

## **An investigation of the impact of authentic leadership on employees' thriving at work in the hotel industry: the moderation of organizational politics**

**Alireza Asadzadeh** 

Master of Public Administration,  
Ardakan University, Yazd, Iran.

**Mohammad Sadegh Sharifirad\*** 

Master of Public Administration,  
Ardakan University, Yazd, Iran.

**Mohammad Shaker Ardakani** 

Assistant Professor, Department of  
Public Administration, Ardakan  
University, Yazd, Iran.

### **Abstract**

Nowadays, due to the expansion of the tourism and hotel industry and the role of leadership quality in the promotion and successful development of this industry, several researches have been conducted in this statistical population considering the specific environmental conditions. Also, recent researches have presented a direct, positive and meaningful relationship between authentic leadership, organizational success, growth and emergence in the tourism sector. The goal of this research, is to investigate the impact of authentic leadership on employees' thriving at work in the hotel industry, considering the moderating role of organizational politics. In this regard, a quantitative method (correlation type of structural equation modeling) was used. The statistical population of the research were hotel employees and after determining the sample size by G\*POWER and distributing questionnaires, 349 complete questionnaires were collected from hotel employees in Shiraz. Initially, reliability and validity were investigated by AMOS software and then the hypotheses were tested by the SPSS software and the Process module. The results indicated a positive and significant relationship between authentic leadership and thriving at work, and organizational politics was a significant moderator in a way that when organizational politics perception was high, the positive effect of authentic leadership on employees' thriving at work

\* Corresponding Author: [m.s.sharifirad@ardakan.ac.ir](mailto:m.s.sharifirad@ardakan.ac.ir)

**How to Cite:** xxxxxxx

increased. This important finding shows that high organizational politics in organizations adds to the importance of authentic leader's positive impact on followers' thriving at work.

**Keywords:** Authentic leadership, thriving at work, Organizational politics, hotel industry

## 1. Introduction

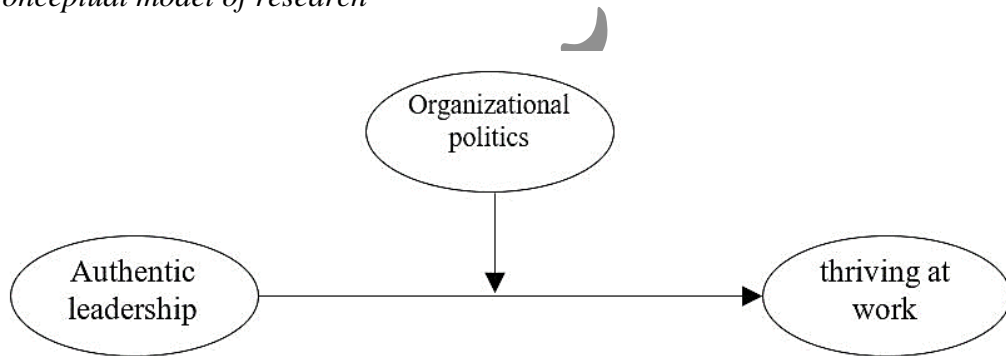
In the last decade, the discussion of leadership has always been one of the topics of interest to management and organizational behavior thinkers because, in success or failure, the tip of the arrow of attention has been pointed toward them (Amankwaa et al, 2022). One of the influential factors in achieving the success and prosperity of the employees at work and organizational well-being is the correct use of the leadership style appropriate to the existing situation in the organization. In this regard, the use of an authentic leadership style can bring us closer to this goal. slow down (Surucu, 2022).

Industry leaders in the tourism sector have predicted that the share of GDP in this sector will increase by fifty percent (Warokka et al, 2020). Furthermore, the social growth model presented by Spreitzer et al (2012) provided a theoretical foundation for examining authentic leadership to achieve success at work. They stated that success at work is influenced by individual and organizational factors, and these two factors will cause success in employees' work by satisfying basic psychological needs. Success at work is defined as a psychological state in which a person experiences vitality and learning at work. (Fang et al., 2021).

The relationship between leadership and the organization's outputs is dependent on the organization's environment. One of the variables that describe the organization's environment is organizational policy. Organizational politics is a process of social influence in which behavior is strategically designed to maximize personal interests in the short or long term at the expense of the interests of others. (Cho & Yang, 2018).

This research contributes to the knowledge of authentic leadership and success in work in several ways. After the consideration of organizational politics moderation, it was shown that the presence of this variable in the organization affects the desired relationship.

**Figure 1**  
*Conceptual model of research*



## 2. Literature Review

In internal studies, research about authentic leadership and its impact on success in work with the role of organizational politics as a moderator has not been investigated.

The authors' review of the background of research in foreign studies also showed that there is more diversity in the topics and titles of foreign research than in domestic studies. One of the reasons for this is the long history of recognition of authentic leadership in international studies.

## 3. Methodology

Considering that in this research, the researcher seeks to apply the results of the research and help identify the variable effect of authentic leadership on success at work, this research is of an applied type in terms of its purpose. Also, due to the fact that the current research deals with the study of what exists according to the research literature and with the help of the background of the conducted research and related books, in terms of the research method, it is a descriptive

survey and the research design is quantitative with the correlation method. It is a type of structural equation modeling.

The statistical population included the employees of hotels in Shiraz metropolis (21 hotels), and finally, 349 complete questionnaires were collected according to the sample size determined by G\*Power software.

#### 4. Results

The present research has investigated the relationship between authentic leadership and success at work, considering the moderating role of organizational politics. In the first hypothesis, the findings of the research showed that there is a significant positive relationship between authentic leadership and success at work. This means that by increasing the use of an authentic leadership style, success in the work of employees will also increase. This finding is in line with the research results of (2016) Mortier et al, (2019) Wu & Chen and (2021) Iqbal et al. In general, research shows that authentic leaders, due to the transparency they show and show their true selves, incline followers towards them and influence their performance (Wang et al., 2021). An authentic leader directs employees by applying discipline and rules as well as rigid procedures. Applying this style of leadership influences employees to achieve self-fulfillment at work (Iqbal et al, 2021). In addition, authentic leaders create a kind of empathy for their employees by applying the desired style in the respective organization. This empathy affects the well-being, learning, and strengthening of employees and ultimately leads them to prosperity and success at work (Chang et al, 2021).

In the second hypothesis, the results of the desired hypothesis showed that organizational politics moderate the relationship between authentic leadership and success at work, which means that with the increase of organizational politics, the influence of authentic leadership increases success at work. This result is consistent with the findings of the research (2020) by Khuwaja et al.

