

تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش

مهدی یزدان شناس^۱، محمدرضا ادیب‌پور^۲

تاریخ وصول: ۹۵/۶/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۳

چکیده

تحقیق حاضر به روشی توصیفی-پیمایشی و با هدف مطالعه نحوه بهبود عملکرد هتل‌ها سعی دارد نقش رهبری توانمندساز، تحقق قراردادهای روان‌شناختی و رفتار تبادل دانش بین کارکنان و روابط مختلف بین این متغیرها را در عملکرد خدمات کارکنان هتل‌ها بررسی نماید. کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند که نمونه‌ای از آنها به روش نمونه‌گیری دردسترس انتخاب شد. از پرسشنامه‌های آرنولد و همکاران، کویل شاپیرو و کسلر، کالینز و اسمیت و لیاثو و چوانگک به ترتیب برای سنجش رهبری توانمندساز، تحقق قراردادهای روان‌شناختی، تبادل دانش و عملکرد خدمات استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده براساس روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار AMOS مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد رهبری توانمندساز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی و همچنین بر رفتار تبادل دانش دارد. ضمن اینکه مشخص شد تحقق قراردادهای روان‌شناختی تأثیر مثبتی بر تبادل دانش و همچنین بر عملکرد خدمات کارکنان هتل‌ها دارد. یافته‌های تحقیق علاوه بر تایید تأثیرگذاری رفتار تبادل دانش بر عملکرد خدمات نشان داد رفتار تبادل دانش نقش میانجی در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات ایفا می‌کند. در نهایت مشخص شد رهبری توانمندساز از طریق تحقق قراردادهای روان‌شناختی نیز بر رفتار تبادل دانش در بین کارکنان تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: رهبری توانمندساز، تحقق قراردادهای روان‌شناختی، تبادل دانش، عملکرد خدمات.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

yazdanshenas@atu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

در محیط کاری بسیار پیچیده امروز صنعت هتلداری و با توجه به نقش تعیین کننده رفتار انسانی در آن، موضوعات متعددی در خصوص رفتار و عملکرد سازمانی در این صنعت مطرح است (لای و هیچکاک^۱، ۲۰۱۶). عملکرد سازمان از موضوعاتی است که همواره مورد توجه مدیران بوده و این مساله در مراکز اقامتی و هتل‌ها از اهمیتی دوچندان برخوردار است (ضرغام بروجنی و همکاران، ۱۳۹۲). وضعیت‌های نامطلوب مانند رکود اقتصادی، کاهش امنیت شغلی، سودآوری اندک، تغییرات ناموفق سازمانی و ... در بسیاری از محیط‌های کسب و کار وجود داشته‌اند که غالباً موجب عدم تامین انتظارات ذهنی کارکنان و مدیران از یکدیگر و به عبارتی نقض قراردادهای روان‌شناختی بین کارکنان و کارفرمایان می‌شوند (اپیتروپاکی^۲، ۲۰۱۳). از طرف دیگر، نقش مدیران و سرپرستان در حمایت از عملکرد کاری مطلوب در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری بسیار تاثیرگذار و مهم است (یوئن^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). زمانی که کارکنان تصور می‌کنند انتظارات مفروض آنها از سوی سازمان محقق نمی‌شود و مدیران تعهدی در به انجام رساندن آنها در ابعاد مختلفی همچون پرداخت‌ها، ارتقاء، امنیت شغلی، و ... ندارند، انتظار می‌رود کارکنان هم تمایل و انگیزه چندانی برای توسعه مهارت‌ها و دانش خود نداشته باشند و در نتیجه میزان تلاش و سطح وفاداری و عملکرد آنها کاهش پیدا خواهد کرد و حتی ممکن است باعث افزایش تمایل به ترک سازمان در بین کارکنان شود (کالینز^۴، ۲۰۱۰). براساس نظریه تبادل اجتماعی، قراردادهای اجتماعی را می‌توان به عنوان باورهای افراد تعریف کرد که توسط سازمان و در خصوص شرایط یک توافق متقابل شکل می‌گیرند (روسو^۵، ۱۹۹۵). براین اساس، قرارداد روان‌شناختی در محل کار نیز نوعی قرارداد اجتماعی محسوب شده که به معنی روابط متقابل ادراک شده استخدامی بین کارکنان و کارفرمایان است و نشان‌دهنده یک توافق نانوشته بین آنها درباره تعهدات متقابل در یک رابطه استخدامی است (روسو، ۱۹۹۰). سطح توافق و تقابل، عاملی بسیار مهم در قرارداد روان‌شناختی محسوب می‌شود

1 - Lai & Hitchcock

2 - Epitropaki

3 - Uen

4 - Collins

5 - Rousseau

به طوری که اگر هر دو طرف شرایط قرارداد روان‌شناختی را قبول داشته باشند احتمال محقق شدن آن هم بیشتر خواهد بود (یه^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، وقتی کارکنان چنین ادراک می‌کنند که تعهدات قرارداد روان‌شناختی به انجام می‌رسند، باور خواهند داشت که رابطه استخدامی آنها با سازمان برای مدیران نیز ارزشمند می‌باشد (رائوب و رابرت^۲، ۲۰۱۳). در مطالعات قبلی، پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای محقق شدن قراردادهای روان‌شناختی همچون حمایت سازمان، روابط رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی، هویت سازمانی، اعتماد و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند (شیه و چوانگ^۳، ۲۰۱۳؛ لوب^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). هرچند در بسیاری از مطالعات نیز تاکید شده است که مدیریت موثر دانش افراد و تبادل دانش در محیط کار نقش زیادی در بهبود عملکرد و موفقیت کسب و کار دارد (وانگ و نوئه^۵، ۲۰۱۰). اما مطالعات چندانی درباره رابطه بین محقق شدن قراردادهای روان‌شناختی و سطح تبادل دانش در هتل‌ها انجام نشده است. همانطور که هالین و مارنبرگ^۶ (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند، کارکنان هتل‌ها باید از دانش کاری خاصی برخوردار باشند تا بتوانند خود را با شرایط متغیر و مختلف منطبق سازند و نیازهای متنوع مشتریان را تامین نمایند. همراه با گسترش فناوری اطلاعات و به ویژه به دلیل افزایش تنوع تقاضاهای مشتریان، فرایندهای کاری و ارائه خدمات نیز در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری، دانش محورتر و دانش بنیان‌تر شده و مستلزم نوآوری بیشتری هستند (نیوسا^۷ و همکاران، ۲۰۱۴). ضمن اینکه با روشن شدن نقش محوری کارکنان خط مقدم در فرایند ارائه خدمات، بسیاری از مدیران هتل‌ها توجه زیادی به منابع انسانی برای بهبود نحوه خدمت‌رسانی و تامین رضایت مشتریان مبذول داشته‌اند (پائک^۸ و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، صنعت هتلداری با توجه به ویژگی‌های ذکر شده برای آن و تحولاتی که در سال‌های اخیر با آنها مواجه بوده است زمینه ایده‌آلی برای بررسی تاثیرات

1 - Ye

2 - Raub & Robert

3 - Shih & Chuang

4 - Lub

5 - Wang & Noe

6 - Hallin & Marnburg

7 - Nievesa

8 - Paek

سبک رهبری بر عملکرد خدمات کارکنان از طریق سایر متغیرهای اثرگذار فراهم می‌آورد. بررسی‌های این تحقیق می‌تواند مشخص سازد ادراک کارکنان هتل‌ها از روابط متقابل با مدیران چگونه تبادل دانش کاری میان آنها را متاثر ساخته و چگونه بر عملکرد خدمات و حل مساله در محیط کار تاثیرگذار خواهد بود. اگرچه مدل ارائه شده در این تحقیق را می‌توان در سایر سازمان‌های خدماتی نیز بررسی نمود اما کمبود تحقیقات انجام شده در این زمینه در صنعت هتلداری نشان‌دهنده ضرورت بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق حاضر در هتل‌ها است. تحقیق حاضر سعی دارد با بررسی روابط بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش در هتل‌ها خلا تحقیقاتی موجود را نیز تا حدی مرتفع سازد و رهنمودهایی در این زمینه برای مدیران هتل‌ها ارائه نماید.

