

Advertising and Sales Management Journal
https://asm.pgu.ac.ir
Vol7, No2, Summer, 2026, pp.1-19
ISSN: 3060-8163
DOI: 10.22034/asm.2026.2097666.3582

Explaining the Role of Personality and Functional Dimensions of Employee Behavior on Customer Satisfaction in Tourist Restaurants of Shiraz

AliAkbar Dehghan Sadi[1], Maryam Nekooeezadeh[2], Alireza Amini[3]

1. MSc. Student in Business Management, Faculty of Management, Economics and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.
2. Assist. Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.
3. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Received: 21/09/2026 **Accepted: 02/09/2026**

Corresponding Author email: mnekooee@shirazu.ac.ir

Abstract

Customer satisfaction in tourism restaurants is regarded as one of the key and fundamental success factors in the hospitality industry, and the behaviour of service employees plays a decisive role in its formation. The present study was conducted to explain the simultaneous and interactive effect of personality and functional dimensions of employee behaviour on customer satisfaction in the tourism restaurants of Shiraz. This research employed an exploratory mixed-methods approach. In the qualitative phase, through a systematic literature review (2010 to 2024) and qualitative content analysis, the behavioural components of employees were extracted and a conceptual model was developed. In the quantitative phase, the model was tested using a questionnaire and structural equation modelling on 150 customers of tourism restaurants in Shiraz. The findings indicated that both personality and functional dimensions of employee behaviour have a positive and significant effect on customer satisfaction, and the final model was able to explain 60.5% of the variance in customer satisfaction. It was also found that the simultaneous effect of these two dimensions is far greater than the separate effect of each one. Based on the results, it is recommended to managers of tourism restaurants in Shiraz to simultaneously pay attention to personality and functional skills in staff recruitment, training, and evaluation programs in order to provide a more favourable experience for tourists. However, due to sampling limitations, the generalizability of the results to other cities requires further supplementary research.

Keywords: Service Behaviours of Employees, Personality and Functional Dimensions, Customer Satisfaction, Tourist Destination Restaurant



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش
https://asm.pgu.ac.ir
دوره۷، شماره۲، تابستان۱۴۰۵، پیاپی۲۶، ص۱-۱۹
شاپا: ۸۱۶۳-۳۰۶۰
شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2097666.3582

تبیین نقش ابعاد شخصیتی و عملکردی رفتار کارکنان در رضایت مشتری در رستوران‌های گردشگری شیراز

علی اکبر دهقان سعدی[۱]، مریم نکویی زاده[۲]، علیرضا امینی[۳]

۱. دانشجوی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۲. استادیار، دانشکده مدیریت اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول).
۳. دانشیار، دانشکده مدیریت اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۱۱ **پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۳۰**

ایمیل نویسنده مسئول: mnekooee@shirazu.ac.ir

چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین تأثیر هم‌زمان ابعاد شخصیتی و عملکردی رفتار کارکنان بر رضایت مشتریان در رستوران‌های گردشگری شیراز است. این پژوهش با اتکا به چارچوب‌های نظری هوش هیجانی، شایستگی بین‌فرهنگی، وجدان‌گرایی، سرمایه روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، در پی ارائه و آزمون یک مدل جامع شش‌مؤلفه‌ای است که هر دو بعد را در قالب سازه‌های مرتبه دوم تلفیق کرده و به بررسی درهم‌تنیدگی ادراکی آن‌ها در شکل‌گیری رضایت مشتری می‌پردازد.

روش: پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی، با مرور نظام‌مند ادبیات (۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴) بر اساس چک‌لیست پریزما و جستجو در پایگاه‌های اسکوپوس، وب‌آوساینس، گوگل اسکالر و امرالد، ۱۰۰۱ رکورد اولیه شناسایی شد. پس از حذف ۸۵۰ رکورد تکراری و نامرتبط، ۴۷ مقاله برای ارزیابی متن کامل باقی ماند و در نهایت ۲۳ مطالعه واجد شرایط وارد تحلیل شد. با تحلیل محتوای کیفی، ۷۳ کد اولیه استخراج و در قالب شش مؤلفه دسته‌بندی شد: سه بعد شخصیتی (همدلی و درک فرهنگی، برخورد دوستانه و ارتباط مؤثر، تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای) و سه بعد عملکردی (کارایی عملیاتی و دانش فنی، انعطاف‌پذیری و حل مسئله، خلاقیت و کار تیمی). پایایی کدگذاری با ضریب کاپای کوهن ۰/۸۶۶ تأیید شد. در مرحله کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته با ۲۸ گویه (۵ درجه‌ای لیکرت) طراحی و روایی صوری و محتوای آن توسط متخصصان تأیید شد. داده‌ها از ۱۵۰ مشتری (گردشگران داخلی و خارجی) رستوران‌های گردشگری شیراز (مناطق حافظیه، سعدیه، ارگ کریمخانی، باغ ارم و باغ دلگشا) به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس جمع‌آوری و با نرم‌افزار Smart PLS و مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) تحلیل شد.

یافته‌ها: هر دو بعد شخصیتی (ضریب مسیر ۰/۴۱۹ و سطح معناداری ۰/۰۰۱) و عملکردی (ضریب مسیر ۰/۴۲۱ و سطح معناداری ۰/۰۰۱) تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت مشتری دارند. در حالت مجزا، بعد شخصیتی ۵۱/۸ درصد و بعد عملکردی ۵۶/۹ درصد از واریانس رضایت مشتری را تبیین کردند. مدل نهایی در حالت هم‌زمان ۶۰/۵ درصد از واریانس رضایت مشتری را تبیین کرد (ضریب تبیین ۰/۶۰۵). شاخص SRMR برابر ۰/۱۳۰ و قدرت پیش‌بینی (Q^2) برابر ۰/۴۵۳ به دست آمد. مدل هم‌زمان ۶۰/۵ درصد از واریانس رضایت مشتری را تبیین کرد (R2=0.605) که نسبت به مدل‌های مجزا افزایش نشان می‌دهد؛ با این حال، این افزایش به‌تنهایی اثبات‌کننده اثر تعاملی/اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی نیست. مقدار HTMT بین دو سازه مرتبه دوم ۰/۸۸۷ بود که نشان‌دهنده هم‌پوشانی مفهومی و درهم‌تنیدگی ادراکی دو بعد از دیدگاه مشتریان است. هر سه فرضیه در سطح ۰/۰۵ تأیید شدند.

نتیجه‌گیری: دستاورد علمی این پژوهش ارائه یک مدل جامع و بومی‌شده شش‌مؤلفه‌ای است که با رویکرد آمیخته، اثر هم‌زمان ابعاد شخصیتی و عملکردی را در رستوران‌های گردشگری شیراز آزمون کرده است. بر اساس مرور نظام‌مند انجام‌شده و در حد آگاهی نویسندگان، مدل مشابهی که هم‌زمان این دو بعد را در این بافت آزمون کند یافت نشد. در سطح نظری، یافته‌ها از اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی این دو بعد حمایت می‌کند؛ اما چون آزمون جمله تعاملی/اثر افزوده انجام نشده است، «اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی» به معنای اثر تعاملی فراتر از جمع اثرها به‌طور قطعی اثبات نمی‌شود و باید با احتیاط تفسیر شود. در بافت فرهنگی شیراز، برخورد دوستانه به یک عامل بهداشتی (انتظار پایه) تبدیل شده و کارایی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری به‌عنوان عوامل انگیزشی و متمایزکننده عمل می‌کنند. در سطح کاربردی، به مدیران

رستوران‌های گردشگری توصیه می‌شود برنامه‌های جذب، آموزش و ارزیابی کارکنان را با تأکید هم‌زمان بر مهارت‌های شخصیتی و عملکردی طراحی کنند. همچنین سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه ترکیبی، آموزش‌های تلفیقی و فرهنگ‌سازی مهمان‌نوازی یکپارچه پیشنهاد می‌شود. محدودیت‌های پژوهش شامل نمونه‌گیری در دسترس، ماهیت مقطعی و هم‌پوشانی مفهومی دو بعد است. پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل را در سایر مقاصد گردشگری، با حجم نمونه بیشتر و رویکرد طولی آزمون کنند.