Due to the competitive and ambiguous nature of political contexts, authentic leaders may be less able to motivate and satisfy followers who become distressed, quit, or become disaffected by the political disclosure of behavior by others. They become pessimistic. In addition, authentic leaders' tendency to speak honestly and listen to

different perspectives may expose them to disproportionate efforts toward performance acceptable to followers, undermining their ability to influence follower outcomes. Finally, the transparent nature of authentic leadership can reveal sensitive knowledge and elements from leaders that can be used politically by others. Therefore, according to the results obtained from the data analysis, the relationship between authentic leadership and success at work changes in the presence of moderating variables such as organizational politics. It means that by increasing organizational politics, the effect of authentic leadership on success at work is strengthened and employees feel more successful at work.

آماده انتشار

## بررسی تاثیر رهبری اصیل بر روی کامیابی کارکنان در محیط کار در صنعت هتلداری: نقش تعدیلگری سیاست سازمانی

علیرضا اسدزاده <sup>ID</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

محمد صادق شریفی راد <sup>ID</sup>\* استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

محمد شاکر اردکانی <sup>ID</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

### چکیده

امروزه با عنایت به گسترش صنعت گردشگری و هتل داری و نقش کیفیت رهبری در ارتقاء و توسعه موفقیت آمیز این صنعت، پژوهش های متعددی در این جامعه آماری با در نظر گرفتن شرایط خاص محیطی انجام گرفته اند. هم چنین، پژوهش های اخیر، رابطه مستقیم، مثبت و معناداری بین رهبری اصیل، موفقیت سازمانی، رشد و ظهور در بخش گردشگری ارائه کرده اند. هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر رهبری اصیل بر روی کامیابی کارکنان در محیط کار در صنعت هتلداری، با توجه به نقش تعدیلگری سیاست سازمانی است. در این راستا، از روش کمی (همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری) بهره گرفته شد. جامعه آماری پژوهش، کارمندان هتل ها بودند و پس از تعیین حجم نمونه توسط جی یاور و توزیع پرسشنامه، ۳۴۹ داده از کارمندان هتل ها در شیراز جمع آوری شد. ابتدا پایایی و روایی مورد بررسی قرار گرفت و سپس فرضیه ها با نرم افزار اس پی اس اس و ماژول پراسس آزمون شد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اصیل و کامیابی در کار وجود دارد و هم چنین، سیاست سازمانی به عنوان متغیر تعدیلگر نشان داد با افزایش میزان سیاست سازمانی در محل کار، اثرگذاری رهبری اصیل بر کامیابی در کار کارکنان افزایش می یابد. این یافته مهم نشان می دهد که در سازمان هایی با سطح بالای سیاست سازمانی، رابطه مثبت بین رهبری اصیل و کامیابی کارکنان در کار اهمیت بیش تری پیدا می کند.

کلیدواژه ها: رهبری اصیل، کامیابی در کار پیروان، سیاست سازمانی، صنعت هتلداری

## مقدمه

در دهه اخیر، بحث رهبری همواره جزو یکی از مباحث مورد توجه اندیشمندان مدیریت و رفتار سازمانی بوده است زیرا در موفقیت و یا شکست‌ها، نوک پیکان توجه به سمت آن‌ها نشانه رفته است (Amankwaa et al, 2022). در همین راستا، عموم نویسندگان معتقدند که رهبری یک نظریه یا مفهومی است که ارتباط بین رهبر و پیروان یا اعضای گروه را توصیف می‌کند. رهبری به عنوان تعامل بین فردی تعریف می‌شود و به موقعیت خاصی با کمک فرآیند ارتباط هدفمند در دستیابی به هدف مشخصی اشاره دارد (Aymoldanovna et al, 2015). یکی از عوامل تأثیرگذار در رسیدن به موفقیت و کامیابی کارکنان در محیط کاری و سرانجام بهروزی سازمانی، بکارگیری صحیح سبک رهبری متناسب با وضعیت موجود در سازمان است که در همین راستا، استفاده از سبک رهبری اصیل<sup>۱</sup> می‌تواند ما را به این هدف نزدیک‌تر کند (Surucu, 2022).

اصالت رهبری به معنای آن است که مدیران باید از طریق ارزش‌محوری در گزینه‌های انتخابی خود، صادق بودن با خود و حفظ همسویی گفتار و کردار با احساسات و باورهایشان، همان تصویری که هستند را از خود به نمایش گذارند (Ibarra, 2015). در حالی که تحقیقات زیادی در مورد رهبری اصیل وجود دارد، با این وجود توجه کمی به کاربرد آن در بخش گردشگری شده است؛ گرچه، به برخی از موارد کاربرد رفتارهای رهبری اشاره شده است. برای مثال، رهبران اصیل تأثیر مثبتی بر توانمندسازی ذهن آگاهی جمعی و کامیابی نشان داده‌اند. به همین ترتیب، رهبری اصیل بر رفتارهای شهروندی سازمانی مشتری‌محور تأثیر می‌گذارد، به علاوه اعتماد به رهبران نیز برای تعدیل چنین رابطه‌ای اهمیت دارد. تحقیقات اخیر، رابطه مستقیم، مثبت و معناداری بین رهبری اصیل، موفقیت سازمانی، رشد و ظهور در بخش گردشگری ارائه کرده‌اند. گردشگری برای ارتقاء و توسعه موفقیت‌آمیز صنعت، به کیفیت رهبری متکی است. بخش گردشگری، از جمله اکوتوریسم، منعکس‌کننده فشار روزافزون جهانی برای مشاهده توسعه پایدار و عملکرد تجاری است. اجرای ضعیف رهبری توسعه گردشگری می‌تواند به اثرات منفی اجتماعی، اقتصادی و

---

### 1. Authentic leadership

زیست محیطی منجر شود. از این رو، اهمیت رهبران اصیل، که بتوانند زمینه و محیط خود را در نظر بگیرند، در حین به کارگیری مهارت‌های تفکر انتقادی، اهمیت دارد (Rowlands et al, 2022).

