

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين

دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية

د.أقضي جوهرة- أستاذة محاضر- جامعة بسكرة د. بن عبيد فريد -أستاذ محاضر- جامعة بسكرة

Djouhara07@yahoo.fr

farid_benabid@yahoo.fr

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة. حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربع أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية الفعالة، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الإستراتيجية وممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة، كما تم تقسيم التشارك في المعرفة إلى إستراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة والذي يتضمن كل من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة. استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظف، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج. بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 19 للبرنامج الاحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة. كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات للفنادق الجزائرية. الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الإستراتيجية التشارك في المعرفة، والفنادق.

Abstract :

The Current Study aimed to investigate the Direct Effect of Strategic Leadership practices on both knowledge sharing behavior and knowledge sharing Strategy. The strategic leadership practices were measured in term of the practices linked to sustaining an effective organizational culture, practices linked to developing human capital, practices linked to Strategic intent or determining the Firm's Purpose or Vision, and practices linked to establishing balanced organizational controls, also the knowledge sharing were divided into knowledge sharing strategy and knowledge sharing behavior which included the intention, attitude, and intrinsic motivation of knowledge sharing. The study used random sample of a set Algerian hotels' employees, in 341 employees, the primary data was gathered by used the questionnaires, and the interviews were used to explaining the results. After the analysis the data by SPSS program, the results assure that the strategic leadership and their dimensions have a positive direct effect on knowledge sharing behavior and knowledge sharing strategy. The explanations and recommendations are also proposed.

Key words : the strategic leadership practices, knowledge sharing, and the hotels.

مقدمة:

بعد فترة الكساد الاقتصادي التي مرت بها الجزائر نتيجة الأزمة الأمنية، عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة استفاقة في العديد من المجالات خاصة الاقتصادية والاجتماعية مست هذه التطورات المؤسسات الفندقية التي أصبحت تستقبل زبائن من داخل وخارج الجزائر ومن ثقافات متعددة وهو ما يفرض عليها أن تكون في نفس مستوى الفنادق العالمية.

إن نجاح وتنافسية الفنادق في ظل مميزات محيط الأعمال يتطلب 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, p 593) أن حسب ما أظهرته الدراسات التي أجريت على قطاع الفنادق فإن أهم مجال يمكن البحث فيه في هذا القطاع هو أولاً، ممارسات التعلم الناتجة عن رأس المال الفكري والتشارك في المعرفة، ثانياً، تطوير مخازن المعرفة سهلة الوصول تمكن الزبون الداخلي من استرجاع المعرفة التي يحتاجها في خدمة الزبون الخارجي¹.

ولتشجيع التشارك في المعرفة الهادف إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي فإن ذلك يتطلب قيادة استراتيجية قادرة على ذلك. رغم أن قادة المؤسسات وإلى زمن قريب يعتقدون أن التشارك في المعرفة سلوك تلقائي يحدث بين الموظفين، في حين أن للتشارك في المعارف أهمية استراتيجية وبالتالي فهو يحتاج إلى قيادة داعمة وذات تصور استراتيجي.

ورغم تعدد الدراسات التي اختبرت العلاقة بين المفهومين إلا أنها لم تعطي التفسير الكافي خاصة أن أغلبها ركزت على الأنماط القيادية الملائمة للتشارك في المعرفة فحسب. لذلك تعتقد الباحثة أن دراسة طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية وكيفية دعمها للتشارك في المعرفة قد يعطي تفسير أدق. وعليه يمكن صياغة إشكالية الموضوع كما يلي:

إلى أي مدى تدعم ممارسات القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق الجزائرية؟

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى Upperrelations التي طورت من طرف Hambrick & Mason 1984. وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقيمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية³.

كما أن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية⁴. وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين للاتخاذ

الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة، والمحافظة في ذات الوقت على الاستقرار المالي قصير المدى⁵.

ومن هذا التعريف نلاحظ ثلاث عوامل هي أن القائد الاستراتيجي يؤثر على الآخرين، للقائد الاستراتيجي توجه نحو المستقبل، يواجه القائد الاستراتيجي صعوبة في تحقيق التوافق بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى.

ممارسات القائد الاستراتيجي:

ترجم مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ. ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات لخصها (Hitt et al (2001, p 439) في النقاط التالية⁶:

- تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة وهذا يسمح بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الرؤيا ويعد هذا أمر مهم لتوجيه المنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات/الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.

- بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير وتجديد المنظمة للكفاءات بحيث تصبح هي القائمة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/ أو بناء ميزة جديدة.

- الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بها أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات وقدرات الموظف (من خلال التدريب، مكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق).

- الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة: إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخليا، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.

- الاعتماد على استراتيجيات قيمة: إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع استراتيجية التميز في التكلفة.

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم واثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

- تطوير وتطبيق رقابة متوازنة: وفيها نوعان رقابة مالية ورقابة استراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة استراتيجية تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المنظمة على الحفاظ أو تحقيق ميزة تنافسية.

- الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يلعب القائد الاستراتيجي دور مهم في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة.

مفهوم التشارك في المعرفة:

أشار Aliakbar et al (2012, p 209) أنه من بين أسباب صعوبة إيجاد تعريف معياري لمصطلح التشارك في المعرفة كون أن هذا المفهوم يرتبط بعدة عناصر وأهم ثلاث عناصر يرتبط بها التشارك في المعرفة هي: الأهداف، ويتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، طريقة التشارك، وتتضمن وجه لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، مستوى التشارك ويشمل الأفراد، الفرق، والمنظمات⁷.

ويوجد تيارين عالجا مفهوم التشارك في المعرفة يتمثلان في التوجه الإدراكي للمعرفة بشكل عام ويتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة. بينما يرى أصحاب التوجه البنائي أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية وتعتمد على الخبرة وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية⁸.

- إن من بين أهم استراتيجيات التشارك في المعرفة التي ذكرتها الأدبيات السابقة، **جماعات الممارسة Communities of Practice** وهي مجموعة أفراد يؤدون بعض الأعمال مع بعض (الالكترونيا أو شخصيا) لمساعدة بعضهم من خلال التشارك في الأفكار، النصائح، وأفضل الممارسات. **شبكات المعرفة** وتشير إلى فرق عمل يتعاونون مع بعضهم ضمن تنظيم رسمي بالتركيز على المجال المعرفي. **إعادة النظر (Retrspect)** 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 لعمل. **رواية القصص (Storytelling)**، وتشير إلى إعطاء الفرصة لبعض الأفراد من نشر المعلومات والمعارف التي اكتسبوها من خلال تدريب أو حدث معين داخل المنظمة باستخدام أسلوب الحكيم. ومن بين الاستراتيجيات المستخدمة في التشارك في المعرفة أيضا ما يرتبط بممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة مثل سياسات المناوبة بين الموظفين، فرص التدريب والتعليم، النصائح، سياسات مكافأة الأفراد والفرق والاعتراف بهم نتيجة لتشاركتهم في المعرفة، استخدام مواقع الويب والبريد الالكتروني المستخدم بشكل دائم من قبل الموظفين ضمن نظام التشارك في المعرفة، الاعتماد على نظم المعلومات المحوسبة لتخزين واسترجاع المعارف والمعلومات⁹. إضافة إلى برنامج تعويض التشارك في المعرفة وهو عبارة عن برنامج يقدم تعويضات للموظفين النشيطين 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 المعرفة¹⁰.

ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة

أكدت العديد من الدراسات أن على القائد القيام بعدة مهام تشجع سلوك التشارك في المعرفة، ومن أهم هذه المهام خلق ثقافة تنظيمية مدعمة لعملية التشارك في المعرفة ومن مميزات هذه الثقافة، مناخ التعاون بدل مناخ التنافس بين الأفراد والأقسام في المنظمة، محيط عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمة، التزام الإدارة العليا، برامج النصح والتوعية، روح المسؤولية للتشارك في المعرفة داخل فرق العمل، الاهتمام بالابتكار، وحل المشكلات، وتوفير فرص التشارك الطوعي والتلقائي للمعرفة¹¹. كما يؤكد (Islam et al (2011) أن القيادة في كل المستويات الإدارية مسؤولة على تطوير ثقافة للتشارك في المعرفة من خلال تقليص العوائق وتوفير فرص التشارك في المعرفة¹².

كذلك أشار (Crawford (2005) أنه يتطلب على القائد التركيز على¹³:

