رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی در صنعت گردشگری تأثیر معناداری دارد.
 ۳. سرمایه اجتماعی بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری تأثیر معناداری دارد.
- این چارچوب نظری و پیشینه، پایه ای مستحکم برای آزمون روابط علی و معلولی بین متغیرها در بخش های بعدی پژوهش فراهم می آورد و نشان می دهد که چگونه رهبری خدمتگزار می تواند از طریق تقویت سرمایه اجتماعی، منجر به ارتقای چابکی استراتژیک در هتل های استان مازندران شود.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می گیرد، زیرا نتایج و یافته های حاصل از آن می تواند به طور مستقیم مورد استفاده مدیران، سیاست گذاران و تصمیم گیرندگان صنعت گردشگری و هتلداری استان مازندران قرار گیرد. این تحقیق با ارائه راهکارهای عملی و مبتنی بر شواهد، به دنبال بهبود چابکی استراتژیک سازمان ها از طریق تقویت سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه گذاری بر روی سرمایه اجتماعی است. از نظر ماهیت و روش گردآوری داده ها، این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی و همبستگی است. در کلی ترین تقسیم بندی، روش تحقیق را می توان به دو بخش اصلی کتابخانه ای و میدانی تقسیم کرد که در پژوهش حاضر از هر دو روش به طور توأمان و مکمل یکدیگر استفاده شده است. در مرحله کتابخانه ای، با مطالعه عمیق و نظام مند کتب،

مقالات علمی-پژوهشی، پایان نامه ها و اسناد معتبر داخلی و خارجی، مبانی نظری و پیشینه پژوهش به دقت تدوین گردیده است. در مرحله میدانی نیز، داده های اولیه و تجربی از طریق توزیع و تکمیل پرسشنامه در میان جامعه آماری مورد نظر جمع آوری شده است.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان شاغل در هتل های پنج ستاره و لوکس استان مازندران تشکیل می دهند. این هتل ها شامل هتل پنج ستاره میزبان بابل سر، هتل پارسیان آزادی خزر (هایات) چالوس، هتل مروارید خزر محمودآباد، هتل ونوس پلاس چالوس و هتل لیلیوم متل قو سلمان شهر می باشند. بر اساس اطلاعات موجود و استعلام های انجام شده، مجموع تعداد مدیران و کارکنان این هتل ها برابر با ۱۰۲۶ نفر است. با توجه به مشخص و متناهی بودن حجم جامعه آماری، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بر این اساس، حجم نمونه مورد نیاز برای تعمیم نتایج با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای برآورد قابل قبول، ۲۸۰ نفر محاسبه گردید. روش نمونه گیری در این پژوهش، نمونه گیری تصادفی در دسترس (آسان) بوده است؛ بدین معنا که پرسشنامه ها در میان افرادی که دسترسی به آن ها ممکن بود و تمایل به همکاری داشتند، توزیع و تکمیل گردید تا نماینده ای مناسب از جامعه آماری باشد.

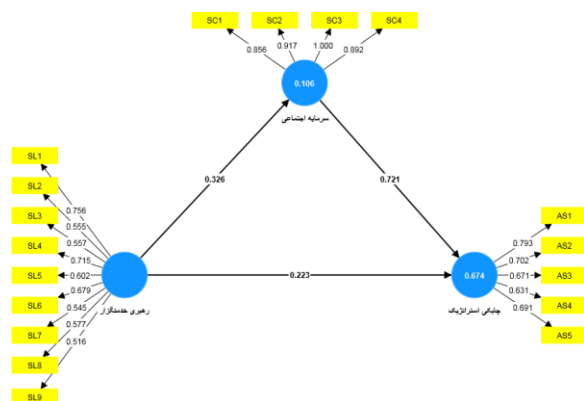
برای گردآوری داده های مورد نیاز و سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد و معتبر بین المللی استفاده شده است. این ابزارها عبارتند از:

