



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

# جهت گیری نظارتی، جهت گیری هدف کارکنان و مدیریت دانش در میان

## کارکنان خط مقدم در صنعت هتل

### چکیده :

مطالعه حاضر به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه مدیران می توانند با تاثیر گذاری بر جهت گیری هدف کارکنان از طریق جهت گیری ها و گرایش های نظارتی، موجب بهبود مدیریت دانش (KM) در میان کارکنان خط مقدم هتل در سطح فردی شوند. این مطالعه تاثیر معنی دار جهت گیری های نظارتی را بر روی جهت گیری هدف کارکنان نشان داد. اثر مثبت جهت گیری هدف یادگیری کارکنان بر روی مدیریت دانش نیز معنی دار است. با این حال تاثیر جهت گیری هدف عملکرد روی مدیریت دانش غیر معنی دار می باشد. در عین حال نتایج موید اثر مثبت غیر مستقیم نتیجه نهایی نظارتی و جهت گیری ظرفیت بر روی مدیریت دانش از طریق واسطه گری جهت گیری هدف می اشد. اهمیت اصلی تحقیق حاضر، شناسایی تاثیر غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش از طریق واسطه گری و گرایش و جهت گیری هدف کارکنان می باشد. این مطالعه سه مفهوم متفاوت و مجزا نظیر جهت گیری نظارتی، جهت گیری هدف کارکنان و مدیریت دانش در یک مدل را برای اولین بار به هم مرتبط می کند. به علاوه، مفهوم جهت گیری های نظارتی در منابع و مطالعات مهمان نوازی (هتلداری) بحث نشده است.

**کلمات کلیدی :** جهت گیری نظارتی، جهت گیری هدف کارکنان، مدیریت دانش

### 1- مقدمه

صنعت هتل داری عمدتا تسهیلات و امکانات اسکان و استراحت را برای گردشگران و مسافران در اختیار می گذارد (چن 2013). بر طبق گزارش دفتر آمار ملی، در حال حاضر، تعداد سالانه مسافران و گردشگران خارجی که وارد بریتانیا می شوند تقریبا 3050000 نفر می باشد (صنعت گردشگری- دفتر آمار ملی). 2267000 نفر در بخش مهمان نوازی برای خدمت رسانی به این مشتریان کار می کنند (JOBS02:شغل های مربوط به نیروی کار در صنعت- دفتر آمار ملی). بخش مهمان نوازی با مسئله ترک خدمت و ترک شغل بالای کارکنان مواجه

است (یانگ و وان 2004) و زمانی که کارکنان سازمان را ترک می کنند، دانش و استعداد کارکنان نیز از سازمان خارج می شود. در این وضعیت با نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، در صورتی که کارکنان انتقال نیابند و دانش خود را در حافظه سازمانی ثبت کنند، سازمان ها با از دست رفت سرمایه انسانی مواجه شده و این در نهایت اثر منفی بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان دارد (یانگ 2004). در صنعت هتل داری، انتظارات مشتری افزایش یافته است و هتل ها بایستی این انتظارات را برآورده کرده، سطح رضایت و وفاداری مشتری را حفظ کرده و کیفیت خدمات را بهبود بخشند. برای رفع این چالش ها، سازمان های مربوط به بخش مهمان نوازی بایستی دانش کارکنان را یک دارایی فکری شرکت تبدیل کنند که این کار از طریق مدیریت دانش موثر در میان کارکنان در سطح فردی (یانگ 2004، کیم و لی 2013) صورت می گیرد. مدیریت دانش به صورت فرایند خلق، کسب، انتقال، ثبت و ذخیره سازی و کاربرد دانش تعریف می شود (ناناکا و تاکشی 1995، راولی 2000). مدیریت دانش را می توان در سطوح فردی و سازمانی اعمال کرد، با این حال هر دو سطوح مدیریت دانش نیازمند اشتیاق و مشارکت فردی است (یانگ و وان 2004، باک و کیم 2002).

صنعت مهمان نوازی به دلیل ویژگی های خاص خود نیازمند تحقیقات تخصصی می باشد (لادکین و وبر 2011). در صنعت هتل داری، دانش به معنی دانش مشتریان، محصولات و خدمات، روش های عملیاتی، رقبا و همکاران شغلی (یانگ و وان 2004) می باشد. مدیریت دانش، از اهمیت زیادی در میان کارکنان خط مقدم هتل ها برخوردار است زیرا آن ها یک جزء برجسته از هتل ها محسوب می شوند و در ارتباط مستقیم با مشتریان قرار داشته (فری 2005) و خدمات سفارشی و با کیفیت بالا به سفارشان ارائه می کنند (کو و همکاران 2012). محققان بخش مهمان نوازی نیز پیشنهاد می کنند که مدیریت دانش بایستی از برخورد خدماتی اولیه شروع شود (یانگ 2004). از این روی این مطالعه در صدد بررسی این است که چگونه سازمان می تواند مدیریت دانش را در میان کارکنان خط مقدم هتل بهبود بخشد یعنی شیوه تشویق آن ها برای کسب دانش از سایرین، انتقال دانش آن ها، ذخیره دانش آن هادر حافظه سازمانی و استفاده از دانش آن ها.

سازمان ها حجم قابل توجهی از پول و زمان را در زمینه مدیریت دانش، تسهیل جمع آوری، ذخیره سازی و انتشار دانش سرمایه گذاری می کنند. با این حال، علی رغم این سرمایه گذاری، برآورد شده است که شرکت های فورچون 500 حداقل 31.5 میلیارد دلار را سالانه به دلیل ناتوانی در مدیریت دانش از دست می دهند (بابوک

2004). دانش به عنوان یک قدرت و یک دارایی راهبردی مهم تلقی می شود که یک مزیت رقابتی را برای سازمان و نیز تک تک کارکنان در سازمان ارایه می کند و بنابر این بسیاری از کارکنان تمایلی به تسهیم دانش با سایر همکاران ندارند زیرا آن ها فکر می کنند اگر دانش خود را با سایر کارکنان سازمان خود تسهیم کنند این کار مانع از ارتقای آن ها در سازمان می شود (اریات 2008، باک و همکاران 2005). با این حال، برای رشد و رقابت پذیری سازمانی، لازم است که سازمان ها دانش خود را به محصولات و خدمات سود آور تبدیل کنند. آن ها هم چنین بایستی ظرفیت های پویای خود را تجدید کرده و این کار را از طریق کسب، سازمان دهی، تسهیم و به کار گیری منابع دانش خود انجام می دهند (شیوما 2012). مدیریت موثر و راهبردی دانش موجب بهبود نوآوری شرکت شده و در نهایت عملکرد بهتر کسب و کار را در پی دارد (فراسری و همکاران 2012).

یکی از عوامل برجسته و مهمی که پتانسیل تاثیر گذاری بر مدیریت دانش کارکنان را دارد، جهت گیری هدف است (کیم و لی 2013) که به نوبه خود تحت تاثیر جهت گیری نظارتی قرار می گیرد (کوهلی و همکاران 1998). جهت گیری هدف کارکنان در هر سازمان می تواند جهت گیری یادگیری و جهت گیری عملکرد می باشد یعنی برخی کارکنان، یادگیری را به عنوان یک موفقیت و دستاورد تلقی کرده و برخی ترجیح می دهند تا عملکرد را نشان دهند (داوک 1986). کیم و لی (2013) استدلال کرده اند که جهت گیری هدف یادگیری کارکنان همبستگی مثبتی با رفتار تسهیم دانش دارد که در آن جهت گیری عملکرد تاثیر منفی بر روی رفتار تسهیم دانش کارکنان دارد. به این ترتیب به گفته کیم و لی (2013) در صورتی که سازمان یا مدیریت، جهت گیری یادگیری را به جهت گیری عملکرد ترجیح دهد، این می تواند منجر به مدیریت بهتر دانش در میان کارکنان شود. از این روی اگر یک سازمان بخواهد تا مدیریت دانش را در میان کارکنان ارتقا بخشد، آگاهی از عوامل موثر بر جهت گیری هدف کارکنان مهم خواهد بود زیرا تحت تاثیر شرایط مختلف در سازمان قرار دارد (باتون و همکاران 1996).

کاهلی و همکاران (1998) توضیح داده اند چگونه جهت گیری و گرایش نظارتی می تواند بر جهت گیری هدف کارکنان تاثیر داشته باشد. آن ها استدلال کرده اند که انواع مختلف گرایش های نظارتی (نتیجه نهایی، فعالیت و ظرفیت) دارای اثرات متفاوتی بر روی گرایش هدف کارکنان می باشند. به این ترتیب در صورتی که ناظران بخواهند تا یادگیری و جهت گیری هدف عملکرد را در میان کارکنان بهبود بخشند، آن ها بایستی از جهت گیری نظارتی

استفاده کنند و با تحریک جهت گیری هدف مطلوب در میان کارکنان، آن ها در نهایت می توانند مدیریت دانش را در میان کارکنان بهبود بخشند.

بنا براین، این مطالعه به بررسی این موضوع می پردازد که مدیران چگونه می توانند بر مدیریت دانش با تحریک جهت گیری هدف کارکنان تاثیر بگذارند. به این ترتیب، این مطالعه با پر کردن شکاف های مختلف در منابع و مطالعات موجود به غنای این مطالعات کمک می کند یعنی جهت گیری نظارتی یک عامل مهم می باشد که بر برایندهای مختلف کارکنان نظیر جهت گیری هدف کارکنان تاثیر می گذارد (کوهلی و همکاران 1998)، با این حال تحقیقات کمی در خصوص جهت گیری نظارتی وجود دارد و بیشتر مطالعات در این زمینه محدود به مدیریت فروش می باشد (کوهلی و همکاران 1998، اندرسون و ریچارد 1987، جالا و شروانی 1996). در تحقیقات مدیریت دانش، تاکید محققان بر به اشتراک گذاری دانش می باشد که یک عنصر مولفه دانش است. هدف این مطالعه نیز بحث در مورد مدیریت دانش به عنوان یک ساختار کامل از جمله کسب، انتقال، ثبت و کاربرد دانش است. این مطالعه به بررسی اثر غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان هتل، از طریق واسطه گری جهت گیری هدف که در منابع موجود در نظر گرفته نشده است، می پردازد. به علاوه در منابع و مطالعات مربوط به میهمان نوازی، جهت گیری هدف کارکنان، تنها با تسهیم دانش بررسی می شود که تنها مولفه مدیریت دانش است. این مطالعه به بررسی اثر جهت گیری هدف کارکنان بر روی ساختار کل مدیریت دانش از جمله کسب، انتقال، ذخیره سازی/ ثبت و کاربرد دانش می پردازد. به علاوه، این مطالعه این سه مفهوم را در یک مدل با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری و سپس اهداف تجزیه تحلیل، به هم مرتبط می کند.