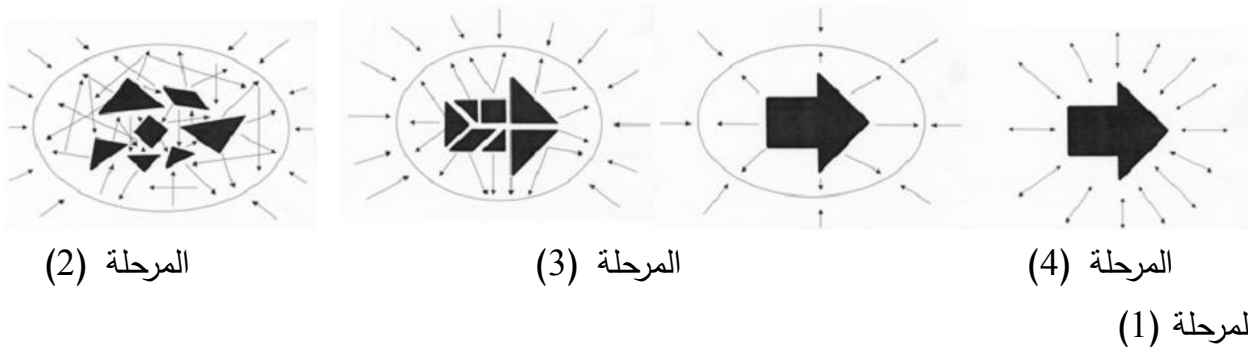
- تأسيس ثقافة احترام المعرفة، تعزيز عملية التشارك في المعرفة، الاحتفاظ بمن يملك المعرفة، وبناء ولاء تنظيمي لهؤلاء الأفراد.

- التأكد من أن كل فرد في منصب إشرافي تلقى التدريب، التمكين والدعم الكافي للمساهمة في الوصول إلى ثقافة التشارك في المعرفة.

- تأسيس بنى تحتية معرفية ودعم النظام الذي يحسن ويساهم في عملية تطبيق والتشارك في المعرفة. فالقيادة لهم دور مهم في تأسيس شروط رئيسية تساعد على تحويل المعرفة حيث أنهم مسؤولون بدرجة كبيرة في تحديد الثقافة التنظيمية وتقديم الدعم التنظيمي من أجل التشارك في المعرفة¹⁴. فعلى القيادة أن تبني مناخ الثقة وثقافة داعمة لعملية التشارك في المعرفة والتعلم¹⁵.

كذلك اقترح (Guldenberg & Konrath (2004) أن القيادة التي تهتم بتطوير ثقافة تنظيمية تشجع الاتصال الأفقي، العمودي، والشبكي تساهم في فعالية التشارك في المعرفة حيث أن على القائد التركيز على أن يتم هذا الاتصال بالحوار المفتوح والصدق في المناقشة وتبادل الأفكار والأحاسيس¹⁶ ويؤكد (Jaworski, 1996) على ضرورة التشارك الصادق في المعرفة بقوله "إننا لا نصف العالم كما نرى ولكن نرى العالم كما نصفه". ويمكن توضيح دعم الذكاء الاجتماعي والقيادة بالمشاركة للتعلم والتشارك في المعرفة في الشكل (1):

الشكل (1): مراحل تطور ممارسات القيادة في التشارك في المعرفة



Source : Gulden berg & Konrath, 2004, p 19

ويمكن شرح هذه المراحل حسب (Guldenberg & Konrath (2004) كما يلي¹⁷:

في المرحلة الأولى لا تقوم القيادة بالدور الكافي، مما يجعل المساهمات المعرفية للأفراد منعزلة وغير متكاملة، التعلم غير موجود لا على المستوى الفردي ولا على المستوى الجماعي، الاتصال والتفاعل وتبادل المعرفة غير كافي.

في المرحلة الثانية والتي تظهر المنظمة في ظل الإدارة التقليدية حيث أن أدوار ومسؤوليات كل أعضاء المنظمة محددة بدقة، وكل فرد يعرف أين تبدأ وأين تنتهي مسؤولياته، وأغلب الأفراد لديهم صورة واضحة نسبيا حول أهداف المنظمة، لكن نظرا لغياب الذكاء الاجتماعي والقيادة بالمشاركة فإن التشارك في المعرفة والابتكار معرقلان.

وتعكس المرحلة الثالثة المنظمة التي تعمل في ظل درجة عالية من الذكاء الاجتماعي، تنشئ قنوات اتصال وتفاعل داعم لتحويل المعرفة، أداء المنظمة أعلى من مجموع أداء الأفراد، بينما يبقى التعلم التنظيمي وخلق المعرفة محدودان في النظام الداخلي ولا يتم استخدام قنوات الاتصال الخارجي.

المرحلة الرابعة تمثل نظام مفتوح بمستوى عالي من التعلم التنظيمي، استخدام كامل للاتصال الخارجي والقيادة بالمشاركة تقضي على عوائق التشارك في المعرفة.

كما أن للقيادة في المستوى المتوسط دور مهم في تقليص الفجوة بين القيادة في الإدارة العليا والموظفين في الخط الأمامي وضمان التزام القيادة العليا بدعم إدارة المعرفة من جهة وتحفيز الموظفين على التشارك في المعرفة والمساهمة في فعالية إدارة المعرفة من خلال التغلب على التصادم بين مصالحهم من جهة أخرى¹⁸.