۱. پرسشنامه رهبری خدمتگزار: این پرسشنامه بر اساس مدل رویز پالومینو و همکاران (۲۰۲۲) تدوین شده و دارای ۹ گویه (سؤال) است که ابعاد مختلف رفتارهای خدمتگزارانه و حمایتی رهبران را مورد سنجش قرار می دهد.
۲. پرسشنامه چابکی استراتژیک: این ابزار با بهره گیری از مدل های هوآنگ (۲۰۱۹) و کلاوس و همکاران (۲۰۲۱)

عاملی، روایی و پایایی) ارزیابی و سپس مدل ساختاری (شامل ضرایب مسیر و آماره t) مورد آزمون قرار گرفت تا صحت فرضیه‌های تدوین‌شده به‌طور علمی تأیید گردد.

۴. یافته‌ها

در این بخش، به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش و ارزیابی مدل مفهومی، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرآیند تحلیل داده‌ها در مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در دو مرحله اصلی و متوالی انجام می‌شود: مرحله اول، ارزیابی مدل اندازه‌گیری (برون‌زا) و مرحله دوم، ارزیابی مدل ساختاری (درون‌زا). در گام نخست، پایایی و روایی سازه‌های پژوهش به‌دقت مورد بررسی قرار گرفت. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیرهای قابل مشاهده (گوپه‌ها) بوسیله بارهای عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. بر اساس معیارهای استاندارد ارائه‌شده توسط کلاسن (۲۰۱۰)، اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴۰ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و گوپه مربوطه از مدل حذف می‌شود. بار عاملی بین ۰/۴۰ تا ۰/۶۰ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶۰ باشد، بسیار مطلوب ارزیابی می‌گردد.



شکل ۳- بارهای عاملی سنجه‌های مدل در حالت استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)

طراحی شده و شامل ۵ گوپه است که توانایی سازمان در انطباق، پاسخگویی سریع و بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط‌های متغیر را اندازه‌گیری می‌کند.

۳. پرسشنامه سرمایه اجتماعی: این پرسشنامه نیز برگرفته از پژوهش رویز پالومینو و همکاران (۲۰۲۲) بوده و شامل ۴ گوپه برای سنجش سطح سرمایه اجتماعی، اعتماد و شبکه‌های ارتباطی درون‌سازمانی کارکنان است.

به‌منظور اطمینان از روایی (اعتبار) ابزار اندازه‌گیری، فرآیند بومی‌سازی پرسشنامه‌ها با نظارت دقیق استاد راهنما و بهره‌گیری از نظرات اصلاحی سایر اساتید دانشگاهی آشنا به موضوع پژوهش انجام پذیرفت و روایی صوری و محتوایی آن‌ها مورد تأیید نهایی قرار گرفت. همچنین، برای ارزیابی پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه‌ها، در بخش تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آماری نظیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد که مقادیر آن‌ها برای تمامی سازه‌های مدل بالاتر از حد مطلوب (۰/۷) گزارش گردید. علاوه بر این، برای بررسی روایی واگرا و اطمینان از تمایز مفهومی بین سازه‌ها، از معیار نسبت هتروتریت-مونوتریت (HTMT) بهره گرفته شد که مقادیر آن نیز کمتر از آستانه مجاز (۰/۹۰) بود.

در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای آماری SPSS نسخه ۲۲ و Smart PLS نسخه ۴ انجام پذیرفت. از نرم‌افزار SPSS برای انجام آمار توصیفی (مانند میانگین، انحراف معیار و فراوانی) و بررسی اولیه داده‌ها استفاده شد. سپس، به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی و معلولی بین متغیرهای پنهان و آشکار، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در نرم‌افزار Smart PLS 4 بهره گرفته شد. این روش به دلیل توانایی بالا در مدیریت مدل‌های پیچیده با متغیرهای میانجی و عدم نیاز به فرضیه توزیع نرمال داده‌ها، گزینه‌ای ایده‌آل و قدرتمند برای پژوهش حاضر محسوب می‌شود. در این فرآیند، ابتدا مدل اندازه‌گیری (شامل بارهای

