

ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية

أ.د نور الدين حامد⁽¹⁾ و د جوهرة أقطي⁽²⁾

1- قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2- قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، djouhara07@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018/05/14

تاريخ المراجعة: 2018/05/10

تاريخ الإيداع: 2017/09/11

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر المباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياته. واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفا، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج. بعد التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التشارك تفسره ثقافة التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة، بينما سلوك التشارك في المعرفة يفسره فقط ثقافة التعلم على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة. كما قدمت الدراسة مجموعة اقتراحات وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة، إستراتيجية، تعلم تنظيمي، تشارك في معرفة، فنادق جزائرية.

Organizational learning culture as an antecedent to knowledge sharing: Field study at a set of Algeria's Hotels

Abstract

This Study aims at investigating the direct effect of organizational learning culture on knowledge sharing behavior and knowledge sharing Strategy. The study used simple random sample of a set of Algerian hotels' employees, numbering some 341. The primary data was gathered by using questionnaires, and interviews which were used to explain the results. After analysis of the data, the results assure that the organizational learning culture and its dimensions have a positive direct effect on knowledge sharing strategy.-Therefore, learning culture at individual and organization level has a positive direct effect on knowledge sharing behavior.

Key words : Culture, strategy, organizational learning, knowledge sharing, Algerian hotels.

Culture de l'apprentissage organisationnel comme un antécédent au partage des connaissances: étude sur le terrain à un ensemble d'hôtels en Algérie

Résumé

Cette étude visait à tester l'impact direct de la culture de l'apprentissage organisationnel dans les comportements et stratégies du partage des connaissances L'étude a utilisée un échantillon aléatoire simple d'employés d'un ensemble d'hôtels algériens, dont le nombre est de 341 employés, les données primaires ont été recueillies en utilisant des questionnaires, et les entretiens ont été utilisés pour expliquer les résultats. Après l'analyse des données, les résultats garantissent que la culture d'apprentissage organisationnel et ses dimensions influent sur la stratégie de partage des connaissances; Ainsi, les cultures aux niveau individuel et de l'organisation ont un effet direct sur le comportement de partage des connaissances.

Mots-clés: Culture, stratégie, apprentissage organisationnel, partage des connaissances, hôtels algériens.

المؤلف المرسل: جوهرة أقطي، djouhara07@yahoo.com

مقدمة

تعتبر المعرفة هي القوة، وهي أثمن موارد المنظمة إذا استخدمت بالطريقة الصحيحة، حيث أشار Peter Druker, 1993 إلى أن المعرفة تعتبر المورد الأساسي بدلا من كونها أحد موارد المنظمة⁽¹⁾. لذلك على المنظمات أن تهتم بها وتحاول ضمان وجود المعرفة المناسبة في الوقت الذي تحتاجه. وعليه فإن التشارك في هذه المعرفة بين الموظفين فيما بينهم، أو بين الموظفين والزبائن، هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمنظمة، حيث إن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل موظفيها، كما أن الانتقال إلى الوضع الأفضل يُحتم على المنظمة التأكد من أن لديها المعرفة الصحيحة والملائمة للتطبيق. يعد التشارك في المعرفة أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة⁽²⁾. كما يحقق التشارك في المعرفة مزايا تنافسية، من خلال تحسين قدرة المنظمة على إشباع حاجات الزبون المتنوعة، والاستجابة للتغيرات السريعة في الطلب⁽³⁾.

وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - أين انتقلت أهمية الموارد المادية إلى الموارد المعرفية- أصبحت المنظمات تواجه عوائق متعددة تُصعب على الموظفين التشارك في معارفهم، مما يُخفف من قيمة رأس المال المعرفي⁽⁴⁾. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات تطوير ثقافة التشارك في المعرفة والتي تعتمد على مدى توفر ثقافة التعلم التنظيمي.

ويعتبر التعلم التنظيمي من أهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمة، كما أن له دورا أساسيا في تحسين أدائها⁽⁵⁾، حيث يرى Vera & Crossa (2004) أن التعلم التنظيمي أساس العملية الإستراتيجية، والسبيل الوحيد للحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل⁽⁶⁾. وقد عرف هذا المفهوم خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات روجا كبيرا في دراسات الإدارة⁽⁷⁾.

لذلك ستحاول هذه الدراسة توضيح وشرح العلاقة بين المفهومين استنادا إلى دراسة ميدانية بالفنادق الجزائرية.

■ إشكالية الدراسة:

إن نجاح الفنادق وتنافسياتها - في ظل مميزات محيط الأعمال- يتطلبان منها مواكبة كل تغيير يرتبط بهذا القطاع، وهي بذلك بحاجة إلى المعرفة الدائمة بما يحدث في محيطها الخارجي والداخلي. فوجود المعرفة الصحيحة يعني التوجه الصحيح، ومن هذا المنطلق فإن عملية التشارك في المعرفة تضمن أن يساهم كل من في الفندق في تحقيق هدف الاستمرار والنجاح. حيث أكد العديد من الباحثين على ضرورة الاهتمام بالتشارك في المعرفة في الفنادق، إذ أشار Yang & Wan (2004) إلى أنه حسب ما أظهرته الدراسات التي أجريت على قطاع الفنادق، فإن أهم مجال يمكن البحث فيه في هذا القطاع هو أولا ممارسات التعلم الناتجة عن رأس المال الفكري والتشارك في المعرفة، وثانيا تطوير مخازن المعرفة سهلة الوصول إليها، تمكن الزبون الداخلي من استرجاع المعرفة التي يحتاجها في خدمة الزبون الخارجي⁽⁸⁾.

إن ما سبق يؤكد عدم التفرقة الميدانية لمفهومي التشارك في المعرفة والتعلم في الفنادق حيث يتم دراستهما كظاهرة واحدة، بينما سنحاول هذه الدراسة توضيح العلاقة بينهما. وعليه يمكن صياغة إشكالية الموضوع كما يأتي:

ما مدى تفسير ثقافة التعلم التنظيمي للتشارك في المعرفة بين الموظفين في الفنادق الجزائرية؟

1. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1. مفهوم التشارك في المعرفة:

باختلاف وجهات النظر، والوضعيات، والحاجات، قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة، ومن أكثر الاختلافات بين الباحثين أن بعضهم اعتبر عملية التشارك في المعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية تحويل للمعرفة. بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة، حيث إن التشارك في المعرفة يتضمن أيضا كسب معارف جديدة، من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة. ويقصد بالتشارك في المعرفة تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، وتطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة⁽⁹⁾.