ويمكن للممارسات القيادية أن تشجع سلوك التشارك في المعرفة أيضا من خلال قدرتها على بناء مفاهيم وخلفيات مشتركة بين أفراد المنظمة وتوضيح لأدوارهم ما يجعلهم أكثر إدراك للخبرات التي يملكونها والتي يحتاجون إليها¹⁹. فالقادة يحفزون الأفراد على التشارك في المعرفة من خلال جمعهم حول رؤية مشتركة وإدماجهم ضمن العمليات التطويرية في المنظمة²⁰. كما أن على القيادة العليا الوعي والإقبال على تطوير أهداف ورسالة المنظمة، خلق رؤية مشتركة وصياغة الهيكل والاستراتيجية التنظيمية التي تمكن المنظمة من كسب المعرفة باستمرار من خلال التعلم والتشارك في المعرفة²¹.

ويرى (Islam et al (2011, p 5907 أن من شروط وجود أثر للقيادة على عملية التشارك في المعرفة هو التزام الإدارة العليا وتوفير نظام معلومات فعال، كما يجب الاهتمام بالوقت المناسب لسلوك التشارك في المعرفة داخل أعضاء فرق العمل، إضافة إلى ضرورة توفر قنوات اتصال فعالة وغير طويلة (تفاعلات مباشرة)²². كما أن إعطاء القائد الاستقلالية للموظفين يحفزهم على البحث عن الحلول داخل وخارج فريق العمل ويزيد من محاولة الجماعة في مساعدة بعضهم من خلال التشارك في المعرفة²³.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن للقيادة في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى من تحقيق مفهوم Ba (سياق التشارك في المعرفة) عن طريق تقديم الفضاء الملموس للتشارك في المعرفة مثل غرف الاجتماع، أو الفضاء الافتراضي للتشارك في المعرفة مثل شبكة الحواسيب، أو الفضاء الذهني مثل الأهداف المشتركة²⁴.

من خلال عرض أهم ما قيل في العلاقة القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة، يمكن صياغة الفرضيتين الآتيتين:

H_1 : يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة) في سلوك التشارك في المعرفة.

H_2 : يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة) في استراتيجية التشارك في المعرفة.

منهجية الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتماد على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال الاعتماد على تحويل البيانات التي تم تجميعها وتحويلها إلى أرقام وتحليلها باستخدام أساليب احصائية حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS ، إذ تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي الفنادق الجزائرية، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغت 341 موظف، محاولة لتحقيق أقصى قدرة من تعميم نتائج الدراسة. إن ما سبق توضيحه من تقنيات منهجية يتلاءم وتموضع الباحث ضمن المقاربة الوضعية في بناء المعرفة. وفي الجدول (1) نوضح كيفية قياس متغيرات الدراسة.

الجدول (1): قياس متغيرات الدراسة

المتغيرات	المصادر	الفقرات
ممارسات القيادة الاستراتيجية	Hitt,M.A., Ireland,R.D., & Hoskission, R.E., (2001): Hitt, M.A., Haynes, K.T., & Serpa, P., (2010).	12 فقرة
سلوك التشارك في المعرفة	Babalhavaeji, F., & Kermani, Z.J., (2011) ; Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007).	10 فقرات
استراتيجية التشارك في المعرفة	Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007).	9 فقرات

المصدر: إعداد الباحثين

وفي تحديد حجم العينة لمجتمع محدد عرضت (Sekaran, 2004) جدول يوضح ذلك فمثلا إذا فاق حجم المجتمع 100000 تكون حجم العينة 384، إذا كان حجم المجتمع محصور بين 10000 و 75000 تراوح حجم العينة بين 370 إلى 382... إلخ²⁵. للوصول إلى 385 استبيان تم توزيع 500 استبيان على موظفي الفنادق الجزائرية استرجعت منها 364 استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت 68.2 %، تم حذف منها 23 استبانة بسبب عدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة فيها، وكانت صالحة للتحليل 341 استبانة. والجدول (2) يوضح توزيع الاستبيانات حسب اسم الفندق:

الجدول (2): توزيع الاستبيان حسب اسم الفندق

اسم الفندق	القياس	التكرار	النسبة
	فندق المطار (الجزائر)	26	7,6
	فندق روايال (بسكرة)	12	3,5
	فندق القدس (بسكرة)	10	2,9
	فندق الونشريس (الشلف)	26	7,6
	فندق الزيبان (سكرة)	24	7,0
	فندق سليم (باتنة)	22	6,4
	فندق حازم (باتنة)	22	6,4
	فندق ريتنا بالاص (الوادي)	23	6,7
	فندق سوف (الواردي)	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
	المجموع	341	100

المصدر: إعداد الباحثين

النتائج في الدراسة الحالية

تم قياس النتائج في هذه الدراسة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا، بالإضافة إلى استخدام تحليل العامل المؤكد (confirmatory factor analysis (CFA)، حيث وكما يوضحه الجدول (3) فاقت قيمة كل من كرومباخ ألفا و (CFA) القيمة 0.7 ما يؤكد ثبات البناء.