۰/۹۰ باشد، روایی واگرا در بین سازه‌های انعکاسی تأیید می‌شود. نتایج این آزمون در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲- بررسی روایی واگرا از طریق معیار HTMT

نشانگرها	رهبری خدمتگزار	سرمایه اجتماعی	چابکی استراتژیک
رهبری خدمتگزار			
سرمایه اجتماعی	۰/۳۰۴		
چابکی استراتژیک	۰/۴۶۸	۰/۵۰۱	

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به مقادیر مندرج در جدول ۲، بیشترین مقدار HTMT مربوط به رابطه بین سرمایه اجتماعی و چابکی استراتژیک است که برابر با ۰/۵۰۱ می‌باشد. از آنجا که تمامی مقادیر به‌دست‌آمده به‌طور قابل‌توجهی کمتر از آستانه مجاز ۰/۹۰ هستند، می‌توان با اطمینان بالا بیان کرد که روایی واگرای مدل تأیید شده و هر یک از سازه‌ها، مفهوم متمایزی را نسبت به سایر سازه‌ها اندازه‌گیری می‌کنند.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، نوبت به ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها می‌رسد. یکی از شاخص‌های کلیدی در این مرحله، ضریب تعیین (R^2) است که میزان واریانس تبیین‌شده متغیرهای درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا را نشان می‌دهد. چن (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقادیر ملاک برای قدرت تبیین‌کنندگی ضعیف، متوسط و قوی معرفی کرده است.

جدول ۳. مقادیر R^2 و R^2 تعدیل‌شده متغیرهای درون‌زای مدل

متغیر	مقدار R^2	مقدار R^2 تعدیل شده
سرمایه اجتماعی	۰/۱۰۶	۰/۱۰۴
چابکی استراتژیک	۰/۶۷۴	۰/۶۷۲

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس جدول ۳، مقدار R^2 برای متغیر سرمایه اجتماعی برابر با ۰/۱۰۶ و برای متغیر چابکی استراتژیک برابر با ۰/۶۷۴ به

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، در تمامی سازه‌های مدل، بارهای عاملی دارای مقادیری بیشتر از ۰/۶۰ می‌باشند که نشان‌دهنده همگرایی مناسب و قوی بین گویه‌ها و سازه‌های مربوطه است. بنابراین، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری در سطح مطلوبی قرار دارد و گویه‌ها توانایی تبیین تغییرات متغیر پنهان خود را به خوبی دارا می‌باشند.

پس از تأیید بارهای عاملی، نوبت به بررسی پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ می‌رسد. آلفای کرونباخ معیاری سنتی برای سنجش همسانی درونی است، در حالی که پایایی ترکیبی معیار دقیق‌تر و مناسب‌تری در مدل‌سازی معادلات ساختاری محسوب می‌شود. بر اساس توصیه‌های هیر و همکاران، مقدار این شاخص‌ها باید بالاتر از ۰/۷۰ باشد تا پایایی سازه تأیید گردد. نتایج حاصل از این ارزیابی در جدول ۱ ارائه شده است.

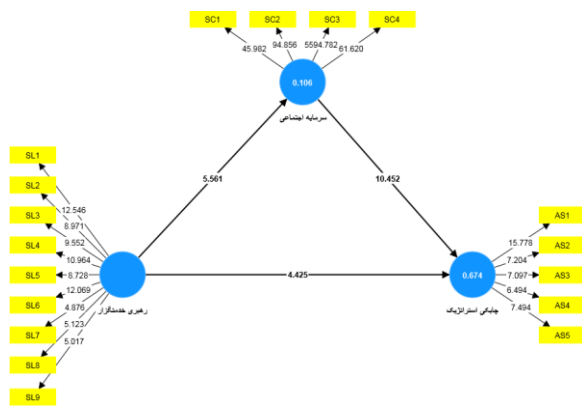
جدول ۱- نتایج آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