در دهه آینده، رهبران صنعتی در بخش گردشگری پیش‌بینی کرده‌اند که سهم تولید ناخالص داخلی در این بخش پنجاه درصد افزایش خواهد یافت (Warokka et al, 2020). به طور قطع این پیش‌بینی اهمیت کار رهبری و نیروی انسانی را در صنعت گردشگری افزایش خواهد داد. تلاش رهبران در جهت هدایت نیروی انسانی تا رسیدن به کامیابی در محیط کار<sup>۱</sup> از مواردی است که باید در این زمینه به آن توجه شود. یک رهبر اصیل با به کارگیری نظم و قوانین و هم‌چنین رویه‌های سفت و سخت، کارکنان را هدایت می‌کند. به کارگیری این سبک از رهبری بر کارکنان تأثیر می‌گذارد تا در کار خود به کامیابی برسند (Iqbal et al, 2021). به‌علاوه مدل رشد اجتماعی که توسط Spreitzer et al (2012) ارائه شد یک پایه و اساس نظری را برای بررسی رهبری اصیل تا رسیدن به کامیابی در کار ارائه داد. آن‌ها بیان کردند که کامیابی در کار تحت تأثیر عوامل فردی و سازمانی است و این دو عامل با برآورده کردن نیازهای اساسی روان‌شناختی باعث کامیابی در کار کارکنان خواهند شد. کامیابی در کار به عنوان وضعیت روان‌شناختی تعریف می‌شود که در آن فرد سرزندگی و یادگیری را در کار تجربه می‌کند. (Fang et al, 2021). وقتی افراد در محل کار خود احساس کامیابی می‌کنند، احتمالاً عملکرد وظایف خود را بهبود می‌بخشند و نوآورتر می‌شوند و مزایایی برای خود و سازمان نیز به ارمغان می‌آورند. مزایا برای سازمان به این معناست که احتمالاً کارکنان نه تنها در کارهای محوله خود عملکرد خوبی دارند، بلکه در معرض ایده‌ها و فرصت‌های جدید برای توسعه تجارت نیز هستند (Murray & Bosch, 2021) و این امر یاری‌گر رهبری اصیل در کنترل صنعت گردشگری است.

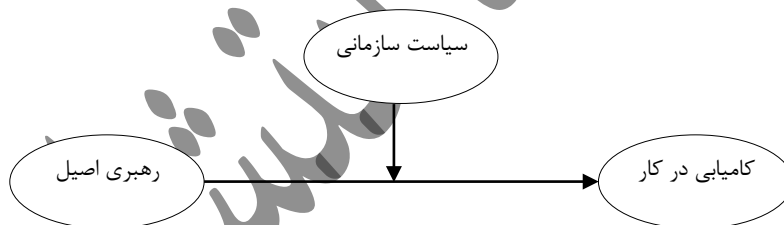


البته رابطه بین رهبری و خروجی‌های سازمان از جمله کامیابی در کار، وابسته به محیط سازمان هستند. یکی از متغیرهایی که محیط سازمان را توصیف می‌کند، سیاست سازمانی<sup>۱</sup> است. سیاست سازمانی به معنای یک فرآیند نفوذ اجتماعی است که در آن رفتار به طور استراتژیک طراحی شده است تا منافع شخصی را در کوتاه مدت یا بلند مدت که به ضرر منافع دیگران است، به حداکثر برساند. (Cho & Yang, 2018). در مطالعات اخیر، جو سیاسی یک سازمان در کانون توجه محققان بین‌المللی قرار گرفته است. در یک محیط دارای بار سیاسی، ادراکاتی که از سیاست‌های سازمانی صورت می‌گیرد منجر به نتایج دوگانه‌ای می‌شود که به طور همزمان مثبت و منفی هستند، یعنی موفقیت شغلی (مثبت) و عدم مشارکت اخلاقی (منفی). پیش از این نیز، محققان از این ایده حمایت می‌کردند که ادراکات از سیاست سازمانی ممکن است به عنوان منبع رفتارهای مثبت عمل کند یا ممکن است همزمان پیامدهای منفی و مثبت داشته باشد (Faiz et al, 2022). هم‌چنین، سیاست سازمانی پیامد مهارت‌های سیاسی است. مهارت سیاسی عبارت است از توانایی درک رفتار مفهومی دیگران و استفاده از چنین مهارت‌هایی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران در جهت دستیابی به اهداف (Asad et al, 2020).

پژوهش‌ها در ادبیات گسترده سیاست سازمانی نیز به طور کلی می‌تواند متمرکز بر یکی از سه حوزه زیر طبقه‌بندی شود: مهارت سیاسی، رفتار سیاسی، یا ادراکات از سیاست سازمانی (Ferris et al, 2019). از طرفی پیشینه پژوهش نیز بر نقش سیاست سازمانی به عنوان متغیر تعدیلگری که ماهیت سازمانی دارد اشاره دارد. هم‌چنین، نظریه نفوذ سیاسی (Ferris & Judge, 1991) نیز نشان می‌دهد که سیاست سازمانی می‌تواند توانایی رهبران اصیل برای ایجاد انگیزه و برآورده کردن نیاز پیروان را از بین ببرد و اصالت یک رهبر ممکن است گاهی اوقات در زمینه‌های سیاسی علیه او کار کند (Munyon et al, 2021).

به علاوه سیاست سازمانی به صورت کلی برای پیروان ابهام و استرس ایجاد می کند و توانایی آن‌ها در تحقق اهداف شخصی را نیز کاهش می دهد. بنابراین، اصالت در مورد عملکرد ممکن است توانایی تأثیر یک رهبر را کاهش دهد زیرا او ذاتاً اطلاعات زیادی را فاش می کند.

این پژوهش از طرق مختلف به دانش مربوط به رهبری اصیل و کامیابی در کار کمک می کند؛ چرا که با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری سیاست سازمانی، نشان می دهد وجود این متغیر در سازمان تا چه اندازه بر روی رابطه مورد نظر تأثیر گذار است. لذا پژوهش مورد نظر در یافتن پاسخ به دو سوال است: (۱) آیا رهبری اصیل باعث ارتقای کامیابی در کار کارکنان هتل ها می شود؟ (۲) در رابطه بین رهبری اصیل و کامیابی در کار، آیا سیاست سازمانی نقش تعدیلگر دارد؟ با ارائه مدل مفهومی شکل (۱)، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوالات بود.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

## پیشینه پژوهش

نویسندگان مقاله حاضر، پس از مطالعه پیشینه پژوهش با رویکرد تحلیل وضعیت موجود و شکاف ادبیات نظری، پیشینه مفهوم رهبری اصیل بر کامیابی در کار را با توجه به نقش تعدیلگری سیاست سازمانی مورد بررسی قرار دادند که یافته‌های آن در ادامه ارائه شده است. جستجوی کلیدواژه‌های رهبری اصیل، کامیابی در کار، سیاست سازمانی در پایگاه‌های داده داخلی چندین یافته مرتبط را نشان داد. تقریباً در تمامی رشته‌ها از جمله روان‌شناسی فرهنگی، انسان‌شناسی، دیرینه‌شناسی، علوم اعصاب، زیست‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و تاریخ، هتلداری، پزشکی و پرستاری با استفاده از تکنیک‌های گوناگون به مطالعه متغیرهای کامیابی در کار و رهبری اصیل پرداخته شده است. هم‌چنین در مطالعات داخلی، پژوهشی پیرامون رهبری اصیل و تاثیر آن بر کامیابی در کار با نقش سیاست سازمانی به عنوان تعدیلگر، مورد بررسی قرار نگرفته است.