واژه‌های کلیدی: ابعاد شخصیتی و عملکردی، رستوران‌های گردشگری، رضایت مشتری، رفتار خدماتی کارکنان، مدل‌سازی معادلات ساختاری

مقدمه

صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد جهانی، نقش حیاتی در توسعه پایدار کشورها ایفا می‌کند. رستوران‌های گردشگری به‌عنوان بخشی مهم از زنجیره ارزش خدمات، در شکل‌گیری تجربه کلی گردشگران نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. شیراز نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگری ایران، سالانه پذیرای گردشگران داخلی و خارجی بسیاری است. با این حال، رضایت این گردشگران تنها به جاذبه‌ها وابسته نیست؛ کیفیت تعاملات کارکنان رستوران‌ها نیز سهم بسزایی در شکل‌گیری تجربه نهایی آنان دارد (زیتهامل، بیتنر و گرملر[1]، ۲۰۱۸). با ظهور فناوری‌های نوین و تغییر سبک زندگی، انتظارات گردشگران از کیفیت خدمات رستوران‌ها دستخوش تحولات بنیادینی شده است (چن و گریش[2]، ۲۰۲۳). مرور پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهد که رابطه رفتار کارکنان با رضایت مشتری عمدتاً از دو زاویه بررسی شده است. گروهی بر ابعاد شخصیتی و رابطه‌ای تمرکز کرده‌اند؛ الهلالات، حبیب اله و توایسی[3] (۲۰۱۷) در رستوران‌های اردن نقش همدلی و برخورد دوستانه را نشان دادند. پژوهش‌های بین‌فرهنگی اخیر نیز این دیدگاه را دقیق‌تر کرده‌اند؛ به گونه‌ای که مشتریان با پیشینه فرهنگی فاصله قدرت بالا، در ارزیابی خدمات بیشتر بر عملکرد و کیفیت خدمات کارکنان تمرکز می‌کنند؛ در حالی که مشتریان با فرهنگ فردگرایی بالا، به کیفیت اتاق و آسایش شخصی اهمیت بیشتری می‌دهند (باکیر[4] و همکاران، ۲۰۲۵)، و در ایران احمدی (۱۳۹۹) در رستوران‌های سنتی شیراز بر ارتباط و برخورد محترمانه تأکید کرد و مزینانی، کامکار و منشئی (۱۳۹۳) مهارت‌های غیرکلامی را مهم‌ترین عامل رضایت دانستند. گروهی دیگر ابعاد عملکردی را برجسته کرده‌اند؛ ربو، کیم و لی (۲۰۲۱) سرعت و دقت را نسبت به عوامل محیطی مؤثرتر یافتند، به طور مشابه، احمد و همکاران (۲۰۲۳) در بافت خدمات رستوران تأیید کردند که کیفیت ادراک‌شده خدمات، یکی از پیش‌بین‌های اصلی رضایت و وفاداری مشتری است و در ایران حسینی (۱۴۰۲) حل سریع مشکل و نوروزی و رضایی (۱۴۰۰) بهبود فرایندهای عملیاتی را از عوامل مؤثر گزارش کردند. همچنین مدیریت مؤثر ارتباط با مشتری و تمرکز بر رضایت، نقش کلیدی در حفظ و وفاداری مشتریان در صنعت مهمان‌نوازی دارد (دیودی[5] و همکاران، ۲۰۲۴).

با این حال، مطالعاتی نیز هر دو دسته را هم‌زمان وارد تحلیل کرده‌اند و همین امر ادعای «نخستین بار» را نیازمند احتیاط می‌کند. فیتریا و یولیاتی[6] (۲۰۲۵) در رستوران‌های جاکارتا نشان دادند که جنبه‌های شخصی (رفتاری) و عملکردی رفتار خدماتی کارکنان، هر دو به طور معناداری رضایت مشتری را پیش‌بینی می‌کنند؛ که نشان‌دهنده اهمیت ترکیب این دو بعد در شکل‌گیری تجربه مشتری است، همچنین همانطور که پیش‌تر اشاره شد برخی مطالعات مانند الهلالات و همکاران (۲۰۱۷) نیز در عنوان و تحلیل خود، ابعاد شخصیتی و عملکردی رفتار خدماتی را هم‌زمان بررسی کردند. گوچایت، کین و مادرا[7] (۲۰۲۱) بر ترکیب بهینه ابعاد رفتار خدماتی تأکید کردند و نوروزی، حسینی و حسینی (۱۴۰۱) نشان دادند مدل‌هایی که هر دو دسته عوامل را هم‌زمان وارد می‌کنند، قدرت تبیین بالاتری از مدل‌های تک‌بعدی دارند (افزایش ضریب تبیین از ۰/۴۳ به ۰/۸۵). بنابراین، شکاف پژوهش حاضر «نبود هرگونه مطالعه دوبعدی» نیست؛ بلکه سه نکته مشخص است: نخست، بسیاری از مطالعات ایرانی موجود یا تک‌بعدی‌اند یا ابعاد را به‌صورت جداگانه می‌سنجند؛ دوم، در بافت رستوران‌های گردشگری شیراز، مطالعه‌ای که شش مؤلفه را در قالب یک سازه مرتبه دوم و با رویکرد آمیخته (مرور نظام‌مند و پیمایش) آزمون کند، در حد آگاهی نویسندگان و بر پایه مرور نظام‌مند بخش روش یافت نشد؛ سوم، ادبیات داخلی کمتر درهم‌تنیدگی ادراکی دو بعد را با شواهد آماری مدل هم‌زمان و شاخص HTMT بررسی کرده است.

درباره ادعای مغفول ماندن ابعاد عملکردی در رستوران‌های سنتی شیراز، شواهد موجود یکدست نیست و نمی‌توان آن را به‌صورت کلی مطرح کرد. احمدی (۱۳۹۹) در شیراز نشان داد در رستوران‌های سنتی، ارتباط و برخورد محترمانه اهمیت بیشتری دارد؛ در حالی که در رستوران‌های مدرن، کارایی و سرعت اهمیت بیشتری می‌یابد. نوروزی و رضایی (۱۴۰۰) نیز بهبود فرایندهای عملیاتی

1. Zeithaml, Bitner & Gremler
2. Chen & Girish
3. Alhelalat, Habiballah & Twaissi
4. Bakir
5. Dwivedi
6. Fitria & Yuliati
1. Guchait & Madera

را در رستوران‌های زنجیره‌ای شیراز مؤثر دانستند. بنابراین مسئله دقیق‌تر این است که وزن نسبی ابعاد شخصیتی و عملکردی بسته به نوع رستوران و بخش بازار گردشگری متفاوت است و در رستوران‌های سنتی، بعد شخصیتی غالب است؛ نه اینکه بعد عملکردی کاملاً مغفول مانده باشد.

بر این اساس، نوآوری پژوهش حاضر نه «اولین آزمون هم‌زمان دو بعد» بلکه «یکپارچه‌سازی شش‌مؤلفه‌ای ابعاد شخصیتی و عملکردی در قالب سازه مرتبه دوم، آزمون هم‌زمان در بافت رستوران‌های گردشگری شیراز با رویکرد آمیخته و بررسی درهم‌تنیدگی ادراکی دو بعد با شواهد آماری است. این ادعا مستند به مرور نظام‌مند بخش روش و در حد آگاهی نویسندگان است و از تعمیم آن به «نخستین بار در ایران» پرهیز می‌شود.

علاوه بر شکاف نظری مطرح‌شده، انتخاب صنعت گردشگری و شهر شیراز از دو منظر روش‌شناختی و زمینه‌ای قابل توجیه است. نخست رستوران‌های گردشگری به عنوان بخشی مهم از زنجیره ارزش خدمات، در شکل‌گیری تجربه کلی گردشگران نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. دوم، شهر شیراز به عنوان یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگری ایران (به ویژه در حوزه گردشگری فرهنگی و تاریخی)، سالانه پذیرای گردشگران داخلی و خارجی بسیاری است. با این حال، رضایت این گردشگران تنها به جاذبه‌های تاریخی وابسته نیست؛ کیفیت تعاملات کارکنان رستوران‌ها نیز سهم بسزایی در شکل‌گیری تجربه نهایی آنان دارد. فرهنگ غنی مهمان‌نوازی در شیراز، این شهر را به یک بافت فرهنگی منحصربه‌فرد برای آزمون مدل‌های رفتاری کارکنان تبدیل کرده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش شامل شش مؤلفه است که در قالب دو سازه مرتبه دوم (ابعاد شخصیتی و ابعاد عملکردی) سازمان‌دهی شده‌اند. مبنای نظری هر یک از این مؤلفه‌ها به‌صورت زیر است.

تأثیر ابعاد شخصیتی رفتار کارکنان بر رضایت مشتری

۱. همدلی و درک فرهنگی: این مؤلفه ریشه در نظریه هوش هیجانی (گلمن، ۱۹۹۵) و شایستگی بین‌فرهنگی دارد. از منظر نظریه تبادل اجتماعی (بلائو، ۱۹۶۴)، کارکنان با همدلی، سرمایه اجتماعی عاطفی به مشتری هدیه می‌دهند که منجر به ادراک مثبت و کاهش اضطراب در محیط ناآشنا می‌شود.

۲. برخورد دوستانه و ارتباط مؤثر: این مؤلفه بر پایه نظریه درگیری شغلی (شافلی و همکاران، ۲۰۰۲) استوار است. رفتارهای غیرکلامی مثبت (لبخند، ارتباط چشمی) بازتاب درگیری شغلی بالا هستند و در محیط‌های گردشگری به‌عنوان خط مقدم کاهش استرس و زمینه‌سازی برای ارزیابی مثبت عمل می‌کنند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که در تعاملات خدماتی بین‌فرهنگی، ابراز احساسات طبیعی (ناشی از درگیری شغلی بالا) نقش کلیدی در رضایت شغلی کارکنان و متعاقباً رضایت مشتری دارد (لام و چونگ[1]، ۲۰۲۴).

۳. تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای: این مؤلفه با وجدان‌گرایی (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲) و بعد قابلیت اطمینان در مدل سروکوال (پاراسورامان، زیتهامل و بری، ۱۹۸۸) هم‌پوشانی دارد. وجدان‌گرایی در محیط کار به‌صورت دقت، صداقت و جبران سریع خطاها تجلی می‌یابد و هزینه‌های ذهنی نظارت مشتری را کاهش می‌دهد. این چارچوب کلاسیک در بافت مهمان‌نوازی نیز اعتبار دارد. یک فراتحلیل اخیر نشان داد که در کارکنان هتل و رستوران، وجدان‌گرایی با رفتار شهروندی سازمانی ($\rho=0.45$) و عملکرد شغلی ($\rho=0.29$)رابطه مثبت و معنادار دارد (دوان[2] و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به غنای فرهنگ مهمان‌نوازی در شیراز، انتظار می‌رود که تأثیر ابعاد شخصیتی بر رضایت در این بافت به‌وضوح معنادار باشد؛ لذا فرضیه اول تدوین می‌شود.