1- اثر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی جهت گیری هدف کارکنان

2- اثر مستقیم جهت گیری هدف کارکنان بر روی مدیریت دانش

3- اثر غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش از طریق جهت گیری هدف کارکنان

این مطالعه، با دست یابی به این اهداف، یک چارچوبی را به مدیران هتل در خصوص شیوه تشویق کارکنان برای مدیریت دانش با تاثیر گذاری بر جهت گیری هدف کارکنان و دست یابی به مزایای سازمانی ارائه می کند. از آنجا که کارکنان خط مقدم در ارتباط مستقیم با مشتریان قرار دارند (فری 2005)، آن ها مستقیماً اطلاعاتی را دریافت می کنند. ناظران می توانند آن ها را تحریک به تبدیل این اطلاعات به دانش سازمانی از طریق ثبت و

ذخیره سازی آن در حافظه سازمانی و با استفاده از فناوری های ارتباطات و اطلاعات یا دیتابیس های راهنما کنند. به این ترتیب، دانش سازمانی به طور کلی می تواند افزایش یابد که منجر به ایجاد مزایای کسب و کار مثبت نظیر خدمات نوآورانه (کیم و لی 2013) و عملکرد کسب و کار (فراسری و همکاران 2012) می شود.

## 2- مرور منابع

### 1-2 مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش ریشه در دیدگاه مبتنی بر منابع (دونات و دی پابلو 2015، پنروز 1959، بارنی 1991) و دیدگاه مبتنی بر دانش سازمان (کاگوت و زاندر 1992، گرانت 1996) دارد. بر طبق دیدگاه مبتنی بر منابع، منبع اصلی رقابت پذیری برای هر سازمان، منبع راهبردی آن است (امیت و شومیکر 1993) و دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش را به عنوان منبع راهبردی اصلی و دارایی سازمان در نظر می گیرد. شرکت ها می توانند از منابع دانش از طریق مدیریت مناسب دانش برای خلق ارزش استفاده کنند (زاک و همکاران 2009). مدیریت دانش را می توان به صورت فرایند کسب دانش، سازمان دهی دانش، اهرم دانش، تسهیم دانش و حافظه سازمانی توصیف کرد (نونکا و تاکشی 1995، راوی 2000). خلق و کسب دانش ماهیتا اکتشافی است زیرا هدف آن استفاده و اهرم منابع دانش می باشد (گرانت 1996، مارک 1991).

کسب دانش به معنی دست یابی به دانش جدید یا جایگزینی دانش ضمنی یا صریح موجود سازمان می باشد (علوی و لیندر 2001). وقتی که سازمان، دانش جدیدی را خلق یا کسب می کند، ممکن است دانش کسب شده فراموش شده و یا از بین برود (علوی و لیندر 2001). از این روی مهم است که دانش کسب شده به طور مناسب در حافظه سازمانی یا به صورت اسناد، دیتابیس های الکترونیکی ذخیره شده و یا می تواند به روش هایی مدون شده و در سیستم خبره ذخیره سازی شود. ذخیره دانش اشاره به ساختار و سازمان دهی منابع دانش، و توسعه حافظه سازمانی دارد (علوی و تیوانا 2003، زاک 1999). به اشتراک گذاری و انتشار دانش توسط اعضای سازمان اشاره به انتقال دانش دارد. این به معنی قابلیت دسترسی به اطلاعات و تسهیم اطلاعات و دانش به اعضا برای حل مسائل و یا تولید ایده های جدید است (کامینگ 2004). به این ترتیب، کارکنان در سازمان ها دانش، مهارت و تجربه خود را با سایر اعضا در سازمان به اشتراک می گذارند (لین 2007) در نهایت کاربرد دانش مستلزم یکپارچه سازی، استفاده و کاربرد منابع دانش برای ارایه یک راه حل موثر و کارآمد برای مسائل پیچیده است)

گران 1996، زاک و همکاران (2009). به این ترتیب این موجب بهبود ظرفیت کارکنان در سازمان با توسعه مکانیسم هایی نظیر هنجار ها، روش ها و تصمیم گیری می شود (گران 1996).

منابع و مطالعات موجود، نقش مهم مدیریت دانش را در موفقیت سازمان با بحث در خصوص برخی از برایندهای مهم و مثبت نظیر مشارکت بالای کارکنان، بهبود ارتباط، حل مسئله کارآمد، عملکرد تیمی بهتر و بهبود عملکرد مالی ( علوی و لیندر 2001)، عملکرد مالی و رقابت پذیری ( اندروا و کیانتو 2012)، عملکرد شرکت پالسیو مارکز و جوز کاریوس سیمون 2996، فراسی و همکاران 2012)، ظرفیت نوآوری ( سانز و همکاران 2012) تایید کرده اند و بنابر این در نظر گرفتن عوامل بهبود مدیریت دانش در سازمان ها مهم است.

تعدادی از عوامل پیشاینده شخصی و سازمانی موثر بر مدیریت دانش شناسایی شده اند برای مثال، کیم و لی (2013) جهت گیری هدف را به عنوان یک شاخص پیش بین تسهیم دانش در میان کارکنان هتل های پنج ستاره که منجر به رفتار نوآورانه خدماتی می شود، مطرح کردند. هاشم و تان (2015) استدلال کرده اند که تعهد عاطفی بر قصد تسهیم و اشتراک دانش تاثیر دارد. سیگالا و چالکیت (2015) خاطر نشان کرده اند که تعامل رسانه های اجتماعی موجب بهبود سطح مدیریت دانش در میان کارشناسان گردشگری می شود. ماتزلر و مولر (2011)، تعهد و صفات شخصیتی را به عنوان شاخص پیش بین مدیریت دانش شناسایی کردند. بر طبق گفته یانگ (20109)، نگرش تسهیم دانش، یادگیری، پشتیبانی سازمانی و نقش رهبری، بر مدیریت دانش در میان کارکنان هتل های گردشگری تاثیر دارد. سینگ (2008) نیز استدلال کرده اند که نقش های رهبری در بهبود مدیریت دانش در سازمان مهم می باشند. مدیریت دانش توسط محققان در دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته است، با این حال تعداد بسیار کمی از مطالعات وجود دارند که مستقیماً به بررسی بخش مهمان نوازی پرداخته اند. هیچ یک از این مطالعات، جهت گیری نظارتی را به صورت شاخص پیش بین مدیریت دانش در نظر نگرفته اند. این مطالعه به بررسی اثر گرایش نظارتی بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان هتل از طریق جهت گیری هدف کارکنان می پردازد.

## 2-2 جهت گیری هدف کارکنان

اولین مطالعه بر روی جهت گیری هدف توسط یک روان شناس آموزشی انجام شد (دوک 1975، ایسون 1979). دو جهت گیری هدف متفاوت در افراد وجود دارد: یعنی برخی جهت گیری یادگیری را ترجیح می

دهند که تسلط را به عنوان یک موفقیت می دانند و برخی جهت گیری عملکرد را دنبال می کنند که عملکرد را یک دستاورد می داند (دوک 1986). کارکنان با جهت گیری یادگیری تمایل دارند تا کار های چالش بر انگیز انجام دهند که این به دلیل تمایل و اشتیاق برای پیشرفت بوده و آن ها اغلب عملکرد خود را با عملکرد گذشته خود مقایسه می کنند (باتون و همکاران 1996). افراد با جهت گیری و گرایش یادگیری، بر توسعه مهارت های جدید و تسلط تاکید دارند (کیم و لی 2013). از سوی دیگر، افراد با گرایش عملکردی، ترجیح می دهند تا از وظایف چالش بر انگیز دوری کنند (باتون و همکاران 1996). افراد عملکرد گرا عملکرد بهتری از سایرین دارند و توانایی و ظرفیت خود را در شکل عملکرد اثبات کرده، و از طریق دست یابی به اهداف تلاش می کنند تا به موفقیت برسند و هدف آن ها مشارکت در شرایط چالش بر انگیز است که در آن احساس می کنند فاقد مهارت و قدرت هستند (کیم و لی 2013). بر عکس، افراد با گرایش یادگیری ظرفیت های خود را به صورت قابل انعطاف می دانند (دوک 1986). به همین دلیل افراد با گرایش یادگیری تلاش می کنند تا عملکرد کاری خود را بهبود بخشند با این حال، افراد عملکرد گرا، توانایی خود را به صورت یک مولفه ثابت می دانند (دوک 1986) و بر خلاف افراد با گرایش و جهت گیری یادگیری، تاکید آن ها بر اثبات سطوح مهارت و قابلیت ها با نشان دادن عملکرد است (کیم و لی 2013).