بررسی نویسندگان از پیشینه پژوهش در مطالعات خارجی نیز نشان داد که در موضوعات و عناوین پژوهش خارجی، تنوع بیش‌تری نسبت به مطالعات داخلی وجود دارد. یکی از دلایل این امر، قدمت بالای شناخت رهبری اصیل در مطالعات بین‌المللی است. در این مطالعات، پدیده رهبری اصیل در سازمان‌های مختلف بویژه دانشگاهیان مورد مطالعه قرار گرفته است و بر نتایج مد نظر تا رسیدن به بهترین نتیجه (نه صرفاً کامیابی و یا موفقیت) تأکید شده است. وجه اشتراک مطالعات انجام‌شده در حوزه بین‌المللی در خصوص رهبری اصیل، دیدگاه مثبت و پیروزمندانه نسبت به این سبک از رهبری می‌باشد. این وجه اشتراک در خصوص متغیر کامیابی در کار، عملکرد همزمان ابعاد آن جهت حصول نتیجه می‌باشد و در ارتباط با متغیر سیاست سازمانی، دیدگاه عموم مطالعات نگرش منفی و مخرب نسبت به آن است.

علی‌رغم پژوهش‌های متعددی که در موضوع تاثیر رهبری اصیل بر کامیابی در کار با نقش تعدیلگری سیاست‌های سازمانی انجام شده است، یکی از خلاهای نظری پژوهش این است که عموماً هنگامی که صحبت از متغیرهای حوزه مدیریت و منابع انسانی می‌شود،

پژوهشگران به جهت انتخاب قلمرو جغرافیایی و انتخاب جامعه آماری به سمت اماکن اداری و سازمانی رفته و کم‌تر به سمت و سوی حوزه گردشگری و انتخاب این قلمرو جغرافیایی می‌روند. نیروی انسانی در این صنعت بسیار مورد توجه می‌باشد، بنابراین بررسی عوامل اثرگذار بر آن بسیار حائز اهمیت است. از طرفی با بررسی مطالعات خارجی در این زمینه مشخص می‌شود که تنوع بسیار زیادی در حوزه فرم و محتوای مطالعات گردشگری وجود دارد و در کشور ما علی‌رغم تلاش زیاد پژوهشگران این حوزه، هنوز محقق نشده است. به علاوه، در حوزه تأثیرگذاری رهبری اصیل بر کامیابی در کار، تعداد یک مطالعه همسان یافت شد اما در سایر موارد مطالعات مشابه، مشاهده نگردید.

## روش

با عنایت به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر به دنبال کاربرد نتایج پژوهش و کمک به شناسایی اثر متغیر رهبری اصیل بر روی کامیابی در کار می‌باشد، لذا این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی است. هم‌چنین پژوهش حاضر به دلیل اینکه به مطالعه‌ی آنچه که هست با توجه به ادبیات پژوهش و به کمک پیشینه پژوهش‌های انجام شده و کتب مربوط می‌پردازد، از نظر روش انجام پژوهش، توصیفی-پیمایشی است و طرح پژوهش کمی با روش همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است.

جامعه آماری، شامل کارکنان هتل‌های موجود در سطح کلان شهر شیراز (۲۱ هتل) بود که در نهایت تعداد ۳۴۹ پرسشنامه کامل، با توجه به حجم نمونه تعیین شده توسط نرم افزار جی پاور جمع‌آوری گردید. در شکل (۱)، ورودی‌ها و خروجی نرم افزار نشان داده شده است. ورودی‌های مدنظر شامل سطح معناداری، اندازه اثر، توان و تعداد متغیرهای پیش‌بین در مدل می‌باشد و خروجی، حجم نمونه مورد نظر بوده است.

توان آزمون، میزان احتمالی است که در پژوهش، خطای نوع دوم صورت نگیرد. به عبارت دیگر توان آزمون میزان احتمال رد فرضیه صفر در صورت رد اشتباه بودن آن است که با مقدار  $1-\beta$  محاسبه می‌شود. در این پژوهش مقدار خطای نوع دوم  $0/1$  و توان آزمون  $0/9$  در نظر گرفته شده است. اندازه اثر نیز یک مقدار عددی است که تفاوت بین داده‌ها و

فرضیه آماری را مشخص و تعیین می‌کند. اندازه اثر می‌تواند تفاوت بین میانگین، درصد یا همبستگی بین دو گروه یا رابطه بین دو متغیر باشد.

F tests – Linear multiple regression: Fixed model, R <sup>2</sup> deviation from zero		
A priori: Compute required sample size		
0.045 =	Effect size f <sup>2</sup>	<b>Analysis:</b>
0.05 =	α err prob	<b>Input:</b>
0.95 =	Power (1-β err prob)	
2 =	Number of predictors	
15.6150000 =	Noncentrality parameter λ	<b>Output:</b>
3.0219728 =	Critical F	
2 =	Numerator df	
344 =	Denominator df	
347 =	Total sample size	
0.9504599 =	Actual power	

شکل (۲) خروجی محاسبه حجم نمونه به وسیله نرم افزار جی پاور

در ابتدا جهت سنجش شاخص‌های روانی ابزار اندازه‌گیری و تحلیل عاملی تاییدی به منظور برازش مدل اندازه‌گیری از نرم افزار ایموس<sup>۱</sup> و سپس جهت تجزیه و تحلیل آمار توصیفی از نرم افزار اسپس<sup>۲</sup> نسخه ۲۶ و جهت آزمون فرضیه‌ها از ماژول پراسس<sup>۳</sup> که توسط هایس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) ارائه شده است، استفاده شد. این ماژول با رویکرد مدل‌سازی و با استفاده از رگرسیون حداقل مربعات معمولی<sup>۵</sup> به تخمین اثر مستقیم و غیرمستقیم در مدل‌های میانجی تک و چندگانه، مدل‌های تعدیل‌شده و مدل‌های میانجی تعدیل‌شده می‌پردازد. جهت گردآوری داده‌های مورد نظر، از پرسشنامه استفاده گردید. این پرسشنامه، دو بخش متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کاری، وضعیت تأهل و دولتی یا خصوصی بودن) و سؤالات پرسشنامه استاندارد را شامل می‌شد و طیف پاسخگویی به سؤالات، لیکرت ۵ گزینه‌ای نیز بود. هم‌چنین، تعداد سؤالات هر یک از متغیرهای رهبری اصیل (Walumbwa et al, 2008)، کامیابی در کار (Porath et al, 2012) و سیاست

1. Amos
2. SPSS
3. Process
4. Hayes
5. OLS

سازمانی (Hochwarter et al, 2012) به ترتیب ۸، ۱۰ و ۶ سوال بود. از طرفی، جهت بررسی پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان پایایی آن‌ها به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۹۵ و ۰/۸۸ به دست آمد و از آنجا که تمامی مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ می‌باشد، بنابراین پایایی ابزار پژوهش تأیید می‌شود.

برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> استفاده شده است که به وسیله نرم افزار ایموس قابل محاسبه است. در صورتی که این شاخص مقداری بیش تر از ۰/۵ داشته باشد، روایی همگرا تأیید می‌شود. مقادیر استخراج شده از شاخص میانگین واریانس، برای هر کدام از متغیرهای ذکر شده به ترتیب ۰/۶۹، ۰/۶۷ و ۰/۷۲ بود و با توجه با این که مقادیر به دست آمده بیش تر از ۰/۵ است، بنابراین روایی تأیید می‌شود.

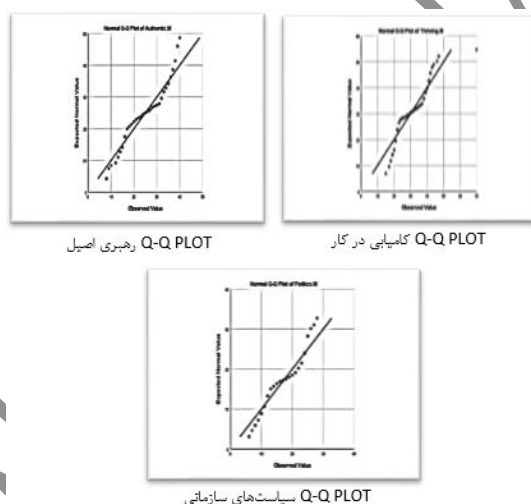
نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش با محاسبه چولگی و کشیدگی و هم چنین رسم نمودار چندک متغیرها<sup>۲</sup> در برابر توزیع نرمال، ارزیابی شد. بنابر گفته George & Mallery (2010)، زمانی که چولگی و کشیدگی بین ۲- تا ۲+ باشند، توزیع متغیرها را می‌توان نرمال در نظر گرفت. همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرها در محدوده مطلوب قرار گرفته است.

جدول (۲) میزان چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر	رهبری اصیل	کامیابی در کار	سیاست سازمانی
چولگی	۰/۰۵	-۰/۰۱۵	۰/۰۱
کشیدگی	-۱/۳۱	-۱/۵۹	-۱/۴۴

1 . AVE  
2 . Q-Q plot

چندک متغیرها که در شکل (۳) نمایش داده شده است، امکان مشاهده نرمال بودن متغیرها به شکل گرافیکی را فراهم آورده است. نمودار چندک متغیرها، نموداری است که برای مقایسه دو توزیع احتمال به رسم دو چندک در مقابل یکدیگر می‌پردازد. به طور ویژه برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای چندک‌های توزیع داده‌ها در برابر توزیع نرمال رسم می‌شوند. اگر دو توزیع مقایسه شده مشابه باشند، نقاط چندک متغیرها تقریباً روی خط  $Y=X$  قرار خواهند گرفت (Ramesan et al, 2021). شکل (۳) نشان می‌دهد که توزیع متغیرها انحراف قابل توجهی از توزیع نرمال ندارد.



شکل (۳) بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

برازش مدل اندازه‌گیری با روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> با استفاده از نرم افزار ایموس بررسی شد. بدین منظور، مدل اندازه‌گیری با چندین مدل جایگزین مقایسه شد. همانگونه که جدول (۳) نشان می‌دهد، برای مدل اندازه‌گیری سه عاملی (رهبری اصیل، کامیابی در کار، سیاست سازمانی) مقدار کای اسکوئر<sup>۲</sup> برابر ۱۲۳۶/۶۶ با ۴۸۵ درجه آزادی به دست آمده

1 . CFA  
2 .  $\chi^2$

است. بنابراین شاخص کای اسکوئر بهینه شده ۲/۵۵ به دست می آید که در محدوده مطلوب قرار دارد. هم چنین مقدار شاخص برازش تطبیقی مدل ۰/۹۴۱ و مقدار شاخص توکر و لوئیس ۰/۹۳۶ و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۶۷ بدست آمده است که هر سه شاخص در محدوده مطلوب قرار دارند. بنابراین مدل سه عاملی مطابقت خوبی با داده‌ها دارد. برای انجام مقایسه با یک مدل دو عاملی، متغیرهای کامیابی در کار و سیاست سازمانی ادغام شدند. در این مدل مقدار کای اسکوئر بهینه شده برابر با ۴/۳۶ و مقدار شاخص برازش تطبیقی مدل<sup>۱</sup> ۰/۸۷۲ و مقدار شاخص توکر و لوئیس<sup>۲</sup> ۰/۸۶۱ و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۳</sup> ۰/۰۹۸ بدست آمده است که البته نسبت به مدل سه عاملی وضعیت بهتری ندارد. آزمون تفاوت  $\lambda^2$  نشان می‌دهد که مدل سه عاملی نسبت به مدل دو عاملی مطابقت بهتری با داده‌ها دارد. در نهایت مدل یک عاملی در نظر گرفته شد و شاخص‌های برازش آنها با مدل سه عاملی مقایسه شد و مقایسه شاخص‌ها نشان می‌دهد که مدل سه عاملی در نظر گرفته شده برازش بهتری نسبت به مدل‌های جایگزین دارد.

جدول (۳) محاسبه تحلیل عاملی تأییدی

مدل	$\lambda^2$	df	$\lambda^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta \lambda^2$	$\Delta df$
۳ عامل (رهبری اصیل، کامیابی در کار، سیاست سازمانی)	۱۲۳۶/۶۶	۴۸۵	۲/۵۵	۰/۹۴۱	۰/۹۳۶	۰/۰۶۷		
۲ عامل (رهبری اصیل، ترکیب کامیابی در کار و سیاست سازمانی)	۲۱۳۲/۲۶	۴۸۹	۴/۳۶	۰/۸۷۲	۰/۸۶۱	۰/۰۹۸	۸۹۵/۶***	۴
۱ عامل (ترکیب هر سه متغیر)	۵۸۹۱/۲۳	۴۹۲	۱۱/۹۷	۰/۵۹۷	۰/۵۴۸	۰/۱۷۷	۴۶۵/۵***	۷

\*\*\* $p < 0.001$ 

- ۱ . CFI
- ۲ . TLI
- ۳ . RMSEA



## یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که ۷۰/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۹/۶ درصد از آنان زن بوده‌اند. بیش‌ترین رده سنی مربوط به گروه ۲۰-۳۰ سال می‌باشد با ۵۱ درصد و کم‌ترین مربوط به ۶۰-۵۰ سال با ۰/۵ درصد. نتایج نشان می‌دهد که بیش‌تر پاسخ‌دهندگان با ۶۳/۹ درصد دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم هستند. در مورد سابقه کاری نیز ۴۲/۵ درصد دارای سابقه کاری زیر پنج سال می‌باشند. هم‌چنین ۶۵/۶ درصد از پاسخگویان نیز مجرد می‌باشند.