فرضیه اول (H1): ابعاد شخصیتی رفتار کارکنان بر رضایت مشتریان در رستوران‌های گردشگری شیراز تأثیر مثبت و معنادار دارد.

1. Lam & Cheung
1. Doan

تأثیر ابعاد عملکردی رفتار کارکنان بر رضایت مشتری

۱. کارایی عملیاتی و دانش فنی: این مؤلفه بر اساس نظریه هزینه‌های مبادله (ویلیامسون، ۱۹۷۵) و نظریه سرمایه انسانی (شولتز، ۱۹۶۱) تبیین می‌شود. کارکنان با دانش کامل از منو و اجرای دقیق فرایند سرو، هزینه‌های جستجو و نظارت مشتری را حداقل می‌کنند. این مؤلفه با بعد کیفیت فنی خدمت در مدل گرونروس (۱۹۹۰) نیز سازگار است.

۲. انعطاف‌پذیری و حل مسئله: این مؤلفه مبتنی بر سرمایه روان‌شناختی (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷) است. کارکنان با خونسردی و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه در شرایط بحرانی (مانند سفارش اشتباه)، پدیده پارادوکس بازیابی خدمات (بیتنر[1] و همکاران، ۱۹۹۰) را رقم می‌زنند که در آن رضایت مشتری پس از یک خطای خوب مدیریت‌شده، حتی از حالت بدون خطا فراتر می‌رود. با این حال، مطالعات جدیدتر در صنعت هتلداری نشان می‌دهد که اگرچه بازیابی مؤثر خدمات، اثرات منفی را کاهش می‌دهد، اما هرگز نمی‌تواند به طور کامل جایگزین یک تجربه اولیه بدون خطا شود (سوخو و بیلگیهان[2]، ۲۰۲۵).

۳. خلاقیت و کار تیمی: این مؤلفه ریشه در رفتار شهروندی سازمانی (ارگان، ۱۹۸۸) و فرهنگ سازمانی (شاین، ۱۹۹۲) دارد. هماهنگی تیمی و خلاقیت در ارائه غذا، یک لحظه معمولی را به تجربه‌ای به‌یادماندنی تبدیل می‌کند (پاین و گیلمور[3]، ۱۹۹۹). این مؤلفه در چارچوب مدل زنجیره سود–خدمات (هسکت و همکاران، ۱۹۹۴) نیز به‌عنوان خروجی کیفیت خدمات داخلی و بهره‌وری کارکنان تبیین می‌شود. تجربه‌محور بودن خدمات در پژوهش‌های جدید نیز تأیید شده است. کارکنان معتقدند که هم‌آفرینی ارزش با مشتری، نقش تعیین‌کننده‌ای در خلق تجربه‌های به‌یادماندنی و افزایش عملکرد هتل دارد. (ایسلام، کاروالهو و لوریلو[4]، ۲۰۲۴) توجه به اینکه در شیراز بخش قابل‌توجهی از گردشگران دارای زمان محدود هستند، انتظار می‌رود که ابعاد عملکردی نقش پررنگی در رضایت نهایی ایفا کنند؛ لذا فرضیه دوم تدوین می‌شود.

فرضیه دوم (H2): ابعاد عملکردی رفتار کارکنان بر رضایت مشتریان در رستوران‌های گردشگری شیراز تأثیر مثبت و معنادار دارد.

تأثیر هم‌افزاینده هم‌زمان ابعاد شخصیتی و عملکردی بر رضایت مشتری

رویکرد رایج در بسیاری از پژوهش‌ها، بررسی تأثیر جمع‌پذیر ابعاد است؛ اما پژوهش حاضر بر اساس نظریه سیستم‌ها و رویکرد تعامل‌گرا استدلال می‌کند که ابعاد شخصیتی و عملکردی نه‌تنها اثر هم‌زمان دارند، بلکه از نظر نظری هم‌راستا و مکمل یکدیگرند. در این پژوهش، منظور از «اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی» یک انتظار نظری است، نه یک نتیجه آماری قطعی؛ زیرا اثبات آماری اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی مستلزم ورود جمله تعاملی (شخصیتی و عملکردی) به مدل و بررسی معناداری افزایش ضریب تبیین (R^2) است که در این پژوهش به‌عنوان یک محدودیت و پیشنهاد برای مطالعات آینده مطرح می‌شود. با این حال، منطق نظری حاکم بر مدل حاضر بر سه پایه استوار است:

۱. نظریه دو عامل هرزبرگ: در بافت رستوران‌های شیراز، برخورد گرم به دلیل نهادینه‌شدن فرهنگ مهمان‌نوازی، تا حد زیادی به یک «عامل بهداشتی» تبدیل شده است (نبودش نارضایتی‌آور است، اما بودنش به‌تنهایی شگفتی‌آفرین نیست). در مقابل، سرعت، دقت و خلاقیت (ابعاد عملکردی) به‌عنوان «عوامل انگیزشی» و متمایزکننده عمل می‌کنند. تأثیر واقعی و پایدار زمانی رخ

2. Bitner
3. Sukhu & Bilgihan
4. Pine & Gilmore
5. Islam, Carvalho & Loureiro

می‌دهد که یک عامل بهداشتی (رفتار دوستانه) با یک عامل انگیزشی (کارایی بالا) همراه شود و مشتری نه‌تنها از کارایی لذت ببرد، بلکه آن را در بستری از احترام و صمیمیت تجربه کند. این ترکیب، تجربه‌ای کیفی متفاوت از صرفِ جمع دو بعد ایجاد می‌کندمنطق دو عاملی هرزبرگ در مطالعات جدید گردشگری غذا نیز تأیید شده ااست. (استون و استاپیت[1]، ۲۰۲۴) نشان می‌دهند که ویژگی‌های یک تجربه غذایی می‌توانند به طور هم‌زمان به عنوان عامل بهداشتی و عامل انگیزشی عمل کنند؛ که این امر ضرورت بررسی هم‌زمان ابعاد شخصیتی و عملکردی را توجیه می‌کند.

۲. **نظریه تبادل اجتماعی بلائو:** مشتری در تعامل خدماتی هم منابع ملموس (سرعت، دقت) و هم منابع ناملموس (احترام، همدلی) را دریافت می‌کند. برخورداری از یکی از این دو دسته، لزوماً نمی‌تواند فقدان دیگری را جبران کند. کارکنانی که سریع عمل می‌کنند اما برخورد مناسبی ندارند، خدمت کارآمد اما غیررضایت‌بخش ارائه می‌دهند و بالعکس. بنابراین، رضایت مشتری حاصل یک «مبادله دوگانه» میان ارزش عملکردی و ارزش رابطه‌ای است. در بافت امروزی رستوران‌ها، نظریه تبادل اجتماعی روابط پیچیده‌تری را نشان می‌دهد. پژوهش‌ها حاکی از آن است که خدمات پیش‌کنشگرانه کارکنان با رضایت مشتری رابطه U شکل معکوس دارد؛ یعنی حد متعادلی از پیش‌دستی (نه بیش از حد) منجر به رضایت می‌شود (لیو[2] و همکاران، ۲۰۲۵).

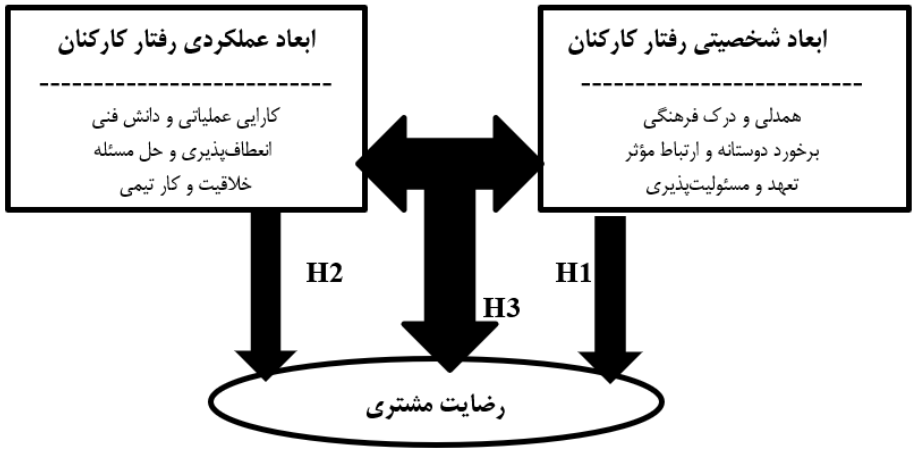
۳. **مدل زنجیره سود–خدمات هسکت:** این زنجیره زمانی به بهترین شکل عمل می‌کند که سازمان هم در انتخاب کارکنان (منطبق با ارزش‌ها) و هم در آموزش آن‌ها (مهارت‌های فنی) سرمایه‌گذاری کند. بر این اساس، هم‌راستایی شخصیت و عملکرد، موتور محرک اصلی این زنجیره است. اگرچه مدل کلاسیک هسکت منطق کیفیت خدمات داخلی را پایه‌گذاری کرد، اما شواهد تجربی جدید نشان می‌دهد که این زنجیره زمانی مؤثرتر است که کیفیت خدمات داخلی از طریق ارزش خدمات خارجی و پاسخگویی به مشتری به عملکرد سازمانی متصل شود (زگلات، شرافت و الگاساونه[3]، ۲۰۲۴). بنابراین، با تکیه بر منطق نظری هم‌راستایی و اثر توأم (و با عنایت به محدودیت روش‌شناختی عدم ورود جمله تعاملی)، فرضیه سوم تدوین می‌شود.