ابعاد	CR	آلفای کرونباخ
رهبری خدمتگزار	۰/۸۴۴	۰/۸۰۹
سرمایه اجتماعی	۰/۹۵۵	۰/۹۳۶
چابکی استراتژیک	۰/۸۲۷	۰/۸۳۶

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای رهبری خدمتگزار (۰/۸۰۹)، سرمایه اجتماعی (۰/۹۳۶) و چابکی استراتژیک (۰/۸۳۶) همگی بالاتر از حد آستانه ۰/۷۰ هستند. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) نیز به ترتیب برابر با ۰/۸۴۴، ۰/۹۵۵ و ۰/۸۲۷ به دست آمده است که همگی از حد مطلوب ۰/۷۰ فراتر رفته‌اند. این یافته‌ها به وضوح نشان می‌دهند که ابزار اندازه‌گیری پژوهش از پایایی و همسانی درونی بسیار بالایی برخوردار است.

در ادامه، برای ارزیابی روایی واگرا و اطمینان از تمایز مفهومی بین سازه‌های مختلف مدل، از معیار نسبت هتروتیریت-مونوتیریت (HTMT) استفاده شد. بر اساس پژوهش هنسلر و همکاران (۲۰۱۵)، اگر مقدار HTMT بین دو سازه کمتر از



مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب مسیر و مقادیر t (منبع: یافته‌های پژوهش)

همان‌گونه که در شکل ۳ و جدول ۶ مشاهده می‌شود، تمامی مسیرهای فرضی مدل دارای مقادیر t بزرگتر از ۱/۹۶ هستند که معناداری تمامی روابط را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌کند.

جدول ۶- جدول ۶. ضرایب مسیر و آماره معناداری فرضیه‌ها

مسیر فرضیات	ضریب مسیر (β)	معناداری T- (Value)	سطح معناداری	نتیجه مسیر
رهبری خدمتگزار -> سرمایه اجتماعی	۰/۳۲۶	۵/۵۶۱	۰/۰۰۰	تأیید
رهبری خدمتگزار -> چابکی استراتژیک	۰/۲۲۳	۴/۴۲۵	۰/۰۰۰	تأیید
سرمایه اجتماعی -> چابکی استراتژیک	۰/۷۲۱	۱۰/۴۵۲	۰/۰۰۰	تأیید
رهبری خدمتگزار -> سرمایه اجتماعی -> چابکی استراتژیک	۰/۲۳۵	۵/۹۵۲	۰/۰۰۰	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهش

بررسی فرضیه‌های فرعی و اصلی:

۱. فرضیه اول: رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری تأثیر معناداری دارد. با توجه به نتایج، این

دست آمده است. این بدان معناست که متغیرهای پیش‌بین (رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی) توانسته‌اند حدود ۶۷/۴ درصد از تغییرات و واریانس چابکی استراتژیک را در هتل‌های استان مازندران تبیین کنند که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بسیار بالای مدل پژوهش است.

برای بررسی برازش کلی مدل، از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. تن و همکاران سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. این شاخص از طریق میانگین مقادیر اشتراکی (Communality) و ضریب تعیین (R^2) متغیرهای پنهان محاسبه می‌گردد.

جدول ۴- میزان Communality و R^2 متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	R^2	Communality
رهبری خدمتگزار	-	۰/۴۵۸
سرمایه اجتماعی	۰/۱۰۶	۰/۵۱۴
چابکی استراتژیک	۰/۶۷۴	۰/۵۳۴

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۵- نتایج برازش مدل کلی (GOF)

GOF	$\overline{R^2}$	Communality
۰/۴۴۰	۰/۳۹	0.502

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به محاسبات انجام‌شده، مقدار GOF برابر با ۰/۴۴۰ به دست آمد که از حد آستانه قوی (۰/۳۶) فراتر است. این نتیجه به وضوح تأیید می‌کند که مدل ساختاری پژوهش از برازش بسیار مطلوب و قابل‌قبولی برخوردار است.