با توجه به تایید مدل با شاخص‌های برازش و تحلیل عاملی تاییدی، بررسی و آزمون فرضیات از طریق مازول پراسس نرم افزار اس پی اس انجام شده که نتایج آزمون فرضیات در ادامه ارائه شده است.

## فرضیه اول: بین رهبری اصیل و کامیابی در کار رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد.

همان‌گونه که نتایج ارائه شده در جدول (۴) نشان می‌دهد، ضریب رابطه مستقیم رهبری اصیل و کامیابی در کار برابر با ۰/۱۵۲ و مقدار  $t$ ، ۵/۷۰۷ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار  $p$  کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد و هم‌چنین حد پایین و بالای اطمینان شامل صفر نمی‌باشد، رابطه مثبت بین رهبری اصیل و کامیابی در کار معنادار و بنابراین فرضیه اول تایید می‌شود.

جدول (۴) تأثیر مستقیم رهبری اصیل بر کامیابی در کار (آزمون فرضیه اول)

متغیر پیش	b	SE	t	p	حد پایین فاصله	حد بالای فاصله
بین					اطمینان	اطمینان
رهبری اصیل	۰/۱۵۲	۰/۰۲۷	۵/۷۰۷	۰,۰۰۰	۰/۰۹۹	۰/۲۰۵

## فرضیه دوم: در رابطه بین رهبری اصیل و کامیابی در کار، سیاست‌های سازمانی به عنوان تعدیلگر، ایفای نقش می‌کند.

جهت آزمون فرضیه دوم، از مدل ۱ ماژول پراسس استفاده شد. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول (۵) نشان می‌دهد، اثر تعاملی بین رهبری اصیل و سیاست‌های سازمانی با ضریب  $b = 0/094$  و خطای استاندارد  $0/028$  و هم‌چنین مقدار  $p < 0/05$  نشان از معنی دار بودن این رابطه دارد. بنابراین، نقش تعدیلگری سیاست سازمانی و فرضیه دوم تایید می‌گردد. برای بررسی بیش‌تر اثر تعدیلگری سیاست‌های سازمانی بر رابطه مستقیم، ضرایب تأثیر آن در سه سطح کم، متوسط و زیاد تحلیل شد. نمودار اثر تعاملی تعدیلگر بر روی متغیر وابسته در شکل (۴) نشان می‌دهد که هر چه مقادیر سیاست سازمانی بالاتر باشد، شیب رابطه بین رهبری اصیل و کامیابی در کار بیش‌تر و در نتیجه متغیر تعدیل‌کننده به گونه‌ای معنادار رابطه بین این دو متغیر را تقویت می‌کند.

جدول (۵) اثر سیاست‌های سازمانی بر رابطه رهبری اصیل و کامیابی در کار (آزمون فرضیه دوم)

کامیابی در کار						متغیرها
b	SE	t	p	حد پایین	حد بالای	
				فاصله اطمینان	فاصله اطمینان	
0/152**	0/027	5/707	0,000	0/099	0/205	رهبری اصیل
0/867**	0/031	-27/633	0,000	0/093	-0/805	سیاست‌های سازمانی
0/094**	0/028					رهبری اصیل × سیاست‌های سازمانی
	0/735					$R^2$
	319/51					$F$

\*\* $p < 0.01$



شکل (۴) نمودار اثر تعاملی رهبری اصیل و سیاست سازمانی بر روی کامیابی در محیط کار

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه رهبری اصیل و کامیابی در کار با توجه به نقش تعدیلگری سیاست‌های سازمانی پرداخته است. در فرضیه اول یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری اصیل و کامیابی در کار رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. به این معنا که با افزایش استفاده از سبک رهبری اصیل، کامیابی در کار کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Mortier et al, 2016)، (Wu & Chen, 2019) و (Wu & Chen, 2021) با Iqbal et al همسو است. به طور کلی پژوهش‌ها نشان می‌دهند رهبران اصیل به دلیل شفافیتی که از خود بروز می‌دهند و خود واقعی خویش را به نمایش می‌گذارند، پیروان را به سمت خود متمایل کرده و بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارند (Wang et al, 2021). یک رهبر اصیل با به کارگیری نظم و قوانین و همچنین رویه‌های سفت و سخت، کارکنان را هدایت می‌کند. به کارگیری این سبک از رهبری بر کارکنان تأثیر می‌گذارد تا در کار به خود شکوفایی برسند (Iqbal et al, 2021). علاوه بر این، رهبران اصیل با به کارگیری سبک مد نظر در سازمان مربوطه نوعی همدلی را در رابطه با کارکنان خود ایجاد می‌کنند.

این همدلی بر رفاه، یادگیری و نیرومندتر کردن کارکنان اثرگذار است و در نهایت آن‌ها را به سمت شکوفایی و کامیابی در کار هدایت می‌کند (Chang et al, 2021).

از سویی دیگر (Chang et al (2020) بیان کردند که رهبران اصیل الهام بخش کارمندان از طریق عملکرد عاطفی و شناختی هستند. رهبران اصیل از طریق تأثیر اجتماعی رابطه‌ای، مانند مدل‌سازی رفتاری مثبت و آلودگی عاطفی، پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. علاوه بر این، رهبران اصیل که از پردازش متعادل بهره‌مند می‌شوند می‌توانند با ارزیابی بازخورد کسب شده و بازخورد ذهنی که دریافت می‌کنند به طور مداوم عملکرد خود را توسعه داده و بهبود بخشند. بنابراین پیروان نیز ممکن است از طریق مدل‌سازی رفتاری مثبت بهبود یابند و به سمت کامیابی حرکت کنند (Chang et al, 2020).

از طرفی در محیطی که اختیار در تصمیم‌گیری و هم‌چنین به اشتراک‌گذاری گسترده اطلاعات تشویق می‌شود و در این فضا اعتماد و احترام وجود دارد، رهبران اصیل یک جو ایمن روانی را پرورش می‌دهند که شامل اعتماد و عدالت است، بنابراین می‌توان استدلال کرد که رهبران اصیل کارکنان را در چنین محیطی برای رسیدن به کامیابی در کار پرورش می‌دهند.