فرضیه سوم (H3): ابعاد شخصیتی و عملکردی رفتار کارکنان به طور هم‌زمان بر رضایت مشتریان در رستوران‌های گردشگری شیراز تأثیر مثبت و معنادار دارند.

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری و مرور نظام‌مند ادبیات، مدل مفهومی پژوهش طراحی شد. در این مدل، ابعاد شخصیتی و عملکردی رفتار کارکنان به‌عنوان متغیرهای مستقل و رضایت مشتری به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. مدل شامل دو بعد اصلی شخصیتی (با سه مؤلفه همدلی و درک فرهنگی، برخورد دوستانه و ارتباط مؤثر، تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای) و عملکردی (با سه مؤلفه کارایی عملیاتی و دانش فنی، انعطاف‌پذیری و حل مسئله، خلاقیت و کار تیمی) است
مطابق با این مدل، فرضیه اول (H1) به بررسی تأثیر مستقیم ابعاد شخصیتی بر رضایت مشتری، فرضیه دوم (H2) به بررسی تأثیر مستقیم ابعاد عملکردی بر رضایت مشتری و فرضیه سوم (H3) به تبیین تأثیر هم‌زمان و هم‌افزای این دو بعد بر رضایت مشتریان در رستوران‌های گردشگری شیراز می‌پردازد. مسیرهای ارتباطی این فرضیه‌ها در شکل ۱ مشخص شده است.

1. Stone & Sthapit
1. Liu
2. Zeglat, Shrafat & Al-Gasawneh



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با مبنا قرار دادن مدل پیاز پژوهش (ساندزر، و یانگ، ۲۰۱۹) طراحی شد. از منظر فلسفه، عمل‌گرایی؛ رویکرد توسعه نظری، استقرایی–قیاسی؛ روش‌شناسی، آمیخته اکتشافی؛ راهبرد، پیمایش؛ و افق زمانی، مقطعی است. در مرحله کیفی با روش مرور سیستماتیک مبتنی بر چک‌لیست پریزما، ابعاد شخصیتی و عملکردی رفتار کارکنان شناسایی شد. جستجو در پایگاه‌های اسکوپوس، وب‌آوساینس، گوگل اسکالر، امرالد و ساینس‌دایرکت و استراتژی جستجو با استفاده از عملگرهای بولی (AND, OR)و ترکیب واژگان کلیدی فارسی و انگلیسی انجام شد. واژگان کلیدی انگلیسی شامل:

("Employee behavior" OR "Service behavior") AND ("Personalit OR "Functi
onal") AND ("Customer satisfaction") AND ("Restaurant" OR "Hospitality")

بود. در پایگاه‌های فارسی نیز از کلیدواژه‌های «رفتار کارکنان»، «ابعاد شخصیتی»، «ابعاد عملکردی»، «رضایت مشتری» و «رستوران گردشگری» استفاده شد. جستجو در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ انجام گرفت. معیارهای ورود شامل: ۱) مقالات چاپ‌شده به زبان فارسی یا انگلیسی؛ ۲) مطالعات تجربی یا مروری که به طور مستقیم به رابطه رفتار کارکنان (ابعاد شخصیتی یا عملکردی) با رضایت مشتری در صنعت رستوران یا مهمان‌نوازی پرداخته‌اند؛ ۳) دسترسی به متن کامل مقاله.

معیارهای خروج شامل: ۱) مقالات کنفرانسی فاقد متن کامل و یا مقالات صرفاً نظری بدون داده تجربی؛ ۲) مطالعاتی که در بافت‌های غیرخدماتی (مانند صنعت تولید) انجام شده‌اند؛ ۳) مطالعاتی که صرفاً به رضایت شغلی کارکنان پرداخته و ارتباطی با رضایت مشتری نداشتند. فرآیند غربالگری مطالعات بر اساس چک‌لیست PRISMA در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. فرآیند غربالگری مطالعات بر اساس چک‌لیست PRISMA

مرحله	تعداد رکوردها	توضیحات
شناسایی(Identification)	۱۰۰۱	رکوردهای اولیه شناسایی‌شده از پایگاه‌های اسکوپوس، وب‌آوساینس، گوگل اسکالر و امرالد
غربالگری(Screening)	۱۵۱	پس از حذف ۸۵۰ رکورد تکراری و نامرتبط بر اساس عنوان
ارزیابی متن کامل(Eligibility)	۴۷	مقالاتی که متن کامل آن‌ها برای ارزیابی معیارهای ورود بررسی شد
واردشده به تحلیل(Included)	۲۳	مطالعات نهایی که در تحلیل محتوای کیفی وارد شدند

فرآیند غربالگری

از ۱۰۰۱ رکورد اولیه شناسایی‌شده، تعداد ۸۵۰ رکورد بر اساس بررسی عنوان و حذف موارد تکراری و نامرتبط (مانند مطالعات مربوط به صنایع تولیدی یا موضوعات غیرمرتبط با رفتار کارکنان) کنار گذاشته شد و ۱۵۱ رکورد برای مرحله غربالگری (بررسی چکیده) باقی ماند. در این مرحله، ۱۰۴ مقاله به دلیل عدم تطابق با معیارهای ورود (مانند عدم تمرکز بر رضایت مشتری یا بافت غیررستورانی) حذف شدند و ۴۷ مقاله برای ارزیابی متن کامل باقی ماند. در نهایت، پس از بررسی دقیق متن کامل و ارزیابی کیفیت با چک‌لیست CASP (احراز حداقل امتیاز ۱۵ از ۲۰)، ۲۳ مطالعه واجد شرایط وارد تحلیل محتوای کیفی شدند.

در مرحله کمی جامعه آماری پژوهش شامل گردشگران داخلی و خارجی مراجعه‌کننده به رستوران‌های گردشگری شهر شیراز (در مناطق حافظیه، سعدیه، ارگ کریم‌خانی، باغ ارم و باغ دلگشا) بود. داده‌ها با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس جمع‌آوری شد. بدین صورت که پژوهشگران در بازه زمانی مشخص سه ماهه پاییز و زمستان ۱۴۰۴ به صورت میدانی در رستوران‌های مذکور حضور یافته و پس از اتمام صرف غذا، از مشتریان درخواست کردند تا پرسش‌نامه را تکمیل کنند. معیار ورود به نمونه شامل تجربه حداقل یک بار مراجعه به رستوران و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. حجم نمونه با استفاده از قاعده توان آماری و پیشنهاد نرم‌افزار Smart PLS برای مدل‌های دارای سازه مرتبه دوم (حداقل ۱۰۰ نفر) تعیین و در نهایت ۱۵۰ پرسش‌نامه سالم جمع‌آوری و تحلیل شد. ابزار، پرسش‌نامه محقق‌ساخته با ۲۸ گویه (۵ درجه‌ای لیکرت) بود که بر اساس مؤلفه‌های مرحله کیفی طراحی شد.

روایی و پایایی ابزار

روایی صوری پرسش‌نامه توسط ۵ نفر از مشتریان و ۵ نفر از اساتید مدیریت گردشگری تأیید شد و اصلاحات نگارشی لازم اعمال گردید. برای سنجش روایی محتوا، از روش کمی لاوشه استفاده شد. بدین منظور، پرسش‌نامه اولیه در اختیار ۱۰ نفر از متخصصان (شامل اساتید مدیریت خدمات و مدیران ارشد رستوران‌های گردشگری) قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا میزان ضرورت هر گویه را در سه طیف «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» و «غیرضروری» ارزیابی کنند. سپس، نسبت روایی محتوا (CVR)و شاخص روایی محتوا (CVI) برای هر گویه محاسبه شد. با توجه به جدول لاوشه برای ۱۰ متخصص، حداقل CVR قابل قبول برابر با ۰/۶۲ در نظر گرفته شد. تمامی گویه‌ها دارای CVR بالاتر از ۰/۶۲ و CVI بالاتر از ۰/۶۲ بودند و لذا هیچ گویه‌ای در این مرحله حذف نشد. پایایی کدگذاری مرحله کیفی نیز با ضریب کاپای کوهن ۰/۸۶۶ تأیید شد. روایی سازه و پایایی در مرحله کمی با بارهای عاملی (بزرگ‌تر از ۰/۷)، AVE (بزرگ‌تر از ۰/۵)، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (بزرگ‌تر از ۰/۷) سنجیده شد.داده‌ها با نرم‌افزار Smart PLS و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

بر اساس فرایند تحلیل محتوای کیفی، ۷۳ کد اولیه استخراج و در قالب شش مؤلفه اصلی دسته‌بندی شدند. جدول ۲ مؤلفه‌های نهایی، سازه‌های نظری پایه و مبانی نظری مرتبط را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ابعاد رفتار کارکنان و سازه‌های نظری پایه