وقد أشار Aliakbar et al (2012) إلى أنه من بين أسباب صعوبة إيجاد تعريف معياري لمصطلح التشارك في المعرفة، كون هذا المفهوم يرتبط بعدة عناصر، أهم ثلاثة منها: الأهداف: وتتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، وطريقة التشارك: وتتضمن وجها لوجه، والمؤتمرات، وشبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، ومستوى التشارك: ويشمل الأفراد، والفرق، والمنظمات.

2. نظريات التشارك في المعرفة

أ. نظرية التصرف العقلاني (Theory of Reasoning Action (TRA):

تعد أحد نماذج علم النفس الاجتماعي، تركز على العناصر التي تحدد أسباب النوايا التي تسبق السلوك (Intention)، لذلك تستخدم نظرية TRA في نموذج التنبؤ بنوايا سلوك التشارك في المعرفة، والتي تتحدد بكل من مواقف الفرد ومعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة⁽¹⁰⁾، وحسب هذه النظرية فإن سلوك الفرد يتحدد من خلال أربعة مكونات: الهدف، والتصرف، والسياق، والوقت⁽¹¹⁾.

وقد توصلت بعض الدراسات أن من بين الأمثلة على مواقف التشارك في المعرفة: توقعات الفرد حول مساهمة الآخرين في عملية التشارك في المعرفة، والمكافآت المتوقعة، وعلاقات التبادل المتوقعة، بينما كل من المناخ التنظيمي والإحساس بالاستحقاق الذاتي يرتبط إيجابيا بالمعايير الشخصية، في حين يرتبط توقع مكافآت خارجية سلبا بالمعايير الشخصية⁽¹²⁾.

أ. نظرية السلوك المخطط (Theory Planning Behavior (TPB):

يرى أصحاب هذه النظرية أن التشارك في المعرفة يعد سلوكا متعمدا ولذلك يمكن تفسيره بنظرية السلوك المخطط⁽¹³⁾، وهي نسخة متوسعة من نظرية السلوك العقلاني، والفرق بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي المدرك، حيث وفقا لنظرية TPB فإن نية السلوك ترتبط كذلك بالسلوك الرقابي المدرك، إضافة إلى المعايير الشخصية والمواقف، وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة إلى أخرى⁽¹⁴⁾. وتعكس المواقف الموجهة للسلوك الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لتأدية السلوك، ويرى Amayah & Nelson (2010) أن مواقف الفرد تجاه التشارك في المعرفة تتأثر بالعناصر الخمس للشخص (الوعي، والحالة، والتوافق مع الآخرين، ودرجة العصبية، والانفتاح)⁽¹⁵⁾، بينما يعكس المعيار الشخصي الإدراك الذاتي لآراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين، والسلوك الرقابي المدرك يعكس إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك⁽¹⁶⁾. وتستند نظرية السلوك

المخطط إلى ثلاثة عوامل هي: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع (العائد والتكلفة)، والضغط الاجتماعي تجاه السلوك، وقدرة الفرد ومدى توفر الموارد والفرص للتوجه نحو السلوك (17).

وأشار (Aliakbar et al (2012) إلى أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن هناك عوامل تحفيز خارجية، مثل السمعة والمنفعة المتبادلة التي لها أثر مباشر على المواقف المرتبطة بسلوك التشارك في المعرفة، بينما تتمثل عوامل التحفيز الداخلية المؤثرة على هذه المواقف في الاستمتاع بمساعدة الآخرين، والحاجة إلى الانتساب إلى جماعة، كما أن تنوع جماعة الممارسة ومدى توفر ظروف تسهيلية للتشارك لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة (18).

ب. نظرية التبادل الاجتماعي (SET) Social Exchange Theory:

وهي أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم النفس الاجتماعي، حيث تشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلا من سلوك، وتأثير، وإنتاج، واتصال، كما تهتم بالتكلفة والمنفعة غير الملموسة، التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف مثل: الاحترام، والرعاية، والصداقة... الخ، فهي تستمد الفكرة الأخيرة من نظرية التبادل الاقتصادية، وتختلف نظرية التبادل الاجتماعي عن نظرية التبادل الاقتصادي في أن الأولى لا تتضمن عوائد عن الاستثمار في التكلفة، حيث لا توجد قواعد أو اتفاقيات في هذه النظرية، والضمان الوحيد فيها هو افتراض نوايا التعاون من كل طرف. ويمكن استخدام هذه النظرية لتفسير سلوك التشارك في المعرفة باعتبارها: أولاً. سلسلة من التبادلات، ثانياً. كل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك في المعرفة (الجهد، والوقت وضياح المعرفة)، ثالثاً. أن نجاح عملية التشارك في المعرفة يعتمد على نوايا كل طرف واستعداده لتبادل معارفه (19). وباستخدام هذه النظرية، حاولت العديد من الدراسات تفسير العلاقة بين اتصال الأفراد وسلوك التشارك في المعرفة. وفي إحدى الدراسات لـ Wu & Lin, 2006 حول التشارك في المعرفة في المجموعات الافتراضية وباستخدام نظرية SET، توصلوا إلى أن هناك ثلاثة عوامل لها أثر غير مباشر على التشارك في المعرفة وهي: الاتصال المتبادل، والفهم، والثقة. بينما هناك عوامل أخرى لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة مثل: التأثير المتبادل، والالتزام المتبادل، والتصادم (20).

3. استراتيجيات التشارك في المعرفة:

أ. إستراتيجيات الترميز والشخصنة:

وتركز إستراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية أخرجة المعرفة إلى وسائل خارجية، مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة، لذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة، بينما تعد إستراتيجية الشخصنة آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية وهي الإستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمة (21).