در گام نهایی، جهت‌های نشان‌داده‌شده در مدل و روابط بین سازه‌ها از لحاظ آماری مورد آزمون قرار گرفتند. نرم‌افزار Smart PLS روابط را در سطح اطمینان ۹۵٪ آزمون می‌کند و از آنجا که مقدار بحرانی آماره t در این سطح برابر با ۱/۹۶ است، هر رابطه‌ای که مقدار t آن خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ باشد، از لحاظ آماری معنادار و مورد تأیید است.

اجتماعی) منجر به افزایش چابکی استراتژیک در هتل‌های مورد مطالعه می‌شود.

این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از جمله رنجبر دشخوانی (۱۴۰۰)، نداف و خواجه (۱۴۰۰)، رحیمی (۱۳۹۶)، ابراهیمی (۱۳۹۹)، ابراهیم‌زاده دستجردی و همکاران (۱۳۹۹)، غفوریان و همکاران (۱۳۹۹)، رابیول و تیام (۲۰۲۱)، بویل و همکاران (۲۰۱۹) و جنسن و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. تبیین این یافته‌ها بدین شرح است که مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی، عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌شدن و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت در چنین شرایط پویایی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و به‌ویژه شیوه‌های رهبری است. سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، مسیر آینده را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. سبک رهبری خدمتگزار با تأکید بر اولویت‌دادن به نیازهای کارکنان، توانمندسازی و ایجاد اعتماد متقابل، بستری ایده‌آل برای افزایش تعهد، رضایت و دلبستگی شغلی فراهم می‌کند. این عوامل روان‌شناختی مثبت، مستقیماً به شکل‌گیری و تقویت سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی منجر می‌شود.

همچنین، نتایج حاکی از آن است که سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک عامل اساسی و دارایی نامشهود، تأثیر مستقیم و قدرتمندی بر چابکی استراتژیک دارد. این یافته با نتایج تحقیقات ویل و لی (۲۰۱۲) و برگن (۲۰۱۹) که بیان می‌کنند یکی از نتایج اصلی سرمایه اجتماعی، افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری در امور سازمان است، مطابقت دارد. هنگامی که کارکنان دارای سرمایه اجتماعی بالایی باشند، از طریق شبکه‌های ارتباطی قوی و اعتماد متقابل، اطلاعات را سریع‌تر تبادل کرده، بهتر با تغییرات محیطی سازگار می‌شوند و در مواقع بحران، با همبستگی بیشتری به چالش‌ها پاسخ می‌دهند. در واقع، استفاده رهبران از سبک خدمتگزارانه باعث می‌شود کارکنان حتی در مواجهه با

مسیر دارای ضریب مسیر ۰,۲۲۳ و آماره معناداری ۴,۴۲۵ است. آماره معناداری بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا این مسیر مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۲. فرضیه دوم: رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی در صنعت گردشگری تأثیر معناداری دارد. نتایج نشان داد این مسیر دارای ضریب ۰,۳۲۶ و آماره t برابر با ۵,۵۶۱ است. از آنجا که این مقدار بالاتر از ۱,۹۶ است، فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود.

۳. فرضیه سوم: سرمایه اجتماعی بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری تأثیر معناداری دارد. این مسیر با ضریب مسیر بسیار قوی ۰,۷۲۱ و آماره t برابر با ۱۰,۴۵۲ مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده تأثیر عمیق و مستقیم سرمایه اجتماعی بر ارتقای چابکی استراتژیک است.