ابعاد اصلی	مؤلفه‌ها	سازه‌های نظری پایه
شخصیتی	همدلی و درک فرهنگی	هوش هیجانی، شایستگی بین‌فرهنگی
شخصیتی	برخورد دوستانه و ارتباط مؤثر	درگیری شغلی
شخصیتی	تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای	وجدان‌گرایی

عملکردی	کارایی عملیاتی و دانش فنی	سرمایه انسانی، کارایی عملیاتی
عملکردی	انعطاف‌پذیری و حل مسئله	سرمایه روان‌شناختی
عملکردی	خلاقیت و کار تیمی	سرمایه روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی

منبع: یافته های پژوهش

یافته‌های بخش کمی

پرسش‌نامه بین ۱۵۰ نفر از گردشگران داخلی و خارجی مراجعه‌کننده به رستوران‌های گردشگری شیراز توزیع گردید. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۵۴ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۴۶ درصد مرد بودند. از نظر گروه سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۳۵–۲۵ سال با ۴۰٫۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به گروه بالای ۴۵ سال با ۱۰٫۷ درصد بود. از نظر نوع اقامت، ۵۷٫۳ درصد پاسخ‌دهندگان گردشگر داخلی، ۱۴ درصد گردشگر بین‌المللی و ۲۸٫۷ درصد مقیم شیراز بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۴۹٫۳ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۲۵٫۳ درصد دیپلم یا کمتر و ۲۵٫۳ درصد کارشناسی ارشد یا بالاتر بودند. همچنین ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان برای اولین بار از رستوران مورد نظر بازدید می‌کردند.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

پیش از آزمون فرضیه‌ها، کفایت مدل اندازه‌گیری از طریق روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد.

۱. روایی همگرا: بر اساس معیارهای فورنل و لارکر (۱۹۸۱) و هایر و همکاران (۲۰۱۷)، سه شرط برای تأیید روایی همگرا لازم است: بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۷، پایایی ترکیبی (CR) بزرگ‌تر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ نتایج نشان داد که بارهای عاملی تمامی گویه‌ها (به‌جز ۴ گویه که به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۷ حذف شدند) در دامنه ۰/۷۳ تا ۰/۹۱ قرار دارند. مطابق جدول ۳، مقادیر آلفای کرونباخ (۰/۷۹۲ تا ۰/۹۲۵)، پایایی ترکیبی (۰/۸۶۵ تا ۰/۹۴۷) و AVE(۰/۶۱۷ تا ۰/۸۱۶) برای تمامی شش مؤلفه، بالاتر از آستانه‌های تعیین‌شده هستند؛ بنابراین روایی همگرای مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

۲. روایی واگرا: روایی واگرا با دو معیار بررسی شد. نخست، معیار فورنل–لارکر؛ که در آن جذرAVE هر سازه باید از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بزرگ‌تر باشد. بررسی ماتریس همبستگی نشان داد این شرط برای تمامی سازه‌ها برقرار است. دوم، معیار (HTMTهنسلر و همکاران، ۲۰۱۵)؛ که آستانه قابل قبول آن ۰/۸۵ (و در سازه‌های مفهوماً نزدیک، ۰/۹۰) است. مقادیرHTMT برای تمامی جفت‌سازه‌ها کمتر از ۰/۸۵ بود، به‌جز مقدار ۰/۸۸۶بین دو سازه مرتبه‌دوم شخصیتی و عملکردی. از آنجا که این دو سازه ابعاد یک مفهوم واحد (رفتار خدماتی کارکنان) را تشکیل می‌دهند و از نظر مفهومی بسیار نزدیک هستند، مقدار ۰/۸۸۶ با توجه به آستانه ۰/۹۰ قابل قبول ارزیابی می‌شود و نشان‌دهنده هم‌پوشانی مفهومی بالای این دو بعد (درهم‌تنیدگی ادراکی) است، بدون اینکه روایی واگرای مدل را به‌طور جدی خدشه‌دار کند. جدول ۳ خلاصه شاخص‌های پایایی و روایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های پایایی و روایی مؤلفه‌ها

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
همدلی و درک فرهنگی	۰/۸۶۳	۰/۹۰۷	۰/۷۱۰
برخورد دوستانه و ارتباط مؤثر	۰/۸۹۸	۰/۹۲۹	۰/۷۶۶
تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای	۰/۸۲۸	۰/۸۸۶	۰/۶۵۹
کارایی عملیاتی و دانش فنی	۰/۷۹۲	۰/۸۶۵	۰/۶۱۷
انعطاف‌پذیری و حل مسئله	۰/۰۸۶۶	۰/۹۱۱	۰/۷۲۲
خلاقیت و کار تیمی	۰/۸۰۶	۰/۸۷۳	۰/۶۳۴
رضایت مشتری	۰/۹۲۵	۰/۹۴۷	۰/۸۱۶

منبع: یافته های پژوهش

ارزیابی مدل ساختاری

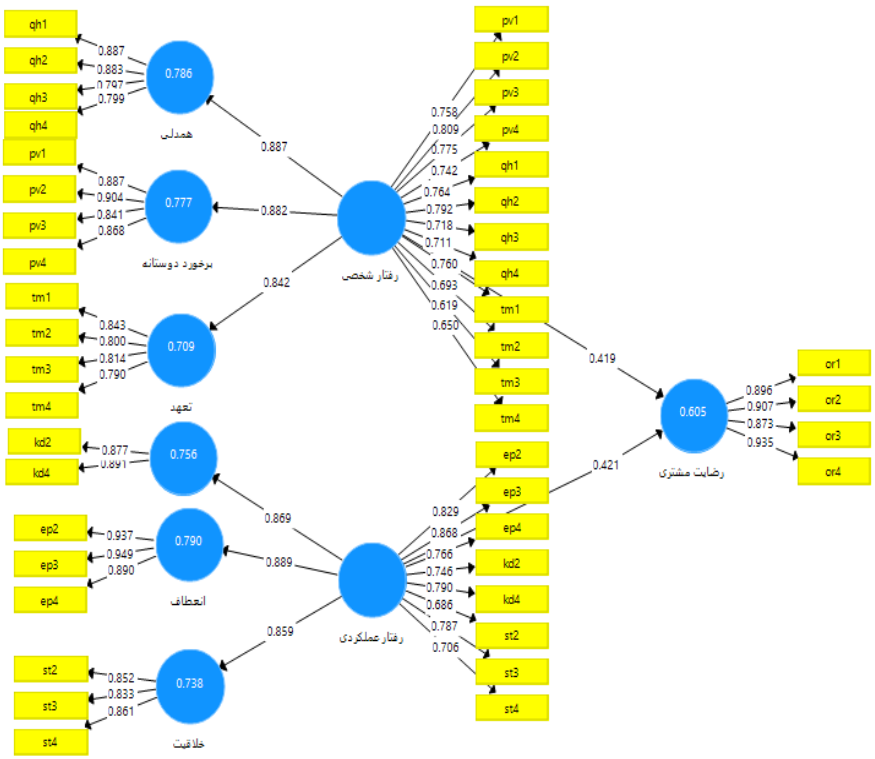
پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری با معیارهای ضریب تعیین(R^2) ، اندازه اثر(f^2) ، قدرت پیش‌بینی (Q^2) و برازش کلی (SRMR) ارزیابی شد.

۱. قدرت تبیین (R^2): مقدار $R2$ برای متغیر رضایت مشتری در مدل هم‌زمان برابر با ۰/۶۰۵ به دست آمد. بر اساس معیار کوهن (۱۹۸۸)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۳ و ۰/۲۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین، مدل پژوهش توانسته است ۶۰/۵ درصد از واریانس رضایت مشتری را تبیین کند که از نظر آماری در سطح «قوی» ارزیابی می‌شود.

۲. اندازه اثر (f^2): برای بررسی سهم هر بعد در تبیین واریانس، از معیار f^2 استفاده شد. مقادیر f^2 برای مسیر ابعاد شخصیتی به رضایت مشتری (۰/۲۱۸) و ابعاد عملکردی به رضایت مشتری (۰/۲۲۱) بر اساس معیار کوهن (۱۹۸۸) در سطح «متوسط» (بزرگ‌تر از ۰/۱۵) قرار دارند که نشان‌دهنده سهم قابل توجه و تقریباً برابر هر دو بعد در شکل‌گیری رضایت مشتری است.

۳. قدرت پیش‌بینی(Q^2): مقدارQ^2 برای رضایت مشتری برابر با ۰/۴۵۳به دست آمد. از آنجا که این مقدار بزرگ‌تر از صفر است، مدل از قدرت پیش‌بینی مطلوب و قابل قبولی برخوردار است (هیر و همکاران، ۲۰۱۷).

٤. برازش کلی مدل (SRMR): شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استانداردشده(SRMR) برابر با ۰/۱۳۰ به دست آمد. اگرچه این مقدار از آستانه سخت‌گیرانه ۰/۰۸ کمی بالاتر است، اما با توجه به پیچیدگی مدل (شش مؤلفه، دو سازه مرتبه دوم و ۲۴ گویه) و حجم نمونه (۱۵۰ نفر)، این مقدار در سطح قابل قبول ارزیابی می‌شود (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۶). شکل ۲ مدل نهایی پژوهش را با ضرایب مسیر در نرم‌افزار Smart PLS نشان می‌دهد.