ب. إستراتيجيات السحب والدفع:

يمكن أن يحدث التشارك في المعرفة وفق نظام سحب أو نظام دفع (Push or Pull)، حيث إن نظام الدفع يكون آلياً ولا يحدث إلا نادراً، ويعتبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من وسائل التشارك في المعرفة وفق نظام الدفع، بينما يتطلب نظام السحب توفر شروط قبل البدء في عملية نقل المعرفة، ترتبط بطرفي العملية المصدر والمستلم. كما يمكن التمييز بين التشارك في المعرفة الذي يتأثر بالوقت والذي لا يتأثر بالوقت؛

حيث إن الأول يعني أن المستلم في حاجة ماسة إلى تلك المعرفة، ولا يمكن له إنجاز مهام معينة أو حل مشكل ما إذا لم تتوفر المعرفة في ذلك الوقت، بينما في التشارك في المعرفة غير المرتبط بالوقت لا يحتاج المستلم إلى المعرفة في الوقت الحالي، بل يمكن أن يستفيد منها في وقت لاحق (22). إن التمييز بين نظامي الدفع والسحب من جهة والحساسية للوقت من جهة أخرى يمكن أن يحدد الأدوات والطرق والاستراتيجيات المناسبة لعملية التشارك في المعرفة.

- كما أن من أهم استراتيجيات التشارك في المعرفة التي ذكرتها الأدبيات السابقة:

1. جماعات الممارسة: - يقصد بمصطلح جماعة الممارسة Communities of Practice: مجموعة أفراد يتشاركون ويتبادلون معارفهم وخبراتهم من خلال التفاعل المستمر، وهناك أربع مميزات لممارسة الجماعة هي: الممارسة، والجماعة، والمعنى، والهوية. فالممارسة عبارة عن نشاط مهني وليس نشاطا مضيعا للوقت، يؤديه أفراد يشتركون في مجال الخبرة، ومستعدون لتبادل معارفهم. والجماعة عبارة عن مجموعة أفراد لهم الاهتمامات ذاتها، وليس هناك ضرورة أن تكون الجماعة من المنظمة نفسها، فهي في النهاية تنظيم غير رسمي. وأخيرا ومن خلال التشارك في المعرفة يُكوّن الأفراد المعنى لممارستهم ويطوّرون هوية مهنية لهم (23).

2. شبكات المعرفة: وتشير إلى فرق عمل يتعاونون مع بعضهم ضمن تنظيم رسمي بالتركيز على المجال المعرفي.

3. إعادة النظر (Retrospect): وتشير إلى النقاش العميق الذي يحدث قبل إكمال المشروع أو النشاط أو الحدث، بهدف تعلم الأفراد أثناء إنجاز المشروع، وفي نهاية الحلقة يتم توثيق ما تم إضافته من معارف، الهدف منها اعتمادها كتغذية راجعة لمتخذي القرارات ودعم فرق العمل.

4. رواية القصص (Storytelling): وتشير إلى إعطاء الفرصة لبعض الأفراد لنشر المعلومات والمعارف التي اكتسبوها من خلال تدريب أو حدث معين داخل المنظمة باستخدام أسلوب الرواية.

- ومن بين الاستراتيجيات المستخدمة في التشارك في المعرفة أيضا ما يرتبط بممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة مثل: سياسات المناوبة بين الموظفين، وفرص التدريب والتعليم، والنصائح، وسياسات مكافأة الأفراد والفرق والاعتراف بهم نتيجة لتشاركتهم في المعرفة، واستخدام مواقع "الويب" والبريد الإلكتروني، المستخدم بشكل دائم من قبل الموظفين ضمن نظام التشارك في المعرفة، والاعتماد على نظم المعلومات المحوسبة لتخزين المعارف والمعلومات واسترجاعها (24). إضافة إلى برنامج تعويض التشارك في المعرفة، وهو عبارة عن برنامج يقدم تعويضات للموظفين النشطين والذين يقومون بتدوين مساهماتهم من التشارك في المعرفة لأجل أن تستفيد منها المنظمة، إضافة إلى تعويض جماعات الممارسة على الاقتراحات التي تقدمها للمنظمة، ويهدف هذا البرنامج إلى نشر ثقافة التشارك في المعرفة (25).

4. ثقافة التعلم التنظيمي:

يتكون مصطلح ثقافة التعلم التنظيمي من كل من الثقافة والتي تمثل مجموعة القيم والأعراف المشتركة بين مجموعة معينة، رغم أن Ott, 1989 أحصى أكثر من 70 كلمة أو عبارة مختلفة استخدمت لتعريف مصطلح الثقافة، والتعلم التنظيمي (26).

إن أغلب الدراسات التي بحثت في ثقافة التعلم التنظيمي تركز في إطارها النظري على التعلم التنظيمي، لذلك لا نجد الكثير حول مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي. وتشير ثقافة التعلم التنظيمي إلى مجموعة الأعراف والقيم حول توظيف المنظمة لتدعم التعلم التنظيمي بشكل نظامي باستخدام النماذج العميقة، وذلك من خلال عمليات كسب المعلومات ونشرها وترجمتها ثم تغيير السلوكيات والإدراكات وفقا للمعرفة الجديدة⁽²⁷⁾. كما ترتبط ثقافة التعلم التنظيمي باكتساب وتصحيح الأخطاء في المنظمة⁽²⁸⁾. وقد ارتبط مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي مع مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وتشير إلى اعتراف المنظمة بالتعلم كعامل حاسم بشكل مطلق في نجاح أعمالها، حيث يتم إدراج التعلم في كل وظائف المنظمة. وأشار (Kandemir & Hult (2005) أن فهم كل من عملية التعلم التنظيمي ومستويات إدراك التعلم هو أمر مهم في تقديم فهم أفضل لتأسيس ثقافة التعلم التنظيمي، وتفسير أثر المناخ التنظيمي (الثقة والانفتاح واللامركزية) في تشكيل ثقافة التعلم التنظيمي، وتقديم ربط منطقي لثقافة التعلم التنظيمي بالنتائج التي تحققها. ويرى (Kandemir & Hult (2005) أن تطوير ثقافة التعلم التنظيمي تحتاج إلى كل من التوجه نحو الفرق (دعم التعاون بين فرق العمل)، والتوجه نحو الأنظمة (دعم أنظمة العمل لعملية التعلم)، والتوجه نحو التعلم (غرس قيم التعلم لدى الموظفين)، والتوجه نحو الذاكرة (دعم الإدارة لبناء ذاكرة تنظيمية إذ يخزن الأفراد المعارف المكتسبة في خبراتهم لاستخدامها مستقبلا، ويحدث ذلك من خلال تشجيع الاتصال وتوزيع المعرفة)⁽²⁹⁾. كذلك أشار (Skerlavaj et al (2007) إلى أن أهم خصائص ثقافة التعلم التنظيمي هو التوجه نحو المعرفة⁽³⁰⁾.

II. التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.

1. التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من الأول؟):

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أثارت الكثير من الجدل حيث يرى الباحثون أن التعلم التنظيمي قد يعد من أسبقيات إدارة المعرفة كما قد يكون من نتائج إدارة المعرفة وفي هذا السياق يعتقد (Jones (2001 أن إدارة المعرفة تعد أداة تسمح للأفراد من تبادل الوثائق (المعرفة المكتوبة)، وتقديم التعقيبات، والتنافس المعرفي، وتطوير مخططات توضيحية وهذا يدعم التعلم التنظيمي⁽³¹⁾. في حين يرى (Jiménez-Jiménez & Sanz (2010) أن إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلم التنظيمي⁽³²⁾. ويرى (Aggestam (2006) أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولا إدارة المعرفة أو التعلم حيث إن كليهما تابع للآخر، فالعلاقة بينهما تشبه علاقة البيض بالدجاج⁽³³⁾.

وأشار في هذا السياق (Vera & Crossan (2001) إلى أن جهود التمييز بين مبادئ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، ورأس المال الفكري هي جد قليلة، بل أن الكلام في الموضوع أصبح أكثر تشويشا عندما أكد Nonaka & Tekeuchi, 1995 على الفرق بين مفهومي التعلم التنظيمي وعمليات إنتاج المعرفة⁽³⁴⁾. وقد أشار (Albena (2005) إلى أن التعلم التنظيمي يعد أهم أبعاد إدارة المعرفة والذي يتعلق بالتقييم المستمر للخبرات التنظيمية وتحويل هذه الخبرات إلى معارف وجعلها في متناول المنظمة⁽³⁵⁾.

وتمر كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالخطوات نفسها من اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق معرفة جديدة، لكن التعلم التنظيمي يهدف من خلال هذه العمليات إلى تغيير السلوك التنظيمي والتأقلم مع متغيرات المحيط المعقدة من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة، في حين تهدف

إدارة المعرفة إلى تجديد وتحسين قدرات المنظمة وبناء قواعد معرفية، وتتداخل عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في العديد من القضايا. وما يمكننا أن نفرق به بين المفهومين هو أن التعلم التنظيمي مفهوم أعمق ولا يمكن إدارة المعرفة بدونها، حيث إن التعلم أحادي الحلقة يقابل إدارة المعرفة وينطبق معها في أغلب الخصائص، بينما التعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثنائي الثنائي يميزان التعلم التنظيمي عن إدارة المعرفة⁽³⁶⁾. وهذا ما أشار إليه Hovland (2003) حيث ذكر أن عملية تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها تسمى باستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تنقسم إلى نوعين وتتعلق الإستراتيجية الأولى لإدارة المعرفة بتنظيم ومراقبة المعرفة الموجودة وتبادل المعرفة داخل المنظمة بينما تتعلق الإستراتيجية الثانية بتحسين الظروف من أجل خلق المعرفة والإبداع داخل المنظمة. وفي مقابل ذلك يوجد نوعين من استراتيجيات التعلم التنظيمي ويتعلق ذلك بالتعلم أحادي الحلقة والذي يهدف إلى تصحيح وتعديل الممارسات بما يتناسب والسياسة المنشأة، والتعلم ثنائي الحلقة ويهدف على غرار الإستراتيجية الثانية لإدارة المعرفة إلى زيادة قدرة المنظمة على التفكير الابتكاري والإبداع⁽³⁷⁾. وفي ذات المجال يؤكد Albena & Elissaret (2005) على أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي وذلك ببناء مجموعات الممارسة⁽³⁸⁾. حيث يرى Buchel & Propst (1999) أن إدارة المعرفة تعمل كوسيلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي⁽³⁹⁾. كما أشار Jones (2001) إلى أن إدارة المعرفة بما تتضمن من خلق وتبادل المعرفة تشكلان التعلم، بينما التعلم يعتبر متطلب قرارات تغيير الممارسات المستقبلية والتي تمثل عادة مخرجات إدارة المعرفة. ويضيف أن الطرق، والسياسات، والأدوات المساعدة في إدارة المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي⁽⁴⁰⁾.

2. التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة:

يرى Bennet & Bennet (2001) أن إدارة المعرفة ومن خلال عمليات التشارك في المعرفة تزيد من مستوى التعلم الفردي والتعلم التنظيمي⁽⁴¹⁾. كما يرى Albena & Elissaret (2005) أن المنظمة نظام اجتماعي، ومحيط تعليمي يلعب دورا مهما في خلق مناخ يسرع عملية خلق المعرفة وتطوير رأس مال فكري، حيث تمكن المنظمة الأفراد من التشارك في المعرفة بتدعيم الاتصال والتعلم التنظيمي⁽⁴²⁾. وأشار Frang et al (2006) إلى أن المعرفة تعبر عن القدرة على التصرف بفعالية، ولذلك فإنها ليست شياً يكتسب بل شيء يتم تعلمه، وعليه فالتشارك في المعرفة ليس إعطاء أو أخذ شيء من الآخرين، فذلك يرتبط بالتشارك في المعلومات في حين أن التشارك في المعرفة يحدث عند تطوير القدرات على فعل الأشياء، فهي ترتبط بعملية التعلم، حيث إن سلوك التشارك في المعرفة يتضمن التشارك الفردي في المعرفة، والتشارك في فرص التعلم، وتشجيع التعلم⁽⁴³⁾. وأشار (Law & Ngai, 2008) أن سلوك التشارك في المعرفة يسهل عملية التعلم بين الموظفين⁽⁴⁴⁾. ويرى (Bennet & Bennet, 2001) أن التعلم التنظيمي يسرع من تدفق المعرفة في المنظمة، حيث كلما ترسخ التعلم كمعتقد وقيمة في المنظمة فإن سلوك الأفراد يكون الأكثر توجهها نحو تبادل المعرفة⁽⁴⁵⁾.