باستخدام تحليل المعامل المؤكد تم حساب كل من الثبات المركب (CR) composite reliability ومتوسط التباين المستخرج (AVE) average variance extracted بالاعتماد على الصياغة المستخرجة من دراسة²⁶ Fornell and Larcker (1981). واقترح Bagozzi and Yi (1988) أن قيمة CR يجب أن تساوي أو تفوق 0.60، بينما قيمة AVE يجب أن تساوي أو تفوق 0.50²⁷. وبالاعتماد على هذا القياس فإن قيم CR و AVE في المستوى المقبول وهو ما يدعم كذلك ثبات البناء (أنظر الجدول (3)).

الجدول (3): نتائج قياس النموذج*

البناء	AVE	CR	كرومباخ ألفا
ممارسات القيادة الاستراتيجية	0.84	0.95	,818
سلوك التشارك في المعرفة	0.80	0.91	,884
استراتيجية التشارك في المعرفة	0.82	0.98	,749

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

1 . لا يمكن SPSS من حساب قيمتي CR و AVE بشكل آلي.

2. تم حساب قيمة CR كما يلي: $(\rho_c) = (\sum \lambda)^2 \div [(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)]$

3. تم حساب قيمة AVE كما يلي: $(\rho_v) = (\sum \lambda^2) \div [\sum \lambda^2 + \sum (\theta)]$

4. λ = مؤشر التحميل indicator loading، θ = مؤشر خطأ التباين indicator error variance.

عرض نتائج الدراسة

وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول (4) معلومات عامة حول عينة الدراسة حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، العمر، 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

22,2	76	من 40 إلى 49 سنة	
7,6	26	50 سنة فأكثر	
14,9	51	مستوى ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
41,4	142	تقني سامي	
25,4	87	الليسانس	
11,7	40	مهندس	
6,7	23	دراسات عليا	
100,0	343	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.
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 التقلطح kurtosis، حيث ترى بعض الدراسات الاحصائية أن skewness يجب أن يكون محصور بين -1 و 1، kurtosis بين -3 و 3، اضافة إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات لها التوزيع الطبيعي²⁸.

الجدول (5): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skew	kurtosis
سلوك التشارك في المعرفة	,587	-,213
استراتيجية التشارك في المعرفة	,293	-,410
ممارسات القيادة الاستراتيجية	,628	,328

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

حسب الجدول (5) فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم skew تتراوح بين 0.293 إلى 0.628 وقيم kurtosis تتراوح بين -0.410 إلى 0.328، وهذا ما يسمح للباحث من متابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية. ويتناول هذا العنصر تحليل لمتغيرات الدراسة الأساسية في الفنادق المدروسة حسب إجابات أفراد المجتمع.

نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم في الجدول (6) عرض نتائج الأثر المباشر لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية كل على حدى في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة:

الجدول (6): أثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة

الأبعاد	سلوك التشارك في المعرفة	استراتيجية التشارك في المعرفة
---------	-------------------------	-------------------------------

T	Sig	β	T	Sig	B	
2,868	,004**	,129	2,662	,007**	,170	ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية
5,024	,000***	,224	4,337	,000***	,180	ممارسات مرتبطة برأس المال البشري
3,867	,000***	,215	4,999	,000***	,259	ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي
6,609	,000***	,356	9,401	,000***	,471	ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة

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

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

يوضح الجدول (6) أن هناك أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.001 لممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية في سلوك التشارك في المعرفة حيث بلغ معامل الانحدار 17% واستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة تفسير حوالي 13%، كما أن هناك أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.0001 لممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري في كل من سلوك التشارك في المعرفة بنسبة تفسير بلغت 18% واستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة تفسير بلغت 22.4%، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالتصور الاستراتيجي أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.0001 في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة تفسير بلغت على التوالي حوالي 26% و 21.5%، كذلك لممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.0001 في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة تفسير بلغت على التوالي أكثر من 47% و 35%.