۴. فرضیه اصلی: سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری نقش میانجی دارد. با توجه به معنادار بودن هم مسیر مستقیم و هم مسیر غیرمستقیم (از طریق سرمایه اجتماعی با ضریب $t=۵/۹۵۲$ و $t=۰/۲۳۵$)، می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه اجتماعی در این رابطه نقش میانجی جزئی و معناداری ایفا می‌کند. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش به طور کامل تأیید می‌گردد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش، یافته‌های پژوهش با مبانی نظری و پیشینه مطالعاتی مقایسه شده و نتیجه‌گیری نهایی ارائه می‌گردد. هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر چابکی استراتژیک در صنعت گردشگری استان مازندران بود. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری خدمتگزار هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم (از طریق تقویت سرمایه

مشکلات، انرژی بیشتری صرف کنند و با شور و اشتیاق بیشتری فعالیت‌های چالشی را انجام دهند که این امر در نهایت منجر به غرق‌شدگی در کار و افزایش چابکی استراتژیک سازمان می‌گردد.

مانند هر پژوهش علمی، این مطالعه نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود که تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نخستین محدودیت، محدودیت جغرافیایی و جامعه آماری بود؛ چراکه این پژوهش تنها بر روی مدیران و کارکنان هتل‌های پنج ستاره و لوکس استان مازندران انجام شد و تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا هتل‌های با رتبه‌های پایین‌تر نیازمند احتیاط است. دومین محدودیت، استفاده از روش خودگزارش‌دهی در تکمیل پرسشنامه‌ها بود که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهی قرار گرفته باشد. سومین محدودیت، ماهیت مقطعی پژوهش بود که امکان بررسی تغییرات متغیرها در طول زمان را فراهم نمی‌سازد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱. پیشنهادات کاربردی: به مدیران ارشد صنعت گردشگری پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی، مدیران میانی را با اصول سبک رهبری خدمتگزار آشنا سازند. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر خدمت‌رسانی و توانمندسازی کارکنان می‌تواند به عنوان کاتالیزوری برای تقویت سرمایه اجتماعی و افزایش چابکی استراتژیک هتل‌ها عمل کند.
۲. پیشنهادات پژوهشی: به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود این مدل را در سایر زیربخش‌های صنعت گردشگری (مانند اقامتگاه‌های بوم‌گردی) و در سایر استان‌ها مورد آزمون قرار دهند. همچنین، استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته و یا مطالعات طولی می‌تواند درک عمیق‌تری از پویایی روابط بین این متغیرها ارائه دهد.

ملاحظات اخلاقی: کلیه اصول اخلاق در پژوهش، همچنین امانت‌داری علمی در استفاده از منابع، استنادها و ارجاعات موردتوجه قرار گرفته و رعایت شده است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌دارند که تدوین و انتشار این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش و تدوین مقاله به صورت مشترک و با مشارکت برابر تمامی نویسندگان انجام شده است.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله از تمامی افرادی که در تهیه و تکمیل این مقاله همکاری و مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت یا تأمین مالی انجام شده است.

فهرست منابع

- آذر، ع.، و مومنی، م. (۱۳۸۴). آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم). تهران: انتشارات سمت.
- ابراهیمی، ف. (۱۳۹۹). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه پایدار گردشگری. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵(۴)، ۵۵-۷۰.
- ابراهیم‌زاده دستجردی، ح.، و همکاران. (۱۳۹۹). تبیین مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در صنعت هتلداری. فصلنامه پژوهش‌های صنعت گردشگری، ۹(۳)، ۱-۲۰.
- احمدزاده، م. ا.، مرادی، م.، و مستقیمی، م. (۱۴۰۲). تبیین ارتباط چابکی استراتژیک با مؤلفه‌های تمایلات رفتاری مشتریان (مورد مطالعه: شرکت بیمه آسیا خراسان رضوی). علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۴(۲)، ۱۲-۲۹.
- جوان امانی، و.، و اکبری، ح. (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۱(۱)، ۶۳-۸۸.
- جلالی فراهانی، م.، و فریدونی، م. (۱۳۹۹). مدلیابی تاثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۱)، ۲۵-۳۶.