باتون و همکاران (1996) استدلال کرده اند که جهت گیری هدف عملکرد و یادگیری، با هم متضاد نمی باشند. افراد تلاش می کنند تا ظرفیت و مهارت های خود را بهبود بخشیده و در عین حال تلاش می کنند تا نسبت به دیگران عملکرد بهتری داشته باشند (کیم و لی 2013) به این معنی که جهت گیری هدف افراد هم به طور هم زمان می تواند یادگیری و هم عملکرد باشد. منشا جهت گیری هدف، منابع روان شناسی آموزشی است با این حال محققان از این مفهوم در مطالعات سازمانی استفاده کرده و بحث در خصوص جهت گیری هدف را می توان در منابع سازمانی مشاهده کرد (براون 2001، کیم و لی 2013، کوهلی و همکاران 1998). جهت گیری هدف نقش مهمی در برخی از تصمیمات سازمانی ضمن اتخاذ تصمیمات منابع سازمانی مهم از جمله گزینش (رینس و گرهارت 1990)، انتخاب (روبرسون و السو 2002)، ارزیابی عملکرد (واندوال و کامینک 1997) و آموزش (براون 2001) ایفا می کند. مطالعات و منابع شواهدی را ارائه کرده اند که نشان می دهد جهت گیری هدف کارکنان دارای برایندهای رفتاری نظیر رفتار بازخورد جویی (واندوال و کامینگس 1997)، رفتار خود تنظیمی



(واندوال و همکاران 1999)، رفتار تسهیم دانش (ماتزلر و مولر 2011، سويفت و همکاران 2010) دارند. کیم و لی (2013) نیز به بررسی جهت گیری هدف پرداخته و رفتار تسهیم دانش کارکنان بخش مهمان نوازی را پیش بینی می کند. به علاوه، جهت گیری هدف نیز بر سطوح عملکرد، نظیر عملکرد فروش (کوهلی و همکاران 1998، واندویل و همکاران 1999)، عملکرد کاری (استیل و همکاران 2000)، عملکرد آموزشی (برت و واندروال 1999) تاثیر دارد. با این حال، تحقیقات کمی در خصوص عوامل موثر بر جهت گیری هدف کارکنان به خصوص در بخش مهمان نوازی قابل دسترس است. کوهلی و همکاران (1998) استدلال کرده اند که ناظران بر جهت گیری هدف عملکرد یادگیری کارکنان از طریق جهت گیری های نظارتی تاثیر دارند، یعنی جهت گیری نظارتی نهایی اثر مثبتی بر روی جهت گیری عملکرد و یادگیری دارد، جهت گیری نظارتی بر هر دوی جهت گیری عملکرد و یادگیری اثر منفی دارد و این که جهت گیری ظرفیت ناظران ارتباط مثبتی با جهت گیری عملکرد و یادگیری کارکنان دارد (کوهلی و همکاران 1998). این مطالعه جهت گیری هدف را به صورت یک تسهیل کننده در رابطه جهت گیری نظارت و مدیریت دانش در میان کارکنان بخش مهمان نوازی در نظر می گیرند.

### 2-3 جهت گیری های نظارتی

جهت گیری نظارتی ریشه در منابع و مطالعات مربوط به سیستم کنترل فروش دارد (اندرسون و الیور 1987، چالاگا و شروانی 1996، کوهلی و همکاران 1998، حاورسکی 1988). جهت گیری نظارتی می تواند نتیجه نهایی، فعالیت یا جهت گیری ظرفیتی باشد که منعکس کننده تمرکز رفتار ناظران می باشد. ناظران با گرایش نتیجه نهایی بر دست یابی به نتایج نهایی تاکید دارند، ناظران با گرایش فعالیت اطمینان حاصل می کنند که هر فعالیت معمولی انجام شده و ناظران با گرایش ظرفیت توجه بیشتری بر بهبود ظرفیت کارکنان دارد (کوهلی و همکاران 1998). این گرایش های نظارتی دو به دو ناسازگار نمی باشند، و این بدین معنی است که ناظران هم زمان دارای بیش از یک جهت گیری هستند. به علاوه ناظران قادر به تعدیل گرایش نظارتی بر طبق نظر کارکنان و شرایط می باشند (کوهلی و همکاران 1998).

جهت گیری نتیجه نهایی: جهت گیری نتیجه نهایی ریشه در منابع سیستم کنترل خروجی دارد (اندرسون و ریچارد 1987). ناظران با گرایش نتیجه نهایی عمدتاً بر دست یابی به نتایج نهایی تاکید داشته و از این روی بازخورد خود را بر طبق نتیجه نهایی بدست آمده توسط زیر دستان ارایه می کنند. هدف هدف گذاری و پایش آن

ها در راستای نتیجه نهایی است. آن ها نگران این نیستند که اطلاعات بایستی چگونه باشند، چرا نتایج بدست آمده اند یا حاصل نشده اند و یا چگونه می توان نتایج را بدست آورد (کوهلی و همکاران 1998). آن ها نگران روش های دست یابی به اهداف نمی اشند، آن ها به زیر دستان امکان اتخاذ راهبرد و سبک مورد نظر را برای دست یابی به نتیجه نهایی می دهند (الیور و ارین 1994).

جهت گیری و گرایش فعالیت: مفهوم گرایش فعالیت بر گرفته از سیستم های کنترل رفتاری در منابع فروش می باشند. دغدغه ناظران با گرایش فعالیت بیشتر مربوط به فعالیت های معمول کارکنان است و آن ها دغدغه نتیجه نهایی را ندارند بلکه آن ها علاقه مند به شیوه ها و روش هایی برای دست یابی به اهداف، همانند میزان زمانی که کارمند بر روی یک مشتری سرمایه گذاری می کند می باشند (کوهلی و همکاران 1998). آن ها فعالیت هایی را برای کارکنان ارایه کرده و یک پایش نزدیک را برای اطمینان از این که کارکنان این فعالیت ها را انجام می دهند انجام داده و بازخورد های خود را بر اساس این فعالیت ها ارایه می کنند (مرچانت 1985).

جهت گیری ظرفیت: ناظران با جهت گیری ظرفیتی بر بهبود مهارت ها و ظرفیت های کارکنان تاکید دارند: اولویت آن ها، توسعه مهارت های کارکنان و بهبود کیفیت خروجی کارکنان نظیر تبلیغات و رفتار با مشتری است. آن ها همانند یک مربی ای برای کارکنان می باشند. آن ها کارکنان را راهنمایی می کنند تا وظایف خود را به طور موثر تر انجام دهند. آن ها، پیشرفت را پایش کرده و بازخورد هایی را بر اساس ظرفیت کارکنان ارایه می کند (کوهلی و همکاران 1998). تا آن جا که می دانیم، تحقیقات کمی در خصوص موضوع جهت گیری نظارتی وجود دارد و بیشتر تحقیقات بر روی این موضوع محدود به مدیریت فروش است (کوهلی و همکاران 1998، اندرسون و ریچارد 1987، چالاگلا و شروانی 1996). گرایش ها و جهت گیری های نظارتی مختلف اثر متفاوتی بر روی کارکنان دارند: یعنی جهت گیری نظارتی می تواند بر جهت گیری هدف کارکنان اثر داشته باشد و اثر غیر مستقیمی بر روی عملکرد کارکنان دارد (کوهلی و همکاران 1998). این مطالعه به بررسی اثر غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان هتل از طریق جهت گیری کارکنان می پردازد.

### 3- فرضیات و چارچوب مفهومی

#### 3-1 جهت گیری نظارتی و جهت گیری هدف کارکنان

جهت گیری نظارتی و کارکنان و جهت گیری هدف کارکنان: ناظران با جهت گیری نتیجه نهایی معمولاً از یک رویکرد لسه فر استفاده می کنند. کارکنان در استفاده از روش هایی برای دست یابی به هدف آزاد هستند و آن هامسئول دست یابی به نتایج نهایی می باشند و این ناظران، اهداف مشخصی را تبیین می کنند (کوهلی و همکاران 1998). از آن جا که ناظران با جهت گیری نتیجه نهایی تنها نگران نتیجه نهایی هستند، دستور العملی را در خصوص شیوه دست یابی به نتایج ارایه نمی کنند. بر طبق تئوری هدف و کنترل، ارایه اهداف شفاف موجب افزایش تاکید و توجه کارکنان به یک کار شده و کارکنان را تشویق به جست و جوی اطلاعات مناسب و راهبرد هایی می کند که در نهایت در دست یابی به هدف موثر است (کلین 1989، لاک و لاتهام 1990). به این ترتیب، جهت گیری نتیجه نهایی ایجاد تنش می کند که این تنش میتواند مثبت باشد زیرا افراد را تشویق به جست و جوی اطلاعات و راهبرد هایی برای دست یابی به اهداف کرده و جهت گیری یادگیری را بهبود می بخشد (کوهلی و همکاران 1998). ناظران با جهت گیری نتیجه نهایی، اطلاعات مستقیم را برای یادگیری ارایه نمی کنند. از این روی آن ها کارکنان را تشویق به بررسی دلایل عملکرد خوب یا بد می کنند. مطالعات شواهدی را ارایه می کنند که نشان می دهد بازخورد ها و اهداف فردگرایانه منجر به جهت گیری هدف یادگیری در کارکنان می شود (امس 1984، هارکویزیچ و همکاران 1987). از این روی می توان استدلال کرد که جهت گیری نتیجه نهایی ناظران اثر مثبتی بر روی گرایش یادگیری کارکنان هتل خط مقدم دارد. بنابر این:

فرض 1 الف: جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی اثر مثبت و مستقیم بر روی جهت گیری یادگیری کارکنان دارد.

از سوی دیگر، کارکنان با جهت گیری هدف عملکرد، عملکرد را به عنوان ابزاری برای دست یابی به پاداش های خارجی در نظر می گیرند. کارکنان عملکرد گرا، در مورد قضاوت شدن به عنوان یک کارمند خوب اضطراب داشته و تمایل دارند تا عملکرد را با اثبات توانایی های خود نشان دهند (امس و ارچر 1988). ناظران نتیجه گرا، عملکرد را بر اساس دست یابی به نتیجه نهایی ارزیابی می کنند که موجب تشویق به جهت گیری خارجی در میان کارکنان می شود (ویتز و همکاران 1986). در ناظران با جهت گیری نتیجه نهایی، کارکنان دست یابی به نتیجه نهایی را به صورت آزمون مهارت های خود می دانند که می تواند منجر به جهت گیری هدف عملکرد شود (کوهلی و همکاران 1998). بر طبق گفته ویتز و همکاران (1986)، تاکید قوی بر روی نتیجه نهایی دارد و

این موجب افزایش جهت گیری خارجی کارکنان می شود. از این روی فرض بر این است که تاکید یک ناظر بر دست یابی به نتیجه نهایی موجب افزایش جهت گیری عملکرد کارکنان خط مقدم هتل می شود.