تفسير نتائج الدراسة

ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية-----التشارك في المعرفة: توصلت الدراسة الحالية إلى أن الممارسات القيادة المرتبطة بالثقافة التنظيمية الداعمة تفسر إيجابيا سلوك التشارك في المعرفة الذي أنشأته هذه الثقافة كما تدعم تبني استراتيجية التشارك في المعرفة للحفاظ على هذه الثقافة، فجهود الإدارة العليا في الفندق من خلال ثقافة الانفتاح على المعرفة تنعكس إيجابا على مواقف واستعدادات وسلوكيات الموظفين للتشارك في معارفهم من جهة، كما تترجم هذه الثقافة في استراتيجية التشارك في المعرفة التي تتبناها الإدارة العليا في الفندق من جهة أخرى. وقد أكد ذلك العديد من الباحثين حيث يعتقد (Shao et al (2012 أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في التشارك في المعرفة الظاهرة والضمنية من خلال الثقافة التنظيمية (ثقافة التطوير والثقافة العلائقية)²⁹. ويرى (DeHaven (2007 أن طبيعة الثقافة التنظيمية تحدد نوع القيادة التي تحدد عملية خلق والتشارك في المعرفة³⁰. كما يرى (Shao et al (2012 أن الثقافة الهرمية يمكن أن تسهل التشارك في المعرفة الظاهرة من خلال توضيح علاقات العمل وتجنب تصادم وغموض الأدوار، بينما ثقافة الجماعة وثقافة العلاقات تساهم إيجابيا في التشارك في المعرفة الضمنية الذي يتم عادة من خلال التفاعل غير اللفظي بين الموظفين³¹. ويضيف Eglene

et al (2007) أن استراتيجيات الاتصال للقيادة بالتركيز على قيم الايحاء، الاستشارة، والتعلم لها ارتباط إيجابي بسلوك التشارك في المعرفة³².

ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري-----التشارك في المعرفة: إن لممارسات القيادة الاستراتيجية الموجهة نحو رأس المال البشري أثر إيجابي مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث أن توجه الإدارة العليا نحو تطوير رأس المال البشري سيتحقق أكثر من خلال تبني استراتيجيات التشارك في المعرفة والتي تدعو إلى دعم تطوير مهارات الموظف، كما أن لتطوير والاهتمام برأس المال البشري تفسير لاستعدادات الموظفين للتشارك في معارفهم من أجل كسب معارف جديدة أو تقديم المعارف التي اكتسبوها من برامج تطوير رأس المال البشري إلى زملائهم، ومن جهة أخرى فإن تطوير رأس المال البشري تعني اكتسابه لمعارف جديدة تعد مدخلات عملية التشارك في المعرفة. وفي هذا السياق أكد Dicke (2006) على دور رأس المال البشري، التنظيمي، والاجتماعي في التشارك في المعرفة بين الموارد البشرية³³.

ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالتصور الاستراتيجي-----التشارك في المعرفة: أكدت نتائج الدراسة الحالية كذلك الأثر الإيجابي المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية الموجهة نحو بناء تصور استراتيجي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث أن بناء رؤية مشتركة وأهداف استراتيجية واضحة قد تزرع الثقة وروح التعاون بين الموظفين من جهة وتوضيح أدوارهم وبالتالي المعرفة التي يحتاجها كل موظف في مهامه وهو ما يساهم في تشجيع استعدادات ايجابية للتشارك في المعرفة بين الموظفين. كما أن وجود تصور استراتيجي عام للمنظمة يعني فعالية أكثر لتطوير وتنفيذ استراتيجيات وظيفية فرعية مثل استراتيجيات التشارك في المعرفة.

ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالرقابة المتوازنة-----التشارك في المعرفة: أكدت نتائج الدراسة الحالية أن لممارسات القيادة الاستراتيجية الموجهة نحو الرقابة التنظيمية المتوازنة أثر إيجابي مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، ولقد اختلف الباحثين في علاقة الرقابة بالتشارك في المعرفة حيث يرى (Massaro & Moro (2012 أن وجود ثقة ورقابة داعمة لهذه الثقة سيساهم في نجاح القائد في عمليات إدارة المعرفة³⁴. وعلى عكس ذلك يرى (Nonaka et al (2000 أن القيادة التقليدية التي تعتمد على رقابة تدفق المعلومات لم تعد مناسبة لخلق المعرفة بل أن هناك شروط جديدة في القادة في مختلف المستويات التنظيمية يجب توفرها لأجل ضمان ديناميكية خلق المعرفة مثل تقديم رؤية للمعرفة، تطوير وتشجيع أصول التشارك في المعرفة، تطوير سياق التشارك في المعرفة (مفهوم Ba)، توفير الاستقلالية والالتزام والثقة والاهتمام بالموظف³⁵. كما أشار (Yang (2007 أن للدور الرقابي للقيادة أثر سلبي على التشارك في المعرفة في الفنادق حيث يعطي ذلك احساس بالتهديد بالعقاب وعدم الارتياح لدى الموظف³⁶، رغم أن بعض الدراسات مثل دراسة Grgndori & Kogut, 2000. Plamer, 1998 حسب (Yang (2007 توصلت إلى أن الرقابة المتوازنة تساهم في تطوير ممارسات إدارة المعرفة.