در فرضیه دوم همان‌گونه که عنوان شد و نتایج فرضیه مورد نظر به صورت دقیق نشان داد، سیاست‌های سازمانی رابطه بین رهبری اصیل و کامیابی در کار را تعدیلگری می‌کند به این معنی که با افزایش سیاست‌های سازمانی، تأثیر رهبری اصیل بر روی کامیابی در کار افزایش پیدا می‌کند. این نتیجه با یافته پژوهش (Khuwaja et al (2020) هم‌خوانی دارد. بر خلاف یافته‌های این تحقیق، (Munyon et al (2021) عنوان کردند که سیاست سازمانی قدرت انگیزشی رهبران اصیل بر روی پیروان را از بین می‌برد و توانایی آن‌ها در ایجاد سهم عملکرد مثبت در پیروان را کاهش می‌دهد. به‌علاوه سیاست سازمانی با کاهش توانایی کارمندان در تحقق اهداف خود در محل کار، رابطه مثبت بین رهبری اصیل و رضایت شغلی و احساس پیشرفت را تضعیف می‌کند. به این نکته اساسی باید اشاره نمود که

در پژوهش آن‌ها مکانیزم‌های میانجی مورد بررسی قرار نگرفته است و این متغیرهای میانجی قادر هستند که تفاوت بین نتایج را تبیین کنند. با توجه به نظریه نفوذ سیاسی، در زمان وجود تهدید، افرادی فرصت طلب که ابزار کسب قدرت را دارند، درگیر رقابت قدرت می‌شوند، لیکن برخی دیگر در پاسخ به افراد فرصت طلب، با ارتباط با صاحبان قدرت، موقعیت خود را حفظ و بهبود می‌دهند و برخی که انگیزه و ابزار کسب قدرت را ندارند، از نظر روان‌شناختی از کار زده می‌شوند (Ferris et al, 1995; 1989). از نظر فرهنگی و فاصله قدرت، تفاوت‌های متعددی از جمله تفاوت‌های فردی، فرهنگی و سازمانی بین آمریکا و ایران وجود دارد که تاثیر مهمی را بر روی تفاوت خروجی‌های تحقیقاتی دارند.

به دلیل ماهیت رقابتی و مبهم در زمینه‌های سیاسی، رهبران اصیل ممکن است کم‌تر قادر به ایجاد انگیزه و رضایت در پیروانی باشند که دچار پریشانی می‌شوند، کار خود را رها می‌کنند و یا با آشکارسازی سیاسی رفتار توسط دیگران دچار دیدگاه بدبینانه می‌شوند. علاوه بر این، گرایش رهبران اصیل برای صحبت صادقانه و شنیدن چشم‌اندازهای مختلف ممکن است آن‌ها را در معرض تلاش‌های نامتناسب در راستای عملکرد مقبول توسط پیروان قرار دهد و توانایی آن‌ها را برای تأثیرگذاری بر نتایج پیروان تضعیف می‌کند. سرانجام، ماهیت شفاف رهبری اصیل می‌تواند علوم و عناصر حساس را از سوی رهبران افشا کند که می‌تواند توسط دیگران از نظر سیاسی مورد استفاده قرار گیرد. از این رو و با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، رابطه رهبری اصیل و کامیابی در کار با وجود متغیر تعدیلگری هم‌چون سیاست‌های سازمانی، دستخوش تغییراتی می‌شود. به این معنا که با افزایش مقدار سیاست‌های سازمانی، اثر رهبری اصیل بر روی کامیابی در کار، تقویت شده و کارکنان احساس کامیابی در کار بیش‌تری را در وجود خود احساس می‌کنند.

انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود از جمله:

در پژوهش حاضر، تفاوت‌های بین جامعه آماری و اثرات آن‌ها بر نتایج پژوهش مورد توجه قرار نگرفته است و نتایج پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس که بر سادگی دسترسی به نمونه استوار است، گردآوری شده‌اند. از این رو ممکن است جوامع آماری متفاوت، اثرات متفاوتی نیز بر نتایج این تحقیق داشته باشند.

افق زمانی پژوهش حاضر مقطعی است و این مسأله احتمال خطای اندازه‌گیری را افزایش می‌دهد. به همین جهت لازم است مطالعات طولی و در چندین بازه زمانی مختلف انجام شود. پژوهش حاضر در زمینه علوم رفتاری تهیه و تنظیم شده و ممکن است عوامل پیش‌بینی نشده‌ای هم‌چون مشکلات روحی و روانی تکمیل‌کننده و یا پنهان‌کاری وی در پاسخ به سؤالات بر نتایج تأثیرگذار بوده باشد. به‌علاوه صنعت انتخاب شده دارای تعمیم‌پذیری اندکی بوده و از این لحاظ محدودیت‌هایی را ایجاد نموده است.

در ادامه چند پیشنهاد به جهت بهبود و توسعه صنعت گردشگری و هدایت مدیران این صنعت خصوصاً هتلداری بیان شده است:

۱. به مدیران حاضر در عرصه پر فروغ گردشگری علی‌الخصوص صنعت هتلداری پیشنهاد می‌گردد اوقات مشخصی را در ماه مشخص نموده و این زمان را به گفتگو با کارکنان خود اختصاص دهند. در این گفتگو سعی شود خویش‌نواختن واقعی خویش را به نمایش گذاشته و از بروز رفتار غیرصادقانه به شدت خودداری گردد و در نهایت بازخورد و پیشنهاد کارکنان نیز اخذ شود.

۲. به مدیران حاضر در صنعت هتلداری پیشنهاد می‌گردد با اجرای برنامه‌هایی در راستای آموزش کارکنان هم‌چون حسن برخورد و مشتری‌مداری، مدیریت عواطف و سیاست، جذب و نگهداشت مشتری، مسؤولیت‌پذیری، افزایش اطلاعات گردشگری، همکاری و تیم‌محوری و مواردی از این دست در راستای یادگیری و سرزندگی کارکنان گام بردارند.

۳. از طرفی مدیران هتلداری می‌توانند با به‌کارگیری نظم، قوانین و رویه‌های سخت، کارکنان خود را هدایت کنند. هم‌چنین با پیاده‌سازی سبک مد نظر خود در محیط کار مربوطه نوعی همدلی را در رابطه با کارکنان ایجاد نمایند، به طوری که این همدلی بر ایجاد فضایی صمیمانه و پویا در محیط کار، رفاه، یادگیری، تشویق به ایده‌پردازی و همکاری بین کارکنان و نیرومندتر کردن کارکنان کمک کند و موجب ارتقای انگیزه، رضایت کارکنان، شکوفایی و کامیابی در کار آنها شود.