فرضیه 1 ب: جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی به طور مستقیم و مثبت بر جهت گیری عملکرد کارکنان اثر دارد. جهت گیری فعالیت نظارتی و جهت گیری هدف کارکنان: ناظران فعالیت گرا (با جهت گیری فعالیتی) به فعالیت های مرسوم توجه کرده و به طور قوی فعالیت های زیر دستان را پایش کرده و بازخورد آن ها بر اساس عملکرد فعالیت هاست (کوهلی و همکاران 1998). مطالعات و منابع نشان می دهد که برای این فعالیت ها، زیر دستان تمایلی برای پایش و نظارت قوی ندارند (شریزمن و انگلو 1981). هاوس و دسلر (1974) پیشنهاد کرده اند که در رابطه با فعالیت های شفاف، کارکنان، نظارت را به صورت یک کنترل غیر ضروری می دانند. کوهلی و همکاران (1998) استدلال می کنند که این پایش قوی فعالیت های روز مره مانع از استقلال کارکنان شده و اثر منفی بر روی تمایل به یادگیری کارکنان دارد. از این روی:

فرضیه 2 الف: جهت گیری فعالیت نظارتی اثر مستقیم و منفی بر روی جهت گیری یادگیری کارکنان دارد. ناظران فعالیت گرا، زیر دستان را به طور مکرر پایش کرده و با آن ها ارتباط برقرار می کنند. ارتباط و پایش مکرر موجب افزایش حساسیت زیر دستان شده و نگرانی آن ها را در مورد قضاوت شدن به صورت یک فرد با مهارت و مناسب، افزایش می دهد (لاولر و راد 1976). این نوع نظارت، کارکنان را تشویق به عملکرد بهتر با پیروی از معیار های خاص ارایه شده توسط ناظران می کند زیرا آن ها می خواهند تا به عنوان افراد با عملکرد خوب از نگاه ناظران تلقی شوند و این موجب افزایش تاکید آن ها بر عملکرد می شود (کوهلی و همکاران 1998). از این روی

فرضیه 2 ب: جهت گیری فعالیت نظارتی اثر مستقیم و مثبتی بر روی جهت گیری عملکرد کارکنان دارد. جهت گیری ظرفیت نظارتی و جهت گیری هدف کارکنان: ناظران با جهت گیری ظرفیتی، به عنوان مربی عمل کرده و تاکید آن ها بر توسعه ظرفیت زیر دستان است. آن ها بر یادگیری زیر دستان در مورد دلیل عدم موفقیت در رسیدن به اهداف تاکید می کنند (کوهلی و همکاران 1998). وقتی که ناظران بر مهارت ها و قابلیت های زیر دستان تاکید می کنند، با این کار زیر دستان را تحریک به یادگیری روش های بهتر انجام کار می کنند (ویتز و همکاران 1986). به علاوه، بر طبق تئوری ارزیابی شناختی، بهبود سطح مهارت و قابلیت زیر دستان از طریق

آموزش اثر مثبتی بر روی انگیزش درونی و علاقه به کار در میان زیر دستان دارد (دکی و ریان 1985، تیاهی 1985). علاقه به کار و انگیزش درونی منجر به گرایش هدف یادگیری درمیان کارکنان می شود (کوهلی و همکاران 1998). این بدین معنی است که گرایش ظرفیت نظارتی می تواند اثر مثبتی روی جهت گیری در میان کارکنان خط مقدم داشته باشد:

فرضیه 3 الف: جهت گیری ظرفیت نظارتی اثر مستقیم و مثبتی بر روی جهت گیری یادگیری کارکنان دارد. وقتی که ناظران دستور العمل هایی را به زیر دستان برای بهبود مهارت و قابلیت های خود می کنند، ارزیابی ظرفیت زیر دستان نیازمند تلاش و زمان است و این موجب آگاهی ناظران از نقاط قوت و ضعف زیر دستان می شود. به این ترتیب، سرپرستان و ناظران در موقعیت بهتری برای ارائه نکات، دانش و پیشنهادات مناسب به زیر دستان قرار دارند. این نوع تعامل موجب انگیزش زیر دستان برای انجام بهتر وظایف با پیروی از معیار های ارائه شده توسط ناظران شده و حساسیت زیر دستان را به ارزیابی نظارتی افزایش داده (لاولر و راد 1976) و در نهایت منجر به جهت گیری عملکرد می شود (کوهلی و همکاران 1998). به این ترتیب می توان استدلال کرد که جهت گیری ظرفیت نظارتی موجب بهبود جهت گیری عملکرد در میان کارکنان هتل خط مقدم می شود. از این روی:

فرضیه 3 ب: جهت گیری ظرفیت نظارتی اثر مستقیم و مثبت بر روی جهت گیری عملکرد کارکنان دارد

### **2-3 جهت گیری های هدف کارکنان و مدیریت دانش**

در منابع این موضوع به خوبی اثبات شده است که جهت گیری هدف کارکنان می تواند بر کسب دانش و انتقال دانش تاثیر داشته باشد یعنی جهت گیری یادگیری اثر مثبتی بر روی کسب و انتقال دانش دارد که در آن جهت گیری عملکرد اثر منفی دارد (ماتزلر و مولر 2011، کیم و لی 2013). کارکنان با جهت گیری یادگیری نگران توسعه مهارت ها و دانش نه تنها برای خود بلکه برای سایرین در سازمان با کسب دانش و انتقال دانش به سایرین می اشند (ماتزلر و مولر 2011). این یافته ها از دیدگاه تجربی توسط کیم و لی (2013) ارزیابی شده اند. وقتی که کارکنان دارای سطوح بالایی از توانایی، مهارت، دانش و خود کارایی می باشند، کارایی و بهره وری را با کسب و انتقال دانش به همکاران (باک و همکاران 2005، کانکالی و همکاران 2005) بهبود می بخشند. اگرچه خطر از دست دادن دانش وجود دارد (داونپورت و پراساک 1998، کانکالی و همکاران 2005). این موجب می شود تا آن ها ترغیب به تبدیل دانش ضمنی خود به دانش صریح از طریق ثبت و ذخیره دانش کسب شده در حافظه

سازمانی شوند. به علاوه برای اثبات مهارت ها و قابلیت های خود آن ها بایستی از دانش اکتسابی استفاده کنند. بر اساس این باور های منطقی می توان فرض کرد که جهت گیری هدف یادگیری اثر مثبتی بر روی کل ساختار مدیریت دانش در میان کارکنان خط مقدم هتل ها دارد. از این روی

فرضیه 4 الف: جهت گیری یادگیری کارکنان اثر مستقیم و مثبتی بر روی مدیریت دانش دارد

کیم و لی (2013) اثر منفی جهت گیری هدف عملکرد را بر روی رفتار کسب و انتقال دانش کارکنان هتل یافتند. افراد عملکرد گرا، عملکرد خوبی نسبت به سایرین دارند و توانایی و ظرفیت های خود را در شکل عملکرد نشان داده و تلاش می کنند تا با دست یابی به اهداف، موفق شوند و از این روی در شرایط چالش بر انگیز مشارکت نمی کنند زیرا احساس می کنند که مهارت و توانایی ندارند (کیم و لی 2013). از آن جا که آن ها به دنبال یادگیری چیز های جدید هستند و با انجام وظایف تخصصی تمایل دارند تا عملکرد بیشتری از سایرین داشته باشند که در این مورد قصد به اشتراک گذاری، ثبت و مستند سازی و یا کاربرد دانش در سازمان نمی باشند. آن ها تصور می کنند که انتقال دانش به سایر کارکنان در یک سازمان مانع از شانس ارتقای آن ها در سازمان می شود (اتریت 2008، باک و همکاران 2005). بر اساس این استدلال ها می توان گفت که جهت گیری عملکرد اثر منفی بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان خط مقدم هتل دارد. از این روی

فرضیه 4 ب: جهت گیری عملکرد کارکنان اثر مستقیم و منفی بر روی مدیریت دانش دارد

### 3-3 جهت گیری نظارتی، جهت گیری هدف کارکنان و مدیریت دانش

کوهلی و همکاران (1998) استدلال کرده اند که ناظران می توانند بر جهت گیری هدف عملکرد و یادگیری کارکنان از طریق جهت گیری های نظارتی تاثیر بگذارند یعنی جهت گیری نظارتی نتیجه نهایی اثر مثبتی بر هر دو جهت گیری عملکرد و یادگیری دارد، جهت گیری فعالیت ناظران اثر منفی بر روی جهت گیری هدف یادگیری دارد و اثر مثبتی بر روی جهت گیری هدف عملکرد دارد که در آن جهت گیری ظرفیت ناظران ارتباط مثبتی با جهت گیری یادگیری و عملکرد کارکنان دارد. هم چنین تحقیقات، ارتباط مثبت جهت گیری هدف یادگیری و ارتباط منفی جهت گیری هدف عملکرد را با کسب و انتقال دانش نشان داده اند (گیم و لی 2013). این موضوع در بخش قبلی این مطالعه بحث شد که جهت گیری هدف بر کل ساختار مدیریت دانش از جمله کسب، انتقال، ثبت و ذخیره سازی و کاربرد دانش اثر دارد. منابع و مطالعات مربوط به فروش شواهدی را ارائه می کند که نشان

می دهد جهت گیری های نظارتی بر عملکرد فروش کارکنان از طریق جهت گیری هدف کارکنان اثر دارد( کوهلی و همکاران 1998). این مطالعه، اثر غیر مستقیم جهت گیری نظارتی را بر روی مدیریت دانش از طریق جهت گیری هدف فرض می کند که نشان می دهد که جهت گیری هدف دارای نقش واسطه ای است. با این حال در منابع موجود هیچ دیدگاه نظری وجود ندارد که اثر مستقیم جهت گیری نظارتی را بر روی مدیریت دانش تبیین کند. این بدین معنی است که اگر ناظران بر جهت گیری هدف کارکنان اثر داشته باشند، با استفاده از سبک نظارتی، آن ها اثر غیر مستقیمی بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان دارند. به این ترتیب می توان فرض کرد که جهت گیری نتیجه نهایی و ظرفیت نظارتی اثر مثبت غیر مستقیم بر مدیریت دانش در میان کارکنان هتل دارد و جهت گیری فعالیت دارای اثر غیر مستقیم منفی بر روی جهت گیری در میان کارکنان خط مقدم از طریق متغیر واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان می باشد. از این روی

فرضیه 5: جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی، اثر غیر معنی دار، مستقیم و مثبت بر روی مدیریت دانش از طریق نقش واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان دارد

فرضیه 6: جهت گیری فعالیت نظارتی، اثر غیر معنی دار، غیر مستقیم و منفی بر روی مدیریت دانش از طریق نقش واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان دارد

فرضیه 7: جهت گیری ظرفیت نظارتی، اثر غیر معنی دار، غیر مستقیم و مثبت بر روی مدیریت دانش از طریق نقش واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان دارد

#### 4- روش شناسی

این یک مطالعه توضیحی اکتشافی، علی و مبتنی بر نظر سنجی است که به بررسی و کشف روابط بین سه مفهوم متفاوت منابع یعنی جهت گیری نظارتی، جهت گیری هدف کارکنان و مدیریت دانش در میان کارکنان خط مقدم می پردازد. این یک مطالعه مقطعی می باشد که از رویکرد استقرایی تحقیق و نیز روش های کمی برای تحلیل داده ها استفاده می کند.