ورغم أن للرقابة التنظيمية في العديد من الدراسات دور سلبي في الكثير من المفاهيم، إلا أن هذه الدراسة أكدت أن للرقابة التنظيمية مع باقي أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية له أثر إيجابي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة كون أن هذه الرقابة ممارسة من قبل قيادة هادفة إلى الحفاظ على تحقيق رؤية واستراتيجية الفندق وهي لا تخلق بذلك أي تعارض بين الإجراءات الرقابية وعمل الموظف، بل تعتقد الباحثين أنها ضرورية لتوجيه سلوك التشارك في المعرفة بما يفيد الفندق وهي بذلك تخدم الفندق من خلال تحقيق أهدافه الاستراتيجية وتخدم الموظف الذي سيلقى اعتراف وتحفيز لتشاركه في معارفه. كما تعتقد الباحثين أن الرقابة المتوازنة الممارسة من قبل القيادة الاستراتيجية تحرص على أن الموظفين ينفذون استراتيجية الفندق والتي هي نابعة من يقظة الفندق لما يحدث في محيط أعماله بحيث تسعى من وراء ذلك الحفاظ وتحقيق مزايا تنافسية للفندق ولذلك فإن هذه الممارسات تفسر مدى تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة كون أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي يضمن استمرارية للميزة التنافسية، كما أن لهذه الرقابة والتي تشجع السلوكيات الابتكارية من أجل مواكبة تغيرات المحيط أهمية في تحفيز سلوكيات التشارك في المعرفة بين الموظفين.

اقتراحات للفنادق الجزائرية:

- أكدت هذه الدراسة والعديد من الدراسات ضرورة وجود قيادة استراتيجية في الفنادق بدل الاكتفاء بممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية، فالفنادق الجزائرية بدورها مطالبة بالترقية العملية بين المفهومين، والبدء في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية للمديرين التنفيذيين وكل ممثلي الإدارة العليا في الفندق.
- نظرا لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات على المدراء في الفنادق الجزائرية تطبيق ذلك، إذ نقترح على المسؤولين التنفيذيين للمطبخ والغرف في الفنادق أن يهتموا ببناء فرق عمل في القسمين تسود بينهم الثقة ويتشاركون مع بعضهم في اتخاذ القرار الملائم لخدمة الزبون، خاصة أن تقديم خدمة معينة في الفندق تتطلب مجموعة خدمات من أجزاء متعددة في الفندق.
- يمكن للموظفين من خلال الاتصال الداخلي كسب المعلومات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام، لذلك فإن على الإدارة في الفندق أن توفر جميع قنوات الاتصال الممكنة لدعم التشارك في المعرفة بين الموظفين. وفي هذا المجال يعتقد (Islam et al (2011, p 5907 أن المنظمات ذات الهيكل الرسمي (الهرمي) تعاني بشكل حاد من مشكل التشارك في المعرفة، وتضيف الباحثين أن الهيكل الهرمي وحده ليس مشكل حيث أن للفنادق الجزائرية مشكل أعمق من ذلك وهو عدم اعتراف وإدراك القيادة العليا بأهمية التشارك في المعرفة بين الموظفين، ويعتقدون أن ذلك يحدث بشكل تلقائي بين الموظفين.

المراجع المستخدمة:

- ¹ Yang, J.T., & Wan, C.S., (2004), « Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation», **Tourism Management**, Vol. 25, p 593.
- ² Vera, D., & Crossan, M., (2004), « Strategic Leadership and Organizational Learning » **Academy of Management Review**, Vol. 29, No. 2, p 223.