۴. با توجه به ماهیت رقابتی در زمینه‌های سیاسی سازمان‌ها به ویژه در صنعت گردشگری که از فضای رقابت دور نیست، پیشنهاد می‌گردد رهبران و مدیران از طریق شفاف‌سازی

هرچه بیش‌تر ماهیت رهبری و علوم و عناصر حساس آن، احساس کامیابی در کار را در کارکنان خود تقویت سازند و این سازوکار را در خارج از حوزه گردشگری نیز اشاعه دهند.

### پیشنهادات پژوهشی

۱. با توجه به اجتناب ناپذیری وجود سیاست در سازمان (باتارای، ۲۰۲۱)، هم‌چنین در رابطه با تأثیرات سیاست سازمانی بر رابطه رهبری اصیل و کامیابی در کار، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی توجه خود را به این سمت متمرکز کنند تا مدیران و رهبران سازمانی در بیان اظهارات خود، پدیده بیان شده را مدیریت نموده و سعی در ریشه‌کنی اساسی آن نداشته باشند. چرا که گاه این سیاست در سازمان لازم و در مقابل از بین بردن آن، مطابق از بین بردن مجموعه‌ای از گروه‌ها و ایده‌هاست.

۲. با مشخص نمودن نقش رهبری اصیل بر کامیابی در کار و با تمرکز بر متغیر سیاست سازمانی، کمک قابل توجهی به مدیران سازمان‌ها و نهادهای موجود، خصوصاً در صنعت گردشگری خواهد شد زیرا که امید است بتوانند راهکارهای تحقق کامیابی در کار را شناسایی کرده و زمینه‌های لازم برای بهبود این مهم را فراهم نمایند و در نهایت قادر باشند برای تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان از آن بهره ببرند چرا که پیشرفت و توسعه کارکنان باعث بهبود ارائه خدمات به گردشگران و افزایش رضایت آنها خواهد شد. از این‌رو پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی توجه خود را به سمت سازمان‌های شرکتی و صنعت گردشگری متمرکز سازند.

۳. این پژوهش به بررسی اثر رهبری اصیل بر کامیابی در کار کارکنان پرداخته است لذا به پژوهشگرانی که قصد انجام پژوهش در زمینه صنعت هتلداری و گردشگری دارند پیشنهاد می‌شود در این حوزه کامیابی در کار مدیران و رهبران را مورد بررسی قرار گیرد.

۴. از طرفی، بکارگیری سبک رهبری اصیل بدون توجه به عواقب و مشکلات ایجاد شده حاصل از آن و عدم مدیریت صحیح آن ممکن است خسارات زیادی به بار آورد. از این‌رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی این کاستی‌ها با استفاده از رویکردهای کیفی و پدیدارشناسانه و روش مختلط برطرف شوند.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

## سپاسگزاری

در انجام و چاپ این پژوهش از هیچ گونه حمایت مالی بهره گرفته نشده است.

## ORCID

Mohammad Sadegh Sharifirad  <https://orcid.org/0000-0002-5002-0531>  
Alireza Asadzadeh  <https://orcid.org/0009-0002-4260-2213>  
Mohammad Shaker Ardakani  <https://orcid.org/0000-0003-3051-9375>

## منابع

## منابع

1. Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P.-S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: Evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506–530. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09853-6>
2. Asad, M., Muhammad, R., Rasheed, N., Chethiyar, Assc. Prof. Dr. S., & Ali, A. (2020). Unveiling Antecedents of Organizational Politics: An Exploratory Study on Science and Technology Universities of Pakistan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 26, 2057–2066.
3. Aymoldanovna, A. A., Zhetpisbaeva, B. A., Kozybaevna, K. U., & Kadirovna, S. M. (2015). Leadership Development University Students in the Activities of Student Government. *7th World Conference on Educational Sciences*, 197, 2131–2136. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.336>
4. Bhattarai, G. (2021). Perception of organizational politics and employee performance: Antidotal role of impression management.



*Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 103–115.

[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.09)

5. Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: The meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551>
6. Cho, H.-T., & Yang, J.-S. (2018). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.05.003>
7. Faiz, S., Mubarak, N., Safdar, S., & Khan, J. (2022). A “Curates Egg” Perception of Politics: Why and When Organizational Politics Leads to Good and Bad Outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 627–648. <https://doi.org/10.1002/piq.21369>
8. Fang, Y.-C., & Lin, C.-L. (2021). Inclusive Leadership and Career Sustainability: Mediating Roles of Supervisor Developmental Feedback and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 12, 671663. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671663>
9. Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488. <https://doi.org/10.1177/014920639101700208>
10. Ferris, G. R., III, B. P. E., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing Organizational Politics Research: A Review of the Literature and Identification of Future Research Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015221>
11. Hochwarter, W. A. (2012). The Positive Side of Organizational Politics. In *Politics in Organizations*. Routledge.
12. Ibarra, H. (2015, January 1). *The Authenticity Paradox*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox>
13. Iqbal, Z. A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>

14. Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2020.1720066>
15. Kim, M. R., & Park, J. S. (2020). The Effect of Head Nurses' Authentic Leadership Perceived by Nurses to Nurses' Organizational Politics Perception and Organizational Silence. *Journal of East-West Nursing Research*, 26(1), 71–79.  
<https://doi.org/10.14370/jewnr.2020.26.1.71>
16. Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 357–365.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12329>
17. Munyon, T. P., Houghton, J. D., Simarasl, N., Dawley, D. D., & Howe, M. (2021). Limits of authenticity: How organizational politics bound the positive effects of authentic leadership on follower satisfaction and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(6), 594–609. <https://doi.org/10.1111/jasp.12762>
18. Murray, S., & Bosch, A. (2021). Courage and equality—Women doctors' thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1924>
19. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
20. Rowlands, J., Knox, M. W., Campbell, T., Cui, A., & DeJesus, L. (2022). Leadership in Tourism: Authentic Leaders as Facilitators of Sustainable Development in Tasmanian Tourism. In *Research Anthology on Business Continuity and Navigating Times of Crisis* (pp. 1643–1663). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4503-7.ch079>
21. Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
22. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>

23. SÜRÜCÜ, L. (2022). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Effect of Authentic Leadership on Employee Performance. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 11–27. <https://doi.org/10.15869/itobiad.870781>
24. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
25. Wang, D., Hao, L., Zong, Z., Siu, O., Xiao, Y., Zhao, C., Zhang, X., O'Neill, P., & Hu, Y. (2021). The evaluation of a new multidimensional job insecurity measure in a Chinese context. *Stress and Health*, 37(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/smi.2970>
26. Warokka, A., Sjahruddin, H., Sriyanto, S., & Saddhono, E. N. and K. (2020). Digital Marketing Support and Business Development Using Online Marketing Tools: An Experimental Analysis. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 1181–1188.
27. Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.04.002>