ويرى (Assefa (2010) أن التشارك في المعرفة هو عملية تعلم الفرد. حيث يحتاج التعلم التنظيمي إلى ذاكرة مشتركة أين الأفراد يكتشفون، ويخترعون، ويقيّمون، وفي النهاية يقدمون معارف للمنظمة⁽⁴⁶⁾، كما يحتاج التعلم التنظيمي إلى مهارات من أجل التشارك في المعرفة خاصة المعرفة الضمنية، وأهم هذه المهارات مهارات الاتصال (خاصة في ظل التنوع الثقافي في المنظمة)، ومهارات الاستماع والملاحظة، والرقابة، ودعم الزملاء والنظرة

الشاملة، ومهارات التعامل مع التحديات والغموض⁽⁴⁷⁾. كما أشار Almahamid et al (2010) إلى أن مراقبة الموظف لعملية تعلمه تسهل من عملية تطوير المعارف والكفاءات، ويعتقد كذلك أن العلاقات العائلية والعلاقات الشخصية للموظف تمكنه من اكتساب معارف ومهارات متنوعة وهو أحد أوجه التشارك في المعرفة (Socialization) والذي يزيد من فرص الفرد وقدرته على التعلم، حيث إن هذه الأخيرة تزيد من الالتزام بالتعلم⁽⁴⁸⁾. كذلك أشار Serrat (2009) إلى أن عناصر إدارة المعرفة مثل التشارك في المعرفة، وتخزين المعرفة، وأنظمة المعرفة، وقنوات تدفق المعرفة، وجماعات الممارسة والحوار كلها تدعم أداء فريق العمل والتعلم الفردي⁽⁴⁹⁾. وأشار Skinnarland et al (2011) إلى أن التشارك في المعرفة خاصة من خلال المحادثة وجه لوجه تزيد من التعلم، في حين أن تعلم الأفراد يؤدي إلى توجيههم أكثر نحو التشارك في المعرفة⁽⁵⁰⁾.

في مفهوم التشارك في المعرفة تعد كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وجهين لعملة واحدة، ويعبر كل من التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة عن سلوك تطوعي لنشر المعارف، والمهارات والخبرات بين أفراد المنظمة⁽⁵¹⁾.

وفي سياق خاص يرى Kasper & Haltmeyer (2003) أن من أهم تحديات التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة في المؤسسات متعددة الجنسيات الثقافة التنظيمية، والثقافة القومية، واللغة، وتنوع قوى العمل، والثقة المتبادلة، والتفكير العولمي، والهيكل الشبكي⁽⁵²⁾. وأشار Magnini (2008) أنه من الحكمة أن تضم الفنادق ذات الأعمال الدولية المشتركة أفراداً لهم توجه قوي نحو التعلم، لأن هذا النوع من الأفراد مناسبان لامتناس كل من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية من المشاريع المشتركة الخارجية⁽⁵³⁾. كما أشار Skinnarland et al (2011) إلى أن هناك علاقة تبادلية بين التشارك في المعرفة، والتعلم التنظيمي، وتنافسية الفنادق حيث إن التشارك في المعرفة خاصة من خلال المحادثة يؤدي إلى التعلم، كما أنه عندما يتعلم الفرد سيكون له توجه نحو التشارك في المعرفة أكثر⁽⁵⁴⁾. فأهمية التعلم والتشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق عرفت منذ فترة طويلة⁽⁵⁵⁾. وانطلاقاً مما سبق يمكن صيغة الفرضية الآتية:

H_{1a}: يوجد أثر إيجابي مباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك في المعرفة.

H_{1b}: يوجد أثر إيجابي مباشر لثقافة التعلم التنظيمي في إستراتيجية التشارك في المعرفة.

III. منهج الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتماداً على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة: التشارك في المعرفة وثقافة التعلم التنظيمي، كما تم شرح العلاقة بين هذه المتغيرات. واعتماداً على الدراسات السابقة، تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية. كذلك تم الاعتماد على إستراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي الفنادق الجزائرية، كما تم الاعتماد على المقابلات غير الهيكلية لدعم تفسير نتائج الدراسة حيث أجرت ثماني مقابلات مع ممثل مؤسسة التسيير السياحي بسكرة خلال السداسي الثاني من سنة 2013، والجدول (1) يوضح كيفية قياس متغيرات الدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي

مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفاً، محاولة لتحقيق أقصى قدرة وأعلى ثقة لتعميم نتائج الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك. إن ما سبق توضيحه من تقنيات منهجية يتلاءم وتموضع الباحث ضمن المقاربة الوضعية في بناء المعرفة.

الجدول (1): قياس أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	المصادر	الفقرات
ثقافة التعلم التنظيمي وتشمل ثقافة التعلم على مستوى الفرد، وثقافة التعلم على مستوى الجماعة وثقافة التعلم على مستوى المنظمة	Hung, R.Y.Y., Yang, B.Y.H., McLean, G.N., & Kuo, Y.M., (2010)	8 فقرات
سلوك التشارك في المعرفة ويشمل: الموقف، والنية، والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة	Babalhavaeji, F., & Kermani, Z.J., (2011) ; Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007).	10 فقرات
إستراتيجية التشارك في المعرفة	Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007).	9 فقرات

المصدر: إعداد الباحثين

الجدول (2): توزيع الاستبيان حسب اسم الفندق

اسم الفندق	القياس	التكرار	النسبة
فندق المطار (الجزائر)		26	7,6
فندق روابال (بسكرة)		12	3,5
فندق القدس (بسكرة)		10	2,9
فندق الزيبان (بسكرة)		24	7,0
فندق سليم (باتنة)		22	6,4
فندق حازم (باتنة)		22	6,4
فندق ريتنا بالاص (الوادي)		23	6,7
فندق سوف (الوادي)		39	11,4
فندق المهري (ورقلة)		23	6,7
فندق الواحات (ورقلة)		28	8,2
فندق سيرتا (قسنطينة)		27	7,9
فندق الباي (مرحبا) (قسنطينة)		30	8,8
فندق ستيفيس (سطيف)		16	4,7
فندق الهضاب (سطيف)		13	3,8
فندق الونشريس (الشلف)		26	7,6
المجموع		341	100

المصدر: إعداد الباحثين

■ الثبات في الدراسة الحالية

تم قياس الثبات في هذه الدراسة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا، حيث وكما يوضحه الجدول (3) فاقت قيمة كرومباخ ألفا القيمة 0.7 ما يؤكد ثبات البناء.