#### 4-1 نمونه و جمع آوری داده ها

پرسشنامه ساختاری برای جمع آوری داده های اصلی از کارکنان خط مقدم هتل های چهار و پنج ستاره در بورنموث و لندن استفاده شدند. کارکنان خط مقدم اهمیت زیادی دارند زیرا آن ها به عنوان نماد هتل بوده و

یک رابطه بین مشتری و هتل ایجاد می کنند (فری 2005) و وظیفه آن ها ارایه خدمات با کیفیت و سفارشی به مشتریان است (کو و همکاران 2012). کارکنان خط مقدم، وظایف بسیار خطیر و چالش برانگیزی دارند (های یان و بام 2006) و از این روی توانایی و تخصص خدمات رسانی آن ها نقش مهمی در موفقیت این صنعت ایفا می کنند (لی 2014).

جمعیت این مطالعه، متشکل از کارکنان خط مقدم هتل های 4 و 5 ستاره در بریتانیا است. بر طبق دفتر آمار ملی، 2267000 کارمند در بخش مهمان نوازی کار می کنند. به دلیل عدم دسترسی به تعداد دقیق کارکنان شاغل در این هتل ها، این مطالعه از این عدد برای برآورد اندازه نمونه استفاده کرد. بر طبق این عدد، حداقل اندازه نمونه، 384 کارمند در فاصله اطمینان 95 درصد با فرمول  $SS = Z^2 \times \hat{p} \times (1 - \hat{p}) / C^2$  است که در آن SS اندازه نمونه، Z مقدار Z (برای مثال، 1.96 متناظر با فاصله اطمینان 95 درصد)، P=درصد جمعیت انتخاب شده، C=فاصله اطمینان که به صورت اعشار بیان می شود، می باشد (عسگر و عثمان 2013). این مطالعه بر کارکنان هتل های 4 و 5 ستاره تاکید می کند که جزیی از بخش مهمان نوازی است. به این ترتیب، حداقل اندازه نمونه بایستی کم تر از 384 پاسخگو باشد زیرا این مطالعه کل صنعت مهمان نوازی را پوشش نمی دهد. از این روی این مطالعه، تنها از کارکنانی استفاده می کند که با یک رییس به مدت بیش از یک سال کار کرده اند. تعداد پاسخگویان زن در این مطالعه بیشتر از پاسخگویان مرد بوده و آن ها 65.4 درصد را شامل می شدند (214 از 330). بیشتر پاسخگویان، افراد جوان با سن بین 21 تا 30 سال بوده و 68.8 درصد را شامل می شدند (227 از 330). سابقه کاری پاسخگویان از 1 تا 20 سال متغیر بود که در آن اکثریت پاسخگویان (251 عدد) دارای سابقه کاری 1 تا 5 سال بودند. بیشتر این افراد دارای مدرک بالای دیپلم بودند که 68.2 درصد (225 از 330) می باشند و همه پاسخگویان یا کارکنان خط مقدم (264) و یا مدیران خط مقدم (66) میباشند. همه پاسخگویان با رییس فعلی خود بیش از 1 سال کار کرده اند. 221 پاسخگو در هتل 4 ستاره و 109 نفر در هتل پنج ستاره ای کار می کردند.

قبل از شروع فرایند جمع اوری داده ها، یک مطالعه مقدماتی انجام شده و پرسشنامه ها توسط کارشناسان دانشگاهی و صنعتی بررسی شدند و بخری سوالات پس از بازخورد مطالعه مقدماتی حذف شده و تغییراتی در



فرمت اعمال شد. بر اساس بازخورد حاصل از کارشناسان صنعتی و دانشگاهی، کیفیت گویه ها بهبود یافت: یعنی مسائل مربوط به جمله بندی.

به منظور جمع آوری داده ها از 77 هتل خواسته شد تا در مطالعه شرکت کنند که از این تعداد 38 هتل رضایت دادند. فهرست هتل ها در وب سایت رسمی AA موجود است (www.Theaa.com). AA سازمانی است که هتل ها را در بریتانیا از هتل های یک تا پنج ستاره بازرسی و ارزیابی می کند. دیتابیس جزییات تماس هتل های 4 و 5 ستاره از وب سایت رسمی هر هتل مربوطه گرفته شد. 880 پرسشنامه در 38 هتل از طریق بازدید های شخصی چندگانه با هر هتل در زمان های مختلف توزیع شدند و این به دلیل وجود کارکنان در شیفت صبح و شب بود. پرسشنامه ها به افراد و مدیران شیفت داده شد. از افراد خواسته شد تا پس از تکمیل پرسش نامه آن را به بخش پذیرش بدهند. پرسش نامه ها از هر هتل با بازدید های شخصی چندگانه جمع آوری شده و در نهایت 367 پرسش نامه دریافت شدند که از این تعداد 330 مورد قابل استفاده بود.

#### 2-4 شاخص ها

پرسشنامه ترکیبی از گویه های پذیرفته شده، خود ساخته و اصلاح شده می باشد. 34 گویه کل در پرسشنامه وجود دارد. اولین بخش از پرسشنامه مدیریت دانش را با 12 گویه اندازه گیری می کند. دومین بخش متشکل از 9 گویه ای است که جهت گیری های نظارتی را اندازه گیری می کند یعنی سه گویه برای هر جهت گیری نتیجه نهایی، فعالیت و ظرفیت. بخش سوم پرسش نامه، جهت گیری هدف کارکنان را با شش گویه اندازه گیری می کند یعنی سه گویه برای جهت گیری یادگیری و سه گویه برای جهت گیری عملکرد. در نهایت بخش پایانی، اطلاعات جمعیت شناختی را شامل می شود. بخش جمعیت شناختی متشکل از سوالاتی در مورد سن، جنسیت، سابقه کار، تحصیلات، سطح مدیریت، تعداد سال های کار با رییس فعلی و نوع هتل است.

مدیریت دانش از طریق 12 گویه اندازه گیری می شود: 6 گویه از مطالعه وان و هندریکس (2004)، 2 گویه از مطالعه هانسن (2002) اقتباس و اصلاح شد و 4 گویه توسط محققان دیگر ارائه شد. این گویه ها با استفاده از مقیاس لیکرت 7 نقطه ای متغیر از 1- هرگز تا 7- همیشه اندازه گیری شد.

جهت گیری های نظارتی با اصلاح 9 گویه جاورسکی و شانکر (1993) اندازه گیری می شوند که در آن سه گویه برای اندازه گیری جهت گیری نتیجه نهایی، سه گویه برای جهت گیری فعالیت و 3 گویه برای اندازه گیری

جهت گیری ظرفیت استفاده می شوند. جهت گیری اهداف کارکنان با استفاده از شش گویه سازان و همکاران (1994) پس از اصلاحات مورد نیاز اندازه گیری می شود که در آن سه گویه برای هر یک از جهت گیری های یادگیری و عملکرد وجود دارند. جهت گیری نظارتی و جهت گیری هدف کارکنان با استفاده از مقیاس هفت نقطه ای لیکرت متغیر از 1- کاملاً مخالف تا 7- کاملاً موافق اندازه گیری می شود.

#### 3-4 تحلیل داده ها

در ابتدا، پایایی با آزمون پایایی اندازه گیری می شود. به علاوه، مقادیر میانگین و انحراف معیار فاکتور ها نیز ارائه می شود. سپس تحلیل مسیر برای آزمون فرضیات و مدل مفهومی استفاده می شود. روایی همگرایی و افتراقی ساختار ها از طریق تحلیل عاملی ارزیابی می شود. شاخص های تشخیصی تحلیل مسیر را می توان برای ارزیابی برازش مدل بر اساس بار های عاملی، شاخص خوبی برازش، شاخص خوبی برازش تعدیل شده (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش نرم شده (NFI) و خطای مربع میانگین تقریب (RMSEA) استفاده می شود. برای GFI, AGFI, CFI, و NFI. مقادیر بایستی بزرگ تر از 0.9 نشان دهنده برازش مدل خوب بوده و برای RMSEA، این مدل در صورتی دارای برازش خوب است که کوچک تر از 0.09 باشد (گارک و دهار 2014).

#### 5- نتایج

##### 1-5 تحلیل روایی و پایایی

روایی همگرایی در صورتی اثبات می شود که بار های عاملی بزرگ تر از 0.7، واریانس میانگین استخراج شده بزرگ تر از 0.5 و پایایی ترکیبی بزرگ تر از 0.7 باشد (فورنل و لاکر 1981). جدول 1 مقدار AVE، CR و بار عاملی را نشان می دهد. همه این مقادیر، مطابق با ملزومات روایی همگرایی بودند. AVE هر ساختار بزرگ تر از 0.8 می باشد، CR هر ساختار بزرگ تر از 0.9 است. بار عاملی نیز مطابق با معیار ها می باشند یعنی برای بار های KM متغیر از 0.91 تا 0.94 بوده، برای بار های جهت گیری نتیجه نهایی از 0.92 تا 0.93، برای جهت گیری فعالیت، از 0.92 تا 0.95 بوده و بار حداقل برای هر گویه در ساختار های جهت گیری یادگیری و عملکرد بزرگ تر از 0.8 است. به علاوه CR مربوط به هر ساختار بزرگ تر از AVE ساختار است. این یافته ها سطح کافی از روایی همگرایی را نشان می دهد. پایایی با الفای کرونباخ اندازه گیری می شود که نشان دهنده پایایی بالا برای

همه ساختار هاست. جدول 1 نشان می دهد که برای همه عوامل، الفای کرونباخ بزرگ تر از 0.90 است که نشان دهنده پایایی بالایی است. جرج (2003) پیشنهاد کرده است که الفای کرونباخ بزرگ تر از 0.7 قابل قبول بوده و بالاتر از 0.9 عالی است.