شکل ۲. بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری

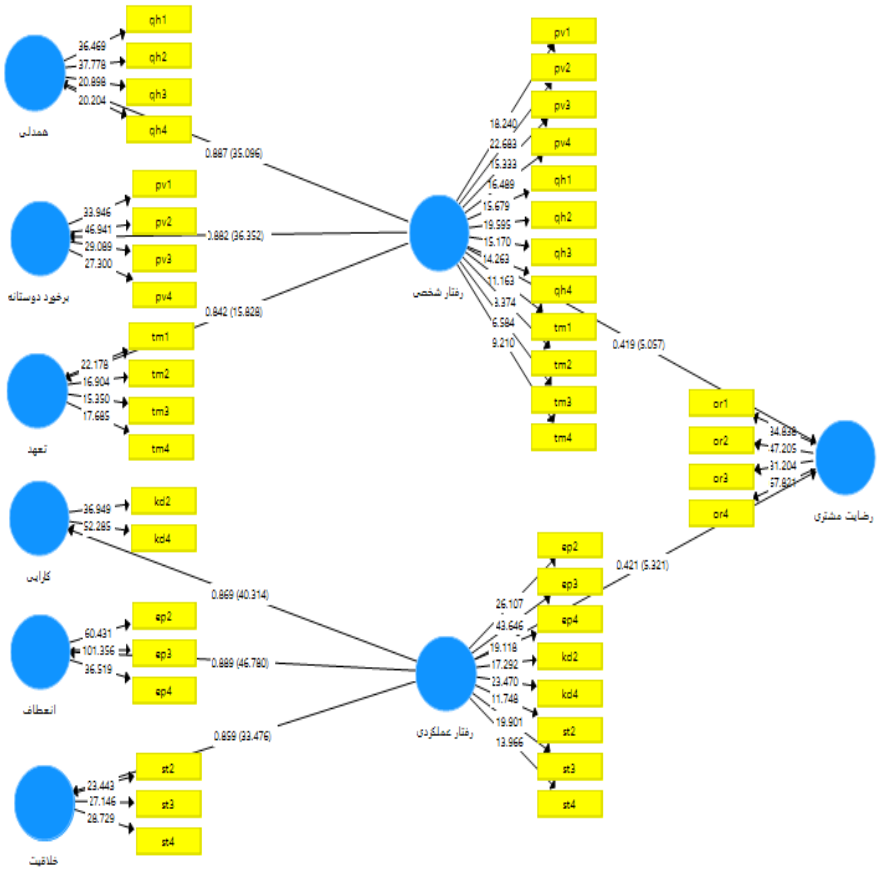
آزمون فرضیه‌ها: پس از تأیید کفایت مدل اندازه‌گیری و ساختاری، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب مسیر و مقادیر T بررسی شدند (جدول ۴). نتایج نشان داد که هر سه فرضیه در سطح معناداری ۰/۰۵ تأیید می‌شوند. در حالت مجزا، بعد عملکردی (ضریب مسیر ۰/۷۵۳) و بعد شخصیتی (ضریب مسیر ۰/۷۱۷) تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت مشتری دارند. در حالت هم‌زمان نیز هر دو بعد تأثیر معناداری داشتند (به ترتیب ۰/۴۱۹ و ۰/۴۲۱). همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، کاهش ضرایب در حالت هم‌زمان و مقدار بالای HTMT نشان‌دهنده درهم‌تنیدگی ادراکی این دو بعد در ذهن مشتریان است.

جدول ٤. نتایج کلی بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر	اندازه اثر	ضریب مسیر	ضریب معنی داری	نتیجه
فرضیه اول	شخصیتی ← رضایت (مجزا)	۱/۰۸۰	۰/۷۱۷	۱۲/۶۲۸	تأیید
فرضیه دوم	عملکردی ← رضایت (مجزا)	۱/۳۳۹	۰/۷۵۳	۱۴/۳۸۸	تأیید
فرضیه سوم	شخصیتی ← رضایت (همزمان)	۰/۲۱۸	۰/۴۱۹	۴/۹۷۳	تأیید
فرضیه سوم	عملکردی ← رضایت (همزمان)	۰/۲۲۱	۰/۴۲۱	۵/۱۷۲	تأیید

منبع: یافته های پژوهش

مدل نهایی پژوهش نیز با ضرایب مسیر در حالت همزمان در شکل ۳ آمده است. یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش، تفاوت معنادار ضرایب مسیر ابعاد شخصیتی و عملکردی در دو حالت مجزا و هم‌زمان است. در حالت مجزا، بعد عملکردی با ضریب ۰/۷۵۳ سهم بیشتری در تبیین رضایت مشتری نسبت به بعد شخصیتی (۰/۷۱۷) دارد. با این حال، در حالت هم‌زمان، هر دو بعد تأثیر بسیار نزدیکی بر رضایت مشتری داشتند (۰/۴۱۹ در مقابل ۰/۴۲۱) و تفاوت آن‌ها از نظر آماری قابل توجه نیست (فاصله اطمینان ۹۵ درصد شامل صفر نیست، اما همپوشانی بالایی دارند). این یافته نشان می‌دهد که مشتریان در ارزیابی کلی خود، هر دو بعد را به‌صورت توأمان در نظر می‌گیرند. کاهش ضرایب مسیر در مدل هم‌زمان نسبت به مدل‌های مجزا و همچنین مقدار بالای HTMT (۰/۸۸۷) نشان‌دهنده درهم‌تنیدگی ادراکی این دو بعد است. با این حال، باید توجه داشت که این شواهد به‌تنهایی اثبات‌کننده «هم‌افزایی آماری» به معنای اثر تعاملی فراتر از جمع اثرها نیست؛ زیرا جمله تعاملی (شخصیتی × عملکردی) در مدل وارد نشده است. این موضوع به‌عنوان یک محدودیت روش‌شناختی در بخش محدودیت‌ها مورد توجه قرار گرفته است.



شکل ۳ – مدل نهایی پژوهش با ضرایب مسیر در حالت همزمان

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان داد که هر دو بعد شخصیتی و عملکردی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت مشتری دارند و اثر هم‌زمان این دو بعد نیز به‌طور معناداری رضایت مشتری را تبیین می‌کند. همچنین، مقایسه ضرایب مسیر نشان داد که در مدل‌های مجزا، بعد عملکردی (با ضریب مسیر ۰/۷۵۳) تأثیر بیشتری نسبت به بعد شخصیتی (با ضریب مسیر ۰/۷۱۷) بر رضایت مشتری دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های الهلالات و همکاران (۲۰۱۷)، تیسار، چانگ و وو[1] (۲۰۱۹) و گوچایت، کین و مادرا (۲۰۲۱) هم‌سو است. در مطالعات داخلی نیز نوروزی، حسینی و حسینی (۱۴۰۱) و احمدی، رحیمی‌نیک و مؤمنی (۱۴۰۲) بر نقش هم‌زمان عوامل مختلف در شکل‌گیری رضایت مشتری تأکید کرده‌اند. در مجموع، این هم‌سویی نشان می‌دهد که رضایت مشتری در محیط‌های خدماتی صرفاً پیامد کیفیت فنی خدمت یا نحوه تعامل کارکنان نیست، بلکه از ترکیب این دو جنبه شکل می‌گیرد. چالش‌های روانی و ادراک انگیز شغلی در میان کارکنان خدمات می‌تواند عملکرد پیش‌کنشگرانه آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (ژو و یی[2]، ۲۰۲۶). برتری نسبی بعد عملکردی در حالت بررسی مجزا را می‌توان با ماهیت تعاملات کوتاه‌مدت در رستوران‌های گردشگری تبیین کرد. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی بلائو (۱۹۶۴)، مشتریان در تعاملات خدماتی در پی دریافت و ارزیابی منابع مختلفی هستند که بخشی از آن‌ها عینی و ملموس و بخشی دیگر اجتماعی و عاطفی‌اند. در رستوران‌های گردشگری، مشتری معمولاً در مدت نسبتاً کوتاهی، حدود ۳۰ تا ۹۰ دقیقه، با کارکنان تعامل دارد؛ بنابراین، بخش

1. Tsaur, Chang & Wu
1. Zhou & Yi

قابل‌توجهی از ارزیابی اولیه وی می‌تواند بر اساس نشانه‌های عینی و قابل مشاهده‌ای همچون سرعت ارائه خدمت، دقت در دریافت و اجرای سفارش و میزان هماهنگی کارکنان شکل گیرد. از این منظر، عملکرد مناسب کارکنان برای مشتری نشانه‌ای مستقیم از کارآمدی فرایند خدمت محسوب می‌شود. این تبیین با دیدگاه گرونروس (۱۹۹۰) درباره کیفیت خدمات نیز سازگار است؛ زیرا تجربه مشتری از خدمت حاصل تعامل میان جنبه‌های فنی و نحوه ارائه خدمت است.

با این حال، کاهش ضرایب مسیر هر دو بعد در مدل هم‌زمان، از ۰/۷۱۷ به ۰/۴۱۹ برای بعد شخصیتی و از ۰/۷۵۳ به ۰/۴۲۱ برای بعد عملکردی، نکته مهم دیگری را آشکار می‌کند. کاهش ضرایب را می‌توان ناشی از هم‌پوشانی مفهومی این دو بعد دانست. مقدار HTMT برابر با ۰/۸۸۷ نشان می‌دهد که از دیدگاه مشتریان، مرز میان ویژگی‌های شخصیتی و عملکردی کارکنان کاملاً شفاف و مستقل نیست. به عبارت دیگر، مشتری احتمالاً رفتار کارکنان را به‌صورت مجموعه‌ای یکپارچه از نشانه‌های رفتاری ارزیابی می‌کند و نمی‌تواند همیشه میان «نحوه رفتار کارکنان» و «نحوه انجام خدمت» تفکیک روشنی ایجاد کند. برای مثال، سرعت ارائه خدمت صرفاً یک ویژگی فنی نیست؛ نحوه برقراری ارتباط با مشتری هنگام ارائه سریع خدمت نیز می‌تواند برداشت وی از عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، کاهش ضرایب در مدل هم‌زمان را می‌توان نشانه‌ای از درهم‌تنیدگی ادراک مشتری از این دو بعد دانست، نه کاهش اهمیت آن‌ها.