الجدول (3): نتائج قياس النموذج*

البناء	كرومباخ ألفا
ثقافة التعلم التنظيمي	.843
سلوك التشارك في المعرفة	.884
إستراتيجية التشارك في المعرفة	.749

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

IV. نتائج الدراسة:

1. وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول عينة الدراسة، حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي).

الجدول (4): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقيمين

القياس	التكرار	النسبة %	
الجنس	ذكر	41,4	
	أنثى	58,6	
العمر	من 20 إلى 29 سنة	25,7	
	من 30 إلى 39 سنة	44,6	
	من 40 إلى 49 سنة	22,2	
	50 سنة فأكثر	7,6	
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي فأقل	14,9	
	تقني سامي	41,4	
	الليسانس	25,4	
	مهندس	11,7	
	دراسات عليا	6,7	
	المجموع	343	100,0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

2. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن skewness يجب أن يكون محصورا بين -1 و 1، kurtosis بين -3 و 3، إضافة إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها الاختبارات المعلمية هي أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

الجدول (5): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skew	kurtosis
سلوك التشارك في المعرفة	,587	-,213
إستراتيجية التشارك في المعرفة	,293	-,410
ثقافة التعلم التنظيمي	,428	-,224

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

حسب الجدول (5) فإن كل متغيرات الدراسة تتبّع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم skew تتراوح بين 0.293 إلى 0.587 وقيم kurtosis تتراوح بين -0.410 إلى -0.213 ، وهذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

3. تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية المدروسة

الجدول (6): ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى الفرد	2,5345	, 55646	عالٍ
ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	2,7308	,99337	متوسط
ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة	2,8382	,91346	متوسط

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

فيما يتعلق بثقافة التعلم التنظيمي فقد وردت النتائج حسب الجدول (6)، حيث إن مستوى ثقافة التعلم على مستوى الفرد عالية إذا تم مقارنتها بالمتوسط الحسابي المرجح للسلم الخماسي، بينما ثقافة التعلم على مستوى الجماعة والفرد متوسطة.

الجدول (7): ترتيب للمتوسطات الحسابية لسلوك التشارك في المعرفة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
المحفزات السلوكية للتشارك في المعرفة	2,5269	,87593	عالٍ
العوائق السلوكية للتشارك في المعرفة	2,5559	, 57491	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

فيما يتعلق بسلوك التشارك في المعرفة فقد وردت النتائج حسب الجدول (7) حيث يرتفع مستوى المحفزات السلوكية للتشارك في المعرفة، كما ترتفع في نفس الوقت العوائق السلوكية للتشارك في المعرفة.

الجدول (8): ترتيب للمتوسطات الحسابية لإستراتيجية التشارك في المعرفة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
العوائق الإستراتيجية للتشارك في المعرفة	2,6450	,74087	متوسط
المحفزات الإستراتيجية للتشارك في المعرفة	2,7889	,89612	متوسط

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

فيما يتعلق بإستراتيجية التشارك في المعرفة فقد وردت النتائج حسب الجدول (8) حيث إن كلا من المحفزات والحوائق الإستراتيجية للتشارك في المعرفة متوسطة.

الجدول (9): ترتيب للمتوسطات الحسابية لفقرات عوائق التشارك في المعرفة

الفقرات	السلم	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من الصعب إقناع الزملاء في العمل بقيمة وفوائد المعارف التي أمتلكها.	غير موافق بشدة	121	35,3	2,3644	1,30837
	غير موافق	84	24,5		
	محايد	54	15,7		
	موافق	60	17,5		
	موافق بشدة	24	7,0		
أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية.	غير موافق بشدة	87	25,4	2,4286	1,13941
	غير موافق	102	29,7		
	محايد	87	25,4		
	موافق	54	15,7		
	موافق بشدة	13	3,8		
أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يمتلكونها.	غير موافق بشدة	112	32,7	2,4636	1,28793
	غير موافق	68	19,8		
	محايد	76	22,2		
	موافق	66	19,2		
	موافق بشدة	21	6,1		
أعتقد أن هناك نقصا في الثقة بين الموظفين في هذا الفندق.	غير موافق بشدة	99	28,9	2,4810	1,21831
	غير موافق	75	21,9		
	محايد	91	26,5		
	موافق	61	17,8		
	موافق بشدة	17	5,0		
أعتقد أنه يوجد نقص في نظام التحفيز في الفندق الذي من شأنه تشجيع الموظفين على التشارك في معارفهم.	غير موافق بشدة	75	21,9	2,7434	1,27667
	غير موافق	72	21,0		
	محايد	99	28,9		
	موافق	60	17,5		
	موافق بشدة	37	10,8		
أعتقد أن الموظفين في الفندق لا يقومون بالتشارك في معارفهم العملية لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة.	غير موافق بشدة	59	17,2	2,8222	1,23799
	غير موافق	82	23,9		
	محايد	102	29,7		
	موافق	61	17,8		
	موافق بشدة	39	11,4		

1,29094	2,9446	15,2	52	غير موافق بشدة	أعتقد أنه لا يوجد وقت كاف
		24,5	84	غير موافق	للتشارك في المعارف العملية
		27,1	93	محايد	في الفندق نتيجة ضغوط العمل.
		17,2	59	موافق	
		16,0	55	موافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

في قراءة الجدول (9) يتضح ما يأتي:

- بالنسبة للعائق الأول 24.5% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 60% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الثاني 19.5% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل أكثر من 55% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الثالث 25.3% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل أكثر من 52% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الرابع 22.8% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل أكثر من 50% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الخامس حوالي 30% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 43% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق السادس حوالي 30% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 41% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق السابع أكثر من 33% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 40% لا يوافقون على ذلك.

4. اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (10): أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة

إستراتيجية التشارك في المعرفة			سلوك التشارك في المعرفة			الأبعاد
T	Sig		T	Sig		
5,065	,000***	,243	12,502	,000***	,618	ثقافة التعلم على مستوى الفرد
7,037	,000***	,324	1,122	,263	,053	ثقافة التعلم على مستوى الجماعة
6,578	,000***	,320	2,568	,011**	,129	ثقافة التعلم على مستوى المنظمة

*** $p < .0001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, based on two-tailed test; $t(p < .001) = 3.29$; $t(p < .01) = 2.58$; $t(p < .05) = 1.96$.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (10) أن هناك أثراً إيجابياً مباشراً عند مستوى دلالة 0.001 لتقافة التعلم على مستوى الفرد في كل من سلوك التشارك في المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط حوالي 62% وإستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة تفسير فاقت 24%. بينما تفسر ثقافة التعلم على مستوى الجماعة فقط إستراتيجية التشارك في المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط 32%، ولا يفسر سلوك التشارك في المعرفة، كذلك فسرت ثقافة التعلم على مستوى المنظمة كلا من سلوك التشارك في المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط حوالي 13% عند مستوى دلالة 0.1 وإستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة تفسير بلغت 32% بمستوى دلالة 0.01.

5. تفسير نتائج الدراسة:

توصّلت الدراسة الحالية إلى وجود ثقافة التعلم التنظيمي في الفنادق الجزائرية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو الفندق، وهو نتيجة للاستفاقة التي عرفتها الفنادق في هذا المجال حيث توجهت الفنادق الجزائرية في السنوات الأخيرة إلى تطوير المهارات والاهتمام بالتدريب والتعلم، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع ممثل لمؤسسة التسيير السياحي بـ بسكرة (حيث عرض في هذه المقابلة محتويات البرنامج التدريبي التي تستهدف الموظفين الإداريين، ويشمل هذا البرنامج على محاور تهدف إلى تمكين المدراء التنفيذيين للفنادق من تطبيق المقاربة بالمكافآت، كما سيتم وبدءاً من الواحد والعشرين أبريل 2013 تكوين للمدراء الذين لا يزال عمرهم الوظيفي طويلاً في الفنادق، إذ سيجرى هذا التكوين في المعهد العالي للتسيير والتخطيط للحصول على شهادة تقني سامي في التسيير الفندقي بعد اكتساب أهم متطلبات التسيير الفندقي بما يتماشى وظروف السوق المفتوحة).

توصل MeiLiang (2009) أن أكثر أنواع التشارك في المعرفة في المنظمات هو التشارك الهرمي في المعرفة مقارنة بالتشارك بين الأقسام أو الوظائف والتشارك الشبكي⁽⁵⁶⁾، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع ممثل مؤسسة التسيير السياحي بـ بسكرة الذي يقول: "تؤمن بأهمية كل طرق التشارك في المعرفة سواء التشارك الهرمي من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى والأفقي والشبكي، لكن الطريقة الأكثر فعالية هي التشارك الهرمي في المعرفة من الأعلى إلى الأسفل"، وبرر ذلك بأن نقل المعرفة تكون ممن يملكها إلى من يحتاج إليها وعادة ما يكون المستوى الأعلى هو الذي يقدم المعرفة في شكل تعليمات وإجراءات العمل، وأوامر لمهام تفصيلية، وقرارات إدارية، وأحياناً من خلال التكوين أثناء العمل، في حين قد يكون نقل المعرفة من الأسفل إلى الأعلى، وذلك في شكل تقارير العمل المطلوبة من الموظفين. لذلك يعتقد الباحثان أنه لكي يحقق التشارك في المعرفة أهدافه لا بد من اكتماله، بحيث يتم التشارك في المعرفة في كل الاتجاهات وهي الحقيقة التي يجب أن يقتنع بها الإداريون، والقادة، ومنتخذي القرارات، ومن مسؤولية تحقيق ذلك هم الباحثون من خلال دراسة عوامل تبني التشارك في المعرفة ونتائج تبنيه، خاصة وأن البحث في هذا الموضوع لا يزال خصباً.

في حين اختلف الباحثون في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، تؤكد الدراسة الحالية أن لتقافة التعلم التنظيمي دوراً محورياً في رفع مستوى التشارك في المعرفة من جهة وتبني إستراتيجية التشارك في المعرفة للحفاظ على هذه الثقافة من جهة أخرى. ويعتقد الباحثان أن لممارسات القيادة الدور الأكبر في تفعيل سلوك التشارك في المعرفة إذا تمكنت أولاً من تطوير ثقافة داعمة لذلك وهي ثقافة التعلم التنظيمي ولا يمكن للتشارك في المعرفة من

خلق معرفة جديدة إلا بحدوث عملية تعلم وإلا فذلك سيسمى التشارك في المعلومات، كما أن لهذه الثقافة أهمية في تبني وتنفيذ إستراتيجية التشارك في المعرفة.

6. توصيات للفنادق الجزائرية:

- ✓ إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمر ضروري وله فوائد على العديد من المخرجات في الفندق، لكن هذه الثقافة لا تكتمل إلا بوجود ثقافات أخرى مثل ثقافة التطوير، وثقافة المشاركة، وثقافة الانفتاح، والثقافة الداعمة... الخ.
- ✓ على الفنادق الجزائرية أن لا تهمل التشارك في المعرفة أو تعتبره سلوكا ثانويا يرتبط عادة بمتطلبات إنجاز العمل، بل هو جزء ضروري لإيجاد حلول جماعية لكل مشاكل العمل في المنظمة.
- ✓ إن تحقيق تشارك فعال للمعرفة يحتاج إلى التكامل بين متطلبات تكنولوجية وسلوكية، من خلال هذه الدراسة فإن ثقافة التعلم التنظيمي تعكس هذه التوجهات السلوكية الضرورية لنجاح عملية التشارك في المعرفة.
- ✓ على الفنادق الجزائرية دفع مدراء الموارد البشرية والإدارة العليا من دمج أهداف التعلم وتطوير المعرفة التنظيمية ضمن أهداف العمل الإستراتيجية في المنظمة.