در صورتی که AVE ساختار بزرگ تر از مجذور همبستگی میان ساختارها باشد این بدین معنی است که روایی افتراقی وجود دارد (فارنل و لارکر 1981). جدول 2، ضرایب مجذور همبستگی و AVE را به صورت پررنگ در قطر اصلی خود نشان می دهد. برای هر ساختار، مقدار AVE بزرگ تر از مجذور همبستگی در میان ساختار هاست. این بدین معنی است که روایی افتراقی اثبات شده است. به علاوه، جدول 2 مقادیر میانگین و انحراف معیار فاکتورها را نشان می دهد (شکل 1).

### 2-5 ارزیابی برازش مدل

به منظور ارزیابی برازش مدل با داده ها، تحلیل عاملی تاییدی برای اندازه گیری بار عاملی و سایر شاخص ها از جمله GFI, AGFI, NFI, CFI و RMSEA انجام می شود. نتیجه نهایی یک برازش مدل خوب را نشان می دهد به طوری که همه بارهای عاملی منطبق بر ملزومات برازش مدل می باشند که در شکل 2 نشان داده شده است. همه مقادیر بار عاملی قابل قبول می باشند زیرا بار عاملی در صورتی به صورت خوب در نظر گرفته می شود که بزرگ تر از 0.65 باشد (فورنل و لارکر 1981، هیرس و همکاران 1998). سایر شاخص ها نیز منعکس کننده برازش مدل خوب می باشند زیرا  $GFI = 0.93$ ,  $AGFI = 0.91$ ,  $RMSEA = 0.047$ ,  $NFI = 0.97$  و  $CFI = 0.98$  مطابق با ملزومات برازش مدل خوب می باشند و در رابطه با  $GFI$ ,  $AGFI$ ,  $TLI$ ,  $CFI$  و  $NFI$ ، مقادیر بایستی بزرگ تر از 0.9 باشند تا یک برازش مدل خوب را نشان دهند و در رابطه با  $RMSEA$ ، مدل به صورت برازش خوب در نظر گرفته می شود اگر مقدار آن کم تر از 0.09 باشد (کارک و داهلر 2014)، (جدول 3).

### 3-5 تحلیل مسیر و آزمون فرضیات

مدل سازی معادله ساختاری برای تحلیل مسیر و آزمون فرضیات استفاده می شود. اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای برونزا بر روی متغیرهای درونزا بررسی شد. خلاصه تحلیل مسیر با استفاده از مدل سازی معادله

ساختاری در شکل 2 و جدول 4 نشان داده شده است. اولاً، اثرات مستقیم جهت گیری نظارتی (یعنی جهت گیری نتیجه نهایی، فعالیت و ظرفیت) بر روی جهت گیری هدف کارکنان بررسی شده و سپس اثرات مستقیم جهت گیری هدف کارکنان (یعنی جهت گیری عملکرد و یادگیری) بر روی مدیریت دانش بررسی می شود. بر طبق نتایج نشان داده شده در جدول 4، جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی دارای اثرات مستقیم و مثبت معنی دار بر روی جهت گیری یادگیری کارکنان است ( $\beta = 0.34, p < 0.001$ ) با این حال اثر مستقیم جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی بر روی جهت گیری عملکرد غیر معنی دار است ( $\beta = 0.18, p > 0.05$ ). جهت گیری فعالیت نظارتی اثر مستقیمی بر روی جهت گیری عملکرد کارکنان دارد ( $\beta = 0.10, p < 0.001$ ) با این حال اثر مستقیم مثبت معنی دار بر روی جهت گیری عملکرد وجود داشت ( $\beta = 0.35, p < 0.001$ ). جهت گیری ظرفیت نظارتی، بر جهت گیری یادگیری کارکنان اثر دارد ( $\beta = 0.55, p < 0.001$ )، با این حال اثر منفی معنی داری بر روی جهت گیری عملکرد کارکنان دارد ( $\beta = -0.34, p < 0.05$ ). این یافته ها فرضیات 1 الف، 2 ب و 3 الف را تایید می کند ولی نتایج مویب فرضیات 1 ب، 2 الف و 3 ب نیست. نتایج نشان می دهد که جهت گیری یادگیری کارکنان اثر معنی دار و مستقیم و مثبت بر روی مدیریت دانش دارد. ( $\beta = 0.99, p < 0.001$ ) با این حال اثر جهت گیری عملکرد بر روی مدیریت دانش معنی دار نیست. ( $\beta = 0.04, p > 0.05$ ).

جدول 1: روایی و پایایی همگرایی

Factors	Items	Factorloadings	Eigenvalue	AVE	CR	Cronbach's Alpha
KM	KA1	0.93	10.47	0.88	0.99	0.97
	KA2	0.94				
	KA3	0.94				
	KA4	0.93				
	KA5	0.94				
	KA6	0.93				
	KD7	0.92				
	KD8	0.92				
	KD9	0.93				
	KAP10	0.93				
	KAP11	0.92				
	KAP12	0.91				
Supervisory orientations						
End result orientation	S01	0.93	2.77	0.89	0.98	0.95
	S02	0.97				
	S03	0.92				
Activity orientation	A01	0.92	2.60	0.81	0.98	0.92
	A02	0.95				
	A03	0.92				
Capability orientation	C01	0.95	2.78	0.90	0.99	0.96
	C02	0.97				
	C03	0.95				
Employee goal orientation						
Learning orientation	L01	0.96	2.82	0.93	0.99	0.96
	L02	0.97				
	L03	0.94				
Performance orientation	PO1	0.87	2.59	0.80	0.98	0.92
	PO2	0.97				
	PO3	0.83				

عوامل، گویه ها، بار های عاملی، مقدار ویژه الفای کرونباخ	مدیریت دانش، جهت گیری های نظارتی، جهت گیری نتیجه نهایی، جهت گیری فعالیت، جهت گیری ظرفیت، جهت گیری هدف کارکنان، جهت گیری یادگیری، جهت گیری عملکرد
--	---

جدول 2: آمار های توصیفی و ارزیابی روایی افتراقی

	Mean	SD	ERO	AO	CO	EPO	ELO	KM
ERO	4.31	1.508	<b>0.89</b>					
AO	4.09	1.419	-0.011	<b>0.81</b>				
CO	4.44	1.731	0.749***	-0.00	<b>0.90</b>			
EPO	3.54	1.193	-0.018*	0.147***	-0.046**	<b>0.80</b>		
ELO	4.52	1.623	0.707	0.001	0.763***	-0.044***	<b>0.93</b>	
KM	4.60	1.666	0.680***	0.005	0.675***	0.033**	0.785***	<b>0.88</b>

SD: انحراف معیار، ERO = جهت گیری نتیجه نهایی، AO = جهت گیری فعالیت، CO = جهت گیری ظرفیت، ELO =

جهت گیری یادگیری کارکنان، EPO = جهت گیری عملکرد کارکنان

KM: مدیریت دانش، \* $p < 0.05$ ، \*\* $p < 0.01$ ، \*\*\* $p < 0.001$

جدول 3: آماره های برازش مدل

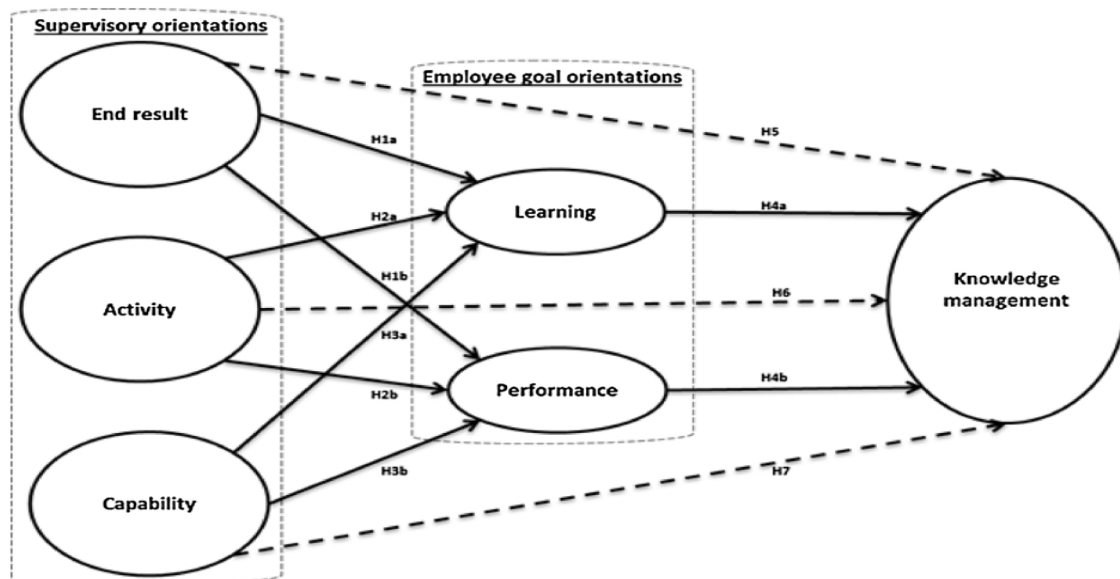
Model fit indices	Chi-square	DF	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
	223.56	130	0.719	0.93	0.91	0.97	0.98	0.98	0.047