این یافته‌ها را می‌توان از منظر نظریه تبادل اجتماعی نیز تبیین کرد. مشتری در تعامل خدماتی،

هم منابع ملموس و عینی مانند سرعت، دقت و کارایی را دریافت می‌کند و هم منابع ناملموس و اجتماعی مانند احترام، همدلی، توجه و احساس دیده‌شدن را تجربه می‌کند. بنابراین، برخورداری از یکی از این دو دسته منابع لزوماً نمی‌تواند فقدان دیگری را به‌طور کامل جبران کند. کارکنانی که بسیار سریع و دقیق عمل می‌کنند اما فاقد برخورد مناسب با مشتری هستند، ممکن است خدمت کارآمدی ارائه دهند، اما الزاماً تجربه رضایت‌بخشی ایجاد نکنند؛ به همین ترتیب، رفتار دوستانه و همدلانه کارکنان نیز در صورت همراه نبودن با سرعت و دقت مناسب، نمی‌تواند ضعف عملکردی را کاملاً جبران کند. از این منظر، رضایت مشتری حاصل نوعی مبادله دوگانه میان ارزش عملکردی و ارزش رابطه‌ای است.

یافته‌ها همچنین با منطق نظریه دو عاملی هرزبرگ قابل تفسیر است. در زمینه فرهنگی شیراز و با توجه به جایگاه مهمان‌نوازی در تعاملات اجتماعی، برخورد دوستانه و محترمانه کارکنان ممکن است تا حدی به یک انتظار بدیهی مشتری تبدیل شده باشد؛ به‌گونه‌ای که فقدان آن موجب نارضایتی شود، اما وجود آن به‌تنهایی الزاماً مزیت متمایزی ایجاد نکند. در مقابل، مؤلفه‌هایی مانند سرعت و دقت خدمت ممکن است همچنان نقش برجسته‌ای در ارزیابی تجربه مشتری داشته باشند. با وجود این، نزدیکی ضرایب مسیر دو بعد در مدل هم‌زمان (۰/۴۱۹ برای بعد شخصیتی و ۰/۴۲۱ برای بعد عملکردی) نشان می‌دهد که در تجربه واقعی مشتری، این تمایز نظری به‌سادگی قابل تفکیک نیست و هر دو بعد در کنار یکدیگر در شکل‌گیری رضایت نقش دارند.

دلالت‌های کاربردی و ملاحظات مدیریتی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ادراک مشتری از رفتار کارکنان، ماهیتی یکپارچه دارد و مدیران رستوران‌های گردشگری نباید مهارت‌های شخصیتی و عملکردی کارکنان را دو حوزه کاملاً مستقل در نظر بگیرند. بر این اساس، مفهوم «مهمان‌نوازی یکپارچه» به‌عنوان دلالت اصلی این پژوهش مطرح می‌شود. یافته آماری هم‌پوشانی بالای این دو بعد (HTMT=۰/۸۸۷)

نیز مهر تأییدی بر ضرورت پیاده‌سازی رویکرد یکپارچه در مدیریت منابع انسانی و تبلیغات است، زیرا مشتریان در ذهن خود این دو را از هم تفکیک نمی‌کنند. برای پیاده‌سازی این مفهوم، ملاحظات مدیریتی در سه حوزه مجزا و در عین حال هم‌راستا به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. ملاحظات مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش و ارزیابی)

- **بازطراحی فرآیند جذب:** فرآیند استخدام کارکنان باید بر اساس شایستگی‌های دوگانه (شخصیتی و فنی) بازطراحی شود. به جای اتکای صرف به مصاحبه‌های متعارف، توصیه می‌شود از «مصاحبه‌های مبتنی بر سناریو و آزمون‌های عملی استفاده شود تا توانایی هم‌زمان تعامل با مشتری و انجام صحیح وظایف ارزیابی گردد.
- **آموزش‌های تلفیقی:** دوره‌های آموزشی باید به صورت ترکیبی طراحی شوند؛ به این معنا که در هر سناریوی آموزشی، مهارت‌های عملکردی (سرعت، دقت، رعایت فرایندها) در کنار مهارت‌های شخصیتی (همدلی، احترام، خوش‌رویی) تمرین شوند تا کارکنان بیاموزند این دو نه تنها متضاد نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند.
- **ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه:** سیستم ارزیابی عملکرد باید هر دو دسته شاخص‌ها را دربرگیرد. استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه (شامل ارزیابی مدیر، همکاران و مشتریان) می‌تواند گزینه مناسبی باشد، اما وزن‌دهی به شاخص‌های عملکردی و شخصیتی نباید نسبت ثابت داشته باشد، بلکه باید بر اساس شواهد و شرایط هر رستوران تعیین شود.

۲. ملاحظات بازاریابی و تبلیغات (استراتژی برند و ارتباط با گردشگر)

- **تبلیغات دوگانه (عاطفی-عملکردی):** با توجه به یافته اصلی پژوهش (اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی دو بعد)، مدیران بازاریابی رستوران‌ها باید در کمپین‌های تبلیغاتی خود، هم‌زمان بر جنبه‌های عاطفی (مهمان‌نوازی اصیل، برخورد گرم، فضای صمیمی) و هم جنبه‌های عملکردی (سرعت سرویس، کیفیت و تازگی غذا، خلاقیت در منو) تأکید کنند. پیام‌های تبلیغاتی نباید صرفاً بر یک بعد متمرکز شوند.
- **مدیریت تصویر برند:** تصویر برند رستوران باید به گونه‌ای در ذهن گردشگر شکل گیرد که او احساس کند هم در محیطی صمیمی و فرهنگ‌محور (ویژگی شاخص شیراز) و هم در فضایی حرفه‌ای، سریع و باکیفیت پذیرایی می‌شود. این تصویر یکپارچه، انتظارات پایه (بهداشتی) و انتظارات انگیزشی (متمایزکننده) گردشگر را هم‌زمان مدیریت می‌کند.
- **بازاریابی محتوایی و رسانه‌های اجتماعی:** در تبلیغات دیجیتال (مانند اینستاگرام و پلتفرم‌های سفر)، با انتشار محتوایی که هم لحظات گرم و انسانی تعامل کارکنان با گردشگر را نشان می‌دهد و هم نظم، سرعت و خلاقیت در ارائه خدمت را به تصویر می‌کشد، می‌توان وفاداری و رضایت گردشگران را تضمین کرد.

۳. ملاحظات عملیاتی (طراحی مجدد فرآیندهای خدمت)

- **هم‌راستایی جلو و عقب صحنه:** برای تحقق اثر توأم و درهم‌تنیدگی ادراکی ابعاد شخصیتی و عملکردی، فرآیندهای عملیاتی آشپزخانه و سالن باید هماهنگ شوند. کارکنان خط مقدم (سالن) نباید برای جبران کندی یا نقص فرآیندهای آشپزخانه، تحت فشار روانی قرار گیرند؛ زیرا این فشار، کیفیت تعاملات عاطفی آن‌ها را کاهش می‌دهد.
- **طراحی نقشه فرآیند خدمت:** مدیران عملیاتی می‌توانند با ترسیم نقشه فرآیند خدمت، نقاط تلاقی ابعاد شخصیتی و عملکردی را شناسایی کرده و در نقاط حساس (مانند زمان انتظار برای دریافت غذا یا لحظه تسویه حساب) سناریوهای مشخصی برای رفتار کارکنان تعریف کنند تا هم سرعت کار حفظ شود و هم حس مهمان‌نوازی از بین نرود.

با وجود این یافته‌ها، نتایج پژوهش باید با توجه به محدودیت‌های آن تفسیر شود. نخست، پژوهش از نظر قلمرو مکانی به شهر شیراز محدود بوده است؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها به سایر مقاصد گردشگری باید با احتیاط انجام شود، زیرا ویژگی‌های فرهنگی، نوع گردشگران و الگوهای تعامل خدماتی ممکن است در مقاصد مختلف متفاوت باشد. دوم، پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده است و از این رو، امکان بررسی تغییرات ادراک مشتریان و اهمیت نسبی دو بعد شخصیتی و عملکردی در طول زمان فراهم نبوده است. سوم، مقدار شاخص SRMR برابر با۰/۱۳۰ به دست آمده که از آستانه متعارف ۰/۰۸ بالاتر است؛ بنابراین، یافته‌های مربوط به مدل باید با توجه به این شاخص و در کنار سایر شواهد مربوط به برازش و کیفیت مدل تفسیر شوند و از نتیجه‌گیری بیش از حد درباره کفایت مدل اجتناب شود. چهارم، این پژوهش اثر تعاملی (هم‌افزایی) دو بعد را به‌طور مستقیم آزمون نکرده است؛ بنابراین تفسیر هم‌افزایی باید با احتیاط انجام شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند با وارد کردن جمله تعاملی ابعاد شخصیتی و عملکردی در مدل و گزارش افزایش ضریب تبیین، وجود یا نبود اثر هم‌افزاینده را به‌طور دقیق‌تر آزمون کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، آزمون جمله تعاملی برای سنجش دقیق‌تر هم‌افزایی دو بعد در نرم‌افزار Smart PLSانجام شود.