نداف، م.، و خواجه، ع. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی سرمایه اجتماعی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵(۱)، ۱۱۳-۱۳۰.

Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101153.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101153>

Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.006>

Berggren, S. (2019). The Rational-Legal Framework and Embeddedness in Local Social Capital Networks. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(2), 125-139.

Chen, S., & Peng, J. (2019). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657223>

Dans, E. P., & González, P. A. (2019). Sustainable tourism and social value at World Heritage Sites: Towards a conservation plan for Altamira, Spain. *Annals of Tourism Research*, 74, 68-80. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.11.004>

García-Villaverde, P. M., Elche, D., & Martínez-Pérez, Á. (2020).

حسن‌زاده ثمرین، و همکاران. (۱۳۹۹). مبانی سرمایه اجتماعی در سازمان. تهران: انتشارات دانشگاهی.

خدایی، س.، اصائلو، ب.، و پرتوی نیا، پ. (۱۴۰۲). نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوستوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۱)، ۱۸-۳۳.

رنجبر دشخوانی، م. (۱۴۰۰). بررسی نقش سرمایه اجتماعی در چابکی سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۴۵-۶۲.

رحیمی، ر. (۱۳۹۶). رابطه بین سبک‌های رهبری و چابکی استراتژیک در سازمان‌های خدماتی. نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۳)، ۷۸-۹۲.

سنجری، ح. (۱۳۹۰). سرمایه اجتماعی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

صمغ‌آبادی، م. (۱۳۹۸). سرمایه اجتماعی و احساس ارزشمندی شغلی در کارکنان سازمان‌های دولتی. نشریه روانشناسی کار، ۱۰(۲)، ۳۴-۴۸.

غفوریان، م.، و همکاران. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی و سرمایه اجتماعی. مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۸۹-۱۱۰.

محمدی، ح.، موسوی جد، س. م.، صالحی، ی.، و نعمتی، س. ه. (۱۴۰۲). تحلیلی بر نقش سرمایه اجتماعی، تعامل اجتماعی و تسهیم دانش در بازاریابی گردشگری الکترونیک. مطالعات اجتماعی گردشگری، ۲۳(۱۱)، ۱۸۱-۲۰۸.

معدنی، ج. (۱۴۰۲). پیوند مفهومی گردشگری و سرمایه اجتماعی در توسعه و تحول جامعه (مطالعه ترکیبی). مطالعات اجتماعی گردشگری، ۲۲(۱۱)، ۲۵۷-۲۸۴.

ناصرپور، م.، و موسوی، س. ن. (۱۴۰۲). ارزیابی تأثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه گردشگری سلامت با نقش میانجی احساس امنیت عمومی. مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی، ۴(۱)، ۲۰۷-۲۱۸.

Development, 16(4), 353-357.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1596586>

Musavengane, R., & Kloppers, R. (2020). Social capital: An investment towards community resilience in the collaborative natural resources management of community-based tourism schemes. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100654.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100654>

Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>

Zhou, L., Chan, E., & Song, H. (2017). Social capital and entrepreneurial mobility in early-stage tourism development: A case from rural China. *Tourism Management*, 63, 338-350.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.010>

Understanding pioneering orientation in tourism clusters: Market dynamism and social capital. *Tourism Management*, 76, 103966.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103966>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Horsman, J. H. (2021). Perspectives of servant leadership and spirit in organization (Doctoral dissertation, Gonzaga University).

Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*, 15(19), 14337.

<https://doi.org/10.3390/su151914337>

Kim, M. J., Lee, C. K., & Bonn, M. (2016). The effect of social capital and altruism on seniors' revisit intention to social network sites for tourism-related purposes. *Tourism Management*, 57, 201-211.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.007>

Kline, R. B. (2010). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). Guilford Press.

Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and tourismphobia: A journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. *Tourism Planning &*