قائمة المراجع:

- 1-Crawford, C.B., « Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management : Empirical Findings and Emergent Conclusions », Knowledge Management & Leadership, 2005, p 2.
- 2-Akashah, E.P.A., Rizal, S.R., & Hafiz, M.A., "Knowledge Sharing Platform Framework Using Case Based Reasoning", International Conference on Information and Intelligent Computing, IPCSIT, Vol. 18, 2011, p 76.
- 3-Chen, W.J., & Cheng, H.Y., "Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel", International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, No. 2, 2012, p 213.
- 4-Ozbebek, A., & Toplu, E.K., "Empowered Employees' Knowledge Sharing", International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2, 2011, p 271.
- 4-Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M., "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning", JEEMS, Vol. 2, 2009, P 200
- 5-Vera, D., & Crossan, M., « Strategic Leadership and Organizational Learning » Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, 2004, p 222.
- 6-Büchel, B., & Probst, G., "From Organizational Learning to Knowledge Management", Asian Institute of Technology, Thailand, 1999, p 3.
- 7-Yang, J.T., & Wan, C.S., « Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation », Tourism Management, Vol. 25, 2004, p 593.
- 8-Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, Vol. 29, 2012, p209.
- 9-Aliakbar et al, OPCIT, p 209.
- 10-Chen, I.Y.L., Chen, N.S., & Kinshuk, « Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities », Educational Technology & Society, Vol. 12, No. 1, 2009, p 134.
- 11-Aliakbar et al, OPCIT, p 210.
- 12-Amayah, A.T., & Nelson, F.F., "Knowledge Sharing-Types of Knowledge Shared and Rewards" Presented at the Mid West Research to Practice, Conference in Adult, Continuing and Community Education, Michigan State University, 2010, p 2.
- 13-Aliakbar et al, OPCIT, p 210
- 14-Amayah, A.T., & Nelson, F.F., OPCIT, p 5.
- 15-Chen et al, OPCIT, p 135
- 16-Amayah, A.T., & Nelson, F.F., OPCIT, p 2.
- 17-Aliakbar et al, OPCIT, p 210.

- 18-Lin, T.C., Cheng, H.K., & Wu, S., « To Share Knowledge or Not to Share : A Social Exchange Theory Perspective of Virtual Team Members' Behaviors », Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce, 2003, p-p 320-321.
- 19-Aliakbar et al, OPCIT, p 212.
- 20-Assefa, T., "Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa", Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia, 2010, p 5.
- 21-Christensen, P.H., « Knowledge Sharing-Time Sestiveness and Push-Pull Strategies in a non-hype Organization », MPP Working Paper, No. 12, 2003, p-p 9-10.
- 22-Hew, K.F., & Hara, N., "Identifying Factors That Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice", Journal of Interactive Online Learning, Vol. 5, No. 3, 2006, p 298.
- 23-Jain, K.K., Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., "Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia", Research papers, JASA2, Malaysia, 2007, p 25.
- 24-Purwanti, Y., Pasairibu, N.R., & Lumbantobing, P., « Leveraging The Quality of Knowledge Sharing By Management System », Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, 2008, p 499.
- 25-Skerlavaj, M., Stemberger, M.I., Skrinjar, R., & Dimouski, V., "Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance", international journal production economics, Vol. 106, 2007, p 347.
- 26-Skerlavaj et al, OPCIT, p 349.
- 27-Hung, R.Y.Y., Yang, B.Y.H., Lien, B.Y.H., McLean, G.N., & Kuo, Y.M., "Dynamic Capcibility: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance", Journal of World Business, Vol. 45, 2010, p 287.
- 28-Kandemir, D., & Hult, G.T.M., « A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint-Ventures », Industrial Marketing Management, Vol. 34, No. 5, 2005, p-p 432-433.
- 29-Skerlavaj et al, OPCIT, p 349.
- 30-Jones, P.M., "Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning", NASA Ames Research Center, Human Factors, 2001, p 2.
- 31-Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R., "Innovation, Organizational Learning, and Performance", Journal of Business Research, 2010, p 1.
- 32-Aggestam, L., « Learning Organization or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken or The Egg? », Information Techonlogy and Control, Vol. 35, No. 3, 2006, p 295.
- 33-Vera, D., & Crossan, M., 2004, OPCIT, p 3.
- 34-Albena, A., & Elissaveta, G., "A note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice", Sofia University, Bulgaria, 2005, p 2.
- 35-Sanchez, R., "Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice", ISSN 1103-3010, ISRN LUSADG/IFEF/WPS-005/3-SE, 2005, p 12.
- 36-Hovland, I., "Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective", An Annotated Bibliography, working paper. 224, London, UK, 2003, p 2.
- 37-Albena & Elissaret, OPCIT, p 2.
- 38-Buchel & Propst, OPCIT, p 9.
- 39-Jones, OPCIT, p 3.
- 40-Bennet, A., & Bennet, D., "The Relationship Between Organizational Learning and Knowledge Management", 2001, p 4.
- 41-Albena & Elissaret, OPCIT, p 2.
- 42-Fang, S.R., Fang, S.C., & Chuang, M.C., "The Impact of Internal Marketing Mecanism on Knowledge Sharing Motivation and Knowledge Sharing Behavior", 2006, p 1223.
- 43-Law, C.C.H., & Ngai, E.W.T., "An Empitical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance", Expert Systems With Applications, Vol. 34, 2008, p 2343.
- 44-Bennet & Bennet, OPCIT, p 11
- 45-Assefa, OPCIT, p 5.
- 46-Albena & Elissaret, OPCIT, p 2
- 47-Almahamid, S., McAdams, A.C., & Kalaldehy, T., "The Relationships Among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and

- Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigations of the Listed Manufacturing Companies in Jordan", Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol. 5, 2010, p 333.
- 48-Serrat, O.D., Understanding Knowledge Management and Learning Essentials", Knowledge Solutions, 2009, p4.
- 49-Skinnarland et al, OPCIT, p 1.
- 50-Law & Ngai, OPCIT, p 2342.
- 51-Kasper, H., & Hattmeyer, B., « Knowledge Management and Organizational Learning in MNC's », Management Project of the Department of Change Management and Management Development, 2003, p 2.
- 52-Magnini, V.P., "Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures", International Journal of Hospitality Management, Vol. 27, 2008, p 251.
- 53-Skinnarland et al, OPCIT p 1.
- 54-Pimapunsri, P., "Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers' Leadership Styles in Thailand", Educational Journal of Thailand, Vol. 2, No. 1, 2008, p 36.
- 55-Mei-Liang, C., «The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job Satisfaction in Taiwan's IT Industry », Journal of International Management Studies, Vol. 4, No. 2, 2009, p 129.