با توجه به این محدودیت‌ها، پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل حاضر را در مقاصد گردشگری با زمینه‌های فرهنگی متفاوت بررسی و مشخص کنند که آیا اهمیت نسبی ابعاد شخصیتی و عملکردی در محیط‌های فرهنگی مختلف تغییر می‌کند یا خیر. همچنین، بررسی نقش نوع رستوران، از جمله رستوران‌های سنتی، مدرن، زنجیره‌ای و رستوران‌های واقع در مراکز گردشگری، می‌تواند به روشن شدن این موضوع کمک کند که وزن مؤلفه‌های رفتاری کارکنان تا چه اندازه تحت تأثیر ماهیت محیط خدمت قرار می‌گیرد. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند مشخص کند که آیا اهمیت این دو بعد در مراحل مختلف تجربه مشتری یا در طول زمان تغییر می‌کند. علاوه بر این، بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر، از جمله کیفیت ادراک‌شده خدمت، ارزش ادراک‌شده، نوع مشتری و ویژگی‌های موقعیتی تعامل، می‌تواند سازوکار اثرگذاری رفتار کارکنان بر رضایت مشتری را دقیق‌تر تبیین کند. در نهایت، استفاده از روش‌های کیفی، به‌ویژه مصاحبه‌های عمیق و مشاهده تعاملات خدمت، می‌تواند به شناسایی مؤلفه‌های پنهان و بومی رفتار کارکنان در مهمان‌نوازی شیراز کمک کند و مبنایی برای توسعه و بومی‌سازی مدل در پژوهش‌های آتی فراهم آورد.

منابع

احمدی، ا.؛ رحیمی‌نیک، ا. و مومنی، م. (۱۴۰۲). ارائه مدل کیفیت خدمات با تأکید بر رضایت مشتریان در صنعت رستوران‌داری با رویکرد داده‌بنیاد. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت کسب و کار*، *۱۵*(۵۷)، ۲۸-۱.

احمدی، س. (۱۳۹۹). *بررسی تأثیر رفتارهای خدماتی کارکنان بر رضایت مشتری در رستوران‌های شهر شیراز* [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز]. شیراز.

براتی، ه. و هاشمی، ش. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و کار عاطفی با رضایت شغلی با توجه به نقش میانجیگر سرمایه عاطفی و همدلی در کارکنان هتل‌ها. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، *۱۴*(۱)، ۱۰۲-۸۳.

حسینی، ر. (۱۴۰۲). *تأثیر رفتارهای خدماتی بر وفاداری مشتریان در رستوران‌های مقصد گردشگری* [پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران]. تهران.

رضایی شاندیز، ر.، بهرام‌زاده، م. ر.، بهپور، ا.، و سنگ‌سفیدی، ن. (۱۴۰۳). نقش میانجی کیفیت خدمت و رضایت مشتری در ارتباط هوش هیجانی با وفاداری مشتریان هتل‌های پنج‌ستاره مشهد. *مطالعات مدیریت گردشگری*، *۱۹*(۴)، ۲۵-۱.

مزینانی، ع.؛ کامکار، ب. و منشئی، م. (۱۳۹۳). طراحی مدل سنجش کیفیت خدمات در هتل‌های پنج‌ستاره شهر مشهد با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. *مطالعات مدیریت گردشگری*، *۸*(۲۴)، ۲۶-۱.

نوروزی، ا. و رضایی، م. (۱۴۰۰). بررسی میزان رضایت و وفاداری مشتریان گردشگر از رستوران‌های زنجیره‌ای در مناطق گردشگری شهر شیراز. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۶۷-۴۵.

نوروزی، ف.؛ حسینی، س. م. و حسینی، س. ا. (۱۴۰۱). تأثیر رفتارهای خدماتی کارکنان بر رضایت و وفاداری مشتری در صنعت رستوران‌داری. *مجله مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۳)، ۲۲۵-۲۰۱.

Ahmadi, A., Rahimi-Nik, A., & Momeni, M. (2023). Presenting a service quality model with emphasis on customer satisfaction in the restaurant industry using a data-driven approach. *Scientific-Research Quarterly of Business Management, 15*(57): 1-28. (in Persian)

Ahmadi, S. (2020). *Investigating the effect of employees' service behaviors on customer satisfaction in Shiraz restaurants* [Master's thesis, Shiraz University]. Shiraz. (in Persian)

Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *The TQM Journal*, 35 (2), 519–539.

Akbari, M. (2004). Relationship between personality traits with customer orientation and performance evaluation of service employees. *Tourism Management Studies, 1*(5): 113-134. (in Persian)

Alhelalat, J. A., Habiballah, M. A., & Twaissi, N. M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management, 66*: 46-53.

Bakir, S., Dogru, T., Bilgihan, A., & Ayoun, B. (2025). AI awareness and employee-related outcomes: A systematic review of the hospitality literature and a framework for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 124, Article 103973.

Barati, H., & Hashemi, S. (2024). Investigating the relationship between cultural intelligence and emotional labor with job satisfaction considering the mediating role of emotional capital and empathy in hotel employees. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences, 14*(1): 83-102. (in Persian)

Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69–82.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Chen, C.-F., & Girish, V. G. (2023). Investigating the use experience of restaurant service robots: The cognitive–affective–behavioral framework. *International Journal of Hospitality Management*, 111, Article 103482.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.

Doan, T., Kanjanakan, P., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). Consequences of employee personality in the hospitality context: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (10), 3814–3832.

Dwivedi, R. K., Lohmor Choudhary, S., Dixit, R. S., Sahiba, Z., & Naik, S. (2024). The customer loyalty vs. customer retention: The impact of customer relationship management on customer satisfaction. *Web Intelligence, 22*: 425–442.

Fitria, N. A., & Yuliati, E. (2025). Analysis of the Effect of Employee Service on Customer Satisfaction and WOM Intention at Casual Dining Restaurants in Jakarta. *IPTEK The Journal for Technology and Science*, 31 (1), 91–100.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.

Guchait, P., Qin, H., & Madera, J. M. (2021). Service recovery in hospitality: How employee behaviors drive customer loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 30*(4): 456–475.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.

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.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2): 164-174.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hosseini, R. (2023). *The effect of service behaviors on customer loyalty in restaurants of tourism destination* [Doctoral dissertation, University of Tehran]. Tehran. (in Persian)

Islam, M. R., Carvalho, I., & Loureiro, S. M. C. (2024). Value co-creation in hotels: The views of hotel employees. *Brazilian Business Review*, 21 (5), Article e20221390.

Lam, R., & Cheung, C. (2024). Synthesizing cultural intelligence, emotional labor, and job satisfaction in the concept of a social cognitive model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 280–290.

Liu, D., Zhou, C., Wang, Y., & Wu, Y. (2025). Is proactive service always right? The study on the dual influence mechanisms of proactive customer service performance on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104225.

Louzao, N., Heras-Gil, C., Vallbona, M. C., & Mendoza, N. (2026). Personality meets satisfaction: A journey into the impact of hotel staff traits on guest experiences. *Investigaciones Turísticas*, (31).

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Mezinani, A., Kamkar, B., & Manshei, M. (2014). Designing a service quality measurement model in five-star hotels of Mashhad using multi-criteria decision-making methods. *Tourism Management Studies, 8*(24): 1-26. (in Persian)

Norouzi, A., & Rezaei, M. (2021). Investigating the satisfaction and loyalty of tourist customers from chain restaurants in tourist areas of Shiraz. *Quarterly Journal of Business Management, 12*(3): 45-67. (in Persian)

Norouzi, F., Hosseini, S. M., & Hosseini, S. A. (2022). The impact of employees' service behaviors on customer satisfaction and loyalty in the restaurant industry. *Journal of Business Management, 15*(3): 201-225. (in Persian)

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1): 12-40.

Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.

Rezaei Shandiz, M., et al. (2024). The mediating role of service quality and customer satisfaction in the relationship between emotional intelligence and customer loyalty in five-star hotels of Mashhad. *Tourism Management Studies, 19*(4): 1-25. (in Persian)

Sanders, K., & Yang, H. (2019). *The research onion: A framework for research methodology*. Pearson.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1): 71-92.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 51*(1): 1–17.

Stone, M. J., & Sthapit, E. (2024). Memories are not all positive: Conceptualizing negative memorable food, drink, and culinary tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 54, 101296.

Sukhu, A., & Bilgihan, A. (2025). Service recovery strategies: mitigating negative word-of-mouth in the hotel industry through enhanced customer engagement. *International Hospitality Review*, 39 (2), 210–229.

Tsaur, S.-H., Chang, T.-Y., & Wu, C.-S. (2019). The effects of positive emotions on behavioral intentions in tourist restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Free Press.

Zeglat, D., Shrafat, F., & Al-Gasawneh, J. (2024). Going beyond the conventional service profit chain model. *SAGE Open*, 14 (2).

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.

Zhou, S., & Yi, N. (2026). How and when does occupational stigma perception undermine service employees' proactive customer service performance? The role of core self-evaluation. *International Journal of Hospitality Management, 126*: 104833.