- ³ Boal, K.B., & Hooijberg, R., (2000), « Strategic Leadership ResearchM : Moving On », **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4, p 523.
- ⁴ Sosik, J.J., Jung, D.J., Berson, Y., Dionne, S.D., & Jaussi, K.S., (2005), "Making All The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Excecutive in High-Tech Organization", **Organizational Dynamics**, Vol. 34, No. 1, p 48.
- ⁵ Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and Relationale for Economizing-Strategizing Principles », A Desseration Submitted to the Requiements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University, p 11
- ⁶ Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskission, R.E., (2001), "Strategic Management: Competitiveness & Gloablization", **4th ed.,South- Westren College Publishing**, p 439
- ⁷ Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", **International Conference, Business and Marketing Management**, Vol. 29, p 209.
- ⁸ Jyrama, A., Kauppila, O.P., & Rajala, R., (2009), « Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries », **International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities**, April 26-28, p 2.
- ⁹ Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007), "Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia", **Research papers, JASA2, Malaysia**, p 25.
- ¹⁰ Purwanti, Y., Pasairibu, N.R., & Lumbantobing, P., (2008), « Leveraging The Quality of Knowledge Sharing By Management System », **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**, p 499.
- ¹¹ Yang, J.T., (2007), « Knowledge Sharing : Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture », **Tourism Management**, Vol. 28, No. 2, p 532.
- ¹² Islam, M.Z., Ahmed, S.M., Hasan, I., & Ahmed, S.V., (2011), « Organizational Culture and Knowledge Sharing : **Empirical Evidence from Service Organizations** », **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No. 14, p 5904.
- ¹³ Crawford, C.B., (2005), « Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management : Empirical Findings and Emergent Conclusions », **Knowledge Management & Leardership**, p 12.
- ¹⁴ Jahani, S., Ramayah, T., & Effend, A.A., (2011), "Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?", **American Journal of Economics and Business Administration**, Vol. 3, No. 1, p 89.
- ¹⁵ Nastase, M., (2009), "Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership", **Review of International Comparative Management**, Vol. 10, No. 3, p 520.
- ¹⁶ Guldenberg, S., & Konrath, H., (2004), « Intellgent Leadership in Knowledge Based Organizations : An Empirical Study », **Vienna University**, p 16.
- ¹⁷ Guldenberg, S., & Konrath, H., (2004), *ibid*, p 19.
- ¹⁸ Singh, S.K., (2008), « Role of Leadership in Knowledge Management », **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, No. 4, p 7.
- ¹⁹ Islam, M.Z., Ahmed, S.M., Hasan, I., & Ahmed, S.V., (2011), *op-cit*, p 5903.
- ²⁰ Singh, S.K., (2008), « Role of Leadership in Knowledge Management », **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, No. 4, p 7.
- ²¹ Gracia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J., (2006), « Antecedents and Consrquences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship », **Industrial Management of Data Systems**, Vol. 106, No. 1, p 35.
- ²² Islam, M.Z., Ahmed, S.M., Hasan, I., & Ahmed, S.V., (2011), *op-cit* 14, p 5907.
- ²³ Srivatva, A., Bartol, K.M., & Locke, E.A., (2006), "Empowering Leadership in Management Team: Effects on Knowledge Sharing, Effecacy, and Performance", West Virginia University, pp 1-34. **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 6, p 9.
- ²⁴ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **Long Rang Planning**, Vol. 33, p 25.
- ²⁵ Sekaran, U. (2004), "**Research Methods for Business a Skill Building Approach**", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, p 388.
- ²⁶ Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". **Journal of Marketing Research (JMR)**, Vol 18, No. 1, pp. 39-50.

- ²⁷ Bagozzi, Richard P. and Yi, Y (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models." **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 16, p 78.
- ²⁸ Cao.Q., and Dowlatshahi.S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", **Journal of Operations Management**, 23, p 542.
- ²⁹ Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L., (2012), « The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprise Resource Planning Systems Success, An Empirical Study in China », **Computers in Human Behavior**, p 25.
- ³⁰ DeHaven, D.B., (2007), « **The Influence of Leadership on Knowledge Management : An Investigation of Certified Knowledge Manager Perceptions** », Unpublished Thesis Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, p 16
- ³¹ Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L., (2012), op-cit, p 25.
- ³² Eglene, O., Dawes, S.S., & Schneider, C.A., (2007), « Authority and Leadership Patterns in Public Sector Knowledge Networks », **The American Review of Public Administration**, Vol. 37, No. 1, p 106.
- ³³ Dicke, C., (2006), «Global Innovation and Knowledge Sharing in HR », **American Graduate Research Assistant**, p 31.
- ³⁴ Massaro, M., & Moro, A., (2012), « Knowledge Leadership in Value Networks : The Joint Effect of Trustworthiness Factors and Levels of Control », **International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management Organizational Learning in the Property of Academic Conference**, p 363.
- ³⁵ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., (2000), op-cit, p 22.
- ³⁶ Yang, J.T., (2007), « Knowledge Sharing : Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture », **Tourism Management**, Vol. 28, No. 2, p 537