شاخص های برازش مدل

جدول 4: تحلیل مسیر

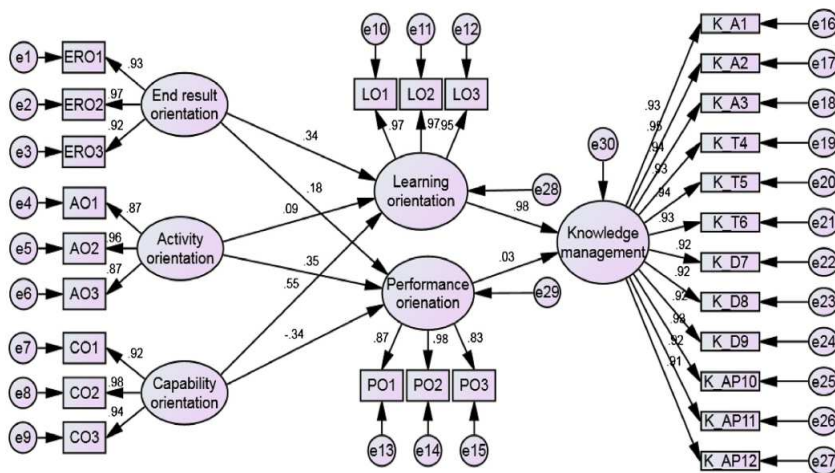
Path	Direct effect ( $\beta$ )	t-value	P	Indirect effect ( $\beta$ )	t-value	P	Hypothesis	Result
ELO ← ERO	0.34	4.47	0.000***				H1a	Accepted
EPO ← ERO	0.18	1.22	0.226				H1b	Rejected
ELO ← AO	0.10	3.28	0.001**				H2a	Rejected
EPO ← AO	0.35	6.38	0.000***				H2b	Accepted
ELO ← CO	0.55	7.28	0.000***				H3a	Accepted
EPO ← CO	-0.34	2.28	0.024*				H3b	Rejected
KM ← ELO	0.99	22.14	0.000***				H4a	Accepted
KM ← EPO	0.04	0.966	0.237				H4b	Rejected
KM ← ERO				0.34	2.46	0.025*	H5	Accepted
KM ← AO				0.10	3.06	0.001**	H6	Rejected
KM ← CO				0.53	3.89	0.001**	H7	Accepted

مسیر، اثر مستقیم، اثر غیر مستقیم، فرضیه، مقدار T، نتیجه، پذیرفته شده، رد شده



جهت گیری نظارتی: نتیجه نهایی ، فعالیت، ظرفیت، جهت گیری هدف کارکنان، یادگیری، عملکرد، مدیریت دانش

شکل 1: مدل مفهومی (خط چین: اثر غیر مستقیم، خط مستقیم: اثر مستقیم)



شکل 2: تحلیل مسیر

جهت گیری نتیجه نهایی، جهت گیری ظرفیت، جهت گیری فعالیت، جهت گیری یادگیری، جهت گیری عملکرد، مدیریت دانش

بر اساس این یافته ها، فرضیه 4 الف بر اساس نتایج تایید می شود با این حال فرضیه 4 ب رد می شود. پس از تحلیل اثرات مستقیم، اثرات غیر مستقیم بررسی شده و سطح معنی داری اثرات غیر مستقیم از طریق بوت

استرپ محاسبه شده و نتایج نشان می دهد که یک اثر مثبت معنی دار غیر مستقیم جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی بر روی مدیریت دانش وجود دارد. نتایج قادر به تایید اثر منفی غیر مستقیم جهت گیری فعالیت بر روی مدیریت دانش،  $(\beta = 0.10, p < 0.01)$  و اثر غیر مستقیم مثبت جهت گیری ظرفیت نظارتی بر روی مدیریت دانش معنی دار است. این یافته ها منجر به پذیرش فرضیه 5 و 7 شده ولی فرضیه 6 را رد کرد.

## 6- بحث و نتیجه گیری

این مطالعه به بررسی اثر دو نوع متفاوت از جهت گیری هدف (جهت گیری یادگیری و جهت گیری عملکرد) بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان هتل خط مقدم می پردازد. جهت گیری نظارتی از جمله جهت گیری نتیجه نهایی، فعالیت و ظرفیت به صورت شاخص های پیش بین جهت گیری هدف کارکنان بحث می شوند. هدف اصلی این مطالعه اثرات غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش از طریق نقش واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان می باشد که در مطالعات قبلی در نظر گرفته نشده بود. به علاوه این اولین مطالعه ای است که به بررسی جهت گیری نظارتی در صنعت مهمان نوازی می پردازد.

اولین هدف این مطالعه، تحلیل اثر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی جهت گیری هدف کارکنان است. در بررسی رابطه بین جهت گیری نظارتی و جهت گیری هدف کارکنان، این مطالعه مطابق با کوهلی و همکاران (1998) است. این مطالعه حاکی از اثر مثبت جهت گیری نتیجه نهایی بر روی جهت گیری یادگیری می باشد با این حال نتایج نشان می دهد که اثر جهت گیری نتیجه نهایی بر روی جهت گیری عملکرد غیر معنی دار است. جهت گیری فعالیت اثر منفی بر روی جهت گیری یادگیری ندارد و این یافته با یافته کوهلی و همکاران 1998 در تضاد بوده و اثر مثبتی بر روی جهت گیری عملکرد دارد. نتایج موید استدلال های کوهلی و همکاران (1998) می باشد که بر اساس آن جهت گیری ظرفیت نظارتی اثر مثبتی بر روی جهت گیری یادگیری کارکنان دارد با این حال، اثر مثبت جهت گیری ظرفیت نظارتی را بر روی جهت گیری هدف عملکرد کارکنان رد می کنند که بر طبق نتایج این مطالعه، جهت گیری ظرفیت نظارتی اثر منفی بر روی جهت گیری عملکرد کارکنان داشته و نشان می دهد که کارکنان تصور می کنند که ناظر ظرفیت گراف ارزش بیشتری را به یادگیری به عنوان یک موفقیت در مقایسه با سایرین می دهد. کوهلی و همکاران (1998) به بررسی نقش واسطه ای تجربه و سابقه کار کارکنان در مطالعه پرداخته و این تفاوت ها در یافته های مطالعه حاضر را توجیه می کند. بر طبق



گفته کوهلی و همکاران(1998)، اثر مثبت جهت گیری نتیجه نهایی و جهت گیری ظرفیت بر روی جهت گیری عملکرد کارکنان در کارکنان مجرب و با سابقه قوی تر است. اثر منفی جهت گیری فعالیت بر روی جهت گیری یادگیری کارکنان، در کارکنان با سابقه تر، قوی تر است (کوهلی 1998). در این مطالعه، اکثر پاسخ گویان یعنی 76 درصد آن ها در مراحل اولیه کار خود بوده و دارای سابقه کار کم تر از 5 سال می باشند و 68 درصد آن ها دارای سن کم تر از سی سال می باشند. این مطالعه، نقش واسطه ای سابقه کاری را تایید می کند که منجر به بروز تفاوت هایی در یافته ها می شود. استدلال می شود که دلیل این تناقضات، ماهیت متفاوت بخش مهمان نوازی است به طوری که مطالعه کوهلی و همکاران(1998) بر نیروی فروش دو شرکت در بازار صنعتی تاکید کرده اند، با این حال صنعت مهمان نوازی دارای ویژگی های خاص بوده و نیازمند تحقیقات تخصصی است (لادکین و وبر 2011).

دومین هدف این تحقیق، تحلیل اثر مستقیم جهت گیری هدف کارکنان بر مدیریت دانش است. کیم و لی(2013) به بررسی رابطه بین جهت گیری هدف و رفتار های تسهیم دانش پرداخته و رابطه مثبت جهت گیری یادگیری و اثر منفی جهت گیری عملکرد را بر روی تسهیم دانش یافتند. با این حال، این مطالعه متفاوت از مطالعه کیم و لی(2013) از این حیث می باشد که آن ها تنها در مورد رفتار تسهیم دانش بحث کرده و این مطالعه کل ساختار مدیریت دانش را در نظر می گیرد از جمله کسب، انتقال، ثبت و اعمال دانش. این مطالعه با مطالعه کیم و لی(2013) که نشان دادند جهت گیری یادگیری کارکنان اثر مثبتی بر روی مدیریت دانش در میان کارکنان بخش مهمان نوازی دارد، همخوانی دارد. با این حال این مطالعه، اثر منفی معنی دار جهت گیری عملکرد را بر روی مدیریت دانش نشان نداد.

سومین هدف این تحلیل، اثر غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش از طریق نقش واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان می باشد که در تحقیقات قبلی در نظر گرفته نشده است. این نتایج، حاکی از اثر غیر مستقیم مثبت جهت گیری نتیجه نهایی نظارتی و جهت گیری ظرفیت می باشد، با این حال اثر منفی غیر مستقیم منفی جهت گیری فعالیت بر مدیریت دانش وجود ندارد. سومین مورد، هدف اصلی این مطالعه می باشد

## 1-6 اهمیت این مطالعه برای مدیران

این یافته‌ها چارچوبی را برای مدیران در صنعت هتل داری جهت بهبود مدیریت دانش در میان کارکنان خط مقدم با تاثیر گذاری بر جهت گیری هدف آن‌ها از طریق سبک‌های نظارتی ارائه می‌کند. بر اساس نتایج این مطالعه، جهت‌گیری یادگیری اثر مثبتی بر روی مدیریت دانش داشته و جهت‌گیری هدف عملکرد اثری ندارد. از این روی مدیران ایستی بر سبک‌های نظارتی ای تاکید کنند که موجب انگیزش جهت‌گیری یادگیری کارکنان شود. در میان همه جهت‌گیری نظارتی، قوی‌ترین شاخص پیش‌بین‌گریش یادگیری، جهت‌گیری ظرفیت نظارتی و سپس جهت‌گیری نتیجه‌نهایی است، ولی جهت‌گیری فعالیت اثری بر روی جهت‌گیری یادگیری ندارد و در حقیقت جهت‌گیری فعالیت قوی‌ترین شاخص جهت‌گیری عملکرد کارکنان در میان همه جهت‌گیری‌های نظارتی است. از این روی به مدیران پیشنهاد می‌شود که اگر خواهان ارتقای مدیریت دانش در میان کارکنان خط مقدم هستند، بایستی از جهت‌گیری ظرفیت برای نظارت استفاده کنند. به این ترتیب، مدیران قادر به تشویق کارکنان برای کسب، انتقال، ذخیره و کاربرد دانش برای دستیابی به سود سازمانی می‌باشند. در صنعت هتل داری، دانش به معنی دانش مشتریان شرکت، محصولات و خدمات، روش‌های عملیاتی، رقبا و همکاران شغلی است (یانگ و وان 2004). با بهبود مدیریت دانش در میان کارکنان، مدیران قادر به دستیابی به برایندهای مثبت زیاد نظیر رفتار خدمات‌نواوران (کیم و لی 2013)، مشارکت بالای کارکنان، ارتباط بالا، حل مسئله بهتر، عملکرد تیمی بهتر و بهبود عملکرد مالی (علوی و لیندر 2001)، عملکرد و رقابت پذیری مالی (الندورا و کیانتو 2012)، عملکرد شرکت (پالاسیوس مارکز و جوزه گاریوک سیمون 2006، فراسری و همکاران)، ظرفیت نوآوری (سانز و همکاران 2012) و خدمات مشتری بهتر (ویکرمارسینک 2015) می‌باشند. از این روی بحث در مورد عوامل بهبود مدیریت دانش در سازمان مهم است.