علاوه بر این، با توجه به پیش زمینه‌های لازم در تحقق قراردادهای روان‌شناختی، رهبران سازمان می‌توانند به طرق مختلف و به ویژه از طریق تاثیر بر نحوه تخصیص منابع و پاداشها برای کارکنان بر رفتارها، انتظارات و ادراکات کارکنان درباره روابط استخدامی و کاری خود موثر باشند (لورینکوا^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). بعلاوه، با افزایش عدم اطمینان‌ها و پویایی‌ها در محیط کسب و کار از کارکنان نیز انتظار می‌رود مبادرت به رفتارهای فوق فعال و انطباق‌پذیر و فراتر از نقش‌های کاری خود نمایند (مارتین و همکاران، ۲۰۱۳). از طرف دیگر، امروزه بسیاری از کارکنان خواهان استقلال عمل در کار خود هستند بنابراین مدیران با نشان دادن رفتارهای توانمندساز می‌توانند کارکنان را در جهت بهبود نگرشهای کاری و خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان ترغیب نمایند. همانطور که بنیس و تاونسند^۲ (۱۹۹۷) بیان کرده‌اند با توجه به روندهای موجود در خصوص افزایش استقلال عمل کارکنان، رفتارهای توانمندساز رهبران نیز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. آنها رهبری توانمندساز را به عنوان قدرت تسهیم شده‌ای تعریف می‌کنند که انگیزش درونی زیردستان را افزایش می‌دهد. رهبران توانمندساز افراد را برمی‌انگیزانند تا ذهنیت‌های منفعل را درهم شکسته، مسوولیت‌پذیری خود را افزایش دهند و در قبال پیامدهای کاری توان پاسخگویی بیشتری داشته باشند (چئونگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). توانمندسازی را

1 - Lorinkova

2 - Bennis & Townsend

3 - Cheong

می‌توان بخشی از قرارداد روان‌شناختی بین کارکنان و کارفرمایان در نظر گرفت که بر اساس آن مدیران و سرپرستان، کارکنان و زیردستان را توانمند می‌سازند و کارکنان توجه و التزام عملی مدیران را درک می‌کنند. هرچند، مطالعاتی مانند تحقیق مک‌درموت^۱ و همکاران (۲۰۱۳) و اپیتروپاکی (۲۰۱۳) در زمینه ارتباط مثبت رهبری و قراردادهای روان‌شناختی انجام شده‌اند اما تحقیقات چندانی درباره تاثیر رهبری توانمندساز بر تحقق یافتن قراردادهای روان‌شناختی در صنعت هتل‌داری انجام نشده است. ضمن اینکه نقش و تاثیر متغیرهای مذکور و روابط بین آنها در عملکرد نهایی کارکنان هتل‌ها و در قالب نحوه خدمت‌رسانی آنها بایستی مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، مطالعه حاضر به بررسی الگوی پیشنهادی در خصوص روابط بین رهبری توانمندساز، تحقق قراردادهای روان‌شناختی، رفتار تبادل دانش و عملکرد خدمات در هتل‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر، مساله اصلی تحقیق عبارتست از اینکه آیا رهبری توانمندساز از طریق تحقق قراردادهای روان‌شناختی می‌تواند بر رفتار تبادل دانش و عملکرد خدمات کارکنان تاثیرگذار باشد یا خیر. الگوی مفهومی تحقیق با بررسی برخی از پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش در بهبود عملکرد خدماتی هتل‌ها می‌تواند سهمی در ادبیات تحقیق رفتار سازمانی و اقدامات مدیریت هتل‌داری داشته باشد.

ادبیات تحقیق و فرضیه‌ها

عملکرد خدمات

مطالعه مستمر نحوه بهبود عملکرد خدمات به ویژه در سازمانهای مشتری‌محور مانند هتل‌ها امری ضروری قلمداد می‌شود. رقابت بین هتل‌ها برای جذب و حفظ مشتریان بسیار بالا است و بعید است که مشتریان مجدد به هتلی مراجعه نمایند که انتظارات آنها را تامین نکرده باشد. شواهد نشان می‌دهند که عملکرد خدمات با رضایت و وفاداری مشتریان و در نهایت با سودآوری کلی سازمان در ارتباط قرار دارد (هسکت^۲ و همکاران، ۱۹۹۷). از آنجا که کیفیت عملکرد خدمات منجر به رضایت مشتریان می‌شود لذا کیفیت خدمت‌رسانی از طریق افزایش مشتری‌مداری سازمان و به دلیل بهبود بهره‌وری کارکنان می‌تواند باعث افزایش سودآوری

1 - McDermott

2 - Heskett

سازمان شود (رائوچ^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). در صنعت هتلداری ارزش ادراک شده توسط مشتریان تاثیر مستقیم و غیرمستقیمی بر قصد مراجعه مجدد به هتل دارد. بنابراین، هتل‌ها از طریق افزایش کیفیت خدمات ارائه شده و بهبود عملکرد خدمات کارکنان خود می‌توانند ارزش بالاتری را به مشتریان ارائه نمایند. از طرف دیگر، با توجه به تغییر در تقاضاهای مشتریان، هتل‌ها بایستی بر بهبود عملکرد از طریق ارتقاء عملکرد خدمات کارکنان متمرکز شوند. کیفیت از دو طریق و بطور مکمل بر عملکرد تاثیر گذار است؛ اول، از طریق تاثیر بر فرایندهای داخلی و دوم از طریق تاثیر بر بازار بیرونی. در روش اول، عملکرد فعالیت‌های داخلی تحت تاثیر قرار می‌گیرد و در نتیجه بهبود کیفیت باعث افزایش بهره‌وری، کارایی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف منابع می‌شود. بنابراین، کیفیت خدمات می‌تواند سطح رقابت‌پذیری و سودآوری هتل را به دلیل استاندارد شدن فرایندها، کاهش اتلاف، خدمت‌رسانی اثربخش و کاهش خطا افزایش دهد. در روش دوم، تاثیرات بیرونی عملکرد خدمات بر رضایت مشتریان و تقاضای آنها و مواردی همچون افزایش فروش و سهم بازار و جذب مشتریان جدید و افزایش رضایت مشتریان تجلی پیدا می‌کند (کلاور^۲ و همکاران، ۲۰۰۶).

تحقق قرارداد روان‌شناختی و تاثیرات آن بر عملکرد خدمات و تبادل دانش

در نظریه تبادل اجتماعی، رفتار انسان در بردارنده تعاملات ذهنی و تفسیری با دیگران در نظر گرفته می‌شود (بلاو^۳، ۱۹۶۴). محققان غالباً از نظریه تبادل اجتماعی به عنوان یک مبنای نظری برای درک روابط بین افراد و سازمانها استفاده می‌کنند. قراردادهای روان‌شناختی نیز توافق‌نامه‌های کاری نانوشته بین کارکنان و کارفرمایان هستند که انتظارات کاری متقابل آنها را منعکس می‌کنند. قراردادهای روان‌شناختی ماهیتی ادراک شونده دارند. بنابراین، ممکن است کارکنان و کارفرمایان تفسیرهای متفاوتی از محتوای آن و میزان انجام شدن آن داشته باشند. در صورتی که طرفین به این ادراک برسند که طرف مقابل قرارداد روان‌شناختی را نقض کرده است پیامدهای بسیار مخربی برای سازمان ایجاد خواهد شد (ژائو^۴ و همکاران، ۲۰۰۷). قرارداد روان‌شناختی

1 - Raouch

2 - Claver

3 - Blau

4 - Zhao

شامل دو بعد رابطه‌ای و مبادله‌ای است. غالباً بخش مبادله‌ای آن کوتاه‌مدت بوده و بر مسایل اقتصادی و مادی متمرکز است. در مقابل، بخش رابطه‌ای آن بلندمدت و وسیع بوده و صرفاً محدود به تبادلات اقتصادی نیست و مسائلی همچون وفاداری، امنیت و رشد در سازمان را دربر می‌گیرد (موریسون و رایینسون^۱، ۲۰۰۷). علاوه بر ابعاد فوق، محققانی مانند آرنولد (۱۹۹۶) و کوپل‌شاپیرو و کسلر^۲ (۲۰۰۰) چنین استدلال کرده‌اند که تعهدات مربوط به آموزش دادن و یادگرفتن، نه مبادله‌ای هستند و نه رابطه‌ای. بلکه بخش مجزایی از قرارداد روان‌شناختی محسوب می‌شوند. بنابراین، بر اساس ادبیات تحقیق موجود، قرارداد روان‌شناختی شامل سه بعد رابطه‌ای، مبادله‌ای و آموزشی است.

از طرف دیگر، صنعت هتل‌داری به خاطر اینکه ماهیتاً خدمت‌محور است، صنعتی دانش‌محور نیز محسوب می‌شود (هالین و مارنبرگ، ۲۰۰۸). علت اصلی این امر رشد اخیر فرایندهای اطلاعاتی است که منجر به گسترش انتقال دانش، استفاده مجدد، ذخیره و تولید دانش در این صنعت شده است (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۳). بعلاوه، ارائه خدمات در تعامل و تقابل مشتریان و کارکنان خط مقدم صورت می‌گیرد لذا این کارکنان بایستی برای تامین رضایت مشتریان در وهله نخست از نیازهای مشتریان آگاه باشند (کاهله^۳، ۲۰۰۲). علاوه بر این، نشان داده شده است که مدیریت دانش مفهوم و مهارت مهمی برای یک هتل در جهت گردآوری دانش مرتبط با استراتژی رقابتی محسوب می‌شود. به ویژه اینکه توانمندی جمعی کارکنان برای تبادل و ترکیب دانش برای نوآوری و برتری بر رقبا در محیط‌های پویا بسیار مفید و موثر است (ناهایت و قوشال^۴، ۱۹۹۸). در صنعت هتل‌داری، دانش عموماً به عنوان آگاهی، مهارت‌ها و شایستگی‌های خاصی تعریف می‌شود که برای عملکرد موثر کارکنان مورد نیاز هستند. بعلاوه، مسوولیت‌های کارکنان در بطن اثربخشی یک هتل قرار داشته که تبدیل به خدمت‌رسانی و عملکرد واقعی می‌شوند و در این بین دانش نقشی انکارناپذیر و بی‌بدیل دارد. در همین راستا، خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش تاثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان

1 - Morrisson & Robbinson

2 - Coyle-Shapiro & Kessler

3 - Kahle

4 - Nahapiet & Ghoshal

دارد (محمودزاده و صداقت، ۱۳۹۲). کالینز و اسمیت^۱ (۲۰۰۶) در توصیف خود از تبادل دانش بیان داشتند که تبادل دانش و ترکیب دانش در بین کارکنان به انگیزه و توانایی آنها بستگی دارد. علاوه بر این، آنها مقیاسی برای تبادل دانش ارائه کردند که از طریق آن انگیزه کارکنان و توانایی آنها برای تبادل دانش سنجیده می‌شود. دانش فردی کارکنان اغلب تحت تاثیر درک روان‌شناختی شخصی کارکنان و نگرش آنها نسبت به کارفرمایان قرار می‌گیرد (اونیل و آدیآ، ۲۰۰۷). دابوس و روسو (۲۰۰۴) تاکید داشتند وقتی که کارکنان و کارفرمایان روی مفاد و محتوای قرارداد توافق داشته باشند، تعاملات آتی آنها در قالب اقداماتی قرار می‌گیرد که از سوی هر دو طرف قابل پیش‌بینی بوده و این امر باعث تسهیل برنامه‌ریزی، هماهنگی و عملکرد موثر می‌گردد. بنابراین، زمانی که تعهدات قراردادهای روان‌شناختی کارکنان محقق می‌شود، کارکنان به احتمال بیشتری به سازمان و سرپرستان خود اعتماد خواهند کرد، همراه با سازمان خواهند بود و تعهد بالایی را نسبت به سازمان از خود نشان خواهند داد (لستر^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، مدیران واحدها بایستی بطور آگاهانه قراردادهای روان‌شناختی را به گونه‌ای تنظیم نمایند که باعث ایجاد اعتماد بین طرفین شده و تعهدات و تمایل کارکنان را برای تسهیم دانش ارتقاء داده و کارکنان را برای تبادل دانشی که برای موفقیت متقابل آنها ضروری است برانگیزاند (روسو، ۲۰۰۴). علاوه بر این، با توجه به تاثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر عملکرد خدمات کارکنان، به نظر می‌رسد اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا که شامل حقوق و دستمزد، پاداش، آموزش و توسعه مسیر شغلی می‌شود ارتباط مثبتی با رفتارهای کاری کارکنان و عملکرد خدمات آنها داشته باشد (تانگ و تانگ^۴، ۲۰۱۲). بنابراین، در یک محیط کاری خدماتی چنین فرض می‌شود که اگر کارکنان هتل به این نتیجه برسند که سازمان و یا سرپرستان به تعهدات خود در قبال آنها عمل می‌نمایند و قراردادهای روان‌شناختی نیز در خصوص مواردی همچون حقوق و دستمزد، ساعات کار، امنیت شغلی، فرصت‌های آموزشی و جو کاری وضعیت منطقی و مناسبی دارند، تمایل بیشتری به تبادل دانش نشان خواهند داد و

1 - Collins & Smith

2 - O'Neill & Adya

3- Lester

4 - Tang & Tang

عملکرد بهتری خواهند داشت. بر اساس مباحث فوق فرضیه‌های اول و دوم تحقیق حاضر به شکل زیر تنظیم می‌شوند:

فرضیه ۱) تحقق قراردادهای روان‌شناختی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد خدمات کارکنان دارد.

فرضیه ۲) تحقق قراردادهای روان‌شناختی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر تبادل دانش دارد.

رهبری توانمند ساز و تحقق قرارداد روان‌شناختی

با افزایش نیاز به استقلال عمل کارکنان، رهبران نیز سعی داشته‌اند تا به ویژه از طریق توانمندسازی کارکنان به عنوان یک تکنیک برای رسیدن به اهداف و افزایش اثربخشی سازمان استفاده نمایند (کانگر و کانانگو^۱، ۱۹۸۸). رهبری توانمندساز سبکی از رهبری است که در آن رهبران می‌توانند توزیع و اعمال قدرت را همراه با زیردستان به منظور توسعه استقلال و خودکنترلی آنها تنظیم و هماهنگ کنند (لیو^۲ و همکاران، ۲۰۰۳؛ توکی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری توانمندساز شامل پنج بعد است که عبارتند از: مربی‌گری، آگاه‌سازی، رهبری از طریق مصادیق، نشان دادن تعامل و توجه، و تصمیم‌گیری مشارکتی (اسریواستاوا^۴ و همکاران، ۲۰۰۶). برخی از محققان با توجه به پیش‌زمینه‌های تحقق قراردادهای روان‌شناختی متذکر شده‌اند که الگوهای ذهنی افراد بر اساس تجربیات قبلی شکل می‌گیرند و این الگوها تجربیات بعدی را هدایت می‌کنند. طرحواره‌های مختلف بر ماهیت روابط استخدامی کارکنان با کارفرمایان تاثیرگذار هستند و زمانی که کارکنان برای کسب شناخت بیشتر تلاش می‌کنند احتمال زیادی دارد که این طرحواره‌ها نیز تغییر کنند (دابوس و روسو^۵، ۲۰۱۳). تحقیقات پیشین، رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و پیش‌زمینه‌های آن مانند رهبری، شخصیت، ادراک از حمایت سازمانی و روابط مطلوب رهبر-عضو را بررسی کرده‌اند (مک‌درموت و همکاران، ۲۰۱۳؛

1 - Cogner & Kanungo

2 - Lio

3 - Tuckey

4 - Srivastava

5 - Dabos & Rousseau

دولاک^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). برای مثال، مک‌درموت و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری نامناسب منجر به عدم تحقق قراردادهای روان‌شناختی شده و در نهایت تأثیری منفی بر عملکرد خدمات کارکنان دارد. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده‌اند متغیرهایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، تجربه رشد و ارتقاء و استقلال عمل تأثیر مثبتی بر ادراک کارکنان از حمایت سرپرستان و سازمان دارند (آلن^۲ و همکاران، ۲۰۰۳؛ گائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، رهبری توانمندساز ماهیتاً سبکی از رهبری است که در آن رهبران قدرت را با کارکنان تسهیم می‌کنند و کارکنان را در جهت خودکنترلی هدایت می‌نمایند (وچپو^۴ و همکاران، ۲۰۱۰). در صورتی که کارکنان احساس نمایند که مورد حمایت قرار گرفته‌اند یا توانمند شده‌اند آنگاه می‌توانند بر مبنای جاذبه الهام‌بخش رهبری عمل نمایند (ندروین^۵ و همکاران، ۲۰۱۰) و ممکن است حمایت سرپرستان را به عنوان تحقق تعهدات یا وعده‌های آنها تلقی نمایند (آگراوال و بارگاوا^۶، ۲۰۱۴؛ باتناگرا^۷، ۲۰۱۴). بنابراین، کارکنان این گونه رفتارها را نشان‌دهنده ارزش قایل شدن کارفرما برای روابط با کارکنان در نظر می‌گیرند. بر اساس فرایند عمل متقابل بین کارکنان و مدیران می‌توان این‌گونه فرض کرد که اگر کارکنان هتل‌ها به این ادراک برسند که سرپرستان و مدیران آنها مصادیق مناسب و مطلوبی را تعیین و معرفی می‌کنند، با کارکنان عادلانه رفتار می‌کنند و مشارکتی عمل می‌نمایند، آنگاه کارکنان هم این رفتارها و اقدامات را برای فعالیت‌های کاری کوتاه‌مدت و بلندمدت خود مفید و مطلوب قلمداد خواهند کرد. در نتیجه، کارکنان به احتمال بیشتری به این ادراک می‌رسند که قراردادهای روان‌شناختی محقق شده و این احساس که مورد اعتماد سرپرستان قرار گرفته‌اند احتمالاً منجر به عملکرد بهتر آنها خواهد شد. بر این اساس فرضیه سوم تحقیق به شکل زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه ۳) رهبری توانمندساز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی دارد.

1 - Dulac

2 - Allen

3 - Gao

4 - Vecchio

5 - Nederveen

6 - Agrawal & Bhargava

7 - Bhatnagra

نقش میانجی تبادل دانش در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات

مطالعات پیشین مزایای زیاد استقرار مدیریت دانش را برای بهبود عملکرد کاری نشان داده‌اند (یانگ، ۲۰۱۰). هو^۱ و همکارانش (۲۰۰۹) بطور مشابه نشان دادند در صنعت هتل‌داری نیز مدیریت دانش و به ویژه تسهیم دانش ارتباط مثبتی با نوآوری و بهبود عملکرد خدمات دارد. به ویژه اینکه کارکنان خدمات بهتری را ارائه کرده و تصمیمات بهتری را اتخاذ می‌نمایند چرا که امکان افزایش رضایتمندی آنها به خاطر به دست آوردن دانش مربوطه و کسب پاداش فراهم می‌آید. کارکنان با تبادل دانش با همکاران خود می‌توانند اطلاعات متعدد و جدیدی را کسب نمایند و بدین ترتیب قادر خواهند بود خدمات بهتری به مشتریان ارائه نمایند. بنابراین، تبادل یا تسهیم دانش کارکنان هتل را قادر می‌سازد تا دانش آنها در سرتاسر هتل گسترش یابد و بدین ترتیب توانمندی‌های عملی کارکنان را ارتقاء می‌بخشد. بر این اساس می‌توان این فرضیه را مطرح کرد که تبادل دانش بین کارکنان هتل باعث بهبود عملکرد خدماتی آنها می‌شود. ضمناً، همانطور که تشریح شد تحقق قراردادهای روان‌شناختی می‌تواند تأثیر مثبتی بر تبادل دانش و عملکرد خدمات داشته باشد. با ترکیب فرضیه‌های دوم، سوم و ششم تحقیق حاضر، می‌توان به این فرضیه رسید که تبادل دانش نقش میانجی در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات دارد. به عبارت دیگر، با توجه به روابط متقابل بین کارکنان و مدیران، زمانی که کارکنان به این ادراک برسند که سرپرستان آنها تعهدات خود را به انجام می‌رسانند، به احتمال بیشتری مبادرت به تبادل دانش در محل کار خواهند کرد و در نتیجه اطلاعات یا دانش مفید بیشتری برای تأمین تقاضاهای مشتریان و بهبود عملکرد خدمات مورد استفاده قرار خواهد گرفت. بر این اساس فرضیه‌های چهارم و پنجم تحقیق حاضر به شکل زیر ارائه می‌شوند:

فرضیه ۴) تبادل دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد خدمات دارد.

فرضیه ۵) تبادل دانش نقش میانجی در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات دارد.

نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی در رابطه بین رهبری توانمندساز و تبادل دانش

همانطور که ذکر شد تبادل دانش بین کارکنان به توانایی و انگیزش آنها بستگی دارد. در اقدامات مربوط به مدیریت دانش نیز رهبران باید نقشی مهم در تسهیل تبدیل تجارب و دانش فردی به تجارب اشتراکی و یا ایجاد مجموعه‌ای از اقدامات مشترک در محل کار داشته باشند (ونگر و اسنایدر^۱، ۲۰۰۰). شواهد تجربی بر این امر دلالت داشته‌اند که نقش‌های نوآورانه و هدایت‌گر رهبر در قادر ساختن کارکنان به تسهیم و تبادل دانش در صنعت هتل‌داری بسیار موثر هستند (چن و چنگ^۲، ۲۰۱۲؛ یانگ^۳، ۲۰۱۰). علاوه بر این، تانگ و تانگ^۴ (۲۰۱۲) متذکر شده‌اند که توانمندسازی و فعالیتهای مشارکتی موجود در اقدامات با عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی بر این امر دلالت دارند که مدیریت برای ایده‌ها و نظرات کارکنان ارزش قایل است. بنابراین، کارکنان توانمند احساس شایستگی بیشتری داشته و قادر خواهند بود بر پیامدهای کاری خود تاثیرگذار باشند (لورینکوا^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). مطالعات دیگری هم بطور مشابه نشان داده‌اند که اقدامات و رفتارهای رهبری توانمندساز باعث عملکرد بالاتر و رفتارهای کاری بهتر کارکنان می‌شود (لوپز^۵ و همکاران، ۲۰۱۱؛ یوکل^۶، ۲۰۱۰). این تاثیرگذاری‌ها و ایفای نقش‌های موثر از سوی کارکنان می‌تواند به تامین تقاضاهای مشتریان کمک کرده و کارکنان را ترغیب نماید تا بطور مستقل در قبال تقاضاهای متنوع و متغیر مشتریان، پیشنهادها و خدمات بهتری را ارائه نمایند (رو و چن^۷، ۲۰۱۱). در ایران نیز تحقیق‌های هادیزاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه رسید که رهبری توانمندساز از طریق تاثیر بر نگرش کارکنان بر رفتارهای تسهیم دانش آنها تاثیرگذار است. بر اساس یافته‌های فوق، این فرضیه مطرح می‌شود که اگر رهبران قدرت را با زیردستان تسهیم نمایند و آنها را قادر سازند تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، کارکنان هم تحت تاثیر الهام بخشی رهبران قرار

1 - Wenger & Snyder

2 - Chen & Cheng

3 - Yang

4 - Lorinkova

5 - Lopez

6 - Yukl

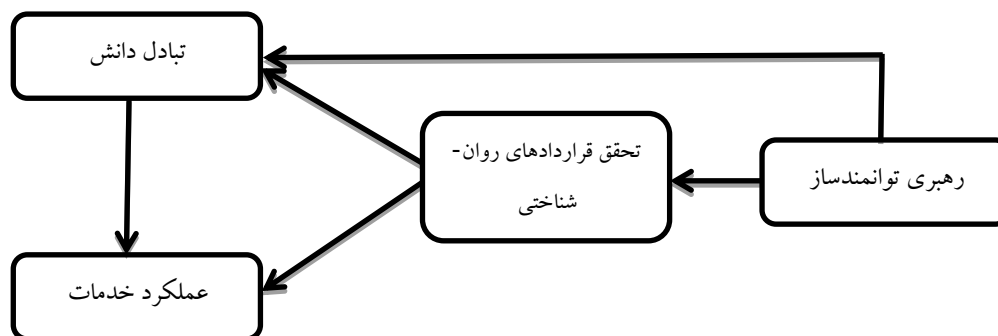
7 - Ro & Chen

گرفته و تمایل بیشتری برای تعامل و تبادل ایده‌ها یا اطلاعات با همکاران، سرپرستان و سازمان خواهند داشت.

علاوه بر این، اندیشمندان نظریه‌های رهبری خاطر نشان کرده‌اند که رهبران سازمانی می‌توانند کارکنان را با اعطای قدرت بیشتر به آنها از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی و دادن مسوولیت به آنها توانمند نمایند و این امر به نوبه خود باعث می‌شود کارکنان بیشتر به سمت تبادل دانش حرکت نمایند (شیه^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). اگر کارکنان تصور کنند که سازمان برای آنها ارزش قایل است و آنها را باور دارد، تمایل بیشتری برای افزایش رفتارهای تسهیم دانش در جهت اثربخشی سازمان خواهند داشت. در مطالعه حاضر و با توجه به فرضیه‌های اول و دوم تحقیق، این فرضیه مطرح می‌شود که نه تنها رفتارهای رهبری توانمندساز تأثیر مثبتی بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی دارد بلکه همچنین بر ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی نیز موثر است و این امر باعث برانگیختن تبادل دانش بین کارکنان می‌شود. بنابراین، نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی در رابطه بین رهبری توانمندساز و تبادل دانش مطرح می‌گردد. براساس مباحث فوق فرضیه‌های ششم و هفتم تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شوند:

فرضیه ۶) رهبری توانمندساز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار تبادل دانش در بین کارکنان دارد.
فرضیه ۷) تحقق قراردادهای روان‌شناختی نقش میانجی در رابطه بین رهبری توانمندساز و تبادل دانش ایفا می‌کند.

بنابر آنچه تشریح شد در این تحقیق فرض بر آن است که رهبری توانمندساز از طریق ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی و همچنین از طریق افزایش و تسهیل رفتار تبادل دانش در میان کارکنان می‌تواند بر عملکرد خدمات تأثیرگذار باشد. ضمن اینکه فرض می‌شود رهبری توانمندساز تأثیر مثبتی بر رفتار تبادل دانش و تحقق قراردادهای روان‌شناختی داشته باشد. علاوه بر این، انتظار می‌رود با افزایش ادراک کارکنان از تحقق یافتن قراردادهای روان‌شناختی، رفتار تبادل دانش افزایش یافته و عملکرد خدمات بطور مثبتی تحت تأثیر قرار گیرد. براساس مباحث فوق، الگوی مفهومی تحقیق به شکل زیر نشان داده می‌شود:



شکل ۱) الگوی مفهومی تحقیق

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت، تحقیقی توصیفی است که سعی دارد به تبیین روابط موجود بین متغیرهای تحقیق در جامعه آماری مورد مطالعه بپردازد. علاوه بر این، تحقیق از نوع تحقیقات پیمایشی قلمداد می‌شود که در آن از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. رهبری توانمندساز، تحقق قراردادهای روان‌شناختی، تبادل دانش و عملکرد خدمات متغیرهای تحقیق را تشکیل می‌دهند که از طریق پرسشنامه‌های مربوط که در تحقیقات قبلی نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند، سنجیده شده‌اند که روایی و پایایی آنها در تحقیقات قبلی مورد تایید بوده است. برای سنجش ادراک کارکنان از رهبری توانمندساز از پرسشنامه آرنولد و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. آنها برای سنجش رهبری توانمندساز پنج بعد را در نظر گرفتند که شامل مربی‌گری، آگاه‌سازی، رهبری از طریق مصداق‌ها، نشان دادن تعامل و توجه و تصمیم‌گیری مشارکتی می‌باشد. این معیار ۱۷ گویه را شامل می‌شود. برای سنجش تحقق قرارداد روان‌شناختی از پرسشنامه ارائه شده توسط کوپل‌شاپیرو و کسلر (۲۰۰۰) استفاده شد که سه بعد رابطه‌ای، مبادله‌ای و آموزشی را شامل می‌شود. به منظور سنجش تبادل دانش کارکنان نیز از پرسشنامه کالینز و اسمیت (۲۰۰۶) استفاده شد که دو عامل انگیزه و توانایی را برای تبادل دانش در نظر دارد. ضمن اینکه عملکرد خدمات نیز با استفاده از پرسشنامه لیائو و چوانگ^۱ (۲۰۰۴) سنجیده شد که به روش خودگزارش‌دهی، عملکرد کارکنان هتل را براساس معیارهای روابط با مشتریان و پاسخگویی به نیازهای بالفعل و بالقوه مشتریان اندازه‌گیری می‌کند. به منظور اطمینان بیشتر از نظرات اصلاحی برخی از استادان رشته مدیریت در مورد استفاده از پرسشنامه‌های فوق استفاده گردید. ضمن اینکه روایی سازه ابزار

تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی و تایید شد. در تحقیق حاضر برای سنجش روایی سازه از روایی همگرا و قابلیت اطمینان ساختاری استفاده شد. در روایی همگرا هر یک از بارهای عاملی باید بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشند و مقادیر ضریب اطمینان ساختاری نیز برای هر سازه باید بالاتر از ۰/۷ باشد. جداول (۱) و (۲) و (۳) نتایج تحلیل عاملی را نشان می‌دهند. مقادیر بار عاملی محاسبه شده برای تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ است و از آنجا که مقادیر قابلیت اطمینان ساختاری (CR) بالاتر از ۰/۷ و مطلوب می‌باشد، لذا روایی همگرا در تحقیق حاضر تایید می‌شود.

جدول (۱) نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه رهبری توانمندساز

سازه	گویه	بار عاملی	سطح معنی داری	نتیجه	قابلیت اطمینان ساختاری (CR)
رهبری الگویی	۱	۰/۸۵	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۷۴
	۲	۰/۷۵	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳	۰/۷۶	۰/۰۰۰	معنادار	
تصمیم‌گیری مشارکتی	۴	۰/۷۱	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۳۲
	۵	۰/۷۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	۶	۰/۷۸	۰/۰۰۰	معنادار	
مربی‌گری	۷	۰/۷۴	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۸۰
	۸	۰/۸۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	۹	۰/۶۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	۱۰	۰/۸۴	۰/۰۰۰	معنادار	
آگاه‌سازی	۱۱	۰/۶۶	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۵۳
	۱۲	۰/۷۸	۰/۰۰۰	معنادار	
توجه به تیم‌ها	۱۳	۰/۷۳	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۷۴
	۱۴	۰/۷۹	۰/۰۰۰	معنادار	
	۱۵	۰/۸۶	۰/۰۰۰	معنادار	
	۱۶	۰/۷۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	۱۷	۰/۸۱	۰/۰۰۰	معنادار	

جدول ۲) نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه تحقق قراردادهای روان شناختی

سازه	گویه	بار عاملی	سطح معنی داری	نتیجه	قابلیت اطمینان ساختاری (CR)
مبادله‌ای	۱۸	۰/۶۸	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۴۹
	۱۹	۰/۷۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	۲۰	۰/۶۸	۰/۰۰۰	معنادار	
	۲۱	۰/۸۴	۰/۰۰۰	معنادار	
آموزشی	۲۲	۰/۷۸	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۶۲
	۲۳	۰/۷۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	۲۴	۰/۷۰	۰/۰۰۰	معنادار	
رابطه‌ای	۲۵	۰/۷۴	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۱۶
	۲۶	۰/۷۰	۰/۰۰۰	معنادار	

جدول ۳) نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه تبادل دانش

سازه	گویه	بار عاملی	سطح معنی داری	نتیجه	قابلیت اطمینان ساختاری (CR)
انگیزش	۲۷	۰/۷۷	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۶۵
	۲۸	۰/۷۳	۰/۰۰۰	معنادار	
	۲۹	۰/۷۵	۰/۰۰۰	معنادار	
توانایی	۳۰	۰/۷۰	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۹۱۴
	۳۱	۰/۷۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳۲	۰/۷۵	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳۳	۰/۷۵	۰/۰۰۰	معنادار	

جدول ۴) نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه عملکرد خدمات

سازه	گویه	بار عاملی	سطح معنی داری	نتیجه	قابلیت اطمینان ساختاری (CR)
عملکرد خدمات	۳۴	۰/۷۰	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۴۵
	۳۵	۰/۷۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳۶	۰/۸۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳۷	۰/۷۳	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳۸	۰/۸۱	۰/۰۰۰	معنادار	
	۳۹	۰/۶۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	۴۰	۰/۷۸	۰/۰۰۰	معنادار	

علاوه براین، به منظور تایید پایایی ابزار تحقیق ضریب آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه و ابعاد هر یک محاسبه گردید که بطور خلاصه در جدول ۵) نشان داده شده است. تمامی این ضرایب حاکی از تایید پایایی ابزار تحقیق می‌باشند.

جدول ۵) ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ	پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری توانمندساز	۰/۹۵۷	تحقق قرارداد روانشناختی	۰/۹۱۱
تبادل دانش	۰/۸۸۷	عملکرد خدمات	۰/۹۰۰

کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران، جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند که پرسشنامه تحقیق بین نمونه‌ای از آنها توزیع و اطلاعات مورد نیاز از طریق آن جمع‌آوری گردید. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید. تعداد هتل‌های پنج ستاره تهران ۱۵ هتل است که در مجموع تعداد کارکنان آنها ۲۲۵۰ نفر است. در تحقیق حاضر بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۳۲۹ نفر محاسبه شد. برای اجتناب از کاهش حجم نمونه با در نظر گرفتن بالاترین حجم نمونه قابل محاسبه از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۲۱۵ پرسشنامه تکمیل شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. روش نمونه‌گیری بر اساس روش نمونه‌گیری دردسترس و با مراجعه به کارکنان هتل‌های لاله، تهران، استقلال، پارسیان آزادی و اسپیناس انجام شد. روش نمونه‌گیری دردسترس به دلیل موانع و محدودیت‌های انجام تحقیق حاضر و به ویژه عدم همکاری مدیران و کارکنان هتل‌های مذکور انتخاب گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فنون آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و آزمون مدل مفهومی تحقیق از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos 22 و همچنین نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شده است.

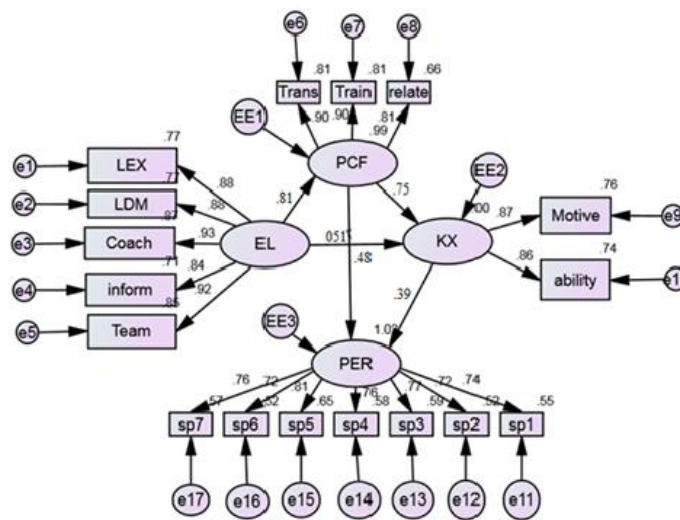
تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور بررسی فرضیه‌ها و مدل تحقیق با استفاده از نرم افزار AMOS، نرمال بودن داده‌های گردآوری شده بر اساس دو شاخص کشیدگی و چولگی سنجیده شد. مقادیر کشیدگی بین +۷ و -۷ و مقادیر چولگی بین +۳ و -۳ نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌های جمع‌آوری شده می‌باشد. با توجه به جدول ۶ مشخص می‌شود مقادیر کشیدگی و چولگی در محدوده توزیع نرمال قرار داشته بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردارند. مقادیر کشیدگی و چولگی در جدول ۶ نشان داده شده‌اند.

جدول ۶) مقادیر کشیدگی و چولگی داده‌ها

گویه	کشیدگی	چولگی	گویه	کشیدگی	چولگی	گویه	کشیدگی	چولگی	گویه	کشیدگی	چولگی
۱	-۱/۱۳۰	-۰/۲۲۹	۱۱	-۱/۰۳۹	-۰/۲۷۹	۲۱	-۰/۴۶۸	-۰/۵۲۰	۳۱	۰/۰۹۰	-۰/۵۲۶
۲	-۰/۸۶۲	-۰/۱۳۵	۱۲	-۰/۴۱۹	-۰/۴۰۴	۲۲	-۰/۷۸۳	-۰/۴۷۶	۳۲	-۰/۳۷۷	-۰/۳۶۵
۳	-۰/۷۲۲	-۰/۴۴۰	۱۳	-۰/۷۴۵	-۰/۴۲۴	۲۳	-۰/۷۸۸	-۰/۱۶۹	۳۳	-۰/۴۹۷	-۰/۴۳۲
۴	-۰/۶۲۲	-۰/۲۵۰	۱۴	-۰/۹۴۸	-۰/۲۹۳	۲۴	-۰/۷۲۹	-۰/۱۳۰	۳۴	-۰/۶۸۱	-۰/۱۳۷
۵	-۰/۶۲۷	-۰/۴۸۱	۱۵	-۰/۹۶۹	-۰/۲۳۲	۲۵	-۰/۷۴۸	-۰/۲۰۵	۳۵	-۰/۵۵۹	-۰/۲۳۶
۶	-۰/۶۸۶	-۰/۵۳۸	۱۶	-۰/۴۶۶	-۰/۲۱۵	۲۶	-۰/۴۵۸	-۰/۴۰۶	۳۶	-۰/۹۳۳	-۰/۱۴۹
۷	-۰/۹۵۶	-۰/۳۲۹	۱۷	-۱/۰۴۱	-۰/۲۷۹	۲۷	-۰/۴۳۵	-۰/۴۰۵	۳۷	-۰/۵۰۶	-۰/۵۴۵
۸	-۰/۷۹۵	-۰/۲۸۷	۱۸	-۰/۶۵۲	-۰/۳۸۶	۲۸	-۰/۲۵۰	-۰/۲۵۳	۳۸	-۱/۰۸۴	-۰/۲۳۹
۹	-۰/۶۲۲	-۰/۳۰۱	۱۹	-۰/۶۹۸	-۰/۲۶۰	۲۹	-۰/۸۱۴	-۰/۳۰۵	۳۹	-۰/۴۷۵	-۰/۲۲۰
۱۰	-۰/۵۷۲	-۰/۴۴۷	۲۰	-۰/۳۷۲	-۰/۲۴۵	۳۰	-۰/۶۱۳	-۰/۳۸۰	۴۰	-۰/۹۶۵	-۰/۰۹۱

همانطور که ذکر شد برای بررسی فرضیات تحقیق حاضر و همچنین آزمون الگوی مفهومی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درستنمایی و نرم افزار AMOS 22 استفاده شده است. خروجی نرم افزار در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲) ضرایب برآورد و معنی داری معادلات ساختاری

ضرایب رگرسیونی و مقادیر بحرانی به دست آمده از نرم افزار AMOS فرضیه‌های اول، دوم، سوم، چهارم و ششم تحقیق را تایید می‌کنند. بر اساس سطح معنی داری ۵ درصد، مقادیر بحرانی (CR) باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد همچنین ضرایب معنی داری (P) کمتر از ۰/۰۵ می‌تواند نشانگر تایید فرضیه مربوط باشد. جدول ۷) ضرایب معنی داری، ضرایب رگرسیونی و نتیجه آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۷) ضرایب برآورد و معنی داری معادلات ساختاری

نتیجه	اعداد معناداری	مقادیر بحرانی (CR)	ضریب رگرسیونی	به	از
تایید	۰/۰۰۴	۲/۸۷۲	۰/۳۹	عملکرد خدمات	تبادل دانش
تایید	۰/۰۰۳	۲/۹۸۵	۰/۴۸	عملکرد خدمات	تحقق قرارداد روان‌شناختی
تایید	۰/۰۰۰	۳/۸۸۱	۰/۵۱	تبادل دانش	رهبری توانمندساز
تایید	۰/۰۰۰	۵/۵۴۳	۰/۷۵	تبادل دانش	تحقق قرارداد روان‌شناختی
تایید	۰/۰۰۰	۵/۹۱۷	۰/۸۱	تحقق قرارداد روان‌شناختی	رهبری توانمندساز

به منظور آزمون فرضیه‌های پنجم و هفتم تحقیق و بررسی نقش میانجی تبادل دانش در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات (فرضیه پنجم) و همچنین بررسی نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی در رابطه بین رهبری توانمندساز و تبادل دانش (فرضیه هفتم) اثرات غیرمستقیم متغیرهای میانجی محاسبه شده است. نتایج مربوط به بررسی نقش متغیرهای میانجی در جدول ۸ آمده است. نتایج نشان از تایید فرضیه‌های مذکور دارند.

جدول ۸) نقش متغیرهای میانجی

نتیجه	معنی داری	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	
تایید نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی	۰/۰۰۰	* ۰/۷۵ = ۰/۶۰۷۵ ۰/۸۱	۰/۵۱	تاثیر رهبری توانمندساز بر تبادل دانش از طریق تحقق قراردادهای روان‌شناختی
تایید نقش میانجی تبادل دانش	۰/۰۳	* ۰/۷۵ = ۰/۲۹۲۵ ۰/۳۹	۰/۴۸	تاثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر عملکرد خدمات از طریق تبادل دانش

شاخص‌های محاسبه شده برای برازش نیز بر اساس خروجی‌های نرم افزار حاکی از این است که همه شاخص‌ها در وضعیت مناسبی قرار دارند. این شاخص‌ها در جدول ۹ نشان داده شده‌اند.

جدول ۹) شاخص‌های برازش برای مدل

نتیجه	مقدار محاسبه شده برای مدل	مقدار استاندارد شاخص	نام شاخص
قابل قبول	۰/۹۰۲	بیشتر از ۰/۹	شاخص توکر-لویس (TLI)
قابل قبول	۰/۹۱۴	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
قابل قبول	۰/۰۳	کمتر از ۰/۰۵	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
قابل قبول	۳/۰۶۵	کمتر از ۵	کای اسکوئر نسبی (CMIN/DF)
قابل قبول	۰/۶۸۹	بیشتر از ۰/۵	شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI)
قابل قبول	۰/۶۱۷	بیشتر از ۰/۵	شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)

بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف مطالعه نحوه بهبود عملکرد هتل‌ها، الگویی را ارائه و بررسی نموده است که موضوعات رهبری توانمندساز، قراردادهای روان‌شناختی، تبادل دانش و عملکرد خدمات را به طور ترکیبی و در کنار هم دربردارد. بدین منظور، کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. نتایج تحقیق بینش‌های جدیدی به ویژه درباره روابط کارکنان و مدیران در محیط‌های پرچالش امروز صنعت هتل‌داری ارائه می‌کند. تحقیق حاضر سه یافته اصلی را به همراه داشته است. اول اینکه رهبری توانمندساز و مولفه‌های آن که در تحقیقات داخلی کمتر مورد توجه بوده است، نقش تعیین‌کننده‌ای در ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی و گسترش رفتارهای تسهیم و تبادل دانش در بین کارکنان دارد. دوم اینکه ادراک کارکنان از محقق شدن قراردادهای روان‌شناختی در حفظ روابط استخدامی مطلوب بسیار تاثیرگذار است و سوم اینکه رهبری توانمندساز، تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش و همچنین روابط بین آنها بر عملکرد خدمات موثر هستند. علاوه بر این، تحقیق حاضر بر این مساله تمرکز داشت که تحقق قراردادهای روان‌شناختی در رابطه بین رهبری توانمندساز و تبادل دانش نقش میانجی دارد. همچنین یافته‌های تحقیق نقش میانجی تبادل دانش را در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات تایید کردند. بنابراین، یافته‌های مطالعه حاضر نشان می‌دهند تحقق قراردادهای روان‌شناختی و همچنین تبادل دانش بین کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در روابط علی رهبری توانمندساز و تاثیر آن بر عملکرد خدمات دارند. بر این اساس می‌توان گفت تحقیق حاضر علاوه بر مطالعه پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی به برخی از پیش‌زمینه‌های تحقق آن نیز پرداخته است.

با توجه به تاثیر رهبری توانمندساز و مولفه‌های آن بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی، یافته‌های تحقیق حاضر با مطالعات قبلی حوزه رهبری مانند تحقیق آلن و همکاران (۲۰۰۳)، آسلاج و ایزنبرگر^۱ (۲۰۰۳) و کویل‌شاپیرو و کانوی (۲۰۰۵) در خصوص تاثیر تصمیم‌گیری مشارکتی و حمایت سازمانی ادراک شده در تحقق قراردادهای روان‌شناختی همراستا است. به علاوه یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد مولفه‌های رهبری توانمندساز شامل مربی‌گری، آگاهی‌بخشی، توجه

1 - Aselage & Eisenberger

و تعامل و رهبری بر مبنای مصداق‌ها می‌تواند باعث ارتقاء ادراک کارکنان از به انجام رسیدن قراردادهای روان‌شناختی از سوی سازمان و مدیران شوند. از طرف دیگر، تحقیق حاضر نشان داد بین ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش بین کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این یافته را می‌توان به تاثیرگذاری نگرش‌های کارکنان نسبت به مدیران بر رفتار تبادل دانش و نهایتاً میزان دانش فردی کارکنان نیز بسط داد. به این معنی که ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی توسط مدیران باعث بهبود نگرش کارکنان نسبت به مدیران و کل سازمان شده و این امر باعث می‌شود کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش با یکدیگر داشته باشند که این امر در نهایت موجبات ارتقاء سطح دانش هر یک از آنها را فراهم می‌سازد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ادراک کارکنان از روابط متقابل بین کارکنان و سرپرستان قویاً رفتار تبادل دانش را بین کارکنان تسهیل می‌کند و باعث ایجاد انگیزه برای ارائه راه‌حل‌های ابتکاری برای مسایل مختلف و در نتیجه امکان بهبود خدمت‌رسانی می‌شود. از طرف دیگر، با توجه به اینکه مطالعات اندکی درباره تاثیرات میانجی ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی و رفتار تبادل دانش در رابطه بین رهبری و عملکرد خدمات به ویژه در صنعت هتل‌داری وجود دارد می‌توان گفت مطالعه حاضر از طریق بررسی این تاثیرات، اطلاعات جدیدی در رابطه متغیرهای بسیار مهم مذکور ارائه می‌کند.

علاوه بر این، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند رهنمودهایی عملی برای مدیران سطوح مختلف در هتل‌ها ارائه نماید. نخست اینکه، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مدیرانی که بیشتر مبادرت به بروز رفتارهای رهبری توانمندساز می‌کنند احتمالاً روابط استخدامی بهتری با کارکنان داشته و آنها را ترغیب می‌کنند تا ایده‌ها و تخصص و دانش خود را با دیگران تسهیم نمایند و در نتیجه زمینه ارائه راهکارهای خلاقانه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورند. بنابراین، مشخص می‌شود که مدیران و سرپرستان علاوه بر تفویض اختیار باید از استقلال عمل کارکنان و شکوفا شدن استعدادهای کارکنان نیز حمایت نمایند چرا که موفقیت توانمندسازی کارکنان تا حد زیادی به ادراک آنها از میزان حمایت مدیران و سرپرستان بستگی دارد (آماندسن و مارتینسن^۱، ۲۰۱۴). بنابراین، اقدامات عملی که مدیران و سرپرستان در این راستا می‌توانند انجام دهند مانند

تسهیم قدرت و تصمیم‌گیری مشارکتی، افزایش تعاملات و نشان داده توجه به کارکنان می‌تواند در بهبود ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روان‌شناختی و در نتیجه افزایش تلاش‌های کاری آنها بسیار موثر باشد. براین اساس، نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که هتل‌ها می‌توانند بر انجام رفتارهای رهبری توانمندساز از سوی سرپرستان واحدها تاکید داشته باشند. حتی می‌توان گفت آگاهی از رفتارهای رهبری توانمندساز و مولفه‌های آن و همچنین توانایی بر انجام آنها امری ضروری برای مدیران و سرپرستان محسوب می‌شود. ضمن اینکه ارزیابی ویژگی‌های رهبری توانمندساز می‌تواند به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در انتخاب و استخدام سرپرستان مدنظر قرار گیرد و در کنار آن سازوکارهای آموزش رهبری متناسب با آن شکل گرفته و اجرا شود. علاوه براین، براساس یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان گفت آموزش سیستماتیک و مکانیسم‌های منظم و دقیق توسعه منابع انسانی در تحقق قراردادهای روان‌شناختی و ادراک کارکنان از آن بسیار مهم و تعیین‌کننده هستند. دوم اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهند تبادل و تسهیم دانش بین کارکنان نقشی میانجی در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات دارد. بنابراین، برای هتل‌ها ضروری است بطور مداوم عملکرد خدمات خود را در یک محیط پویا، پیچیده و رقابتی بهبود بخشند که در این راستا دانش کاری و نوآوری، ابزارهای بسیار مهمی محسوب می‌شوند. بدین منظور، بایستی مکانیسم‌های اجرا و ارزیابی تبادل دانش نهادینه شده تا از این طریق انگیزه کارکنان برای تلاش بیشتر در جهت تبادل ایده‌ها و دانش کاری براساس اقتضات کاری افزایش یابد.

منابع

- ضرغام بروجنی، حمید، ابراهیمی، مهدی، و میرفخرالدینی، فائزه سادات. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن؛ مطالعه موردی: هتل‌های منتخب استان یزد. *مطالعات مدیریت گردشگری*، سال هشتم، شماره ۲۲، صص ۲۵-۵۰.
- محمودزاده، سیدمجتبی، و صداقت، مریم. (۱۳۹۲). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری. *مطالعات مدیریت گردشگری*، سال هشتم، شماره ۲۴، صص ۸۹-۱۱۹.
- محمودزاده، سیدمجتبی، ضرغام بروجنی، حمید، و صداقت، مریم. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازهای مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال بیست و دوم، شماره ۷۳، صص ۱۴۵-۱۷۳.
- هادیزاده‌مقدم، اکرم، زنگنه، محسن، و رامین‌مهر، حمید. (۱۳۹۳). بررسی اثر جو تیم و رهبری توانمندساز بر رفتار تسهیم دانش اعضای تیم. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۷، صص ۱۶۱-۱۷۸.
- Agarwal, U. A., Bhargava, S. (2014). The role of social exchange on work out- comes: a study of Indian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 25 (10), 1484– 1504.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99– 118.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: construct clarifi- cation, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25 (3), 487–511.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work Organizational Psychology*, 5, 511–520.
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behavior. *Journal of Organizational*

Behavior, 21 (3), 249–269.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 491–509.

Bennis, W. G., & Townsend, R. (1997). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*, New York: Morrow/Avon.

Bhatnagar, J. (2014). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: the role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 25 (10), 1395–1416.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 468–476.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27, 602–616.

Claver, E., Jose Tari, J., & Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350-358.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource management practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544–560.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource management practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544–560.

Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in casual, limited restaurant environment. *International Journal of*

Hospitality Management, 29 (4), 736–742.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471–482.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Study*, 37 (7), 903–930.

Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774–781.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2013). Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties. *Human Resource Management*, 52 (4), 485–510.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1079–1098.

Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1), 65–86.

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22 (4), 787–798.

Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, 29 (2), 366–381.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading*

Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, New York, NY.

Hu, M. L., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams:

knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.

Kahle, E. (2002). Implications of new economy traits for the tourism industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 3, 5–23.

Lai, K. W., & Hitchcock, M. (2016). A comparison of service quality attributes for stand-alone and resort-based luxury hotels in Macau: 3-Dimensional importance performance analysis. *Tourism Management*, 55, 139-159.

Lester, S. W., Kickul, J., & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 191–208.

Liao, H., & Chuang, A. (2004). Amultilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Journal of Management*, 47 (1), 41–58.

Liu, W., Lepak, D., Takeuchi, R., & Sims, H. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspectives. *Human Resource Management Review*, 13, 127–152.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56 (2), 573–596.

Lub, X., Bijvank, M. N., Blomme, R. J., Bal, M. P., & Schalk, R. (2012). Bye bye! Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (4), 553–573.

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivitiy. *Academy of Management Journal*, 56, 1372–1395.

McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C.

(2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: the missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52, 289–310.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226–256.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.

Nederveen, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.

Nievesa, J., Quintanaa, A., & Osoriob, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73.

O'Neill, B. S., & Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 411–436.

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.

Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (2), 136–148.

Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87-106.

Ro, H., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support.

International Journal of Hospitality Management, 30 (2), 422–428.

Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120–127.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA: Sage.

Shih, C. T., & Chuang, C. H. (2013). Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study. *Asian Pacific Journal of Management*, 30 (1), 191–210.

Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Chen, T. J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057–1073.

Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239–1251.

Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 885–895.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (1), 15–27.

Uen, J. F., Wu, T., Teng, H. C., & Liu, Y. S. (2012). Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1), 26–43.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21 (3), 530–542.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131.

Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78 (1), 139–145.

Yang, T. J. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 42–52.

Ye, J., Melissa, S., & Rivera, C. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65 (3), 294–301.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personal Psychology*, 60 (3), 647–680.