## 2-6 محدودیت‌ها و زمینه‌های تحقیقاتی آینده

این مطالعه دارای برخی محدودیت‌ها بوده و پیشنهادهایی را برای تحقیقات آینده ارائه می‌کند. این مطالعه محدود به صنعت هتل داری بوده و تنها دو شهر بریتانیا را پوشش می‌دهد (لمدن و بورنموث). تحقیقات آینده بایستی سایر صنایع و سایر مناطق جغرافیایی را در نظر گرفته و برای بهبود تعمیم‌پذیری مطالعه، بخش مهمان‌نوازی دارای ویژگی‌های خاص و متفاوتی بوده و نیازمند تحقیقات تخصصی است (لادکین و وبر 2011). این مطالعه یک مطالعه مقطعی بوده و داده‌ها از هتل‌های مختلف از طریق پرسشنامه ساختاری جمع‌آوری شده و از فنون

کمی برای تحلیل داده ها استفاده کرده است. به منظور ارزیابی یافته ها، تحقیقات آینده را می توان با طرح تحقیقات طولی انجام داد. به علاوه، نقش ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان به عنوان عوامل واسطه و برخی از عوامل تعدیل کننده دیگر نظیر نگرش به کار نیز بایستی بررسی شود زیرا آن ها به طور بالقوه بر مدیریت دانش اثر دارند (هاشم و تان 2015، ماتزلر و مولر 2011). این مطالعه از ساختار مدیریت دانشی استفاده می کند که مدیران صنعت از آن پیروی می کنند. این تحقیق را می توان با بحث مجزا در مورد هر یک از عناصر مدیریت دانش به صورت رایندی از جهت گیری نظارتی و جهت گیری هدف کارکنان، اختصاصی تر کرد. محدودیت دیگر این مطالعه این است که جهت گیری عملکرد را به عنوان یک حساسیتی بحث می کند که توسط ناظران قضاوت می شود. جهت گیری عملکرد را می توان به صورت اجتناب از عملکرد یا گرایش به عملکرد تقسیم بندی کرد. گرایش عملکرد، تمایل کارکنان برای اثبات قابلیت و دست یابی به قضاوت مطلوب است و اجتناب از عملکرد، تمایل برای اجتناب از قضاوت منفی ناظران است (واند وال 1997). تاکید این مطالعه، بر جهت گیری یادگیری می باشد زیرا هدف این مطالعه توضیح این است که چگونه مدیریت دانش بهبود می یابد با این حال تحقیقات آینده بر روی جهت گیری های هدف در این زمینه هر دو بعد اجتناب از عملکرد و گرایش به عملکرد را پوشش می دهد.

### 3-6 اهمیت این تحقیق در غنی سازی دانش

این مطالعه به غنی سازی دانش تجربی و نظری پرداخته و در عین حال اهمیت نظری آن بررسی رابطه بین این سه مفهوم مجزای منابع و مطالعات یعنی جهت گیری نظارتی، جهت گیری هدف عملکرد و مدیریت دانش در یک مدل می باشد و به خصوص کشف اثرات غیر مستقیم جهت گیری نظارتی بر روی مدیریت دانش از طریق نقش واسطه ای جهت گیری هدف کارکنان، یکی از اهمیت های اصلی این مقاله است. بحث مربوط به رابطه بین سه مفهوم در بخش مهمان نوازی، اهمیت تجربی آن است که بر طبق آنچه که می دانیم، این تعاملات، به خصوص جهت گیری نظارتی در منابع مربوط به صنعت مهمان نوازی قبلی بررسی نشده است. اگرچه مفهوم جهت گیری نظارتی فاقد تحقیقاتی در زمینه مدیریت می باشد. جدید ترین کار های موجود در خصوص جهت گیری نظارتی توسط چالگا و شروانی (1996) و کوهلی و همکاران (1998) ارائه شده است. امید می رود که این مطالعه موجب افزایش تحقیقات علمی به این مفهوم مدیریتی مهم شود. به علاوه، تحقیقات مربوط به مهمان

نوازی تنها به بررسی تسهیم دانش پرداخته اند که یک عنصر مدیریت دانش است ولی مدیریت دانش به عنوان یک ساختار می باشد از جمله سایر عناصر همانند ثبت و کاربرد بایستی بررسی شود. این مطالعه با در نظر گرفتن ساختار کامل مدیریت دانش این خلاء را پر می کند.

در پایان لازم به ذکر است که این مطالعه نشان داد که مدیران هتل قادر به بهبود مدیریت دانش در میان کارکنان خط مقدم با تاثیر گذاری بر جهت گیری هدف کارکنان است. شواهد تجربی ارائه شده توسط این مطالعه، از اهمیت زیادی برای مدیران محققان برخوردارند.

### پرسشنامه پیوست

#### پرسشنامه

به سوالات 1 تا 12 با استفاده از مقیاس زیر پاسخ دهید							
1=هرگز، 2=به ندرت، 3-گاهی اوقات، 4-اغلب، 5-به طور مرتب، 6-زیاد 7-همیشه							
							عوامل
							گویه ها
1	2	3	4	5	6	7	وقتی که من نیاز به دانش خاصی دارم، از همکارانم آن را درخواست می کنم(1)
1	2	3	4	5	6	7	من دوست دارم تا از آنچه که همکارانم می دانند آگاه شوم(2)
1	2	3	4	5	6	7	وقتی که یکی از همکارانم در یک زمینه مهارت دارم، من از او می خواهم تا آن را به من آموزش دهد(3)
1	2	3	4	5	6	7	وقتی که چیز جدیدی را یاد گرفتیم، به همکارانم آن را می گویم(4)
1	2	3	4	5	6	7	من اطلاعات خود را با همکارانم به اشتراک می گذارم(5)
1	2	3	4	5	6	7	من به طور مرتب آنچه را که انجام می دهم می گویم(7)
1	2	3	4	5	6	7	شما چند وقت به چند وقت دانش به اشتراک گذاشته توسط شما در تیم ثبت

	<p>می شود) برای مثال گزارش، راهنما، ایمیل، فکس(8)</p> <p>شما چند وقت به چند وقت دانش خود را به روش های مدون در می آورید(9)؟</p> <p>من می توانم پیشنهادات ارایه شده توسط همکاران و مشتریان را در محصول، فرایند و خدمات لحاظ کنم(10)</p> <p>دانش من به من در خدمت رسانی بهتر به مشتری کمک می کند(11). دانش من به من در فعالیت های حل مسئله روزانه کمک می کند</p>	
<p>به سوال 13 تا 27 با مقیاس زیر پاسخ دهید: 1- کاملاً مخالف، 2- مخالف، 3- تا حدودی مخالف، 4- بی تفاوت، 5- تا حدودی موافق، 6- موافق، 7- کاملاً موافق</p>		
<p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>مدیر من در مورد سطح دستاورد و پیشرفت مورد انتظار از کار با من صحبت می کند(13)</p> <p>مدیر من، پیشرفت موفقیت نهایی من را پایش می کند(14)</p> <p>مدیر من مطمئن است که من از میزان دست یابی به موفقیت نهایی آگاه هستم(15)</p>	<p>جهت گیری نظارتی جهت گیری نتایج نهایی</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>مدیر من در مورد فعالیت های شغلی که از من انتظار انجام آن ها می رود، آگاه است(16)</p> <p>مدیر من، فعالیت های شغلی من را پایش می کند(17)</p> <p>در صورتی که مدیر احساس کند که من بایستی فعالیت های شغلی ام را اصلاح کنم، در مورد آن با من صحبت می کند(18)</p>	<p>جهت گیری فعالیت</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>مدیر من دارای استاندارد ها و معیار هایی است که از طریق آن مهارت های شغلی من را می سنجد(19)</p>	<p>جهت گیری ظرفیت</p>

								سرپرست من به طور دوره ای مهارت های شغلی مورد استفاده برای انجام وظیفه من را ارزیابی می کند(20)	
								مدیر من دستور العملی را در خصوص شیوه بهبود مهارت های شغلی و قابلیت ها ارائه می کند(21)	
1	2	3	4	5	6	7	من ترجیح می دهم تا کار هایی انجام دهم که من را وادار به یادگیری چیز های جدید می کند(22)	جهت گیری هدف کارکنان جهت گیری یادگیری	
1	2	3	4	5	6	7	فرصت برای یادگیری چیز های جدید برای من مهم است(23)		
1	2	3	4	5	6	7	وقتی که من در حل مسئله مشکل دارم، از آزمون روش های مختلف لذت می برم(24)		
1	2	3	4	5	6	7	وقتی که کاری را بدون اشتباه انجام می دهم، احساس ذکاوت و هوشمندی می کنم(25)	جهت گیری عملکرد	
1	2	3	4	5	6	7	وقتی که کارم را بهتر از همکارانم انجام می دهم احساس ذکاوت می کنم(26)		
1	2	3	4	5	6	7	من دوست دارم تا کار هایی را انجام دهم که در گذشته به خوبی آن ها را انجام داده ام(27).		

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی