



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية

رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د. يحيوي مفيدة

أقطي جوهر

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيساً	أ.د. موسى عبد الناصر
جامعة بسكرة	مقررًا	أ.د. يحيوي مفيدة
جامعة باتنة	عضوا مناقشاً	أ.د. رحال علي
جامعة المسيلة	عضوا مناقشاً	أ.د. برحومة عبد الحميد
جامعة باتنة	عضوا مناقشاً	أ.د. شريف عمر
جامعة بسكرة	عضوا مناقشاً	د. حجازي إسماعيل

الموسم الجامعي: 2013-2014

خطة العمل

الصفحة	المحتويات
أ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
14	المبحث الأول القيادة الاستراتيجية.....
14	المطلب الأول ماهية القيادة الاستراتيجية.....
24	المطلب الثاني القائد الاستراتيجي.....
31	المطلب الثالث مستويات القيادة الاستراتيجية ونظرياتها.....
36	المطلب الرابع أنماط القيادة الاستراتيجية.....
42	المبحث الثاني التشارك في المعرفة.....
42	المطلب الأول ماهية التشارك في المعرفة.....
53	المطلب الثاني نظريات التشارك في المعرفة.....
64	المطلب الثالث منهجية التشارك في المعرفة.....
74	المطلب الرابع ثقافة التشارك في المعرفة واستراتيجياتها.....
79	المبحث الثالث التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.....
79	المطلب الأول ماهية التسويق الداخلي.....
94	المطلب الثاني تبني التسويق الداخلي.....
107	المطلب الثالث ماهية التعلم التنظيمي.....
120	المطلب الرابع عملية التعلم التنظيمي.....
الفصل الثاني: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والتسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة	
135	المبحث الأول القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....
135	المطلب الأول القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.....
137	التحديات القيادية لإدارة المعرفة.....
138	القيادة المستدامة لإدارة المعرفة.....
140	القيادة الاستراتيجية وخلق المعرفة.....
143	المطلب الثاني أنماط القيادة والتشارك في المعرفة.....
143	أنماط القيادة التقليدية والتشارك في المعرفة.....
144	أنماط القيادة الحديثة والتشارك في المعرفة.....
146	المطلب الثالث أدوار القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....
146	ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....
149	قدرات القيادة الاستراتيجية على دعم التشارك في المعرفة.....
150	أدوار القائد الاستراتيجي والتشارك في المعرفة.....
151	تحديات القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة.....

154المعرفة. القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.	المطلب الرابع
158المعرفة. القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.	المبحث الثاني
158القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.	المطلب الأول
158دور القيادة في تبني التسويق الداخلي.	
159أنماط القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.	
160القيادة الاستراتيجية وأبعاد التسويق الداخلي.	
163الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.	المطلب الثاني
164التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.	المطلب الثالث
164التسويق الداخلي وإدارة المعرفة.	
165كيفية تأثير التسويق الداخلي على إدارة المعرفة.	
168أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.	
171التسويق الداخلي وأشكال التشارك في المعرفة.	
171التوجه التسويقي الداخلي وإدارة المعرفة.	
173الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.	المطلب الرابع
176القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.	المبحث الثالث
176القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.	المطلب الأول
176ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبني التعلم التنظيمي.	
179أدوار القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.	
180أنماط القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.	
180أنماط القيادة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي.	
181أنماط القيادة الاستراتيجية واستراتيجية التعلم التنظيمي.	
183كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي.	
186القيادة الاستراتيجية والتعلم في مختلف المستويات.	
190تحديات القيادة الاستراتيجية في تبني التعلم التنظيمي.	
191القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.	
194الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.	المطلب الثاني
200التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.	المطلب الثالث
200العلاقة بين المعرفة والتعلم التنظيمي.	
201المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.	
202التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من أولاً؟).	
206التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.	
206التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.	
208تكتيكات التعلم والتشارك في المعرفة.	
210الدراسات السابقة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.	المطلب الرابع
213تفسير نموذج الدراسة.	

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

221 أسلوب الدراسة.	المبحث الأول
221 تصميم الدراسة.	المطلب الأول
226 جمع بيانات الدراسة.	المطلب الثاني
229 قياس متغيرات الدراسة.	المطلب الثالث
236 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.	المطلب الرابع
241 مجتمع الدراسة وعينتها.	المبحث الثاني
241 خصائص مجتمع الدراسة.	المطلب الأول
242 ملائمة متغيرات الدراسة لمجتمع الدراسة.	المطلب الثاني
257 طبيعة عينة الدراسة.	المطلب الثالث
259 حجم عينة الدراسة.	المطلب الرابع
262 الثبات والصدق.	المبحث الثالث
262 الثبات والصدق في المنهج الكيفي والمنهج الكمي.	المطلب الأول
264 طرق قياس ثبات وصدق أداة الدراسة.	المطلب الثاني
268 ثبات وصدق أداة الدراسة الحالية.	المطلب الثالث
271 ملائمة نموذج الدراسة.	المطلب الرابع

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

275 تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية.	المبحث الأول
275 وصف عينة الدراسة.	المطلب الأول
277 اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة.	المطلب الثاني
279 عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية.	المطلب الثالث
278 اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية.	المطلب الرابع
297 نتائج فرضيات الدراسة.	المبحث الثاني
297 نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.	المطلب الأول
300 نتائج اختبار الأثر المباشر، غير المباشر والكلّي بين متغيرات الدراسة.	المطلب الثاني
307 نتائج اختبار الأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة في حالة التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي متغيرات وسيطة بشكل منفرد.	المطلب الثالث
318 تفسير نتائج الدراسة.	المبحث الثالث
318 تفسير نتائج فرضيات الدراسة.	المطلب الأول
335 التطبيقات النظرية والعملية للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.	المطلب الثاني
338 توصيات للفنادق الجزائرية.	المطلب الثالث
341 توجيهات لبحوث مستقبلية.	المطلب الرابع
346 الخاتمة.	

الإهداء

أحمد الله في كل خطوة وفي كل لحظة أمضيتها في إنجاز هذا العمل.

أهدي هذا العمل:

إلى والدي العزيز، حفظه الله.

إلى الغالية أمي.

إلى سندي أخي محمد وأخي عبد النور.

إلى زوجي الكريم حاتم.

إلى أخواتي: نصيرة، نوال، سميحة، إيمان، وراوية.

إلى عائلتي الثانية (أهل زوجي).

إلى صديقتي المخلصة مقراش فوزية.

إلى جميع صديقاتي وزميلاتي في العمل.

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله على كل نعمه، وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر الوافر إلى الأستاذة المشرفة أ.د. يحياوي مفيدة، على ما قدمته من دعم لإنجاز هذا العمل، وما شكري لها إلا تأكيدا على العرفان الذين سبقني به كل من تعامل معها إشرافا أو في أي نوع آخر من الأعمال العلمية.

أتقدم إلى كل من أ.د. موسى عبد الناصر، و د. بن ساهل وسيلة، بالشكر على الأفكار والنصائح التي قدماها لي خلال إنجازي لهذا العمل.

أتقدم إلى ممثل مؤسسة التسيير السياحي لولاية بسكرة بالشكر الجزيل على جهوده الجدية في الإجابة على كل أسئلة المقابلة.

كما أشكر كل ممثلي وموظفي الفنادق الجزائرية التي تم دراستها، على جهودهم ووقتهم الذي قدموه للإجابة عن أسئلة الاستبيان.

وأشكر كثيرا كل من ساعدني على توزيع استبانات الدراسة.

كما أقدم شكر خاص للأستاذة الذين أشرفوا على التدقيق اللغوي للمذكرة: أ. عبابسة الهاشمي، و د. دندوقة فوزية، و د. سهل ليلي، و د. أشقوا سامية

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة. تم قياس التسويق الداخلي من خلال أنشطة التحفيز، والتدريب، واستراتيجية المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون. تم قياس التوجه التسويقي الداخلي من خلال جمع الاستخبارات الداخلية، ونشرها والاستجابة لها. تم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد تمثلت في ثقافة التعلم على المستوى الفردي، ثقافة التعلم على المستوى الجماعي، وثقافة التعلم على مستوى المنظمة. إضافة إلى تقسيم التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة، والذي يتضمن كلا من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة.

استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفاً، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة ما بين سبتمبر 2012 إلى أوت 2013، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 19 للبرنامج الإحصائي (SPSS و AMOS)، توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

كما قدمت الدراسة مجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، التشارك في المعرفة، والفنادق.

Abstract

The Current Study aimed to investigate the Direct Effect of Strategic Leadership Practices on knowledge sharing behavior and knowledge sharing Strategy, and the indirect Effect of Strategic Leadership practices on knowledge sharing behavior and knowledge sharing Strategy through internal marketing, internal market orientation, and organizational learning culture. The strategic leadership practices were measured in terms of the practices linked to organizational culture, practices linked to human capital, practices linked to Strategic Intent, and practices linked to control balance, also the organizational learning culture was measured in terms of learning culture at individual level, learning culture at group level, learning culture at organization level, and the internal marketing was measured in terms of motivation, training, compensation strategy, internal communication, and the customer orientation, and the internal market orientation was measured in terms of internal intelligence generation, internal intelligence dissemination, and internal intelligence responsiveness, in addition the knowledge sharing was divided into knowledge sharing strategy and knowledge sharing behavior which included the intention, attitude, and intrinsic motivation of knowledge sharing.

The study used a simple random sample of a set of Algerian hotels' employees, 341 employees, the primary data was gathered by using the questionnaires distributed between September 2012 to August 2013, and the interviews were used to explain the results.

After analyzing the data by SPSS and AMOS program, the results assure that the strategic leadership and their dimensions have a positive direct effect on knowledge sharing behavior and knowledge sharing strategy. Also, it has a positive indirect effect through internal marketing and organizational learning culture. In addition, the study found that the internal market orientation wasn't a moderating variable between the strategic leadership and knowledge sharing.

The explanations and recommendations are also proposed.

Key words : the strategic leadership, the organizational learning, the internal marketing, the internal market orientation, the knowledge sharing, and the hotels.

المقدمة العامة

تعتبر المعرفة هي القوة، وهي أثنى موارد المنظمة إذا استُخدمت بالطريقة الصحيحة، حيث أشار Peter Druker, 1993 أن المعرفة أصبحت تعتبر المورد الأساسي بدل من كونها أحد موارد المنظمة (Cranford, 2005, p 2). 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 أن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل موظفيها، كما أن الانتقال إلى الوضع الأفضل يُحتم على المنظمة التأكد من أن لديها المعرفة الصحيحة والملائمة للتطبيق.

والتشارك في المعرفة يعد أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة (Akashah et al, 2011, p 76). كما يحقق التشارك في المعرفة مزايا تنافسية، من خلال تحسين قدرة المنظمة على اشباع حاجات الزبون المتنوعة، والاستجابة للتغيرات السريعة في الطلب (Chen & Cheng, 2012).

وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - أين انتقلت أهمية الموارد المادية إلى الموارد المعرفية- أصبحت المنظمات تواجه عوائق متعددة تُصعبُ على الموظفين التشارك في معارفهم، مما يُخفّضُ من قيمة رأس المال المعرفي (Ozbebek & Toplu, 2011, p &71).

من جهة أخرى، هناك من الموظفين من لا يقوم أحيانا بمشاركة معارفه مع غيره، لاعتقاده أن هذا يهدد فرصه في الترقية، وأن هذا التشارك سيستنزف منه وقتا وجهدا إضافيين (Chen & Cheng, 2012).

ومن عوائق التشارك في المعرفة أيضا اعتقادُ مدراء المنظمات أنه عملية تحدث تلقائيا، ولا تحتاج إلى تخطيط، في حين أن التشارك في المعرفة أصبح يحتاج إلى تخطيط استراتيجي لتحقيق أهداف التفوق للمنظمة.

وللتغلب على هذه التحديات، فإن المنظمات بحاجة إلى قيادة تدعم التشارك في المعرفة، إما من خلال تطوير الثقافة الداعمة لذلك، أو عن طريق تطوير لرأس المال البشري، وإكساب الموظفين المعارف التي يحتاجونها، أو بناء تصور استراتيجي يضمن للموظفين الالمام برؤية وأهداف استراتيجية مشتركة، وإما من خلال توفير رقابة متوازنة على الموظفين.

كل هذه الأدوار يمكن أن تضطلع بها القيادة الاستراتيجية، التي أصبحت مجالا للبحث خلال العشرين سنة الأخيرة (Musca et al, 2009, p 3). وتشير القيادة الاستراتيجية إلى أنها

القدرة على توقع، تصور، المحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من خلق التغيير الاستراتيجي الضروري (Ali et al, 2007, P 376).

ومع أن موضوع القيادة الاستراتيجية حديث الاهتمام من قبل الباحثين، إلا أن موضوع القيادة عموماً من المواضيع التي لقيت اهتماماً علمياً وعماماً، مُدْ تَطْرُق إليها أفلاطون في سلسلته الفلسفية حول الملوك (Crad, 1997, p 27). ومع استمرارية التغيرات في محيط أعمال المنظمات، تستمر أهمية البحث في موضوع القيادة، وأصبح التوجه الجديد لأغلب الباحثين هو إما دراسة النظريات الجديدة للقيادة، وإما دراسة القيادة الاستراتيجية في ظل ديناميكية محيط الأعمال. كما أن الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية يرجع إلى تأثيرها على أداء المنظمة واستراتيجيتها (Sosik et al, 2008, p48).

إن أغلب الدراسات التي اهتمت بالقيادة والتشارك في المعرفة ركزت على أنماط القيادة الحديثة والتشارك في المعرفة، وعلى خلاف تلك الدراسات فإن الدراسة الحالية تركز على ممارسات القيادة الاستراتيجية. ولشرح كيفية تفسير هذه الممارسات للتشارك في المعرفة فإن الاستعانة بمتغيرات وسيطة سيفيد في ذلك، وفي هذا السياق سيتم التركيز على التسويق الداخلي باعتباره فلسفة إدارية تساهم في تبني المفاهيم التنظيمية الجديدة وثقافة التعلم التنظيمي، لما لها من ارتباط متبادل مع إدارة المعرفة.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بدايةً في أدبيات تسويق الخدمات خلال فترة السبعينات، واستخدم كوسيلة لتحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات، فهو يعني أن تهتم المنظمة بموظفيها، وتعاملهم كزبائن تسعى لخدمتهم وإرضائهم. كما يساهم في تحسين أداء المنظمة من خلال تطبيق الأدوات التسويقية على الموظفين داخل المنظمة، إذ إن قدرة على التأثير في الآخرين وإرضاء حاجاتهم داخل المنظمة يعد أسبقية لإرضاء الزبون الخارجي (Simberova, 2007, P. 472).

من جهة أخرى، فإن تنافسية المنظمة تعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع التغييرات في محيط الأعمال، وخلق منتجات أو خدمات جديدة (Gasson & Shelfer, 2007).

ويعتبر التعلم التنظيمي من أهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمة، كما أن له دور أساسي في تحسين أدائها (Zagoršek et al. 200)، حيث يرى (Vera & Crossa (2004, p 222) أن التعلم التنظيمي أساس العملية الاستراتيجية، والسبيل الوحيد للحفاظ على الميزة التنافسية في

المستقبل. وقد عرف هذا المفهوم خلال فترة الثمانينات والتسعينات رواجاً كبيراً في دراسات الإدارة (Buchel & Probst, 1999).

إن العاملين المشتركين في المتغيرات الأربع السابقة هما تحسن الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، والذان يتحققان إذا كان التفاعل جيداً بين هذه المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة)، وسيتم تطبيق هذه المتغيرات على الفنادق الجزائرية.

حيث يلعب قطاع الفنادق دوراً مهماً في تنمية اقتصاد البلد، من خلال جلب العملة الصعبة عن طريق السياح القادمين، إضافة إلى تقديم فرص عمل جديدة للمواطنين، كما يساهم في تطوير الخدمات والرفاهية التي تنعكس على المستوى المعيشي (الطائي حميد عبد النبي، 2001، ص 149).

ويتميز قطاع الفنادق عن باقي القطاعات أنه يقدم خدمات بالتكامل مع السلع، لذلك فإن أداء الفندق يرتبط من جهة بجودة الخدمة وقدرة الموظفين على فهم حاجات الزبون، ومن جهة أخرى بضمان تصريفهم السلع (الأكل، الغرف... الخ) إما لأنها سريعة التلف أو لأنها غير قابلة للتخزين، وعدم استهلاكها يعني تكلفة بالنسبة للفندق.

وللتغلب على العديد من المشاكل التي تواجه الفنادق، تحاول هذه الدراسة اختبار المتغيرات السابقة في الفنادق، حيث أكدت العديد من الدراسات على الدور الإيجابي الذي تلعبه كل من القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي والتعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة في الفنادق.

إذ أشار (Blayney & Blotnick (2010, p 54 إلى أن مستقبل قطاع الفنادق يتأثر بعدة عوامل أهمها التجميع (consolidation)، حيث أن هناك عدداً قليلاً من الفنادق سيستمر بسبب الاندماج، الاستحواذ، وإعادة الهيكلة. والتأثير التكنولوجي، فاستخدام الانترنت سيستمر نتيجة زيادة وقوة تأثيرها على قرار الزبائن في شراء خدمات الفنادق. والعولمة، فالفنادق تستمر في التوسع نحو أسواق جديدة. وتنوع الضيوف (الزبائن) حيث أن عدد النساء اللواتي يسافرن للعمل زاد بنسبة 5% وهن يتطلبن معاملات خاصة ووسائل راحة إضافية. وقوة المنافسة، حيث أنه الرغم من الأزمة الاقتصادية إلا أن هناك فنادق جديدة تؤسس، ومحمتم أن تدخل الصناعة. وتقلص الفجوة بين الخدمات المحدودة والخدمات المتوسطة. وعدم الاستقرار الاقتصادي.

إن هذه العوامل تؤكد على أن وجود قيادة فعّالة في الفنادق أصبح ميزة تنافسية، وأن القائد الجيد أصبح قيمة لدى الفنادق، كما أن ما سبق يخلق ضرورة لوجود قادة ذوي مهارات أفضل. علاوة على ذلك فقد أشار Wong & Chen (2010, p 439) إلى أن ما يميز طبيعة عمل الفنادق هو التفاعل المتكرر بين الموظفين والزبائن، وضرورة تقديم الخدمة ذات الجودة الأعلى، إضافة إلى تميز الفنادق بثقافة تنظيمية من قيم ومبادئ مميزة.

ومن جانب التسويق الداخلي يرى Papasolmu & Vronti (2006, p 39) أن نجاح الفندق يعتمد على الفلسفة التالية: للاهتمام بالزبائن عليك أولاً أن تهتم بمن يهتم بالزبائن، فالموظفون الراضون يقدمون خدمات ذات قيمة أعلى، وهو ما يخلق الرضا لدى الزبائن.

وتطبيق التسويق الداخلي يتم إما بإسقاط التقنيات التسويقية داخل المنظمة، أو من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق رضا الموظف كأول طريق لتحقيق رضا الزبون، وعليه فإن تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق قد يكون أكثر نجاحاً، من خلال إسقاط تقنيات التسويق داخلياً، باعتبار أن الأنشطة التسويقية أكثر ممارسة في الفنادق، لكن ذلك يتحقق فقط من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية (Hales & Mecrate-Butcher, 1994, pp 321-324).

وفيما يتعلق بالتعلم التنظيمي في الفنادق يرى Pimapunsri (2008, p 36) أنه من المهم دراسة ثقافة التعلم في قطاع الفنادق، لما يتميز به من تنوع في قوى العمل، والتباين الثقافي بين الموظفين. كما أشار Yang (2004, p 421) إلى أن أغلب الفنادق تركز على تحسين خدمة الزبون والحفاظ على ولائه، وهي تحاول فهم حاجات الزبون ورغباته لتحقيق الأهداف السابقة، بالرغم من أن تحقيقها صعب بسبب التغيير الدائم لسلوكيات الزبائن، لذلك فإن تركيز الفنادق على التعلم التنظيمي - من خلال توسيع التعلم الداخلي والتعلم الخارجي - سيساعدها على تحقيق تلك الأهداف.

أما فيما يخص تشارك المعرفة في الفنادق فإنه نظراً لطبيعة أعمال الفنادق فإن أغلب موظفيها - بما فيهم الإدارة العليا- يحتاجون إلى التشارك المتكرر في معارف العمل، مثل المعارف المتعلقة بالمنتجات، والخدمات، والزبون (Chen & Cheng, 2012, p 474). كما أشار Yang & Wan (2004, p 593) إلى أن أغلب الفنادق تعاني من مشكلة ترك العمل (فقدان الموارد الفكرية) بسبب ضغط العمل في الفنادق، وهذا ما يؤدي إلى فقدان المعرفة، لذلك فإن على الفنادق أن تهتم بشكل كبير بالتشارك في المعرفة، من أجل بناء مخازن للمعرفة وذاكرة تنظيمية هي بأمس الحاجة إليها في ظل ارتفاع معدل دوران العمل في الفنادق.

ثم أن أكثر المواضيع التي تمت دراستها في قطاع الفنادق هي جودة الخدمات، رضا الزبون، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العوائد الإدارية، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، في حين أن موضوع التشارك في المعرفة يعد من أهم المواضيع التي يجب التركيز عليها، (Yang & Wan, 2004, p 594) كما أنه يرتبط بأغلب المفاهيم السابقة.

■ إشكالية الدراسة:

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. وقد مست هذه التطورات المؤسسات الفندقية التي أصبحت تستقبل زبائن من داخل الجزائر وخارجها، ومن ثقافات متعددة، وهو ما يفرض على هذه المؤسسات أن تكون في نفس مستوى الفنادق العالمية.

إن نجاح الفنادق وتنافسيتها - 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, p 593) إلى أنه 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، وثانياً تطوير مخازن المعرفة سهلة الوصول، تمكن الزبون الداخلي من استرجاع المعرفة التي يحتاجها في خدمة الزبون الخارجي.

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 تعطِ التفسير الكافي، خاصة أن أغلبها ركز على الأنماط القيادية الملائمة للتشارك في المعرفة فحسب. لذلك تعتقد الباحثة أن دراسة طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية وكيفية دعمها للتشارك في المعرفة قد يعطي تفسيراً أدق، كما قد يكون إضافة مهمة لهذه الدراسات.

وفي سبيل توضيح كيفية دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة، فإن للمتغيرات الوسيطة أهمية في ذلك، خاصة أن لهذه المتغيرات - التي سنتبناها الباحثة في هذه الدراسة- أهمية في نجاح الفنادق، حيث توصل (Abzari et al (2011, p 152 إلى أن أنشطة التسويق الداخلي في الفنادق تحسن من التنافسية من خلال التحفيز وتحسين الكفاءات، كما أن التسويق الداخلي يمكن الفنادق من الحفاظ على قدراتها وكفاءاتها، وذلك من خلال الفرص الموجودة في المحيط التنافسي.

ويعتبر تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق فلسفة للتنشيط، حيث أنه ينشط العلاقات الداخلية (بين الموظفين، وبين الإدارة والموظفين) والعلاقة الخارجية (بين الموظفين والزبائن)، كما أنه ينشط التفاعلات الشبكية والتعاون بين الموظفين إلى أقصى درجة ممكنة بهدف إرضاء الزبون (Turkoz & Akyol, 2008, p 150). كما أن لثقافة التعلم التنظيمي أهمية في تطوير الفنادق، فقد أكد (Hallin & Marnburg (2008, p 371 أنه تم التطرق في الدراسات السابقة إلى التعلم التنظيمي للفنادق، حيث تمت دراسة العلاقة بين معدل فشل الفنادق ودرجة تعلمها من الخبرات العملية المرتبطة بالكفاءة الداخلية، والخبرات التنافسية المرتبطة برود فعل الفنادق المتنافسة، وأكدت النتائج أن التعلم المتراكم من الفنادق المنافسة يؤثر على مخرجات الفندق. كما يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات التي يجب أن تتميزها الفنادق الراغبة في النجاح والتميز في محيط تنافسي متغير باستمرار.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الموضوع كما يأتي:

ما مدى تفسير ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة؟

ويثير هذا البحث مجموعة من التساؤلات سيتم من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة، تتمثل هذه التساؤلات فيما يأتي:

1. هل لممارسات القيادة الاستراتيجية مساهمة في تبني التسويق الداخلي؟
2. هل لممارسات القيادة الاستراتيجية مساهمة في بناء توجه تسويقي داخلي للفندق؟
3. هل لممارسات القيادة الاستراتيجية مساهمة في تطوير ثقافة التعلم التنظيمي؟
4. ما هي قوة تفسير ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة؟
5. هل يدعم تبني التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي من طرف القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة؟
6. هل يدعم تطوير ثقافة التعلم التنظيمي من طرف القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة؟

■ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية لكل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، يمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ فهم طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية.
- ✓ تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية.
- ✓ إبراز واقع التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية.
- ✓ تحديد درجة مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني الفنادق الجزائرية لأنشطة التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.
- ✓ تقييم مستوى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية.
- ✓ تقييم درجة التوجه التسويقي الداخلي ومستوى ثقافة التعلم التنظيمي للفنادق الجزائرية.
- ✓ تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي وبناء توجه تسويقي داخلي.
- ✓ تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تطوير ثقافة التعلم التنظيمي.

■ أهمية الدراسة:

تحاول هذه الدراسة المساهمة في تحقيق النجاح المستمر للفنادق الجزائرية، لما لهذه المؤسسات من أهمية في تحسين مستوى الرفاهية وتحقيق عوائد بالعملة الأجنبية، كما أنها تعدّ صورة عاكسة للمستوى الثقافي والاجتماعي للبلد.

إن السبيل لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها يتحقق من خلال امتلاك المورد الذي يزداد كلما استُخدم أكثر، ويصعب تقليده باعتباره يتميز بالتجدد، وهذه الخصائص تتوفر في مورد المعرفة، لذلك فإن إيجاد المعرفة التي تجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها هو أهم غاية يجب تحقيقها. وأكدت أغلب الدراسات أن إيجاد المعرفة يكون من خلال عملية التشارك فيها، وما يصاحب ذلك من عملية تعلم تنتج عنه معرفة باستمرار.

إن تبني التسويق الداخلي يساهم في تحقيق العديد من المخرجات الايجابية للمنظمة من جهة، كما يساعد المنظمة على التغيير التنظيمي وتبني أي فلسفة جديدة، وقد أكدت الدراسات أن أهم أسباب فشل تبني التسويق الداخلي هو عدم فهم المدراء لهذا المفهوم، لذلك سيكون لهذه الدراسة أهمية في فهم وتبني فلسفة التسويق الداخلي.

كما تكمن أهمية الدراسة من كونها إحدى المحاولات التي تدرس أحد المواضيع التي ترتبط بعمل منظمات الأعمال الخدمية، خاصة الفندقية منها، والمتمثل بالتسويق الداخلي، لاسيما أن التداخل بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية أصبح مدار جدل بين الكثير من الباحثين (حداد وعلي، 2008، ص. 393).

تكلمت الدراسات عن التوجه التسويقي الخارجي ونتائجه على المنظمة، إلا أنها لم تهتم بنتائج تبني توجه تسويقي داخلي وهو ما ستحاول هذه الدراسة التركيز عليه. أفاضت الدراسات وتتابع في البحث في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، لكن القليل منها فقط تلك التي اختبرت هذه العلاقة ميدانياً، كما أن أغلبها لم يتوصل بشكل قاطع إلى تحديد أيٍّ من هذين المتغيرين يؤدي إلى الآخر. في حين ستحاول الدراسة اعطاء فكرة تفصيلية عن العلاقة بين المفهومين، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.

تساهم هذه الدراسة في تعريف القيادات الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية بثقافة التعلم التنظيمي، والممارسات القيادية التي قد تساهم في تدعيم ثقافة التعلم التنظيمي في الفنادق. يعد هذا الموضوع من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ يتناول مجموعة المفاهيم التي لا تزال بحاجة إلى البحث (القيادة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة) وتسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه المفاهيم. قد تفيد هذه الدراسة المهتمين في قطاع الفنادق من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكاراً جديدة للباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث في الموضوع وتقديم إضافات علمية جديدة.

▪ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

لقد تم الاهتمام بموضوع القيادة رغم أن الدراسات أفاضت في البحث في هذه المجال، لأن الباحثة تعتقد أن القيادة المناسبة هي الحل للعديد من المشاكل التي تواجهها المنظمات. وركزت هذه الدراسة على القيادة الاستراتيجية حتى تتجنب مشكلة القيادة الرسمية وغير الرسمية من جهة، ولما لها من تأثير على المفاهيم المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة من جهة أخرى.

تهتم كل المنظمات بأدائها ومزاياها التنافسية، لذلك فقد ركزت الباحثة على موضوع إدارة المعرفة لما لها من مساهمة في تحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية للمنظمة وفقاً لما أكدته العديد من الدراسات. ولكون موضوع إدارة المعرفة واسع الأبعاد، فإن الباحثة اختارت التشارك في

المعرفة كونه العملية المسؤولة عن خلق المعرفة بالدرجة الأولى، كما أن العديد من مدراء المنظمات لا يدركون جيداً أهمية هذا المفهوم ويعتبرونه قضية ثانوية. حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين القيادة والتشارك في المعرفة من خلال متغيرات وسيطة، لتعطي دافعا للدراسات القادمة أن تقوم بذلك، كون أن العديد من المفاهيم قد لا يكون بينها علاقة مباشرة لكن للعلاقة غير المباشرة أهمية في تقديم اضافات أكاديمية. لدى الباحثة ميول للبحث أكثر في مفهوم التسويق الداخلي نظراً لأهمية هذا الموضوع من جهة، كما أنه ليس بالمفهوم الجديد وإنما هو فلسفة جديدة من جهة أخرى، ويتتبع كيفية تكوّن هذه الفلسفة يجد الباحث نفسه قادراً على إعطاء إضافات جديدة حتى خارج هذا المفهوم. كما أن للباحثة فضولاً في فهم العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، لأن كل الدراسات السابقة، ورغم الإضافات المهمة التي قدمتها، إلا أنها لم تُعطِ جواباً كافٍ حول طبيعة العلاقة بينهما.

■ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على اختبار مجموعة مفاهيم في الفنادق الجزائرية، منها مجموعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية، حيث تم تبني أربع ممارسات من ضمن ثمانية ، أكدها صاحب النموذج الذي تم تبنيه في القيادة الاستراتيجية. كما سيتم التركيز على مجموعة أبعاد للتسويق الداخلي هي الأكثر تكراراً لدى الباحثين، رغم غياب اتفاق حول أبعاده. كما اهتمت الدراسة بثقافة التعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، في حين قد يكون لاستراتيجية التعلم التنظيمي - والتي لم يتم تبنيها في هذه الدراسة- أهمية في تفسير المتغير التابع. كذلك اهتمت الدراسة بالتوجه التسويقي الداخلي بشكل عام، في حين قد يكون لكل بعد تفسير خاص للمتغير التابع. وتم التركيز أيضاً على التشارك في المعرفة بدل إدارة المعرفة ككل، وضمن مفهوم التشارك في المعرفة ستهتم الدراسة بكل من استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة بشكل عام، رغم أن الباحثين في هذا السلوك قسموه إلى عدة أبعاد مثل النية، الموقف، والاستعداد للتشارك في المعرفة.

نظراً لعدم إمكانية تغطية كل القطاع، سنتقتصر الدراسة على ما تيسر من الفنادق، حيث تمكنت الباحثة من الوصول إلى مجموعة فنادق في الولايات التالية: بسكرة، ورقلة، باتنة، الجزائر، الشلف، قسنطينة، وسطيف. وتحاول الباحثة من خلال اختيار هذه الولايات تغطية كافة ربوع الوطن بجنوبه، شماله، وسطه، شرقه وغربه.

تمثلت عينة الدراسة في موظفي القطاع الفندقي في الجزائر في كل المستويات الإدارية، إذ يصعب أخذ وجهة نظر المستوى الإداري الأعلى فقط، كما لم تحدد الدراسة درجة الفندق، وهذا ما قد يخلق صعوبة في تعميم النتائج، فسلوكيات الموظفين في الفنادق ذات الخمس نجوم قد يختلف عن سلوكيات غيرهم من الموظفين في الفنادق الأخرى.

ركزت الدراسة على الاستبيان في المقام الأول، ورغم دعم تفسير نتائج الدراسة بالمقابلات، إلا أن العديد من العيوب التي شابت جمع البيانات من خلال الاستبيان قد تؤثر على دقة النتائج التي تم التوصل إليها.

كما اقتصرت مدة توزيع الاستبيانات على فترة زمنية بلغت سنة تقريبا (من سبتمبر 2012 إلى أوت 2013) وبالتالي قد لا تأخذ النتائج بعين الاعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في القطاع بعد هذه المدة.

▪ منهج الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتماداً على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة: القيادة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة، 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 احصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية. كذلك 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، ولذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفاً، محاولة لتحقيق أقصى قدرة وأعلى ثقة لتعميم نتائج الدراسة. إن ما سبق توضيحه من تقنيات منهجية يتلاءم وتموضع الباحثة ضمن المقاربة الوضعية في بناء المعرفة.

▪ هيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة تم عرض مقدمتها وأهميتها وأهدافها، ومن ثم تم تقسيمها إلى أربعة فصول، في كل فصل ثلاثة مباحث، وفي كل مبحث أربعة مطالب. خصص الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، ويتضمن القيادة الاستراتيجية التي تمثل المتغير المستقل في

جزء أول، التشارك في المعرفة كمتغير تابع في جزء ثاني، ثم كلاً من التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي في جزء ثالث باعتبارهما يمثلان المتغيرين الوسيطين في هذه الدراسة. وخصص الفصل الثاني لتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة حسب ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ومن ثمّ بناء نموذج الدراسة وفرضياتها، حيث خصص الجزء الأول فيه لعلاقة القيادة الاستراتيجية بالتشارك في المعرفة، وشمل الجزء الثاني علاقة القيادة الاستراتيجية بالتسويق الداخلي، ثم علاقة التسويق الداخلي بالتشارك في المعرفة، بينما شمل الجزء الثالث علاقة القيادة الاستراتيجية بالتعلم التنظيمي، ثم علاقة التعلم التنظيمي بالتشارك في المعرفة. وخصص الفصل الثالث لمنهجية الدراسة، والذي يحوي بدوره ثلاثة أجزاء: ركز أولها على أسلوب الدراسة، وثانيها على مجتمع البحث وعينته، أما الجزء الثالث فقد تضمن دراسة ثبات أداة الدراسة وصدقها. وفي الفصل الرابع والذي يتم من خلاله عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، تم التطرق في الجزء الأول منه إلى تقييم لمتغيرات البحث في الفنادق الجزائرية، وفي الجزء الثاني تم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ثم خصص الجزء الثالث لتفسير نتائج البحث ومن ثم الخروج بمجموعة من التطبيقات النظرية والعملية والتوصيات والتوجيهات لبحوث مستقبلية، ثم الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تعالج هذه الدراسة نموذجاً مكوناً من أربع متغيرات هي: القيادة الاستراتيجية؛ والذي يمثل المتغير المستقل، التشارك في المعرفة؛ والذي يمثل المتغير التابع، إضافة إلى التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي؛ ويمثلان متغيرين وسيطين. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول كل مبحث الإطار النظري لكل متغير كما وردت بالترتيب.

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

تدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعّال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبراً على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واعٍ وجهود متضافرة، وأحياناً يحتاج إلى استثمار متواصل (Center of creative leadership, p 2, 2002)، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية

لفهم القيادة الاستراتيجية يستلزم أولاً التطرق إلى مفهوم القيادة.

1. مفهوم القيادة:

ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين، اليونانيين، الرومانيين، والمصريين (Lowder, 2009, p 38). حيث إن المصريين القدامى قدّموا أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة ماضية (Wanasika, 2009, p 27). وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد (Mat, 2008, p 19).

كما أشار Shrivastava & Nachman (1989, p 52) إلى أن القيادة تركز على سبع عناصر هي: مجموعة العمليات، الصفات الشخصية، فن الإقناع بالالتزام، فن التأثير في الآخرين، شكل الإقناع، علاقات القوة، ووسيلة تحقيق الأهداف.

كما أن أغلب تعاريف القيادة حسب رأي Mat (2008, p 19) ركزت على أربعة عوامل هي: التأثير، التحفيز، الغاية، والتغيير، وفيما يأتي توضيح لذلك.

الجدول (1-1): العناصر المشتركة في تعريف القيادة

موضوع التعريف				الباحث	السنة
التغيير	النية ⁱ	التحفيز	التأثير		
		√		Cowley	1928
			√	Nash	1929
			√	Tead	1935
		√		Davis	1942
			√	Stogdill	1950
			√	Stogdill	1954
			√	Hemphill & Coons	1957
		√		Bellows	1959
		√		K.Davis	1962
	√			Merton	1969
			√	Kahn & Katz	1978
	√	√		Richards & Engle	1986
	√		√	Hersey & Blanchaed	1988
	√	√		Bennis	1989
	√			Jacobs & Jaques	1990
√				Schien	1992
			√	Zalenik	1992
√	√		√	Rost	1993
		√	√	Ranch & Behling	1994
	√			Drath & Palus	1994
			√	Buchanan & Huczynski	1997
			√	Horner	1997
√			√	Hosking	1998
√	√		√	Daft	1999
√				Osbiorn, Hunt, & Janch	2001
			√	Yukl	2002

ⁱ Intention تم ترجمتها النية

	√	Northon	2004
√	√	Kearns	2005
	√	De Jong	2006

Source : Mat, 2008, p 20

وقد مرت القيادة بعدة نظريات أعطت كلٌ واحدة منها تفسيراً للقيادة، ما زاد في التباين وعدم إمكانية إيجاد موقف محدد من القيادة وقد لخص كل من (Mat, 2008, pp 26-49 ; Ngwa, 2012, pp 20-3; Syndell, 2008, pp 13-22 ; & Lowder, 2009, pp 39-45) هذه النظريات كما يأتي:

1. نظرية السمات (1930-1940):

يرى رواد هذه النظرية مثل Stogdill, Ghisal, Carrell أن هناك سمات محددة يتميز بها القائد، ومن الممكن أن يكتسبها، فهي ليست بالضرورة وراثية، لكن اختلفوا في عدد هذه السمات ونوعها، ومن بين السمات التي ذكرت: الشعور بالمسؤولية، القدرة على حل المشاكل، الذكاء، الصدق والاستقامة، الإبداع، البصيرة، الحكمة... الخ.

2. نظرية السلوك (1940-1950):

حيث ركز رواد هذه النظرية على سلوك القائد بدل السمات ومن بين الدراسات في هذا المجال:

أ. دراسة جامعة أيوا Iowa (نظرية الخط المستمر): وتشير إلى وجود ثلاثة أنماط من القيادة هي: القيادة الديمقراطية (يهتم هذا النمط بإيجاد جو عمل جيد، تسوده العلاقات الإنسانية الجدية حيث يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع التابعين ويأخذ رأيهم في أغلب القرارات). القيادة الأوتوقراطية (حيث يميل القادة ذوو الميول الأوتوقراطي إلى الاعتماد على سلطتهم لإجبار التابعين على إنجاز العمل وذلك بدرجات متفاوتة مما ينتج عنه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، والقيادة الأوتوقراطية اللبقة). القيادة الحرة (حيث يعطي القائد حرية أكبر للتابعين في أداء العمل واتخاذ القرارات، كما يميل إلى تفويض السلطة والاعتماد على الاتصالات المفتوحة). وتمثل هذه الدراسات البداية الحقيقية لدراسة الأنماط القيادية.

ب. دراسة جامعة ميتشجان Mitchgan: هدفت دراسات Kahn, Likert, Kats وغيرهم إلى تحديد السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنته بالوحدات التنظيمية ذات الوحدات الإنتاجية المنخفضة، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين من سلوك القادة هما: القيادة الموجهة بالعلاقات (تهتم بالعلاقات الشخصية مع التابعين) والقيادة الموجهة بالمهمة (تهتم بجودة الأداء وتقييم التابعين وفقاً لإنجازاتهم)، كما قدم Likert أربع أنماط قيادية هي: النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط المركزي النفعي، النمط الاستشاري، والنمط الجماعي المشارك وهو أفضل الأنماط عند Likert.

ت. دراسات جامعة أوهايو Ohio (نظرية البعدين): حيث قام Fleishman, Shortle, Stogdill في أواخر الأربعينات بإجراء أبحاث مكثفة حول القيادة، وتوصلوا إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: البنية الهيكلية (الاهتمام بالعمل)، والاعتبارات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين)، حيث إن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين ويظهر سلوكا عاليا في كليهما.

ث. نظرية الشبكة الإدارية: حيث قام روادها (Blake, Moton) بوضع أبعاد جامعتي أوهايو ومنتشجان في شبكة، الغرض منها التعرف على أنماط القيادة المختلفة، حيث أعطوا لكل بعد من 1-9 درجات، وبذلك فإن تقاطع أي نقطتين على المحورين الأفقي والعمودي يعطي نمطا معيناً، فتحصلوا على 81 نمطا قياديا أهمها: نمط قيادة الفريق (9-9)، النمط المجامل (9-1)، النمط المتسلط (9-1)، النمط البيروقراطي (1-1)، والنمط المعتدل (5-5).

3. النظرية الموقفية (1960-1970):

حيث ترى هذه النظرية أن خصائص القيادة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل ترتبط بسمات وخصائص شخصية نسبية تتعلق بموقف قيادي معين، ومن أهم النظريات المصنفة في هذا المدخل نذكر:

أ. نظرية Fiedler 1967 (النظرية الشرطية التفاعلية): تعتبر هذه النظرية أن النمط القيادي الأمثل لنجاح القائد يعتمد على تفاعله مع الظروف المحيطة به، حيث يصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن هذا النمط يعتبر انعكاسا لشخصيته، وتعتبر هذه النظرية من أولى النظريات الموقفية. وقدم Fiedler في هذا المجال نوعين من المتغيرات هي: استقصاء التفضيل الأدنى للعمل مع الآخرين (Least Preferred Co-Workers)، ويعكس هذا المتغير التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل لا يفضل التعامل معه، فإذا كان التقييم مرتفعا فإن القائد يميل إلى التركيز على العلاقات الإنسانية، وإذا كان منخفضا فإنه يميل إلى التركيز على مهام العمل. متغيرات الموقف وهي: علاقة القائد بالمرؤوسين، درجة وضوح مهمة العمل، درجة قوة مركز القائد، حيث يكون القائد أكثر فعالية وملائما للموقف إذا كانت متغيرات الموقف الثلاث مرتفعة، والعكس صحيح. ووفقا لتحليل Fiedler فإنه عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة فالتركيز على العمل هو المفضل، وأنه عندما تكون عناصر الموقف متفاوتة أو معتدلة فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات الإنسانية.

ب. نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد: حيث أضاف Reddin في نمودجه بُعدَ الفعالية إضافة إلى أبعاد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبذلك نتج ثمانية أنماط للقيادة تنتج عن أربعة أنماط أساسية هي: المتكامل (يهتم بالعمل والعلاقات بشكل متساوي)، المتفاني (التركيز المطلق على

العمل)، المنفصل (لا يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات)، والمنتمي (يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد)، حيث إن إضافة عنصر الفعالية لهذه الأنماط يؤدي إلى إظهار أنماط أكثر فعالية إذا وافقت الموقف، وأخرى أقل فعالية إذا لم توافق الموقف.

ت. نظرية القرارات المعيارية لفرورم وبيوتن: حيث تمثل هذه النظرية إحدى النظريات المعاصرة في القيادة، وخلافا للنظريات السابقة، فإن هذه النظرية توضح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب من بين البدائل القيادية التي تتحدد حسب طبيعة الموقف الذي واجهه القائد.

ث. نظرية دورة حياة القيادة (نظرية النضج الوظيفي للعاملين): وتعد من أهم التحولات الحديثة في نظريات القيادة، طُوِّرت من قبل Hersey & Blanchard، حيث أضافت هذه النظرية محورا ثالثا يعبر عن درجة النضج لدى التابعين، أي مدى رغبة التابعين وقدرتهم على انجاز المهمة المحددة، وبناء على الأبعاد الثلاثة (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات، ودرجة النضج) برزت أربعة أنماط قيادية، حيث يغير القائد نمطه تبعا للمراحل التي يمر بها نضج التابعين وهي، المرحلة الأولى (التوجيه)، المرحلة الثانية (الإقناع أو البيع)، المرحلة الثالثة (المشاركة)، المرحلة الرابعة (التفويض)، ويمر القائد في تغييره للنمط القيادي بخط منحنى محدب يمتد من عدم النضج إلى النضج.

4. المدخل التفاعلي:

حيث يفسر هذا المدخل القيادة على أساس أنها عملية تفاعل اجتماعي، ومن أهم النظريات في هذا المجال، نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية)، وسيتم تناولها فيما بعد، النظرية التفاعلية للقيادة، وتعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين عدد من المتغيرات هي: سمات القائد، عناصر الموقف، ومتطلبات التابعين وخصائصهم، حيث يعتمد النجاح في القيادة على مدى التكامل والتفاعل بين هذه المتغيرات.

5. النظريات الحديثة في القيادة:

ظهرت هذه النظريات نتيجة تعقد محيط الأعمال، ومن أهم هذه النظريات: نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الكاريزمية، ونظرية القيادة الرؤيوية، وسيتم تناولها فيما بعد باعتبار أن أغلب الباحثين يعتبرونها أبعادا للقيادة الاستراتيجية.

ويشير (2002, p 5) Center of creative leadership إلى أنه لفهم القيادة في المنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- عدد القادة الذي تحتاجه المنظمة حاليا وفي المستقبل ضمن الخطة التنظيمية (العدد، والمستوى، والموقع التنظيمي، والوظيفي، ووحدة الأعمال...الخ)
- نوعية القادة المرغوب اختيارهم (المتغيرات الديموغرافية، التنوع الثقافي، مستوى الخبرة...الخ)

- المهارات والسلوكيات المطلوبة لتطبيق استراتيجية الأعمال وبناء الثقافة المرغوبة (القاعدة المعرفية، المهارات والقدرات)
 - قدرات القادة للعمل جماعيا بغرض تطبيق الاستراتيجيات، حل المشاكل، الاستجابة للتهديدات، التأقلم مع التغيرات، الإبداع، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات...إلخ.
 - الثقافة القيادية المرغوبة، ويتضمن الممارسات القيادية مثل التعاون ضد العوائق، انتماء الموظفين، تحمل مسؤولية النتائج، خلق فرص للآخرين من أجل قيادتها، تطوير قادة آخرين، تعلم كيفية التعلم...إلخ.
- إن أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار يقودنا للحديث عن القيادة الاستراتيجية في المنظمة، وهو موضوع هذه الدراسة.

2. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى (Upperrelations) التي طُوِّرت من طرف Hambrick & Mason 1984 (Vera & Crossa, 2004, p 223). وتشير نظرية المستوى (الصف) الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاسٌ لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث إن معارف خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية (Boal & Hooijberg, 2000, p 523).

إن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (Sosik et al, 2005, p 48). وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى (Wanasika, 2009, p 11).

ومن هذا التعريف نلاحظ ثلاثة 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.

كما يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بطرق مختلفة، وعادة ما يتم التركيز على بعدين أساسيين هما قدرة المدراء في الإدارة العليا على دفع المنظمة نحو النجاح، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Musca et al, 2009, p 3). وانطلاقاً من ذلك نتناول التعاريف التالية للقيادة الاستراتيجية:

عُرِّفت القيادة الاستراتيجية تقليدياً على أنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد، التوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب، غير أكيد، معقد، غامض وحافل بالفرص

والتهديدات (Grras, 2010, p 1). كما يرى الزعبي (2010، ص 37) أن نشاط القيادة الاستراتيجية ينحصر في خمسة قضايا هي تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام الاستراتيجية وتطويرها، تحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الاستراتيجية.

كما تشير القيادة الاستراتيجية إلى خلق معنى كلي للأهداف والتوجه الذي يحكم صياغة الاستراتيجية وتطبيقها في المنظمة (Shrivastava & Nachman, 1989, p 52).

ويعتقد الزعبي (2010، ص 38) أن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هي إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل.

من جهة أخرى أشار Shrivastava & Nachman (1989, pp 53-54) إلى مظاهر القيادة الاستراتيجية من خلال عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في:

1. مضمون القيادة (embodiment leadership): حيث يتحدد هل القيادة الاستراتيجية تنبثق كنتيجة لشخص، مجموعة أشخاص، و/أو وضعية ما.

2. مصدر التأثير (source of influence): وتشير إلى الوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، التأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، التأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

3. العلاقة بين القائد والأعضاء: وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.

4. الدور التوجيهي للقيادة (Leadership role orientation): وتشير هل أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور role making or role taking، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، الجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدواراً حسب المهام المطلوب إنجازها.

5. وحدة التحليل (unit of analysis): إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.

6. نظام توجيه القيادة: هل هو نظام مغلق أم مفتوح.

7. هيكل عمل القيادة: ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويوجد تعليمات جديدة، أو يلتزم بالتعليمات والقوانين كل بما يخدم مصالحه.

3. الفرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية:

عدّد الزعبي (2010، ص.ص 43-46) مجموعة فروق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي كما يأتي:

- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بقضايا الماضي.
 - أن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
 - دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
 - القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.
 - يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة.
 - يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم.
 - يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر، بينما يتجنبها القائد التقليدي.
 - يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات.
 - يتبنى القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة، تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة.
 - يميل القائد الاستراتيجي للتغير الجذري، ويأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.
- كما فرّق Vera & Crossa (2004, p 223) بين مصطلح القيادة والقيادة الاستراتيجية من خلال نقطتين:
- تشير القيادة إلى القادة في أي مستوى في المنظمة، بينما تشير القيادة الاستراتيجية إلى القيادة في المستوى الأعلى في المنظمة.
 - تركز بحوث القيادة على العلاقة بين القادة والتابعين، حيث درست هذه العلاقة من وجهات نظر (الصفات الشخصية للقائد، النظرية الضمنية للقيادة بالتركيز على المرؤوسين، نظرية التبادل...الخ)، وعلى العكس من هذا التركيز الضيق، فإن بحوث القيادة الاستراتيجية تركز على تنفيذ العمل ليس فقط كنشاط علائقي، ولكن كنشاط استراتيجي.
- وتقتصر أدوار القائد التشغيلي على الأعمال اليومية، بينما أدوار القائد الاستراتيجي طويلة المدى، وتتعلق بنمو مبيعات المنظمة وأرباحها، تطبيق التغيير، والتحالفات الاستراتيجية، ومن أهم الأسباب التي تعيق تحول القائد التشغيلي إلى قائد استراتيجي: فقدان البصيرة حول أدوار القيادة في المستوى الاستراتيجي (Appelbaum & Paese, 2002, p 1).

كما أشار (Boal & Schultz, 2007, p 412) إلى أنه من الضروري التفرقة بين النظريات الإشرافية للقيادة، التي تركز على "القيادة داخل المنظمة"، والنظريات الاستراتيجية للقيادة، التي تركز على "قيادة المنظمة". حيث تهتم القيادة في الإدارة العليا بتطور المنظمة ككل، بما تتضمن من تغيير للأهداف والقدرات، بينما تركز القيادة الاستراتيجية على الأفراد الذين لديهم السلطة الكلية على المنظمة، ولا يشمل ذلك الرئيس فقط، بل كذلك أعضاء فريق الإدارة العليا (Boal & Hooijberg, 2000, p 516). فالقائد الاستراتيجي يلعب دوراً نشطاً في تطوير الأفكار والرؤية، بينما يتمثل الدور الإداري التقليدي في تطبيق هذه الأفكار والرؤية ضمن هيكل المنظمة وعملياتها (Boal & Schultz, 2007, p 412).

وتتطلب القيادة الاستراتيجية إدارةً من خلال الآخرين، إدارةً للمنظمة ككل بدل إدارة أقسام أو وحدات جزئية، والتماشي مع التغيرات المتزايدة باستمرار في ظل القرن الحادي والعشرين، لذلك فإن على القائد الاستراتيجي أن يتعلم كيفية التأثير بكفاءة على سلوك الأفراد، وكيفية التعامل مع مختلف الأوضاع التنافسية المعقدة (Ali et al, 2007, P 376). وهذا ما يدفعنا للبحث أكثر في أهمية القيادة الاستراتيجية.

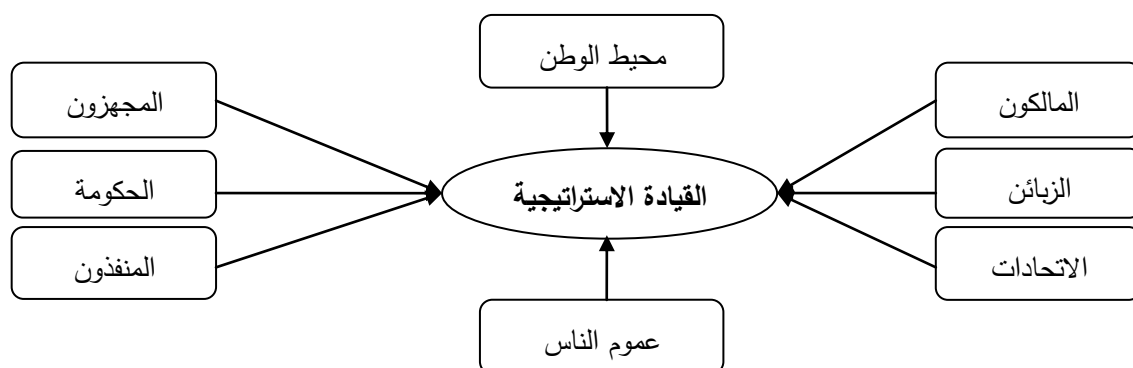
4. الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية:

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يأتي:

- القيادة الاستراتيجية تُطوّر، تهتم، وتدعم هيكل المنظمة، الأفراد، رأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب (Boal & Schultz, 2007, p 412).
- أشار (Sosik et al (2005, p 48) إلى أن الدراسات الحديثة للأعضاء التنفيذيين لمجلس المؤتمر الأمريكي تؤكد أن 40% من مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات ألغيت قبل إكمالها، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يعود إلى ضعف القيادة الاستراتيجية.
- تحتاج القيادة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين قيام منظمات تزوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية (الزعبي، 2010، ص. 37).
- يعود للقيادة الاستراتيجية الفضل في تفوق منظمات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي، الذي يتطلع إلى الأفق الأفضل، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهرها، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع (الزعبي، 2010، ص. 38).

- إن القيادة الاستراتيجية إذا تمت ممارستها فإنها تعطي اعتقاداً لدى أعضاء الفريق أن القادة يهتمون بهم، بدلاً من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات (Lo et al, 2010, p 5386).
- إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام (الزعيبي، 2010، ص. 39)، وفيما يأتي توضيح لذلك:

الشكل (1-1): مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف



المصدر: الزعيبي، 2010، ص 39.

وقد تطرق إلى هذه المسؤوليات (Grras (2010, p 48، حيث يرى أن أهم ما يقوم به القادة الاستراتيجيون تقديم رؤيا، تشكيل الثقافة، بناء وتشكيل علاقات متعددة، بناء وتشكيل علاقات على المستوى الوطني، تمثيل المنظمة، قيادة التغيير وإدارته.

5. نظام القيادة الاستراتيجية:

قدّم Sosik et al (2005, p 48-59) نموذجاً لنظام القيادة الاستراتيجية، يتكون هذا النظام من:

1. مدخلات القيادة الاستراتيجية: وتشمل صفات القائد التنفيذي وأدواره، مهارات الموظفين ومعارفهم، التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية، اتجاهات الصناعة، فرص السوق، تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب المصالح.
2. عمليات القيادة الاستراتيجية: وتتمثل في مجموعة السلوكيات المتمثلة في: تحديد اتجاهات الصناعة، والتركيز على الرسالة المحورية والاستراتيجية والرؤية، واختيار وتطوير أفراد يتوافقون والاستراتيجية، ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، وتدعيم التعلم والابتكار، وتعزيز الرسالة المحورية والاستراتيجية، وإعادة التركيز على شكل النجاح المستقبلي.
3. مخرجات نظام القيادة الاستراتيجية: وتشمل الأداء المالي للمنظمة، ورضا الزبون، وتوسيع قواعد المعرفة، والاتصال مع المساهمين، والتحسين المستمر للأفراد والعمليات، والقيادة المشتركة (تشارك كل من في المنظمة في المهام القيادية).

المطلب الثاني: القائد الاستراتيجي

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الديموغرافية والاقتصادية (Grras, 2010, p 3). لذلك سيتم التركيز في هذا المطلب على مهام القائد الاستراتيجي ومهاراته وأدواره وممارساته.

1. ماهية القائد الاستراتيجي:

عادة ما يتشكل القادة الاستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة، ومدراء الأقسام والوحدات (Ali et al, 2007, P 377). وللتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحثين:

- القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة (Wanasika, 2009, p 27).
- يعتقد الزعبي (2010، ص. 48) أن القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكنه قائد رشيد، يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.
- القادة الاستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد (Ali et al, 2007, P 376).
- إن ما يميز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف (الزعبي، 2010، ص 10).
- القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصاً له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هي الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها (الزعبي، 2010، ص 37).
- يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسؤول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها (Phipps & Burbach, 2010, p 138).
- القائد الاستراتيجي يرى الغاية ولا يقف أمام الأشجار (الزعبي، 2010، ص 38).
- القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية (Cognitive Map) تجعله قادراً على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها (الزعبي، 2010، ص 49).

▪ القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويوازن بين الأمور العاجلة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المنظمة، وهو لا يهدر الوقت في قراءة الصحف واستقبال الأصدقاء، فهو يتحرر من القيود والتقاليد التي تؤثر سلباً على العمل (الزعبي، 2010، ص 51).

2. خطوات اكتساب مهارات تصبح القائد الاستراتيجي:

يرى Crad (1997, pp 34-42) أن الفرد يمر بخمسة مراحل ليصبح قائداً استراتيجياً، تشمل كل مرحلة مجموعة من الأحداث والممارسات، حيث تشمل المرحلة الأولى (الأحداث والعمليات التي تسبق التعيين): البحث (بغرض تعريف وتحديد القضايا الاستراتيجية)، الاختيار (لتحديد المهارات والمعارف والقدرات التي تمكن من فهم القضايا الاستراتيجية ومعالجتها)، التحضير (للبدء في تغيير الاعتقاد والسلوك المناسب للانتقال من الوضع السابق إلى الوضع الجديد كمدير تنفيذي)، الإعلان (لتقديم دليل بأن القائد الاستراتيجي الجديد يملك المهارات والمعارف والقدرات للتعامل مع أصحاب المصالح المرتبطين بالقضايا الاستراتيجية). وتشمل المرحلة الثانية من مراحل التحول إلى قائد استراتيجي (أزمة القيادة): التنصيب والافتتاح (للإعلان على جدول الأعمال)، بناء مجال التفويض (لبناء علاقات عمل)، نمط التعامل والأداء (للتعامل بشكل يتوافق مع مواقف العمل ومع المكلفين). وتشمل المرحلة الثالثة (أزمة الرقابة والاستقلالية) وتشمل، الاختبار (لكسب مشاعر وارتياح من المحيطين ومن لهم علاقة، وذلك يتضمن توفير القدرات اللازمة لإنجاز المهام)، اللقاء (لعرض أهم الكفاءات في المنظمة)، إعادة التقييم (لتطوير فكر عام حول كيفية تغيير المهام المنظمة)، إعادة تشكيل السلطة (لتطوير علاقات عمل ناجحة مع التابعين)، وإنشاء التغيير (تغيير عمليات المنظمة بطريقة تمكن التابعين من النظر إلى أن أداء المنظمة يتحسن)، الاستعداد للمغادرة (للبدء في تحضير وضع المنظمة بعد نهاية الخدمة للقائد)، بينما تشمل المرحلتان الرابعة والخامسة الاستعداد للبدء في حلقة جديدة للتحول إلى القائد الاستراتيجي.

3. دوافع بناء قادة استراتيجيين:

يمكن تلخيص هذه الدوافع في الجدول الآتي:

الجدول (1-2): دوافع بناء القادة الاستراتيجيين

أهم الدوافع	القيادة الاستراتيجية الناجحة
	الحاجة إلى تعزيز ثقافة الاهتمام بين القادة.
	تحسين القدرات اللغوية التي تلعب دوراً رئيسياً لدى القادة، وتمكينهم من بناء علاقات مع ثقافات متنوعة.
نصبح أكثر عالمية	متنوعة.
	إبراز أهمية التوظيف الدولي للقادة المستقبليين.
	زيادة فهم القوانين المحلية وترتيب الأعمال، ودورها في صنع الاستراتيجية.

تفاعل وتبادل أكثر بين القادة لخلق التعاون الفعال بين الوظائف، وطرح منتجات جديدة في السوق.	لنصبح أكثر إبداعا
الحاجة إلى زيادة انتماء القيادة لكل الوظائف، بغرض رفع روح الاهتمام بالزبون، وترجمة ذلك إلى أفكار جيدة، وبالتالي منتجات جديدة.	
الحاجة إلى ثقافة التغيير، خلق روح الإبداع بدل ثقافة تجنب المخاطرة في المستوى التنظيمي الأعلى.	
الحاجة إلى تطوير عمليات جديدة وتطبيقها للاستفادة من خبرة الزبون، وتحويل ذلك إلى ممارسات.	لنصبح أكثر اهتماما بالزبون
ضرورة خلق علاقات متينة بين المنظمة وكل زبائنها، وبالتالي الاستفادة من خبراتهم باستمرار.	
الحاجة إلى فهم حاجات وتفضيلات مختلف تجزيئات الزبائن، والابتعاد عن منهج "جزء واحد يناسب الكل".	
ضرورة غرس ثقافة الزبون السيد والزبون الرئيس.	
النمو السريع يحتاج إلى الاهتمام بتطوير المواهب.	الاستثمار في الفرص عالية النمو
ضرورة تنمية عدد من القادة في كل مستوى بما يعادل نسبة 10% من السنة، وذلك بعد كل ثلاث سنوات.	
ضرورة إدخال Six-Sigma وتعلم طرق أخرى للتحكم في التكاليف مقارنة بالمنافسين، وهذا يحتاج إلى قيادة داعمة في كل المستويات.	تحسين الكفاءة التشغيلية
ضرورة خلق ثقافة التحسين المستمر، والتي تشرف عليها قيادة كفوة.	

Source: [http:](http://.....) ; Strategic leadership CH12, pp 9-11.

4. مهارات القائد الاستراتيجي:

تمثل المهارات جميع المعارف، القدرات، المواقف التي تمكّن القائد من أداء مهامه المطلوبة. ومع أنه عادة ما ترتبط المهارات بالسّمات والقابليات الفطرية، لكن يمكن تطوير هذه المهارات الموجودة لدى الأفراد (Grras, 2010, p 28).

ويعتقد (Grras, 2010, p 48) أن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعيا؛ فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تطبيق مهارات تفكيرية متكاملة.

وقد قسم (Wong et al (2003, p 9) مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصويرية، مهارات شخصية، ومهارات نفسية:

1. المهارات التصويرية: وتشمل:

- التصور وتوقع المستقبل، تفكيرا وقائيا، ممارسات إبداعية، تفكيرا عاكسا.
- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز.

- إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل.
- نقد الذات واختبار النفس.
- الفعالية في ظل محيط معقد.
- مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.
- 2. المهارات الشخصية: وتشمل:
 - الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين.
 - إلهام الآخرين بالعمل.
 - تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح).
 - مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.
- 3. المهارات النفسية: وتشمل:
 - نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصدها، ثقافتها وقوانينها.
 - تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها.
 - مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

كذلك صنف (Grras (2010, p 28) مهارات القيادة إلى مهارات تصويرية conceptual، تقنية technical، وشخصية Interpersonal، حيث تتضمن المهارات التصويرية كل مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض. أما المهارات التقنية فتتضمن معرفة السياسات الخارجية الاقتصادية، والنظم الثقافية المؤثرة على المنظمة. وأما المهارات الشخصية فتشمل بناء الجماعات داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على الاتصال الفعال.

5. ممارسات القائد الاستراتيجي:

- إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ. ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، لخصها (Hitt et al (2001, p 439) فيما يأتي:
1. تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه المنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات/الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.
 2. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيّمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يُقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية

- استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة 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.
3. الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن بالطرق).
4. 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.
5. الاعتماد على استراتيجيات قيّمة: 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.
6. بناء ثقافة تنظيمية فعّالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتنميين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.
7. تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها: وفيها نوعان: رقابة مالية وأخرى 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 تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
8. الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما 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.
- وقد تبنت هذه الممارسات العديد من الدراسات مثل دراستي (Boal & Schultz, 2007 ; Ali et al, 2007). حيث يرى (Boal & Schultz (2007, p 411 أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام هي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق الرؤيا المستقبلية وإيصالها، تطوير القدرات والكفاءات الرئيسية، إدارة الدوائر الانتخابية المتعددة، تطوير الهياكل، الرقابة والعمليات التنظيمية، اختيار الجيل القادم للقادة وتطويره، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعّالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة. كما أشار (Ali et al (2007, P 385 إلى أن أهم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية تتمثل في:

- تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمنظمة (strategic intent).
 - الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة.
 - تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفعالية.
 - الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية؛ ويتضمن: إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة.
 - تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب.
- وفيما يأتي تلخيص لممارسات القادة الاستراتيجيين حسب عدة باحثين:

الجدول (1-3): ممارسات القادة الاستراتيجيين

الباحثون	الأدوار العامة للقادة الاستراتيجيين
Ierlaned & Hitt (2005)	تحديد أهداف المنظمة ورؤيتها. استغلال المهارات الأساسية الحافظ عليها. تطوير رأس مال بشري. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. التركيز على الممارسات الأخلاقية والاهتمام بها. تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة.
Boal & Hooijberg (2000)	اتخاذ القرارات الاستراتيجية. خلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، تطوير الهياكل التنظيمية، العمليات والرقابة التنظيمية. إدارة دوائر انتخابية متعددة. اختيار الجيل الجديد من القادة وتطويره. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. غرس نظم قيم أخلاقية ضمن الثقافة التنظيمية.
Quinn (1988)	ثمانية أدوار هي: المبدع، الوسيط، المسهل، الناصح، المنسق، المراقب، المنتج والموجه.
Hart & Quinn (1993)	المحدد للرؤيا، المحفز، المحلل، والرئيس المتعسف (الموجه بالمهام).
Hoeus & Aditya (1997)	اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنتجات والخدمات. اختيار التنفيذيين الرئيسيين. توزيع الموارد على أغلب مكونات التنظيم.

صياغة الأهداف التنظيمية والاستراتيجية.

تقديم توجه للمنظمة مع احترام مجال عملها.

تهيئة التصاميم التنظيمية وأغلب البنى التحتية وتثبيتها، مثل نظم التعويض، الرقابة، والمعلومات.

تمثيل المنظمة في أهم الدوائر الانتخابية مثل المؤسسات المالية، الوكالات الحكومية، مجموعات

الاهتمام بالزبون... إلخ.

التفاوض مع هذه الدوائر الانتخابية حول الشرعية والموارد.

Source: Musca et al, 2009, p-p 5-6

ومن الضروري على القادة الاستراتيجيين أن يركزوا جهودهم - في هذه الممارسات - على المهام طويلة الأجل، بينما يحددون الاحتياجات قصيرة الأجل في ظل هذا التوجه طويل الأجل للمنظمة (Grras, 2010, p 48). حيث يرى Hitt et al (2010, p 444) أن أسباب فشل القيادة الاستراتيجية في القيام بدورها هي التركيز على العوائد قصيرة المدى وعدم الاهتمام بالأداء طويل المدى، إعطاء أولوية للمساهمين غير المهمين، الكبرياء (المبالغة في الثقة بالنفس) والتحيز الشخصي في قيادة القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية. وسيتم توضيح أكثر لمسؤوليات القيادة الاستراتيجية في كل مستوى من مستويات القيادة الاستراتيجية في العنصر الآتي.

المطلب الثالث: مستويات القيادة الاستراتيجية ونظرياتها

1. مستويات القيادة الاستراتيجية:

يمكن دراسة القيادة الاستراتيجية في مستويين: يتعلق الأول بالقيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي (المدير التنفيذي CEO) ويتعلق الثاني بالقيادة الاستراتيجية على مستوى الجماعة (الإدارة العليا لفرق لعمل TMT top management team)، حيث إن البحوث بحاجة إلى الربط أكثر بين دور القيادة الاستراتيجية في كل من المستويين الفردي والجماعي (Crossan et al, 2008, p 571).

ويشير Crossan et al (2008, p 569) إلى أنه يمكن تقسيم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي (CEO) إلى: القيادة في المستوى الذاتي، على مستوى الآخرين، ومستوى المنظمة. حيث يتضمن المستوى الذاتي للقيادة مسؤولية الوعي الذاتي وتطوير نقاط القوة للقائد، وتتطلب القيادة الاستراتيجية على مستوى الآخرين الآليات الشخصية للتأثير على التابعين، بينما تتضمن القيادة على مستوى المنظمة فتتضمن ثلاث مجالات متداخلة هي: المحيط، الاستراتيجية، والمنظمة. وفيما يأتي توضيح للقيادة الاستراتيجية في المستويات الثلاث:

1. القيادة الاستراتيجية الذاتية: في هذا السياق يعد نموذج القيادة الأصيلة Authentic Leadership

ملائماً لكل من القيادة على مستوى الآخرين والقيادة على المستوى الذاتي. والقائد الأصيل هو الشخص الذي له وعي عميق بكيفية تفكيره وكيفية تصرفه (سلوكه)، وله إدراك إيجابي لقيم الآخرين وأدائهم، معارفهم ونقاط قوتهم، له وعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنه يتميز بمجموعة صفات منها أن له ثقة عالية، أملاً كبيراً، تفاؤلاً عالياً، مرونة عالية، ومعنويات مرتفعة، كذلك فإن القيادة الذاتية تتطلب أن يكون لدى القائد إدراك عالٍ، سلوكيات ومعنويات عالية، يبدأ بتغيير نفسه ليغير الآخرين والنظام ككل (Crossan et al, 2008, p 575). وباختصار فإن القيادة في المستوى الذاتي تهتم بالصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي سواء الفطرية أو المكتسبة.

2. القيادة الاستراتيجية على مستوى الآخرين: لاحظ House & Adirzya, 1997 أن أكثر من 3000

دراسة حول القيادة قام بتصنيفها Bass, 1990 ركزت على العلاقة بين القائد والتابعين وأغلب هذه الدراسات أهملت نوع المنظمة والثقافة التي ينشط فيها القائد. وفي علاقة القائد الاستراتيجي بالآخرين يجب توضيح أن هناك علاقة تفاعلية مباشرة بين القائد الاستراتيجي والتابعين الذين يحتكون بالمدير في الإدارة العليا، وتأثيراً غير مباشر للقائد الاستراتيجي على التابعين، من خلال المدراء في المستويين المتوسط والتشغيلي من خلال رموز المنظمة، الرؤيا، القصص والكلام المنقول، وسلسلة الأحداث في المنظمة (Crossan et al, 2008, p574)، وفي هذا السياق تؤكد النظرية الموقفية للقيادة

أنه لا يمكن تحديد أفضل نمط قيادي في التأثير على الآخرين، ولكن كل ظرف يملي على القائد مجموعة مسؤوليات وأنماط قيادية مختلفة. وعلى خلاف هذا الرأي، يذهب باحثون آخرون إلى أن هناك أنماطاً أخرى للقيادة تصنف ضمن النظريات الجديدة للقيادة، والمتمثلة في القيادة الكاريزمية (Hous, 1977)، القيادة التحويلية (Burns, 1978 ; Bass, 1985)، النظرية النسبية للقيادة الكاريزمية (Conger & Kanungo, 1987) ، نظريات الرؤية للقيادة (Kousnes & Bennis & Nanus, 1985 ; Posner, 1987)، ونظرية القيمة للقيادة (House, 1996). تشترك كل هذه النظريات في محاولة تفسير كيف يمكن للقائد أن يحقق أعلى مستويات التحفيز، الثقة، الالتزام، الولاء، والأداء عند تابعيه (Crossan et al, 2008, p 574).

3. القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: يرى Crossan et al (2008, p 572) أنه في تعريف مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، يتم التركيز على العناصر غير الإنسانية والمتمثلة في: الاستراتيجية، الهيكل، القواعد والإجراءات، والتي تميز الأفراد والجماعات عن المنظمات. وتتأثر مسؤوليات القائد الاستراتيجي في إدارته للاستراتيجية والمنظمة بالتغير في المحيط الخارجي، التغير في الاستراتيجيات والتغير في المنظمات. وفيما يأتي توضيح مختصر لذلك:

أ. تغير المحيط الخارجي: ميّز القرن الماضي العديد من مظاهر التغيير مثل: العولمة الاقتصادية، التطور التكنولوجي، الانفجار المعرفي، أنتجت هذه المظاهر محيطاً في أعلى مستوى التعقيد، الديناميكية، والغموض، كما أعطت مفهوماً جديداً للمنافسة، ترتفع فيه مستويات المخاطرة وتتنخفض إمكانية التوقع إلى أقل المستويات. وضمن هذه الحقيقة تتحدد للقائد الاستراتيجي مسؤوليات أخرى ضمن تغير المحيط الخارجي، إذ عليه أن يدعم تطور المنظمة من خلال زيادة قدرتها على التعلم، الذي يرتبط بإمكانية التحليل والتقدير، إمكانية أن تبقى على وعي حقيقي بكل ما يحدث، السعي أن تكون أفضل، وتتعلم بسرعة من كل ما يقع من أحداث، كما يتعين على القائد الاستراتيجي في هذا المستوى أن يوفر البنية التحتية التي تدعم التعلم وترجمة المحيط وربطه بكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية (Crossan et al, 2008, p 573).

ب. تغير الاستراتيجية: إن مسؤولية القادة تتمثل في بناء القيود (الشروط) التي تُمكن الاستراتيجية من أن تظهر، وهذا ما يعرف لدى Lewin's, 1999 بمنطق الإدارة الجديد، حيث يختار القادة مجالات التنافس والتموضع الاستراتيجي (مثلاً أن تصبح المنظمة رقم واحد من حيث الأداء الاستراتيجي أو رقم 2)، والموقف الاستراتيجي (المنافس الرئيسي، المتحرك الأول، أو المتتابع المتأخر)، كما يتعين

على القائد الاستراتيجي بناء سياق للتغيير، بناء التزام وشراكة، والموازنة بين الابتكار والاستقرار (Crossan et al, 2008, p 573).

ج. تغيير التنظيم: إن الحديث عن التغيير في الهياكل التنظيمية كان قبل مائة عام، حيث كتب الباحثون عن مختلف أشكال الهيكل التنظيمي للمنظمات الحقيقية، كما تكلموا عن المنظمات الافتراضية، وما خرجت به البحوث في هذا المجال من نتائج هو أن على المنظمات أن تتصف بالمرونة والقدرة على التغيير، لذلك لا بد على القائد الاستراتيجي أن يملك المهارات، المعارف، والقدرات اللازمة للوصول إلى ما يسمى بالتنظيم الذاتي للأفراد، حيث يتطلب توفر ثلاثة شروط هي: هوية تنظيمية واضحة ومتماسكة، تدفق مفتوح للمعلومات، واتصال شبكي لكل أجزاء النظام. إن هذا التنظيم الذاتي للأفراد يسمح بمستوى عالٍ من الاستقلالية، رقابة منخفضة، وانفتاح أكثر، لذلك يتطلب على القائد الاستراتيجي تركيز أقل على الرقابة وتركيز أكبر على التمكين وتطوير رأس المال البشري (Crossan et al, 2008, p 573).

إن التغيير في المحيط الخارجي، الاستراتيجية، والتنظيم غير من أدوار القيادة الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية، بحيث تغير دور المدير في المستوى التشغيلي من منفذ إلى ريادي (entrepreneurs)، كما تغير دور المدير في المستوى الإداري المتوسط من مراقب إلى معلم، وتغير دور المدير في المستوى الإداري الأعلى من موزع للموارد إلى مسؤول عن خلق محيط تسوده الثقة والسعي نحو تحقيق الأهداف (Crossan et al, 2008, p 574).

2. نظريات القيادة الاستراتيجية:

نتيجة لاختلاف الباحثين في مدى تأثير القائد على أداء المنظمة، حيث إن قسم هؤلاء بين مؤيد لقوة التأثير ورافض لذلك، إذ يرون أصحاب الاتجاه الثاني أن هناك قيوداً متنوعة تنقص من أثر القيادة على أداء المنظمة ومخرجاتها، مثل: تاريخ المنظمة، المساهمين، الظروف الاقتصادية، تعقد المحيط الخارجي للمنظمة... الخ (Elenkov et al, 2005, p 666)، واستجابة لهذه الحالة برزت ثلاث تيارات فكرية للقيادة الاستراتيجية: نظرية المستوى الأعلى، وجهة نظر الكاريزماتي، والتحويلي، والرؤيوي، وإدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي (Musca et al, 2009, p 4).

▪ نظرية المستوى الأعلى: طوّر الباحثون نظرية الصف الأعلى، التي أصبحت تعرف حالياً بنظرية القيادة الاستراتيجية، واستمر الباحثون في تطوير هذه النظرية وربطها بنظريات ومفاهيم أخرى، مثل أداء المنظمة وتعقد المحيط ثم تحديد أهم مكونات القيادة الاستراتيجية (Phipps & Burbach, 2010, p 138). وتعتبر هذه النظرية المنهج الحديث في أدبيات القيادة الاستراتيجية، حيث تركز على تأثير الخصائص الديموغرافية للقادة، وخلفية المدير التقليدي في المنظمة في تفسير الأداء الاستراتيجي

لها (Musca et al, 2009, p 4). كما تكلمت هذه النظرية عن دور القيادة الاستراتيجية ضمن الإدارة الاستراتيجية في تحقيق مخرجات للمنظمة (Elenkov et al, 2005, p 666).

■ وجهة نظر الكاريزماتي، والتحويلي/الإجرائي، والرؤيوي: تركز على المظاهر الرمزية لدور القيادة الاستراتيجية، وذلك بالتركيز على العلاقات بين القادة وأصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها. ويفترض رواد هذا الفكر أن قدرات القادة في خلق قيمهم ونشرها وإبصالها، تعد من الأمور الضرورية في الأداء والإبداع التنظيمي (Musca et al, 2009, p 4). وتم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والإجرائية، واللذين يعتبران أسلوبين مختلفين في التأثير على مخرجات المنظمة، في حين يمكن أن يكونا لدى القائد نفسه، ويعرف هذا التيار بالنطاق الكامل للقيادة (Full Range of Leadership) (Elenkov et al, 2005, p 666).

■ إدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي: تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل المعلومات، وتقتصر هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على إدراك التعقيد لهم حظوظ أفضل في ترجمة ماذا سيجري في المحيط لاحقاً. بينما تركز وجهة نظر الذكاء الاجتماعي على أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية للقادة في المبادرة للتغيير في ظل محيط متقلب. ومن أمثلة هذه المهارات: ثقافة الاهتمام (empathy)، القدرات التحفيزية والحسية (Musca et al, 2009, p 4). وفي تفصيل لهذا المدخل تطرق (Boal & Hooijberg, 2000) إلى ثلاث نظريات قديمة للقيادة الاستراتيجية التالية هي: نظرية الإدراك المعقد، نظرية الذكاء الاجتماعي، ونظرية السلوك المعقد، وفيما يأتي توضيح لها:

1. نظرية الإدراك المعقد (Cognitive Complexity): الحديث عن هذه النظرية كان قبل ستين عاماً، وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يؤدون المهام أفضل من الأفراد ذوي الإدراك الأقل تعقيداً، لأنهم يستخدمون أبعاداً وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتاً أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكوّنات أوسع من القادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقد التغذية الراجعة بكثرة، ولهم توجه نحو استقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفعالية (Boal & Hooijberg, 2000, p 532-533).

2. نظرية الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence): يجمع على أن القائد يجب أن يملك مجموعة مهارات شخصية، مثل ثقافة العناية والاحترام، التحفيز، والاتصال، بالإضافة إلى المهارات الإدراكية.

ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزاج، والتحفيز، والاهتمامات. كما يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، التمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم. كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء مواقف، وتحقيق الثقة، وتحقيق الأهداف (Boal & Hooijberg, 2000, p 533).

نظرية السلوك المعقد (Behavioral Complexity): تشير إلى أن القائد الذي يؤدي أدواراً متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محدودة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات، بل يحتاج كذلك إلى اختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب (Boal & Hooijberg, 2000, p 530).

وفيما يأتي نتطرق إلى أنماط القيادة الاستراتيجية، بالتركيز على وجهة نظر التيار الثاني (التحويلي/الإجرائي، الكاريزمي، والرؤيوي). حيث يرى (Boal & Hooijberg (2000, p 516 أن الأنماط الجديدة للقيادة هي: القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية، والقيادة الرؤيوية.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الاستراتيجية

1. القيادة الإجرائية (التبادلية):

يُعرّف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبنيٌّ على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم. ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات. ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف، واتفاقا واضحا حول ما يتوقعه للقائد من الأعضاء، وكيف يكافئهم على جهودهم والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة (Vera & Crossa, 2004, p 224). وأشار Vera & Crossa (2004, p 224) إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في:

-المكافئة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والموظف، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

-الإدارة بالاستثناءات: وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. ويفرّق Lyons & Schneider (2009, p 738) بين نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالاستثناء الإيجابي *management by exception active*، وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي *management by exception passive* فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف.

2. القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي James McGregor، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتمادا على تبادل الفريق، التعويض، واستخدام الإدارة بالاستثناء (Vera & Crossa, 2004, p 224). وأكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية، إنتاجية، إبداعا ورضا ورضا للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام (Lo et al, 2010, p 5386).

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي (القدرة على التحفيز طبيعيا وجذب عواطف الآخرين، حيث يحاول القائد توصيل الرؤية التنظيمية، إيجاد تحدٍّ لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية)، التأثير المثالي (القدرة على اكتساب احترام الآخرين، حيث يحاول القائد أن يرسم لنفسه دورا نموذجيا)،

الاعتبارات الفردية (القدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، حيث يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المنظمة)، والتحفيز الفكري (القدرة على تحفيز رغبات التابعين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، حيث يحاول القائد تحفيز الموظفين فكرياً ليصبحوا مبدعين) (Lyons & Schneider, 2009, p 740 ; Voola et al, 2003, P 1168).

وأشار Lo et al (2010, p 5386) إلى ضرورة التفرقة بين القيادة التحويلية الأصلية authentic transformational leadership والقيادة التحويلية المزيفة pseudo transformational leadership؛ حيث إن القائد التحويلي المزيف يحاول أن يستمد قوته ومكانته من إنجازات التابعين، في حين أن سلوكه لا مصداقية له ولا علاقة له بهذه الانجازات.

ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة (المبتكرة والوسيطية) ونماذج العلاقات الإنسانية (المسهل والناصح)، في حين أن سلوك القيادة الإجرائية يعكس أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج أو المشرف) (Vera & Crossa, 2004, p 224).

❖ خصائص القيادة التحويلية:

- تبين القيادة التحويلية الحاجة إلى التغيير، خلق رؤيا جديدة، وتحريك الالتزام نحو هذه الرؤيا (Keegan & Hartog, 2004, p 609).
- إن القيادة التحويلية ظهرت كنتيجة للتحفيز والإبداع الضروري في ظل التغيرات الكبيرة في محيط أعمال المنظمات اليوم (Druskat, 1994, p 99).
- تقدم القيادة التحويلية رؤية لمستقبلٍ واعدٍ، ذي مغزىٍ وذي تحدٍّ، من أجل دفع الموظفين أن يذهبوا أبعد من الوضعية التي هم عليها، ويفكرون بطريقة جديدة حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها (Connelly & Ruark, 2010, p 750).
- القيادة التحويلية تحتاج إلى دقة في إدراك الآخرين، ومهاراتٍ عاليةً مرتبطة بالاحترام والاهتمام بالآخرين empathy skills (Druskat, 1994, p 99).
- يشير Voola et al (2003, P 1168) أنه من بين خصائص القيادة التحويلية: تقديم الاستقلالية، وتشجيع الموظفين على الإبداع، وهذا ما يشجعهم على حل المشاكل دون الخوف من الوقوع في الخطأ، وبالتالي فهم يطورون أنفسهم.
- تمارس القيادة التحويلية تأثيرها من خلال التركيز على الغايات والقيم المشتركة، مساعدة الموظفين على تجاوز اهتماماتهم الخاصة لتصبح تابعة لاهتمامات المجموعة وأهدافها (Connelly & Ruark, 2010, p 750).

▪ تساهم القيادة التحويلية من تحويل حالات الضغط لدى الموظفين إلى فرص للنمو، من خلال تقديم الدعم اللازم في كل مراحل أداء مهامهم (Lyons & Schneider, 2009, p 740).

▪ تثق القيادة التحويلية في الموظفين وتوضح لهم الأدوار (Connelly & Ruark, 2010, p 750).

❖ الاختلافات بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية:

إن مفهومي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية نشأ من التصنيف القديم للقيادة كقيادة تركز على العلاقات مقابل التوجه نحو المهمة، قيادة موجهة مقابل قيادة مشاركة (Vera & Crossa, 2004, p 223).

وحصر عبوي (2007، ص.ص 95-96) الاختلافات بين القيادة التحويلية والإجرائية في أن الأولى تُطوّر التابعين ليصبحوا قادة، بينما الثانية تجمع التابعين حول رسالة توضح الحدود، كما أن القيادة التحويلية تلهم تابعيها، لتجاوز مصلحتهم الشخصية والاهتمام بالمصلحة الجماعية، وترسم رؤية عن حالة لمستقبل مرغوب فيه، بطريقة تجعل التغيير يستحق الجهد المبذول، في حين أن القادة التبادليين يعززون الاستقرار.

وأشار (Vera & Crossa, 2004, p 224) إلى أن Burns 1978 قدّم القيادة التحويلية والتبادلية كمنطقتين متضادتين، بينما يرى Bass 1985 أنهما بعدان مستقلان، ويمكن للقائد أن يكون إجرائياً أو تحويلياً أو إجرائياً وتحويلياً في الوقت نفسه، أو أن لا يكون أيّ أحد من النمطين.

من جهة أخرى يرى Pawar & Eastman, 1997 أن من بين أنماط القيادة الاستراتيجية: القيادة الإجرائية والقيادة الكاريزمية. بحيث إن القائد الإجرائي هو من يتعامل مع النظام والثقافة الموجودة، ولا يحاول تغييرهما، ويحاول إرضاء الحاجات الحالية للموظفين بالتركيز على العوائد، وإعطاء اهتمام ضيق للأخطاء والسلوكيات غير النظامية، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Waldman et al, 1999, p 5). وفيما يأتي توضيح للقيادة الكاريزمية.

3. القيادة الكاريزمية:

إن أول من تكلم عن القيادة الكاريزمية هو Conger & Kanung, 1987، وتوصف الكاريزما بالعلاقة بين الفرد (القائد) وواحد أو أكثر من الموظفين، بحيث إن سلوكيات القائد تتماشى والمواقف الإيجابية للموظفين. ومن أهم سلوكيات القائد هنا: الإفصاح عن الرؤيا وإظهار توقع عالٍ للأداء، ومن المواقف الإيجابية للموظفين: الثقة في القائد، وإظهار شعور الاستحسان في حضوره، وإبداء احترام كبير له (Waldman et al, 1999, p 5). كما يرى Puffer (1990, p 178). أن مدى توفر سلوكيات جاذبة في القائد هو الذي يؤهله أن يكون قائداً كاريزمياً، ومن بين أهم ثلاث سلوكيات: الخبرة، المخاطرة، والكاريزما (أي أن يرى الآخرين أن القائد شخص رائع واستثنائي)، وتشير الخبرة إلى كفاءة القائد وقدرته على أداء المهام بفعالية، وهذا يشمل البصيرة

الاستراتيجية في تحديد أهداف المنظمة وطبيعة الأسواق المستهدفة، بينما تتضمن المخاطرة السلوكيات غير المألوفة في تحدي الوضع الراهن، ويعكس سلوك المخاطرة درجة التزام القائد بتطبيق أفكاره الطموحة نتيجة لثقته بنفسه، بينما الخاصة الثالثة للقائد الكاريزمي فتمثل مدى رؤية الآخرين للقائد على أنه شخص مميز، حيث إن الأفراد ينجذبون إلى القائد الذي يظهر القدرة على خلق الحماس، فيصبح لهم القائد مصدر تحفيز وإلهام، كما يصبح لهم ارتباط عاطفي تجاه القائد، وهذا ما يعرف حقيقة بالكاريزما (الجادبية).

وقدم Boal & Hooijberg (2000, p 526) نموذجاً لتطوير القائد الكاريزمي، والذي يمر بأربع مراحل هي: صياغة Framing، وإعداد Scription، وتمثيل وتنظيم Staging، وإنجاز Performing، بحيث إن الهدف من الصياغة هو إدارة المعاني وبناء الواقع. بينما في الإعداد ينقل صياغة التصرفات إلى سلوك من خلال اختيار الأدوار وتوجيه التصرفات، وفي هذه المرحلة يتم تقديم تعليمات مرنة بما فيه الكفاية لمعالجة الأحداث غير المتوقعة. في مرحلة التنظيم يتم تخطيط، وتطوير، واستغلال رموز المواضع والمظاهر المادية. وفي المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ المخططات، وفي كل هذه المراحل على القائد الكاريزمي أن يعتمد على استخدام تقنيات إدارة الانطباع للحفاظ على هويته الكاريزمية.

يوجد نوعان من القيادة الكاريزمية، الرؤيوية والمتجاربة للأزمة، نتج الشكل الأول من القيادة الكاريزمية على عن خلق القائد لعالم داخلي لتابعيه، تربط فيه سلوكياتهم بأهم القيم، الأهداف، والمعاني، وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة وأهدافها. وعليه فإن القائد الكاريزمي الرؤيوي بدأ مع خلق تفسيرات جديدة للمخططات، ومن ثم تحويلها إلى تصرفات. بينما نتج الشكل الثاني من القيادة الكاريزمية عن خلق القائد لعالم خارجي لتابعيه، أين ترتبط فيه مخرجاتهم بسلوكياتهم، وتبدأ القيادة الكاريزمية المستجيبة للأزمة مع التصرف (التعامل مع الأزمة) ، وتتجه إلى خلق مخططات تفسيرية جديدة، بحيث إن تأثير هذه الأخيرة يكون مؤقتاً.

4. القيادة الرؤيوية:

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويون ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة، ويولدون أفكاراً عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء عن الحاضر (عبوي، 2007، ص 97). وتشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصداقية وجاذبة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤيوية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية (Elenkov et al, 2005, pp 668-669).

وتشمل القيادة الرؤيوية مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث إن مكوّن الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكوّن على توجيه المعلومات واستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على التعلم. بينما يرتبط مكوّن العاطفة فيرتبط مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكوّن العاطفي للرؤية أساس التحفيز، والالتزام والتطبيق (Boal & Hooijberg, 2000, p 524).

يشير (Boal & Hooijberg (2000, p 526) إلى أن بعض الباحثين يتعاملون مع نظريات القيادة التحويلية، الكاريزمية والرؤيوية بشكل تبادلي، بحث أن الفرق بينهما يكمن في مستوى اختيار المتغيرات التابعة وتحليلها، فالنظريات الكاريزمية تركز على مخرجات مستوى الفرد مثل: التأثير، والولاء، والانتماء، والالتزام، والتحفيز، والأداء.

إن الأنماط السابقة هي أهم الأنماط التي تناولتها البحوث السابقة، بينما أشار الزعبي (2010، ص.ص. 40-42) إلى أن هناك أربعة أنماط للقيادة الاستراتيجية هي: نمط الإدارة بالمشاركة؛ نمط الإدارة التشريعية؛ وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة القواعد والاجراءات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى، نظرا لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو نظرا لمكانتهم المميزة في المنظمة. نمط الإدارة التنفيذية؛ حيث نجد اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه. ونمط الإدارة الفوضوية حيث إن لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة، وإذا وضعت تكون شكلية فقط.

وعموما يرى (Boal & Hooijberg (2000, p 524) أن الباحثين في القيادة الاستراتيجية يجب أن يهتموا بأربعة عوامل: الأول هو ما يعرف بالمتغيرات الديموغرافية للقائد ومشكلة قياسها (مثل: وجهة نظره، واستراتيجيات حله للمشكلات)، والثاني يتعلق بالقيادة الاستراتيجية في الجماعة، وكيف تؤثر تركيبة الجماعة على العمليات الداخلية (مثل: التصادم، والاتصال واتخاذ لقرارات) أو السمات النفسية للجماعة (مثل: مواقفهم، ونماذج التفكير المشتركة)، وكيف لهذه العمليات والسمات أن ترفع من مخرجاتهم (الأداء)، والثالث هو ضرورة أن يستفيد الباحثون من النظريات والتيارات السابقة، وإسقاطها على نظرية القيادة الاستراتيجية، والرابع أن نظرية السمات ونظرية موارد الإدراك التي قارنت بين الخبرة والذكاء تعدان مساهمات مهمة في بناء نظرية القيادة الاستراتيجية.

بعد التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، التي تمثل متغيرا مستقلا في هذه الدراسة، سيتم - في المبحث الآتي- تناول متغير التشارك في المعرفة، باعتباره يمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: التشارك في المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية قديمة وحديثة في الوقت نفسه، إذ كتب الفلاسفة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. كما كانت هناك الكثير من المجتمعات التي مارست إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، دون أن تطلق على ممارستها هذا المصطلح. وحاليا أصبحت إدارة المعرفة مطبقة في أغلب المنظمات الناجحة، كما أعطاها الأكاديميون الوافر من الدراسة والبحث. وتعد عملية التشارك في المعرفة أهم عملية في إدارة المعرفة، وسنحاول في هذا المبحث تقديم شرح عميق لهذه العملية.

المطلب الأول: ماهية التشارك في المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم التشارك في المعرفة يجب أولاً تناول مفهوم المعرفة وإدارتها باختصار.

1. مفهوم المعرفة:

إن أفضل طريقة لفهم المعرفة هي التمييز بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة بدون سياق، فإذا تم تنظيم هذه البيانات، تحليلها وترجمتها إلى معانٍ أصبحت معلومات، وستصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن تذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة (Boateng et al, 2009, p 454). وقد أكدت أدبيات الإدارة على تعقد مفهوم المعرفة ونقص الاتفاق حول تعريفها. فالمعرفة تعرف على أنها الاعتقاد المبرر حقيقياً (Akamavi & Kimble, 2005, p 3). وهي عبارة عن معلومات تم تبرير صلاحيتها (Lin et al, 2003, p 319). كما تعرف على أنها مزيج مشكل من الخبرة، القيم، المعلومات وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً نظرياً لتقييم وتأسيس خبرات ومعلومات جديدة (Sharman & Edward, 2007, p 2). وتساعد المعرفة المنظمة على تحسين جودة الخدمات، خلق منتجات جديدة، تنويع أنماط تسليم الخدمات، زيادة الفعالية الداخلية وتحسين العلاقة مع الزبائن (Assefa, 2010, p 1).

إن أغلب المدراء في المنظمات اليوم لا يعرفون بوضوح نوعية المعرفة الموجودة لدى الموظفين في المنظمة، وهذا ما يذكرنا بقول رجل الأعمال Hewlett-Packard عام 1980: "إذا عرفنا ماذا نعرف، يمكننا فتح العالم". (Sanchez, 2005, p 4)، لذلك يجب أن نفهم أنواع المعرفة، وفيما يأتي نقدم أهم هذه الأنواع:

- يمكن تقسيم المعرفة إلى: **المعرفة الأولية**، وهي التي يتم التعرف إليها عن طريق الاستدلال المادي، وتتم عن طريق الحواس. **المعرفة العقلية**، وهي التي تصور الأشياء بصورة عقلية يعرفها أصحاب العقول النيرة. **والمعرفة العلمية**، وهي المعرفة التي تركز على العقل والتجربة وتأخذ المسار العلمي (Farkas, 2003, p 3).

- **والمعرفة بعدان رئيسان: الابدستمولوجيا والأنتولوجيا؛** حيث إن البعد الابدستمولوجي يفرق بين أنماط تمثيل المعرفة، مثل المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية (القيم، العلاقات، والمواقف)، بينما البعد الأنتولوجي فيشير

إلى المعارف التنظيمية، ومعارف الأفراد الموجودة في المنظمة، حيث تتضمن المعرفة الفردية المعارف والخبرات الموجودة في فكر الفرد، بينما تمثل المعرفة التنظيمية القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، إضافة إلى المعارف المترجمة في منتجات المنظمة وخدماتها، وفي العلاقة بين أعضاء المنظمة، بحيث إذا غادر فرد المنظمة فإن المعرفة الفردية تُفقد، لكن تبقى المعرفة التنظيمية (Assefa, 2010, p 5).

- وتعد المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية أهم تقسيمات المعرفة، حيث تطرق إلى هذا التقسيم Polan's 1966، فالمعرفة الظاهرة قابلة للترميز ويمكن ترجمتها في شكل كلمات وأرقام، إذ تعرف على أنها معرفة رسمية، نظامية، يمكن ترميزها وتخزينها في قواعد بيانات (Jain et al, 2007, p 23). بينما ترتبط المعرفة الضمنية فترتبط بتصرفات الفرد وخبرته، كما ترتبط بمبادئه، قيمه، وعواطفه، فهي أكثر مما يمكن للفرد أن يقوله للآخرين (Jyrama at al, 2009, p 2)، وهي معرفة غير رسمية، متضمنة في أذهان الأفراد، ويتم اكتسابها من خلال الخبرة وممارسة العمل (Jain et al, 2007, p 23). وتنقسم المعرفة الضمنية إلى معرفة متضمنة في الممارسات؛ وتعكس درجة التعلم عن طريق انجاز الأعمال، ومعرفة متضمنة في السياق؛ وتعكس درجة تضمونها في السياق التاريخي، الاجتماعي، أو الثقافي للمنظمة (Zhang et al, 2006, p 4).

2. مفهوم إدارة المعرفة:

من أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات، وتعمل في إطار محيط خارجي معين يؤثر في تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، مثل خلق المعرفة وجمعها وتخزينها وتوزيعها واستخدامها، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة (Farkas, 2003, p 2).
- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى (Nonaka et al, 2000, p 7).
- العملية المنظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وعرضها بطريقة تحسن فهم العاملين، والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال (Farkas, 2003, p 3).
- عملية تجميع المعرفة وابتكارها بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
- اكتشاف المعرفة وتطويرها واستخدامها واستلامها واستيعابها من داخل أو خارج المنظمة، من خلال عملية إدارية مناسبة لتحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية (Akamavi & Kimble, 2005, p 3).
- عملية جذب، المعرفة وتخزينها والتشارك فيها واستخدامها (Lin et al, 2003, p 319).

- تهتم بإدارة معارف المنظمة عن طريق عملية نظامية منتظمة بغرض اكتساب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وتنظيمها، والحفاظ عليها، وتحقيقها، وتطبيقها، والتشارك فيها، وتجديدها للموظفين بغرض تحسين الأداء التنظيمي وخلق القيمة (Levitt et al, 2011, p 6).

وقد قسم الباحثون إدارة المعرفة إلى إدارة المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة الشخصية، نوضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول (1-4): الافتراضات الأساسية في منهج إدارة المعرفة التنظيمية والمعرفة الشخصية

منهج إدارة المعرفة الشخصية	منهج إدارة المعرفة التنظيمية
المعرفة الشخصية في طبيعتها تكون في أذهان الأشخاص، ومن الصعب على الآخرين استخراجها.	معرفة ظاهرة، قد تكون مصنفة ومنظمة لخلق معرفة تنظيمية. يمكن أن تنتشر المعرفة (باستخدام تكنولوجيا المعلومات) في
المعرفة يجب أن تحول عن طريق تحفيز الأفراد داخل المنظمات وبينها.	شكل سجلات، رسوم، نماذج... إلخ عمليات التعلم يمكن أن تصمم لمعالجة أوجه النقص في
التعلم يمكن أن يشجّع فقط بجمع الأفراد المناسبين مع بعضهم البعض، ضمن الظروف المناسبة.	المعرفة، من خلال هيكلية العمليات العلمية وإدارتها.

Source : Sanchez, 2005, p 3

وفيما يأتي يتم عرض تجربة شركتي TOYOTA و MOTOROLA في إدارة المعرفة الشخصية وإدارة المعرفة التنظيمية:

- قدمت Toyota مثالاً عن منهج تحويل المعرفة الشخصية داخل المنظمة العالمية، وذلك حينما انشأت الشركة مصنعاً جديداً، ورغبت في تحويل المعرفة الخاصة بنظام إنتاجها إلى الموظفين الجدد في المصنع. عادة ما تقوم شركة Toyota باختيار مجموعة من 200 إلى 300 موظف، وتبعثهم ليقوموا بدورة تدريبية لبضع أشهر، والعمل في خط تجميعي واحد من مصانع Toyota الموجودة، وبعد مرور أشهر من تدريب نظام الإنتاج، والعمل بجانب إلى جانب خبراء الموظفين لدى Toyota، فإن العمال المدربين يعودون إلى المصنع الجديد ليصبحوا فريق إنتاج رئيسي، مكوّن من موظفين جدد بالكامل. عند عودة الموظفين الجدد إلى المصنع الجديد، فإن الشركة تصطحب معهم حوالي 200 موظفٍ أو أكثر من موظفين آخرين ذوي خبرة أعلى للعمل معهم جنباً إلى جنب، والتأكد من أن المعرفة المتعلقة بعمليات الإنتاج قد تم تبادلها كلياً عند كل لدى كل الموظفين في المصنع الجديد (Sanchez, 2005, p 4).

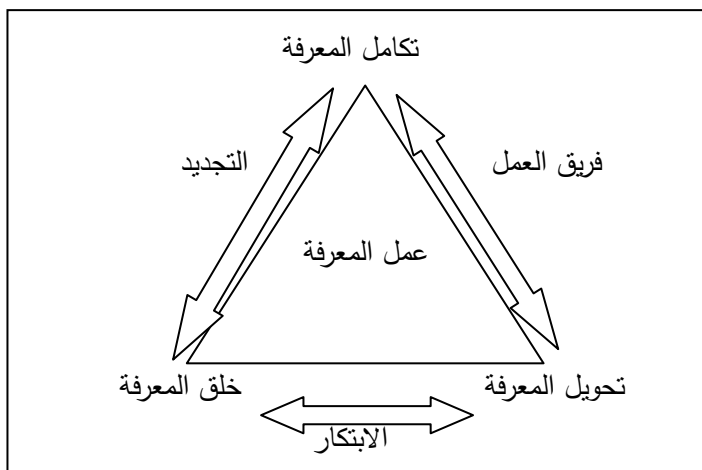
- إن شركة TOYOTA استخدمت حلقات الجودة لتوضيح نموذج خلق المعرفة ضمن نموذج المعرفة الشخصية؛ فعند نهاية كل أسبوع تقوم مجموعة من عمال الإنتاج في TOYOTA بتحليل أداء نظام الإنتاج لمدة ساعة أو ساعتين، لتحديد المشاكل الموجودة والمحتملة في الجودة، الإنتاجية، سلامة الموظفين... إلخ.

ويقومون بعد ذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال مقارنتها بنتائج حلقة الجودة السابقة. فإدارة المعرفة التي تتكرر كل أسبوع تعد جزءاً أساسياً في نظام إنتاج TOYOTA (Sanchez, 2005, p 4).

- فيما يخص المعرفة التنظيمية، عادة ما يتم الكلام عن عمليات جمع، المعرفة التنظيمية، وضعها، تصنيفها وتسويتها بشكل نظامي. ومن بين الأمثلة على منهج إدارة المعرفة التنظيمية في عام 1990، كانت شركة MOTOROLA ، التي كانت القائد العالمي في سوق أجهزة pager، ولتحافظ على مركزها القيادي قامت الشركة بإدخال أجيال جديدة تصممها كل 12 إلى 15 شهراً، حيث يقَدّم كل جيل جديد من الأجهزة خيارات متقدمة للزبائن مقارنة بالجيل السابق للجهاز. ولتلبية الطلب على الأجهزة بسرعة، قامت شركة MOTOROLA بتصميم مصنع جديد وإنشائه بطاقة إنتاج سريعة وخطوط تجميع مرنة. وللمحافظة على هذا المعدل من الإنتاج شكلت MOTOROLA فريق إنتاج ومصممي مصنع للمساعدة في تطوير أجيال جديدة في الأجهزة. وفي بداية كل مشروع، فإن كل فريق تصميم جديد يتسلم تقنيات وطرق تطوير يدوية من فريق التصميم الذي طور الجيل السابق من الأجهزة. كما أن فريق التطوير الجديد بدوره يسلم ثلاث تقارير في نهاية مشروعهم: تصميم جيل جديد أكثر تطوراً؛ تصميم أكثر كفاءة وأكثر مرونة لخط التجميع في المصنع الذي سينتج الجيل الجديد من الأجهزة؛ تصميم دليل منطوق، الذي يوسع طرقاً مستقبلية تسلّم للفريق على شكل دليل، وهذا الدليل يقدم لفريق التطوير القادم وهكذا. وبهذا حاولت MOTOROLA أن تقوم بنشر المعرفة الظاهرة المطورة من قبل المهندسين خلال قيامهم بالمشروع (Sanchez, 2005, p 6).

وقد قدم Farkas (2003) في الشكل (1-2) توضيحاً لكيفية إنتاج المعرفة، حيث يتم إنتاج المعرفة من خلال تحويل المعرفة بين فرق العمل، وخلق معرفة جديدة عن طريق عمليات تحويل المعرفة وتجديدها من خلال تحديث المعرفة المبتكرة بالتكامل مع المعرفة الموجودة مسبقاً.

الشكل (1-2): طريقة عمل المعرفة



Source : Farkas, 2003, p 3.

3. مفهوم التشارك في المعرفة:

باختلاف وجهات النظر، الوضعيات، 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 قِبَل مستلم المعرفة. ويقصد بالتشارك في المعرفة تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة (Aliakbar et al, 2012, p 209). ويحدث التشارك في المعرفة من خلال عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر بين المنظمة، الزبائن، والموردين من أجل الابتكار (Cuammings , 2003, p 3).

وقد أشار Aliakbar et al (2012, p 209) 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، طريقة التشارك: وتتضمن وجها لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، مستوى التشارك: ويشمل الأفراد، والفرق، والمنظمات.

ويوجد تياران عالجا مفهوم التشارك في المعرفة، يتمثلان في التوجه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة. بينما يرى أصحاب التوجه الثاني (البنائي) أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة

إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية (Jyrama at al, 2009, p 2). كما ينظر الباحثون إلى التشارك في المعرفة على أنه إما عملية أو سلوك. وفيما يأتي عرض لبعض التعاريف حسب هذا التقسيم:

إن التشارك في المعرفة عبارة عن عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان (Elaborate) إدارة المعرفة (Manaf & Marzuki, 2009, p 7). والتشارك في المعرفة هو عملية تبادل المعرفة من فرد إلى فرد، وهو أحد عمليات إدارة المعرفة (Chen et al, 2009, p 134). كذلك يعرف Jain et al (2007, p 23) التشارك في المعرفة على أنه عملية جلب المعرفة ونقلها ممن هو مصدر لها إلى مستلم لها. كما يعرف Yeh et al (2011, p 2466) التشارك في المعرفة على أنه عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة. كما أن التشارك في المعرفة هو وسيلة لامتناسص المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم، وإدارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها (Tjakraatmadja & Martini, 2011, p 363). ويعد التشارك في المعرفة عملية معقدة، تتطلب مساهمة بالمعرفة من طرف المنظمة والأفراد (Sharman & Edward, 2007, p 2). كما يشير Shaqrah et al (2011, p2) إلى أن استراتيجية التشارك في المعرفة تعني تحويل معرفة الزبون الحالية إلى المنظمة، الموظف، وإلى الزبائن. ويستند هذا التعريف إلى نظرية الهيكل الخارجي (البنية الخارجية) لـ Sveiby, 2001 والتي تشير إلى أن معرفة الزبون يتم تحويلها وتبادلها من الزبون إلى الزبون، من الزبون إلى الموظف، ومن الزبون إلى المنظمة، وذلك بالاعتماد على الخبرة المتراكمة لدى الزبون نتيجة لاستخدام المنتجات/الخدمات.

من جانب آخر يعتبر التشارك في المعرفة سلوكاً يتم فيه نشر معارف الأفراد لمعارفهم المكتسبة للآخرين في المنظمة (Aliakbar et al, 2012, p 209). فيعرف سلوك التشارك في المعرفة بمجموعة سلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء آخرين داخل المنظمة (Ozbebek & Toplu, 2011, p 71). كما يقصد بالتشارك في المعرفة استخدام الخبرات والمعلومات لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، تطوير أفكار جديدة، أو تطبيق سياسات وإجراءات جديدة (Amayah & Nelson, 2010, p 2). ويقصد كذلك بالتشارك في المعرفة جمع المعارف الموجودة بطريقة مختلفة، بما يمكن من خلق معارف جديدة والحفاظ على المعارف الحالية (Christensen, 2003, p 1). وعلى عكس ما أكدته العديد من الدراسات فإن Jain et al (2007, p 24) يعتقد أن عملية التشارك في المعرفة تعد عملية تلقائية، بحيث تحدث بدون تخطيط، ولا تحتاج لاستعداد الفرد لها.

4. مفاهيم مرتبطة بالتشارك في المعرفة:

- يمكن التماس الفرق بين الاقتصاد المبني على المعرفة، إدارة المعرفة، والتشارك في المعرفة، من خلال التطرق إلى ثلاثة مفاهيم مرتبطة بالمعرفة هي: دعائم المعرفة، عمليات المعرفة، ومخرجات المعرفة. دعائم المعرفة: ويقصد بها المدخلات، مثل القدرات البشرية (جودة الموارد البشرية)، البنية التحتية (التكنولوجيا)، والمحيط (السياسات المرتبطة بإدارة المعرفة)، وتعد هذه الدعائم المدخلات الأساسية لتطوير الاقتصاد المبني على المعرفة. عمليات المعرفة: وتشير إلى الجانب الإداري للمعرفة، وترتبط بعمليات توليد، كسب، التشارك، واستخدام المعرفة، وهي المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة. مخرجات المعرفة: وهي النتائج النهائية لجهود إدارة المعرفة في المنظمة، من بين هذه المخرجات: تحسين الأداء (تعظيم الأرباح، الإنتاجية، والمبيعات... الخ)، تطوير ابتكارات جديدة، وتحسين العمليات الحالية (Jain et al, 2007, p 24).

- الفرق بين التشارك في المعرفة والتشارك في المعلومات هو أن النتيجة النهائية لعملية التشارك في المعرفة هي كسب معارف جديدة عن طريق مستلمي المعرفة (Assefa, 2010, p 4).

- يمكن التفرقة بين تحويل المعرفة (أكثر تركيزاً على المعرفة الظاهرة، تتبع النظرة الإدراكية للمعرفة)، والتشارك في المعرفة (أكثر تركيزاً على المعرفة الضمنية، تتبع النظرة البنائية للمعرفة) (Jyrama et al, 2009, p 3). ويرى البعض الآخر أن تحويل المعرفة هو عملية نقل المعارف بين مختلف الوحدات، الأقسام، أو المنظمات، بينما التشارك في المعرفة فيختص في نقل المعرفة بين الأفراد، كونها الطريقة المثلى لخلق معارف جديدة (Aliakbar et al, 2012, p 209).

5. أهداف التشارك في المعرفة:

يرى Camacho (2007, p 23) أنه من أهداف التشارك في المعرفة: تطوير موضوعي للمفاهيم؛ إنشاء فضاء للتفكير؛ تصميم مجالات للقاءات؛ إنتاج المعارف المساعدة على التغيير.

كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء (Levitt et al, 2011, p 17)، كما تعتقد الباحثة أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعداداً ومصداقية في التشارك في المعرفة معه.

ويرى Chau et al (2003, p 1) أن التشارك في المعرفة يهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

6. أهمية التشارك في المعرفة:

- يتم فيما يأتي عرض ما ذكره الباحثون عن أهمية التشارك في المعرفة:
- يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في الخط الأمامي من تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات (Manaf & Marzuki, 2009, p 11).
 - يساهم التشارك في المعرفة من رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات (Mehrabani & Mohamad, 2011, p 174).
 - يحقق التشارك في المعرفة الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها (Ozbebek & Toplu, 2011, p 70).
 - إن تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، التصميم التنظيمي، وجودة المنتجات (Jain et al, 2007, p 24).
 - تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين (Purwanti et al, 2008, p 499).
 - أصبح للتشارك في المعرفة أهمية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث إن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدرا لخلق القيمة (Cuammings , 2003, p 5).
 - يعد التشارك في المعرفة على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة (Assefa, 2010, p 5).
 - إن التشارك في المعرفة يخفض من تكاليف التدريب (Yeh et al, 2011, p 2466).
 - يساهم التشارك في المعرفة في تحسين مهارات الفرد التنظيمية (Mehrabani & Mohamad, 2011, p 174).
 - يساهم التشارك في المعرفة في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق (Mehrabani & Mohamad, 2011, p 174).
 - يساهم التشارك في المعرفة من تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة مبيعات المنظمة من منتجات/خدمات (Aliakbar et al, 2012, p 208).
 - تساعد عملية التشارك في المعرفة الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليص الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل (Assefa, 2010, p 5).
 - وذكر (1, 1999) Gurteen أهم العوامل التي زادت من أهمية التشارك في المعرفة، والمتمثلة في:
 1. أخذت المنتجات غير الملموسة كالأفكار، العمليات، والمعلومات حصة كبيرة في التجارة العالمية.
 2. استمرارية الميزة التنافسية لن تتحقق إلا إذا كان فيه ابتكار مستمر، أي تطبيق للمعارف الجديدة.

3. ارتفاع معدلات دوران العمل؛ إذ لم يعد الموظفون يرضون بالبقاء في الوظيفة نفسها مدى الحياة، وفقدان الموظف يعني فقدان معارفهم وخبراتهم.
4. لم تعد المنظمة تعرف ماذا تملك من معارف، وبالتالي لا تستطيع معرفة قدراتها الحقيقية، واستغلال هذه القدرات، وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى أشخاص معينين، وعدم انتشارها في المنظمة.
5. التغيير المتسارع في التكنولوجيا، الأعمال، وحتى الجانب الاجتماعي ما يفرض ضرورة اكتساب معارف جديدة باستمرار.
7. أبعاد التشارك في المعرفة:

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفة، وفيما يأتي نورد أهم هذه الأبعاد: أشار (Shaqrah et al, 2011, p2) إلى خمسة أبعاد لاستراتيجية التشارك في المعرفة هي: القيادة، الثقافة المعرفية، الثقة والعناية، مفهوم ب (concept ba) ودور التركيبة الإنسانية (Role of Ergonomics).

1. القيادة: حيث تحاول المنظمة - وبطريقة ابتكارية- أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، والتشارك في المعرفة هو عملية فرقية، تعرف على أنها تبادل للأفكار، المعلومات والاقتراحات بين أعضاء فريق العمل، فالتشارك في المعرفة لا يحدث آليا في فريق العمل، ولكن للقائد دور مهم في صنع هذا التشارك (Shaqrah et al, 2011, p2).
2. الثقة: تعد الثقة مفهوما متعدد الأبعاد في طبيعته، حيث تم التفرقة بين بعدين للثقة: الثقة على أساس الإدراك، والثقة على أساس التأثير، ويقصد بالثقة على أساس الإدراك؛ النظرة العقلانية للثقة، والتي ترتبط بالكفاءات، القدرة، المسؤولية، السلامة، المصداقية، والموثوقية. بينما الثقة على أساس التأثير فهي أكثر ارتباطا بالعاطفة، بحيث تتضمن عدة عوامل مثل: العناية، والاهتمام، والإحسان، والإيثار، والالتزام، والاحترام المتبادل. كما تمت التفرقة بين الثقة المحسوبة والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، فيما ترتبط الثانية بمواقف الأفراد وقيمهم. وتعد الثقة عاملا غير ملموس، يشجع عملية التشارك في المعرفة، كما أن العناية (Care) - والتي تذهب أبعد من الثقة، فهي مساعدة طوعية وعطاء طوعي- تعد أمرا ضروريا في التشارك في المعرفة، خاصة الضمنية منها (Shaqrah et al, 2011, p 3).

3. الثقافة المعرفية: وتكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين. وهناك عدة أبعاد من القيم والمعتقدات التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية، هي: التعاون، الالتزام، الكفاءة، المساعدة، الإبداع، التحفيز، المشاركة، فرق العمل، الصدق والابتكار. وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك في المعرفة، وتسهل من تدفق

المعرفة الضمنية، حيث يصبح الفرد ضمن هذه الثقافة أكثر قدرة على الاحتكاك والتعلم السريع من خلال الملاحظة، حيث يشير Harvey at al, 1998 إلى أن التشارك في المعرفة يعد مسألة ثقافية أكثر من كونها تقنية (Shaqrah et al, 2011, p3).

4. مفهوم ب (concept ba): أدخل هذا المفهوم Nonaka & Kanno, 1998 ، حيث ذكر أن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك في المعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال (وهو الفضاء المادي للمعرفة عند Nonaka & Kanno, 1998) ومواقف وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق (وهو الفضاء الفكري أو الافتراضي للمعرفة عند Nonaka & Kanno, 1998) .

ويوجد أربعة أنواع لمفهوم Ba، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل (1-3): الأنواع الأربعة لمفهوم « Ba »

نوع التفاعل

	فرد	جماعة
وجها لوجه	Ba منشأ Originating	Ba حوار Dialoguing
الوسيلة	Ba ممارسة Exercising	Ba تنظيم Systemising
افتراضي		

Source : Nonaka et al, 2000, p 16.

حيث يشير منشأ Ba إلى التفاعل وجها لوجه بين الأفراد، ويحدث عندما يقوم الفرد بالتشارك في خبراته، أحاسيسه، عواطفه، ونماذجه الذهنية، ويناسب سياق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى. بينما يشير حوار Ba إلى التفاعل وجها لوجه بين الجماعة، ويحدث عندما يتم التشارك في المهارات والنماذج الذهنية وتحويلها إلى معارف عامة، ويناسب سياق الأخرجة؛ أي تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة. تنظيم Ba ويشير إلى التفاعل الافتراضي بين الجماعات، ويناسب سياق التركيب؛ أي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة. ممارسة Ba ويشير إلى التفاعل الافتراضي الفردي، ويناسب سياق الأذخلة (Nonaka et al, 2000, pp 16-17).

5. دور التركيبة الإنسانية: وللتركيبة الإنسانية للمنظمة عدة مسؤوليات، حيث تقدم خلفية للفهم في المنظمة تدعم الإنتاجية والربحية. إن التركيبة الإنسانية هي التي تحدد فيما إذا وُجد ضغط في محيط العمل، مثل الاستخدام المفرط للقوة، معدل تكرار عالٍ للمهام، المواقف الصعبة، والتي تعد عائقاً

لتحقيق تعليمات التركيبة الإنسانية، فاستخدام التركيبة الإنسانية يزيد من الجودة، الإنتاجية، والتشارك في المعرفة، حيث إن الموظف أو الزبون يطبق ما يسمى بدور التركيبة الإنسانية، والذي يترجم في تطبيق تعليمات لتدفق المعرفة المساهمة في تفعيل محيط العمل وتحويل المعرفة (Shaqrah et al, 2011, p3).

من جهة أخرى، ولقياس سلوك التشارك في المعرفة، قدم Yi, 2009 سلم قياس (KSBS) حيث حدد أربعة أبعاد لسلوك التشارك في المعرفة، هي: المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، وممارسة الجماعة (Ozbebek & Toplu, 2011, p 72):

1. المساهمات المكتوبة: وتشمل سلوكيات الأفراد المترجمة في تقديمهم للأفكار، المعلومات، والخبرة، من خلال وثائق مكتوبة بدلا من الحوار، والتي عادة ما تخزن في قاعدة بيانات المنظمة (الشخص- وثائق).
 2. الاتصالات التنظيمية: وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة من خلال التفاعلات الرسمية بين أعضاء الفريق، أو على مستوى الوحدة، أو القسم في المنظمة (شخص-جماعة).
 3. التفاعلات الشخصية: وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي للأفراد، مثلا عن طريق الدردشة أثناء الغداء أو مساعدة الزملاء (شخص-شخص).
 4. جماعة الممارسة: وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة داخل جماعة تمثل مجموعة موظفين متطوعين، يتحدثون حول موضوع يجمع بين اهتماماتهم بطريقة غير روتينية وغير شخصية، وهو تفاعل اجتماعي غير رسمي (شخص-جماعة).
- وتتعدد أبعاد قياس التشارك في المعرفة لدى الباحثين، حيث لا يوجد اتفاق حول نماذج معينة لقياس التشارك في المعرفة.

المطلب الثاني: نظريات التشارك في المعرفة

إن أغلب نظريات التشارك في المعرفة مستمدة من نظريات إدارة المعرفة، حيث يفتقد مفهوم التشارك في المعرفة إلى نظريات خاصة، وتعالج كل من نظرية التنظيم، نظرية الاتصال، نظرية الألعاب، ونظرية التعلم التنظيمي سلوك التشارك في المعرفة، وفيما يأتي توضيح لهذه النظريات:

1. نظرية التنظيم:

ترى أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية، وإذا تم دمجها بفعالية فإنها ستخلق وتضيف قيمة للمنظمة على المدى الطويل. ولتحقيق الميزة التنافسية، على المنظمة أن تضمن تحويل المعارف والخبرات من الخبراء إلى الأعضاء الموجودين داخل المنظمة (Jain et al, 2007, p 24).

وضمن هذه النظرية فإن الموظفين يفسرون سلوك التشارك في المعرفة بطريقتين، بحيث يرى بعض الموظفين أن سلوك التشارك في المعرفة يعتبر من أدوارهم الرسمية، بينما يعتبره البعض الآخر أنه سلوك الدور الإضافي، أو ما يسمى كذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية (Amayah & Nelson, 2010, p 1). وتعتقد الباحثة أن تصنيف التشارك في المعرفة على أنه ضمن الدور الرسمي أو الدور الإضافي يعتمد على أهمية المعرفة وقيمتها، فإذا كانت المعرفة خاصة وذات قيمة ولا يملكها إلا القليل فإن التشارك فيها يصنف ضمن سلوكيات الدور الإضافي.

2. نظرية الاتصال:

وتعرف نظرية الاتصال بنموذج SMCR (المصدر، المستلم، الرسالة، والقناة)، والذي يركز على فكرة أن الرسالة التي يرسلها المرسل تعتمد على فهم مستلم الرسالة وترجمتها، وفي سياق التشارك في المعرفة توصل الباحثون إلى أن هناك خمس مجالات تؤثر على تطبيق عملية التشارك في المعرفة، هي (Tjakraatmadja & Martini, 2011, p 363):

1. العلاقة بين المصدر والمستلم؛

2. نوع المعرفة ومكانها؛

3. اتجاه التعلم للمستلم؛

4. قدرة من هو مصدر للمعرفة على التشارك في فيها؛

5. المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك في المعرفة.

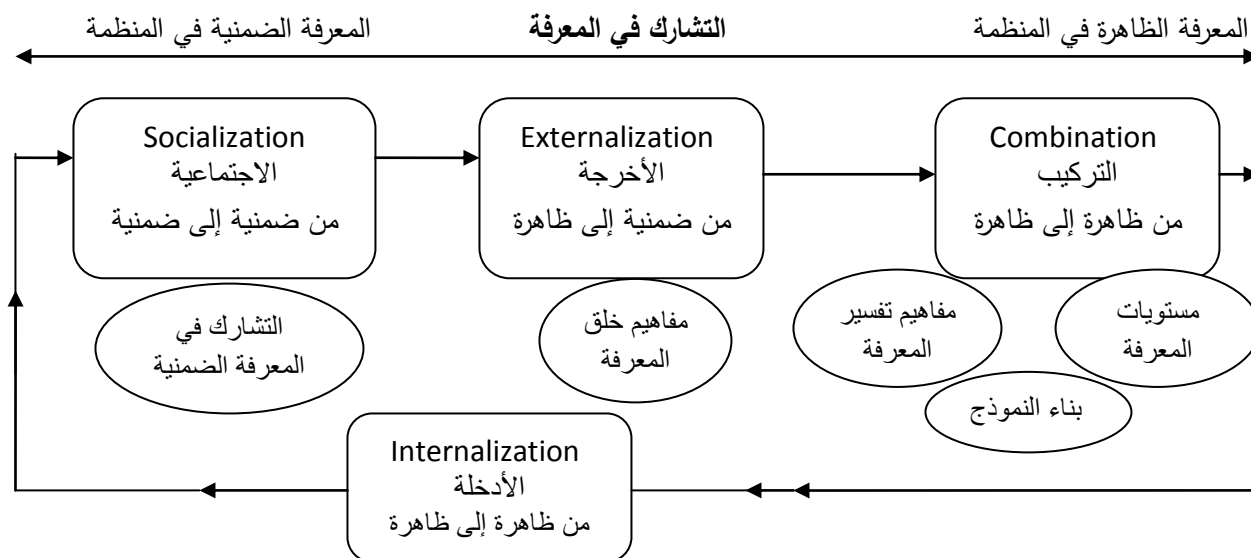
وتحتاج عملية التشارك في المعرفة إلى قناة اتصال، والتي يمكن أن تكون عبارة عن اجتماعات فعلية، مثل: المناقشات المنتظمة، ورشات العمل، وأماكن التدريب. وقد تكون الاجتماعات افتراضية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل: المؤتمرات التليفونية، والمؤتمرات الإلكترونية، البريد الإلكتروني وغيرها.

ويمكن تحديد قيمة قناة الاتصال من خلال ثلاثة عوامل هي: قدرتها على تغطية عدة عمليات للتشارك في المعرفة في وقت واحد، مدى سرعتها في تقديم التغذية الراجعة من المستلم، درجة السياق الشخصي؛ الذي يتأقلم بسرعة مع كل الظروف، بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع لغة الجسم، الحديث اللفظي وغير اللفظي، المظهر... الخ، في قناة الاتصال (Tjakraatmadja & Martini, 2011, p 365).

إن سلوك التشارك في المعرفة ليس أمرا سهلا بالنسبة لأي فرد، لأن الأفراد لا يحبون أن يقدموا ما يملكون من معارف للآخرين (Lin et al, 2003, p 319)، وتعتقد الباحثة أنه من الصعب اتخاذ قرار التشارك في المعرفة لأن تحويل المعرفة هو أول مرحلة من عملية التشارك في المعرفة أي انتقالها من طرف إلى آخر في جهة واحدة ولا يعلم المرسل إن كان سيستقبل في مرحلة تالية معرفة من الطرف الآخر، كما لا يعلم قيمة المعرفة التي سيستلمها وجودتها.

- كما تفسر النظرية الاستمولوجية سلوك التشارك في المعرفة، بحيث تفرق بين التشارك في المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (Christensen, 2003, p 5)، وفيما يأتي توضيح لكيفية التشارك في المعرفة الظاهرة والضمنية:

الشكل (1-4): عملية التشارك في المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية



Source : Manaf & Marzuki, 2009, p 8

يوضح الشكل أن عملية التشارك في المعرفة تضمن ما يأتي: التحول من معرفة ضمنية يمتلكها فرد واحد في المنظمة إلى معرفة ضمنية يمتلكها مجموعة موظفين في المنظمة، تسمى هذه العملية (الاجتماعية)، حيث يتم تشارك المعرفة بطريقة عفوية غير رسمية، والتعلم من خلال الملاحظة والتقليد.

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يستدعي التوقف والتفكير فيها، لأن المعرفة الضمنية توصف بأنها ما لا يمكن للفرد أن يقوله، وعليه تستنتج الباحثة أن تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة يكون من طرفين متفاوتين في القدرات الفكرية، بحيث - وخلافاً عن القاعدة- فإن من سيقدم المعرفة هو الأقل من حيث هذه القدرات، كما تعتقد الباحثة أن صفة المعرفة الضمنية هي صفة مؤقتة، بحيث إن المعرفة الضمنية تؤول إلى أن تكون معرفة ظاهرة في وقت لاحق.

التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، تسمى هذه العملية (الأخرجة)، وهي عملية صعبة، لأن ليس من السهل أن يتنازل الفرد على معرفة ضمنية تشكل مصدر قوته لتصبح ملكاً للمنظمة. التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى، تسمى هذه العملية (التركيب)، ويتم ذلك باستخدام الاجتماعات والوثائق والسجلات...إلخ.

التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية، تسمى هذه العملية (الأدخلة)، حيث إن استخدام الوثائق والتفاعلات الرسمية بين الموظفين يمكنهم من تشكيل معارفهم الضمنية.

3. نظرية الألعاب:

يشير تحليل نظرية الألعاب إلى أن درجة استعداد الفرد للتشارك في المعرفة يعتمد على خصائص المعرفة (Levitt et al, 2011, p 7). وتستخدم نظرية الألعاب النماذج الرياضية في تحليل التصادم والتعاون بين متخذي القرارات العقلانيين (Levitt et al, 2011, p 7).

وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي (Levitt et al, 2011, p 7):

1. يمكن تفسير التشارك في المعرفة على أنه البحث عن المعرفة في أماكن تواجهها في أنحاء المنظمة، بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخصائص المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون عليها من أماكن تواجهها، و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.
2. يمكن اعتبار التشارك في المعرفة على أنه عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدامها، كما يكتسب المستقبلون للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

3. إن التشارك في المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراعياً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات، لأن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني أن هناك تشاركا في المعرفة.

وتبعاً لنظرية الألعاب، فإن هناك نوعين من تكاليف التشارك في المعرفة: تكاليف ظاهرة وتكاليف ضمنية، حيث تتعلق التكاليف الظاهرة بالوقت والجهد المبذول للتشارك في المعرفة، بينما ترتبط التكاليف الضمنية

بنتائج التشارك في المعرفة، إذا أن الفرد قد يفقد قوته ومكانته في المنظمة نتيجة لتشاركه بمعارفه مع الآخرين، ويزداد هذا النوع من التكلفة كلما كانت المعرفة متخصصة وذات قيمة (Levitt et al, 2011, p 20)، وهذا ما يعرف "بذهنية كيازو" «Kiasu mentality». كما تلعب الحوافز الاجتماعية دورا إيجابيا في التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التبادل، الالتزام بثقافة المنظمة وتوقعاتها، وتحقيق الثقة (Levitt et al, 2011, p 17).

كما أن خوف الفرد من العقاب الاجتماعي (تجنب التعامل معه من قبل زملائه الموظفين، تقلل أهميته في المنظمة) يعد عاملا مخفضا لسلوك الامتناع عن التشارك في المعرفة (Levitt et al, 2011, p 21). وباستخدام الافتراضات السابقة قدم Levitt et al (2011, p 22) نموذج سلوك التشارك في المعرفة باستخدام نظرية الألعاب، وتوصلوا إلى ثلاث سيناريوهات، بافتراض طرفين يتشاركان في المعرفة:

السيناريو (1): في حالة كلا الطرفين تشاركا في معارفهما، فإن الطرفين سيستفيدان من السمعة المهنية B_s والاستفادة من معارف الآخر B_0 ، الحصول على التحفيزات الاجتماعية R_1 ، وإرضاء الذات A ، كما أن الطرفين يتحملان تكاليف التشارك في المعرفة C . وعليه نحصل على المعادلة التالية:

$$B_s + B_0 + A + R_1 + C + R_2 = B_s + B_0 + A + R_1 + C + R_2$$

السيناريو (2): إذا كان التشارك في المعرفة من طرف واحد، مثلا الطرف الأول فقط قام بالتشارك بمعارفه، فإنه يحصل على التعويض B_s (السمعة المهنية)، R_1 (التحفيزات الاجتماعية)، و A (إرضاء ذاته)، لكنه لم يحصل على معارف جديدة $(-B_0)$ ، كما أنه تحمل تكاليف التشارك في المعرفة، بينما الطرف الثاني فقد حصل على معرفة جديدة B_0 بدون تكاليف $(-C)$ ، كما أنه يمكن أن يحصل على العقاب الاجتماعي R_2 . وعليه نحصل على المعادلة التالية:

$$B_s + R_1 + A - B_0 + C > B_0 - C + R_2$$

السيناريو (3): في حالة أن كلا الطرفين لم يتشاركان في معارفهما، فإن كل طرف لن يحصل على أي نوع من التحفيزات ولا إرضاء الذات ولا معارف جديدة، ولا توجد تكاليف التشارك في المعرفة، بالإضافة إلى أنهم لن يواجهوا أي عقاب اجتماعي. وعليه نحصل على المعادلة التالية:

$$-(B_s + B_0 + R_1 + A + C + R_2) = 0$$

4. نظرية التعلم التنظيمي:

ترى أن التعلم يمكن أن يحدث داخل المنظمة إذا تم التشارك بالمعرفة بفعالية (Jain et al, 2007, p 24). كما تشير إلى أن الفرد يجب أن يملك قدرات امتصاص جيدة قبل البدء في ممارسة سلوك التشارك في المعرفة، حيث إن ه كلما كانت قدرات امتصاص المعرفة عالية كلما كانت عملية التشارك في المعرفة أكثر فعالية. ويقصد بالقدرة على الامتصاص، إمكانية تحديد منافع للمعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها من أطراف

خارجية، وربطها بالمعارف الموجودة لدى الفرد، واستخدام المعرفة المتراكمة للوصول إلى حل للمشاكل، وللقدرات المأصّلة بعدان هما العمق والاتساع، حيث يشير العمق إلى تراكم معارف لدى الفرد حول الموضوع نفسه بما يمكنه من إيجاد معارف جديدة تخص الموضوع، بينما يرتبط الاتساع بتنوع المعارف لدى الفرد بما يمكنه من ربط العلاقات بين مختلف هذه المعارف، والحصول على معارف جديدة، ويمكن للفرد تحسين قدراته الامتصاصية باستخدام عدة طرق مثل: المقالات المكتوبة، المجالات، الكتب، واستشارة الخبراء (Tjakraatmadja & Martini, 2011, p 364).

5. التشارك في المعرفة بحسب الطريقة التايلورية والطريقة السريعة:

إن النظرة التقليدية (التايلورية) ترى أن عملية التشارك في المعرفة تتطلب - بشكل رئيسي - توثيق المعرفة، كما تهتم بدور الفرق والخطط التفصيلية، بحيث لا يجب التركيز فقط على " لماذا يتم العمل" بل أيضا "من سيقوم بالعمل" وفي أي وقت بالضبط سيقوم بذلك"، كما تركز على التأكد من أن المنتج يتوافق مع الخطة الموضوعية، تدعم جودة المساهمات، وتؤكد على تطبيق القواعد والتنظيمات، وهذا ما يعرف بـ "الخطة القائدة"، وعلى العكس من هذه النظرة، فإن الطريقة السريعة للتشارك في المعرفة تركز على تفاعل الأفراد أثناء عملية المشاركة، والتي بدورها تعتمد على خطة، كما أنها تعترف بدور الاتصال غير الرسمي في عملية التشارك في المعرفة بدل التوثيق، وذلك من خلال تركيزها على التشارك في المعرفة الضمنية بدل المعرفة الظاهرة (Chau et al, 2003, p 1).

وفيما يأتي شرح لعدة أبعاد للتشارك في المعرفة حسب الطريقتين:

1. التوثيق: حسب النظرة التايلورية فإن أغلب المعرفة - إن لم يكن كل المعرفة المتحصل عليها نتيجة التشارك في المعرفة- يتم تجسيدها في وثائق للتأكد من أن المطلوب من المعرفة قد تم اكتسابه. ومن مزايا ذلك التخلص من خطر فقدان المعرفة عند مغادرة من يملكون المعرفة المنظمة، لكن في مقابل ذلك فإن المعرفة الضمنية لا يمكن توثيقها، كما أن الكثير من الوقت والجهد ستحتاج إليه المنظمة لتوثيق كل المعارف، فضلا عن كون المعرفة تتقدم، وعلى المنظمة تجديد المعرفة الموثقة، ولهذه الأسباب جاءت النظرة الأخرى، التي ترى أنه يجب التعلم، الفهم، وتوثيق الجزء الكافي من المعرفة فقط، كما أنها تشجع أكثر التفاعل بين الأفراد والتركيز على المعرفة الضمنية (Chau et al, 2003, p 2).

2. مجال المعرفة ومتطلباتها: حيث تهتم الطريقة السريعة بتصميم فرق متخصصة، ومن خلال تعاملها مع الزبائن يتم الوصول إلى المعارف المطلوبة في مجالات مخصصة، وبالتركيز على المعرفة الضمنية بعد

الطريقة السريعة هي ترجمة لـ Agile Method:

تحديد المعارف التي تحتاج إليها المنظمة مسبقاً، وعلى عكس من ذلك، فإن الطريقة التaylorية تركز على التشارك في المعرفة بين فرق العمل والزبائن دون أي تصميم أو تطوير مسبق لهذه الفرق، أو التحديد المسبق للمعارف المطلوبة، وتترك مجال التغذية الراجعة مفتوحاً، وما يعاب عن الطريقة السريعة هنا أن الزبون لا يعرف أحياناً حاجاته بالضبط، كما أنه يصعب عليه تحويل معارفه الضمنية، إضافة إلى أن معارفه تتغير، وعليه فإن أسلوب التصميم المسبق لا يفيد كثيراً، إذ عادة ما يجد الفريق نفسه يحصل على المعرفة نفسها (Chau et al, 2003, p 3).

3. التدريب: يستخدم أصحاب النظرة التaylorية التدريب الرسمي للوصول إلى مستوى جيد من عملية نشر المعارف التقنية، بينما تعتمد الطريقة السريعة على التدريب غير الرسمي، وبالرغم من أن التدريب الرسمي يمكن تحديد محتواه بدقة، إلا أنه مكلف (Chau et al, 2003, p 4).

4. إدارة الكفاءات: إن تحديد ما يعرفه الموظف وما لا يعرفه هو المقصود بإدارة الكفاءة، حيث تؤكد الدراسات أن الأفراد لا يعرفون أحياناً ما يملكون من معرفة، ولحل هذه المشكلة تقترح الطريقة السريعة عقد اجتماعات يومية للأفراد خلال فترة أدائهم لعمل معين، ومن خلال هذه الاجتماعات يحدد كل فرد ما يحتاجه من مهارات ومعارف للقيام بالعمل، وعلى خلاف ذلك لم تقدم الطريقة التaylorية أي نوع من الاقتراحات حول هذا الموضوع، إذ يؤدي الفرد عمله حسب ما هو موثق من تعليمات من قبل الخبراء (Chau et al, 2003, p 4).

5. الثقة والرعاية: واهتمت بذلك الطريقة السريعة، كونها تشجع التفاعل بين أعضاء فرق العمل والزبائن في عملية التشارك في المعرفة، وهو ما يتطلب جواً من الثقة، على عكس الطريقة التaylorية (Chau et al, 2003, p 4).

6. تركيب الفريق: تتعدد أدوار فرق العمل في المنظمات الكبيرة، وحسب النظرة التaylorية فإن مختلف الأدوار يتم تجميعها وتصنيفها في مجموعات، بحيث يتخصص أعضاء كل فريق في النوع نفسه من الأدوار، بينما النظرة الثانية فترتكز على تكامل وظائف فرق العمل، بحيث يمكن الاستفادة من معارف كل فرد في جميع الأدوار (Chau et al, 2003, p 4).

7. التعلم المستمر: اهتمت النظرة السريعة بالتعلم المستمر لأعضاء فريق العمل من خلال التفاعل، الحوار واللقاءات، بينما اهتمت النظرة التaylorية بالتعلم من خلال المعرفة الموثقة، وعليه فهي تركز على التعلم بعد نهاية المشروع، كما ركزت على التعلم على مستوى كل من الفريق والمنظمة (Chau et al, 2003, p 5).

8. مخازن المعرفة: حسب النظرة التaylorية فإن كمّاً كبيراً من المعارف الظاهرة يتم تجسيدها وتخزينها، وتعتمد بشكل كبير على معارف الخبراء، في حين أن النظرة الثانية تعتبر المعارف الضمنية المخزنة في عقول

الأفراد أهم أنواع المعارف التي تهتم بها، وتحاول الحفاظ عليها وتطويرها من خلال تشجيع التعاون والاتصال
i. (Chau et al, 2003, p 5).

6. نظريات التحفيز وسلوك التشارك في المعرفة:

من بين أهم نظريات التحفيز نظرية هرم الحاجات لـ Maslow، الذي اقترح أن الإنسان يمكن تحفيزه من خلال تصنيف حاجاته، حيث يناسب كل مستوى أدوات تحفيز معينة، صُنفت هذه الحاجات إلى خمسة أقسام هي: الحاجات القاعدية (مثل الأكل والشرب)، الأمن (مثل استقرار المحيط)، الانتماء (مثل الصداقة، العائلة والحب)، الاحترام (مثل تقدير الذات والاعتراف من الآخرين)، وتحقيق الذات (مثل استغلال الطاقات الكامنة)، ومع أن Maslow لم يوضح السلوك المحفز لكل مستوى من الحاجات، إلا أنه يمكن استخدام نظريته لفهم سلوك الفرد نحو التشارك في المعرفة، حيث إن الفرد لن يكون مستعداً للتشارك في المعرفة لأسباب مرتبطة بحاجاته مثل: الضائقة المالية، علاقاته غير المستقرة مع محيط العمل أو المحيط الشخصي، بينما سيكون أكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة بحثاً عن الاحترام، الاعتراف، وتحقيق الذات.

بالإضافة إلى هذه النظرية، يمكن فهم محفزات التشارك في المعرفة من خلال النظريات الأخرى للتحفيز، ففي نظرية العاملين لـ Herzberg, 1987 الذي صنف عوامل التحفيز إلى صنفين هما: عوامل السلامة وعوامل التحفيز، حيث إن غياب عوامل السلامة سيؤدي إلى وجود عدم الرضا على سلوك التشارك في المعرفة، مثل انخفاض الأجر، عدم استقرار ظروف العمل ومكانة الفرد في المنظمة، كما توجد حالة التوازن بين عدم الرضا والرضا، وهو ما يعرف بعدم وجود عدم الرضا، سببها توفر عوامل السلامة وغياب عوامل التحفيز، بينما تتمثل عوامل التحفيز في: تحديات العمل، فرص الترقية، الإحساس بالإنجاز، الاستقلالية، الاعتراف في العمل، والشعور بالمسؤولية. وفي هذا السياق يجب التمييز بين العوامل التي تحفز مالكي المعرفة على التشارك في المعرفة، مثل البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين والإحساس بالمسؤولية وتوفر فرص الترقية، وعوامل تحفز مستلمي المعرفة (معيدي بناء المعرفة) على التشارك في المعرفة، مثل تبادل المعرفة، الإحساس بالإنجاز، تحديات العمل والاستقلالية (Hendriks, 1999, p 95).

وعموماً يمكن القول أن عوامل السلامة لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة، فبمجرد غيابها يغيب سلوك التشارك في المعرفة، بينما لعوامل التحفيز لدى Herzberg أثر غير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة؛ إذا أن وجودها قد يحفز سلوك التشارك في المعرفة اعتماداً على عوامل أخرى، مثل شخصية الفرد

*كل ما سبق تحدث عنه (Chau et al, 2007)، بالتركيز على التشارك في المعرفة لتطوير أنظمة برمجية في المنظمة، في حين تم التطرق إليه بشكل عام في هذه الدراسة.

والسياق الذي تتم فيه عملية التشارك. ويصنف (Hendriks, 1999, p 95) التكنولوجيا في الفرق أو المنظمات الافتراضية ضمن عوامل السلامة لدى Herzberg، حيث إن غيابها يؤدي إلى غياب سلوك التشارك في المعرفة.

من جهة أخرى يشير (Ju et al (2009, p 150) أن هناك ثلاث وجهات نظر يمكن أن تؤثر على التشارك في المعرفة من حيث الكم والكيف هي: النظرة الاقتصادية، علم النفس الاجتماعي، وعلم البيئة الاجتماعي، وفيما يأتي توضيح لكل من النظرة الاقتصادية وعلم النفس الاجتماعي:

7. النظرية الاقتصادية:

يعتقد أصحاب النظرة الاقتصادية لعملية التشارك في المعرفة أنها تتأثر بعدة عوامل، أهمها التحفيز مثل: التعويض المادي، الترقية، توفير فرصة التعلم، ويعتقد أصحاب هذه النظرة أن الفرد يتعامل على أساس أنه طرف عقلائي، ويهتم بذاته بحيث إنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من التشارك في المعرفة وتخفض التكلفة (الوقت والجهد) (Ju et al, 2009, p 150).

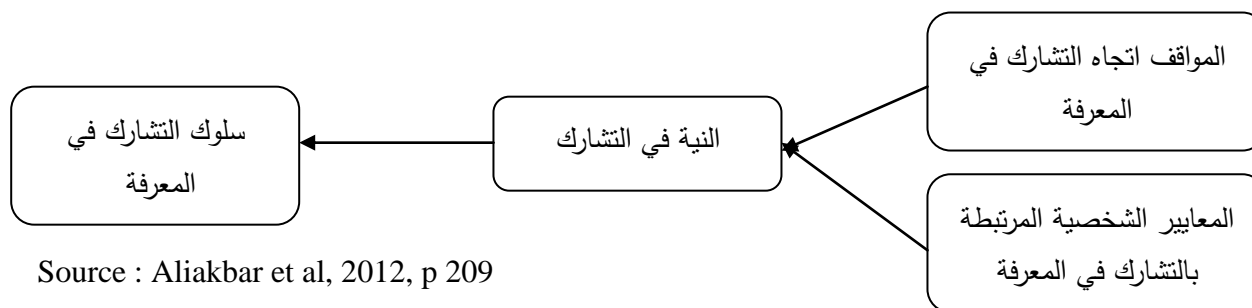
8. نظريات علم النفس الاجتماعي:

من بين نظريات علم النفس الاجتماعي: نظرية "التصرف المعقول"، نظرية "السلوك المخطط"، ونظرية التبادل الاجتماعي".

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

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 (Aliakbar et al, 2012, p 209)، وحسب هذه النظرية فإن سلوك الفرد يتحدد من خلال أربع مكونات: الهدف، التصرف، السياق، والوقت (Chen et al, 2009, p 134). يمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (1-5): نظرية التصرف العقلائي (TRA) والتشارك في المعرفة



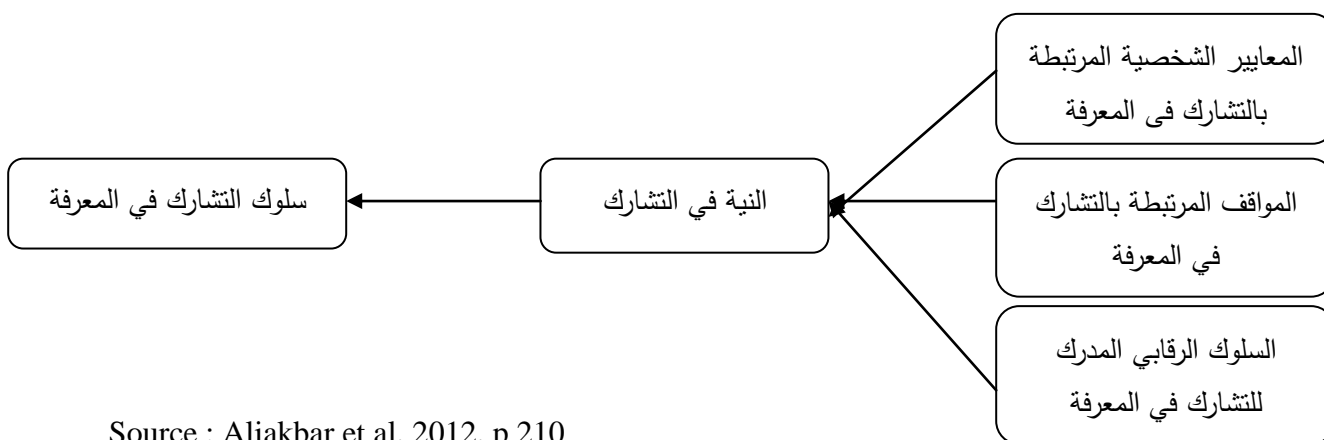
Source : Aliakbar et al, 2012, p 209

وقد توصلت بعض الدراسات أن من بين الأمثلة على مواقف التشارك في المعرفة: توقعات الفرد حول مساهمة الآخرين في عملية التشارك في المعرفة، المكافآت المتوقعة، علاقات التبادل المتوقعة، بينما كل من المناخ التنظيمي والإحساس بالاستحقاق الذاتي يرتبط ايجابيا بالمعايير الشخصية، في حين يرتبط توقع مكافآت خارجية سلبا بالمعايير الشخصية (Aliakbar et al, 2012, p 210).

ب. نظرية السلوك المخطط (TPB) *Theory Planning Behavior*

يرى أصحاب هذه النظرية أن التشارك في المعرفة يعد سلوكا متعمدا ولذلك يمكن تفسيره بنظرية السلوك المخطط (Amayah & Nelson, 2010, p 2)، 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 (Aliakbar et al, 2012, p 210). وتعكس المواقف الموجهة للسلوك الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لتأدية السلوك، ويرى (Amayah & Nelson, 2010, p 5) أن مواقف الفرد تجاه التشارك في المعرفة تتأثر بالعناصر الخمس للشخص (الوعي، والحالة، والتوافق مع الآخرين، ودرجة العصبية، والانفتاح)، بينما يعكس المعيار الشخصي الإدراك الذاتي لآراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين، والسلوك الرقابي المدرك يعكس إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك (Chen et al, 2009, p 135). وتستند نظرية السلوك المخطط إلى ثلاثة عوامل هي: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع (العائد والتكلفة)، الضغط الاجتماعي تجاه السلوك، وقدرات الفرد ومدى توفر الموارد والفرص للتوجه نحو السلوك (Amayah & Nelson, 2010, p 2). ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (1-6): نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة



Source : Aliakbar et al, 2012, p 210

وأشار (Aliakbar et al, 2012, p 211) إلى أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن هناك عوامل تحفيز خارجية، مثل السمعة والمنفعة المتبادلة 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.

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

وهي أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم النفس الاجتماعي، حيث تشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلاً من سلوك، تأثير، إنتاج، واتصال، كما تهتم بالتكلفة والمنفعة غير الملموسة، التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف مثل: الاحترام، الرعاية، الصداقة... 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 (Lin et al, 2003, p 320-321). 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، الفهم، والثقة. بينما هناك عوامل أخرى لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة مثل: التأثير المتبادل، والالتزام المتبادل، والتصادم (Aliakbar et al, 2012, p 212).

9. نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) Technology Acceptance Model والتشارك في المعرفة:

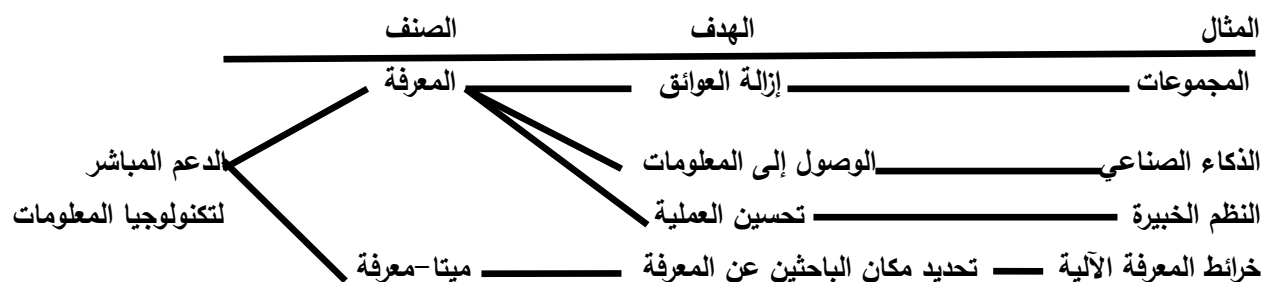
هناك العديد من النماذج المطبقة في دراسة سلوك استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويعد TAM من أهم هذه النماذج، والذي يتكون من بعدين أساسيين هما: سهولة الاستخدام المدركة، والفائدة المدركة، اللذان يحددان نية الفرد في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا (Aliakbar et al, 2012, p 211). وتوصل الباحثان -باستخدام نموذج TAM- إلى تفسير سلوك التشارك في المعرفة، وذلك أن "التشارك المدرك" و"الثقة المدركة" نتيجة النية الايجابية لسلوك التشارك في المعرفة، بينما "الخطر المدرك" فله أثر سلبي على النية في التوجه نحو سلوك التشارك في المعرفة، وهي مكونات أخرى لنموذج TAM (Aliakbar et al, 2012, p 211).

❖ تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتشارك في المعرفة:

توجد أربع مجالات لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشارك في المعرفة هي: التغلب على العوائق، زيادة مجال الوصول إلى المعلومات، تسريع إمكانية الوصول إلى المعرفة، وتحسين أداء المهام. وفيما يأتي توضيح لهذه العوامل (Hendriks, 1999, p 93):

1. ترتبط عوائق الوقت بإبقاء المعرفة متاحة في كل الأوقات، كما يمكن التغلب على عوائق المكان من خلال الذاكرة التنظيمية وعقد الاجتماعات الإلكترونية، حيث ظهر ما يسمى بفرق المعرفة الافتراضية، كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات التغلب على العوائق الاجتماعية، والتي ترتبط بالتنوع الثقافي واللغوي والخلفية المفاهيمية، من خلال توفير المعرفة باللغات والخلفيات المختلفة.
2. تسرع تكنولوجيا المعلومات عملية الوصول إلى المعرفة والمعلومات من خلال تخزينها في قواعد المعلومات.
3. يمكن لتكنولوجيا المعلومات الوصول إلى معارف الخبراء من خلال تمثيلها في الأنظمة الخبيرة مثلا.
4. تساعد تكنولوجيا المعلومات في تخصيص كل العوامل المرتبطة بعملية التشارك في المعرفة، حيث لا تحدد تكنولوجيا المعلومات المعرفة المتشارك بها، بل تحدد مينا-معرفة مثل تحديد مجالات احتياجات الباحثين عن المعرفة، تنظيم الخبرات حسب مجالات المعرفة المطلوبة. ويمكن تمثيل كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعملية التشارك في المعرفة في الشكل الآتي:

الشكل (1-7): دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتشارك في المعرفة



Source : Hendriks, 1999, p 94.

المطلب الثالث: منهجية التشارك في المعرفة

إن التشارك في المعرفة يفرض وجود علاقة بين طرفين على الأقل؛ مالك للمعرفة، الذي سوف يتشارك بها عن طريق عملية الأخرجة، والمستلم للمعرفة عن طريق عملية الإدخلة (Akamavi & Kimble, 2005, p 502)، وفي هذا المطلب سنحاول تفسير كيفية حدوث التشارك في المعرفة، من خلال تناول متطلبات، التشارك في المعرفة وأشكاله وآلياته، إضافة إلى محددات التشارك في المعرفة وعوائقه، وما على المنظمة أن تأخذه بعين الاعتبار - في هذا الإطار - هو أن لا تسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من كمية التشارك في المعرفة فحسب، بل عليها أيضا أن تصل إلى ذات المستوى من نوعية التشارك في المعرفة بحيث تحقق مستوى جودة عالٍ للمعرفة الجديدة (Purwanti et al, 2008, p 502).

1. متطلبات التشارك في المعرفة:

إن التشارك في المعرفة نشاط استراتيجي قيّم يصعب تقليده، حيث إنه يصعب على المنظمة خلق معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني بالتشارك في المعرفة، ما الهدف من التشارك في المعرفة، وكيف يمكن تقييم عملية التشارك في المعرفة وتحسينها (Christensen, 2003, p 6).

كما يتأثر سلوك التشارك في المعرفة بعدة عوامل أخرى مثل: نوايا الفريق، قضايا تدفق العمل، الممارسات التعاونية، وطبيعة المعرفة (Lin et al, 2003, p 320). يمكن أن نضيف إلى ذلك أن سلوك التشارك في المعرفة يتأثر بكل من التأثير المتبادل، الالتزام المتبادل، والتصادم المتبادل (Lin et al, 2003, p 317). ومن بين دوافع الفرد إلى سلوك التشارك في المعرفة رغبته واستمتاعه في مساعدة الآخرين، ثقته بأنه يملك القدرات الكافية لتقديم المعرفة للآخرين، ومدى اهتمام الفرد بالمعرفة محل المناقشة (Alhady at al, 2011, p 138).

ويرى (Foss et al (2009, pp 875-878 أن تصميم العمل يساهم في تحسين خبرات الموظف واستقلاليته في العمل، والذي يعتبر تحفيزا جوهريا لممارسة التشارك في المعرفة. كما أن التغذية الراجعة في المنظمة، مثل الاعتراف وتقييم الأداء، تعتبر عوامل تحفيزية لسلوك التشارك في المعرفة، علاوة على ذلك فإن غرس الإحساس بالقيمة لدى الفرد داخل وسطه الاجتماعي يجعله للفرد أكثر استعدادا لتقديم جهود إضافية، مثل التشارك في المعرفة من أجل تأكيد مكانته في المنظمة.

كما قدم (Camacho (2007, p 26 مجموعة شروط يجب أن تتوفر لنجاح عملية التشارك في المعرفة هي:

1. كل ما كانت المعارف المتشارك فيها أكثر، كلما كانت المعارف المطورة أكثر.
2. لا يمكن للمعارف أن تحوّل، بل يتم التشارك فيها.
3. يجب أن يملك كل فرد في الجماعة معارف وخبرات قيّمة حول الموضوع المناقش.

4. احترام التنوع والاختلاف في الآراء والخبرات.
5. ما دام كل مشارك يملك معرفة تخص الموضوع محل المناقشة فإن مساهمة كل المشاركين لها القيمة نفسها.
6. ضمن الجماعة لا يوجد فرد لا يمتلك أي خبرة حول الموضوع، أو يملك كل الخبرات.
7. إن مساهمات المشاركين تدمج كلا من المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية.
8. إن الوقت المخصص للتشارك في المعرفة مهم، وعلى الجميع احترامه.

2. أشكال التشارك في المعرفة

أشار Marquardt (2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:

- الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية التشارك في المعرفة قصدياً داخل المنظمة، من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم التشارك في المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
- الشكل غير المقصود: ويعني التشارك في المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير.

3. آليات التشارك في المعرفة:

تمثل آلية التشارك في المعرفة الطريقة، الإجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المنظمة، ويمكن التكلم عن التشارك في المعرفة بشكل: رسمي، غير رسمي، شخصي، وغير شخصي. يتعلق المنهج الرسمي للتشارك في المعرفة باللقاءات غير المبرمجة في المنظمة، المؤتمرات غير الرسمية، والمحادثات أثناء أوقات الراحة. بينما تتعلق الآليات الرسمية بالتدريب الدوري، الإجراءات، القواعد، والعمليات الرسمية. وتتضمن الآلية الشخصية التحويل الشخصي للمعرفة (وجها لوجه). في حين تتمثل الآلية غير الشخصية في مستودعات المعرفة (Manaf & Marzuki, 2009, p 10). كذلك أشار Tjakraatmadja & Martini (2011, p 363) إلى أربع آليات للتشارك في المعرفة على المستوى الفردي هي:

1. المساهمة في قواعد بيانات المنظمة؛
2. التشارك في المعرفة بتفاعل رسمي ضمن فرق العمل أو وحدات الأعمال أو بينها؛
3. التشارك في المعرفة بشكل غير رسمي؛

4. التشارك في المعرفة بين جماعات الممارسة.
ومن أهم آليات التشارك في المعرفة: الفهم المشترك، مناخ التعلم، التدريب، ومعدل دورات العمل (Hong & Via, 2008, p 29). إضافة إلى الكتابة، الحوار، اللقاءات، أو أداء المهام من وجهة نظر مالك المعرفة، وملاحظة الآخرين، التعلم من العمل، قراءة ما كُتب، والوصول إلى المعرفة المختزنة في قواعد البيانات من وجهة نظر المستلم للمعرفة (Akamavi & Kimble, 2005, p 3). كما يرى Purwanti et al (2008, p 501) أن تطبيق نظام إدارة الأداء - والذي يشمل كلا من تقييم لأداء الموظفين وتقييم الكفاءات- يمكن أن يكون أحد آليات سلوك التشارك في المعرفة بين الموظفين.
ويرتبط التشارك في المعرفة بالعملية الاتصالية، أين يتم إرسال رسالة من مرسل، يتم ترميزها وإرسالها عبر وسيلة اتصالية إلى المستقبل، الذي يقوم بفك رموز الرسالة وهكذا (Heizmann, 2009, p 7). وفيما يأتي توضيح لمنهجية التشارك في المعرفة:

الجدول (1-5): منهجية التشارك في المعرفة

نوع العملية	الخلق	التفكير	التقنية
الهدف العملية	خلق مفهوم، منهجية تعتمد على خبرة كل المشتركين. هذا الهدف يرتبط بشكل كبير بفكرة أن كل المشاركين لهم خبرات قيّمة من أجل بناء المفهوم، ونقده، وإعادة بنائه.	للتفكير حول المشكلة أو الوضعية التي تؤثر على نشاط المشاركين. هذا الهدف له ارتباط وثيق بحقيقة أن الفرد له القليل من الفرص أو المجالات للتفكير الجماعي حول قضية مشتركة.	لزيادة المعارف التقنية للمشاركين عن طريق بناء التفاعل بين المشاركين، لمناقضة الحقائق في كل يوم، انطلاقاً من خبراتهم السابقة في المجال. يعكس الهدف مبدأ أنه بغض النظر عن كمية التقنية (الخبرات) فإن معارف الفرد ستواجه تحديات مع مختلف الحقائق والآراء.
الهدف التبادل	للتفاعل مع الفرد الذي يملك خبرات متنوعة، ترتبط بالموضوع محل المناقشة، بغرض خلق أفكار ومفاهيم جديدة.	متقدمة، يمكن أن ترفع من خبرات المشاركين. هذه الأنشطة لا تصل إلى اقتراحات محددة، بل تسعى إلى أن يتعود المشاركون على تقبل وجهات نظر الآخرين، واستخدامها في	لخلق فضاء خاص، بغرض الاستماع وجلب وجهات نظر

تطوير خبرات مشتركة.

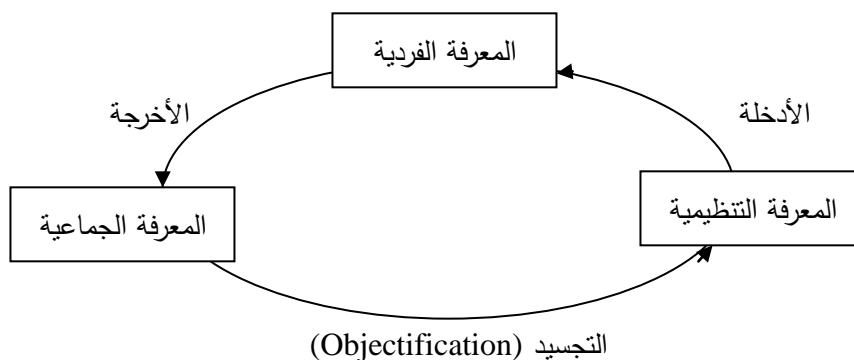
الهدف التعليمي	يكتسب المشاركون وجهات نظر جديدة وفهما متنوعا حول الموضوع المناقش.	في نهاية حلقة اللقاءات يكتسب المشاركون وجهات نظر جديدة، يكتسب المشاركون معرفة تقنية تتحدى وتختلف عن فهمهم السابق حول موضوع معين.
	حول الموضوع.	حول الموضوع.

Source : Camacho, 2007, p 23.

وذكر (Albena & Elissaveta (2005, p 3) ثلاثة طرق للتشارك في المعرفة داخل المنظمة هي:

- استرجاع المعرفة (knowledge retrieval): التشارك في المعرفة من المنظمة إلى الأفراد بهدف استرجاع المعرفة التنظيمية الموجودة.
 - تبادل المعرفة (knowledge exchange): التشارك في المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين بهدف تبادل المعارف التي يملكها الأفراد.
 - خلق المعرفة (knowledge cteation): التشارك في المعرفة بين الأفراد بهدف إيجاد معارف جديدة نتيجة للمساهمات الجديدة لمعارف الأفراد الموجودة، المشتركة، والمعرفة التنظيمية.
- ويعد التعلم التنظيمي وسيلة جيدة لفهم أفضل لمنهجية عملية التشارك في المعرفة، إذ تتضمن ثلاثة مراحل: الأخرجة، التجسيد، والأدخلة. تمثل الأخرجة عملية تبادل المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين، وذلك يتضمن العرض والبرهان، الكتابة، والحديث مع الآخرين. التجسيد (*Objectification*) وهو عملية تصبح من خلالها المعرفة الجماعية أهدافا حقيقية، فهو عملية ترجمة المعرفة الجماعية في شكل إجراءات، سياسات، وقواعد في المنظمة (معرفة تنظيمية). الأدخلة عملية تحويل المعرفة الموضوعية المجسدة إلى معرفة شخصية في أذهان الأفراد (Assefa, 2010, p 6). يمكن تمثيل ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل (1-8): عملية التشارك في المعرفة

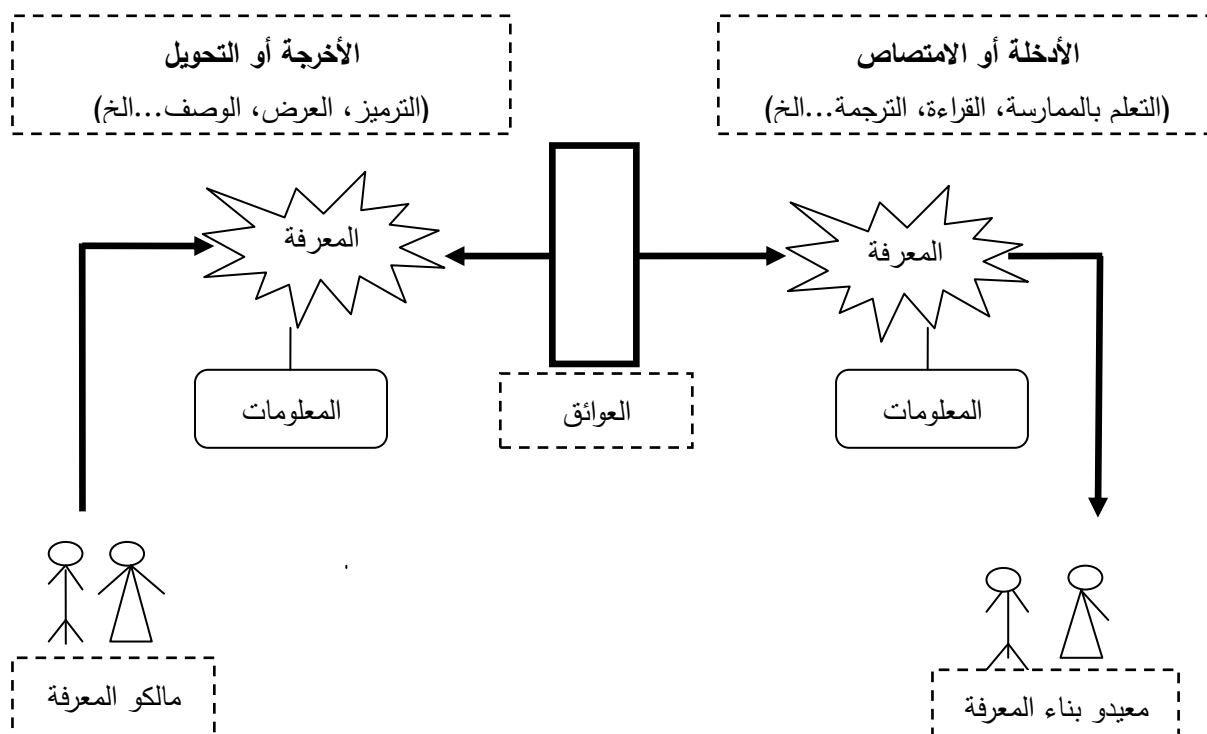


Source : Assefa, 2010, p 6.

كذلك يرى (Hendriks 1999, p 91) أن التشارك في المعرفة يمرُّ بمرحلتين:

1. الأخرجة: وتشمل عدة أنشطة، مثل الترميز وتفسير المعرفة؛
 2. الأدخلة: وتتم من قبل الباحثين عن المعرفة، وتشمل عدة أنشطة مثل: التعلم من الممارسات، قراءة الكتب، محاولة فهم المعرفة المُرَمَّزة. كما يقصد بعملية أدخلة المعرفة درجة امتلاك المستلم للمعرفة المحولة إليه، والتزامه بها ورضاه عنها (Cuammings , 2003, p 7).
- وبين هاتين المرحلتين توجد عوامل تعيق عملية التشارك في المعرفة، مرتبطة بسياق التشارك ووقته، كما ترتبط بالتنوع الاجتماعي، الثقافي، واللغوي والاختلاف في الذهنيات والخلفيات المفاهيمية، وبتجميع المرحلتين نحصل على المعادلة التالية للتشارك في المعرفة: التشارك = التحويل + الامتصاص. ويمكن تمثيل ما سبق فيما يأتي:

الشكل (1-9): حلقة التشارك في المعرفة



Source : Hendriks, 1999, p 93

4. محددات التشارك في المعرفة:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عمليات التشارك في المعرفة، يمكن تقسيمها إلى عوامل إيجابية وعوامل سلبية، التي تعيق عملية التشارك في المعرفة، تتمثل هذه العوامل في: المتغيرات الثقافية، التحفيز على التشارك في المعرفة، دعم الإدارة، الثقة، روح فريق العمل، درجة اعتبار المعرفة مصدرا للقوة، التعويض

المادي، القيادة، الهيكل التنظيمي (المركزية واللامركزية)، البنية التحتية، وسلوكيات الأفراد (Jain et al, 2007, p 24). وفيما يأتي توضيح أهم العوامل الإيجابية المؤثرة على سلوك التشارك في المعرفة، على أن يتم تناول العوامل السلبية في العنصر الآتي:

- تساعد الثقة على تفعيل عملية التشارك في المعرفة من خلال توليدها للسلوكيات الإيجابية بين الأفراد، تشجيع الاتصال غير الرسمي، التخفيض من التصادمات بين الموظفين، كما تساهم في بناء علاقات طويلة المدى بين الأفراد (Akamavi & Kimble, 2005, p 5).

- إن نجاح عملية التشارك في المعرفة يتحدد بدرجة إعادة خلق المعرفة من قبل المستلم، وتأكيد القدرة على التعلم من خلال عملية التشارك (Cuammings , 2003, p 6).

- إن السمات الشخصية للفرد مثل المرونة والتوافق مع الآخرين، والوعي، والانفتاح على الخبرات، لها دور مهم في فعالية التشارك في المعرفة، حيث يتميز الفرد الذي يتوافق مع الآخرين بالطبيعة الإيجابية، روح التعاون، كما أنه مبتهج، كريم، مهذب ومتسامح. ويتميز الفرد الواعي بامتلاك الكفاءة، المصادقية، تحمل المسؤولية، منظم، محاسب لنفسه، وله توجه نحو الانجاز. بينما يتميز المنفتح على الخبرات بالخيال النشط، الأصالة، ثقافة الفضول، واستقلالية الحكم (Manaf & Marzuki, 2009, p 13).

- تعد المعرفة المتخصصة - والتي توجد لدى أفراد معينين - وكذلك الثقة، الوقت الكافي للتشارك في المعرفة خاصة بالنسبة للمنظمات أو المشاريع المؤقتة، علاقات القوة بين أفراد المنظمة، التوافق اللغوي والثقافي، كل ذلك يعتبر من العوامل المحددة لسلوك التشارك في المعرفة (Heizmann, 2009, p 7).

- يلعب التمكين دورا ايجابيا في فعالية عملية التشارك في المعرفة (Ozbebek & Toplu, 2011, p 70).

- يؤثر كل من الهيكل التنظيمي (العوائق التنظيمية، صحة القرارات، آليات التنسيق، الاتصال غير الرسمي) والثقافة التنظيمية (التعلم، والابتكار، والثقة، وروح التعاون) على التشارك في المعرفة (Sharman & Edward, 2007, p 2). كما يرى (Akamavi & Kimble (2005, p 5) أن الثقافة التنظيمية تصنع إحساسا بالهوية لدى أعضاء المنظمة، وتساعد على الحفاظ على الفهم المشترك، وهذا ما يجعل للثقافة التنظيمية دورا مباشرا وقويا في تفعيل عملية التشارك في المعرفة.

- إن التفاعل بين الموظفين وصاحب العمل يلعب دورا مهما في فهم كيفية تنشيط التشارك في المعرفة التنظيمية (Levitt et al, 2011, p 7).

- كما أقترح (Assefa (2010, pp 9-11) مجموعة من العوامل المشجعة على التشارك في المعرفة هي:

1. العلاقات الاجتماعية: حيث تمثل هذه العلاقات قناة تسهيل لعملية التشارك في المعرفة، فهي تقدم فعالية أكثر للعملية الاتصالية، وتسريعا في عملية التفاعل، كما أن العلاقات الاجتماعية تنشئ إحساسا لدى الفرد

بضرورة مشاركة الآخرين في أفكاره، نتيجة الارتياح الذي يشعر به تجاههم وهذا ما يقوده إلى سلوك التشارك في المعرفة،

2. الدعم التكنولوجي: حيث إن هناك أربع مجالات لدعم التكنولوجيا لعملية التشارك في المعرفة هي: تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعوائق التشارك في المعرفة (العوامل المادية، الاجتماعية والنفسية)، تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعلومات وقواعد المعرفة، تحسين عمليات التشارك في المعرفة بحيث يمكن تمثيل معرفة الخبير في أنظمة خبيرة يستفيد منها المدراء في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق وتقديم خدمات الإحالة السريعة، بحيث يمكن للموظف - إذا لم يملك المعرفة المناسبة أثناء أداء عمل معين- أن يحصل عليها من مالكيها. وتدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية التشارك في المعرفة باستخدام بوابات الانترنت، الانترنت، البريد الإلكتروني... الخ، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تخزين المعرفة، الاتصال الإلكتروني بين مشتركين ومستلمي المعرفة، ودعم عملية تحسين العمل (Sharman & Edward, 2007, p 2).

- كذلك اقترح Purwanti et al (2008, p 503) مجموعة عناصر يمكن أن تساهم في تحقيق المستوى الجيد من نوعية التشارك في المعرفة هي: تحسين أنشطة نشر المعرفة (الاتصال الداخلي، الاتصال غير الرسمي... الخ)، التزام الإدارة العليا باستخدام المعارف الجديدة، تقديم دورات تدريبية حول مهارات التشارك في المعرفة (مهارات تمثيل وكتابة المعرفة، مهارات الاستماع والحوار... الخ)، إعطاء مكانة للخبراء ومن يملكون المعرفة المتخصصة، وتقديم تعويضات للخبراء.

- ويرى Zhang et al (2006, p 3) أن عملية التشارك في المعرفة تتأثر بطبيعة المعرفة (ظاهرة أو ضمنية)، ديناميكية المعرفة، تركيبها الاجتماعية، وتضمنها في الممارسة والسياق. كما أن كلا من الثقة، القيادة، التحفيز، عدد أعضاء الجماعة وتنوعها، تطبيق الاستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات، تعد من العوامل التنظيمية والتكنولوجية المؤثرة على عملية التشارك في المعرفة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

- تخفض الثقة العالية من تكاليف تبادل المعرفة (Zhang et al, 2006, p 3).
- تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تشجيع جهود التعاون مثل التشارك في المعرفة، حيث إن القائد الفعال له القدرة على ذلك، من خلال إمكانية تشكيل الهيكل والعمليات التنظيمية، تخصيص الموارد، تشجيع التغيير، وزرع مواقف تدعم التشارك في المعرفة (Zhang et al, 2006, p 3).
- التحفيز والتنشيط: فإذا تكلمنا عن المعرفة المتخصصة فالفرد سيكون أكثر استعداداً لتبادل المعرفة إذا قُدم له تعويض عن ذلك، أو أي نوع من التحفيزات مثل: تحقيق أهدافه، تجنب الخطر، حماية نفسه، تحقيق ذاته... الخ (Zhang et al, 2006, p 3).

- عدد الجماعة وتنوعها: فزيادة عدد الجماعة وتنوعها ليس بالضرورة عائقا أمام التشارك في المعرفة، بل قد يسهل من ذلك إذا توافر في الجماعة الاستعداد للتعاون، كما أن نوع المعرفة يلعب دورا في تفعيل عملية التشارك؛ حيث إن المعارف العامة يمكن تشاركتها حتى إذا كان عدد الجماعة كبيرا، بينما يصعب تحويل المعارف التقنية والمتخصصة إلى جميع أعضاء الجماعة، كونها تحتاج إلى التفاعل المباشر (Zhang et al, 2006, p 3).
- تطبيق الاستراتيجية: حيث إن تطبيق الاستراتيجية تؤخذ يؤخذ بعين الاعتبار في تطوير نظام المعلومات، والذي يحتاج إلى مهارات تقنية عالية وخبرات متنوعة، كما يحتاج فريق عمل متكامل (Zhang et al, 2006, p 3).
- هذا ويتأثر سلوك التشارك في المعرفة بالمناخ التنظيمي (Yeh et al, 2011, p 2467)، حيث هناك نوعين من العوامل المكونة لهذا المناخ هي: العوامل المرتبطة بالأفراد و العوامل المرتبطة بالسياق، يتم شرحها فيما يأتي:
- عوامل مرتبطة بالأفراد، حيث تعد السمات الشخصية تعد من أهم العوامل المحددة لسلوك التشارك في المعرفة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: المساهمات المتوقعة، المكافآت المرتقبة، الاستمتاع في مساعدة الآخرين، معرفة الكفاءات الذاتية، إضافة إلى العوامل التنظيمية، ومن أهم هذه العوامل الثقافة والهيكل التنظيمي (Aliakbar et al, 2012, p 211).
- العوامل المرتبطة بالسياق: وتشمل المسافة التنظيمية بين الوحدات وبين المستلم ومصدر المعرفة (تدفق الاتصال، الرقابة الإدارية، ومستويات الثقة)، مكان التشارك في المعرفة (التفاعل المباشر)، وضعيات التشارك في المعرفة (مدى توافق أطراف التشارك في المعرفة)، المعرفة الكفوة، العلاقات مع الآخرين (مدة ونوعية العلاقة بين المصدر والمستلم للمعرفة) (Cuammings , 2003, p 10). ومن العوامل المرتبطة بسياق مستلم المعرفة: درجة تحفيزه على التشارك في المعرفة، قدراته على التعلم وامتصاصه للمعرفة، نيته تجاه سلوك التشارك في المعرفة، خبرته ومعارفه، القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة، وثقافة التعلم (Cuammings , 2003, p 26). ومن العوامل المرتبطة بسياق من هو مصدر للمعرفة، ثقافة التعلم، بينما يرتبط سياق المحيط بمدى ملائمته وتشجيعه على التعلم والابتكار (Cuammings , 2003, p 31).
- وأشار Levitt et al (2011, p 6, 9) إلى أن المكافآت المادية أقل تشجيعا لسلوك التشارك في المعرفة من التحفيزات المعنوية، مثل الاعتراف وتحقيق الذات وإرضائها، حيث توصل Javeraik-Will, 2011 إلى أن

10% من أسباب التشارك في المعرفة راجع إلى دوافع داخلية لدى الفرد. وفيما يأتي توضيح لعوائق التشارك في المعرفة.

5. عوائق التشارك في المعرفة:

- نوجز فيما يأتي أهم ما ذكره الباحثون فيما يتعلق بعوائق التشارك في المعرفة:
- من عوائق التشارك في المعرفة: صعوبة إظهار المعرفة الضمنية، عدم التشارك في الهوية (بحيث إن الأفراد من الجماعات المختلفة يصعب عليهم فهم بعضهم البعض)، عدم وجود علاقة بين المرسل والمستلم؛ إذ يجب أن تتوفر سبل اللقاء بينهما (وجها لوجه أو عن طريق الانترنت)، ولا معرفة بدون معرفة (إذ يجب أن تملك كل الأطراف المعرفة الكافية للتشارك فيها) (Christensen, 2003, p 6).
- يعتقد (Akashah et al (2011, p 76) أن هناك ثلاثة أنواع من عوائق التشارك في المعرفة بين الموظفين هي: عوائق اجتماعية، عوائق مادية، وعوائق ظرفية (Temporal).
- من تحديات التشارك في المعرفة في القطاع العام نقص الخبرات والمهارات والمعارف في المنظمة (Manaf & Marzuki, 2009, p 11).
- إن عملية تقليص عدد الموظفين (Downsizing) تحدث نوعا من عدم التوازن داخل فرق العمل، التي تظهر فيها ثقافة جزئية جديدة تعيق عملية التشارك في المعرفة نتيجة التوتر الذي ظهر في الفريق، وانعزال أعضائه عن البعض، كما أن عملية تقليص عدد الموظفين تؤدي إلى فقدان مجموعة معارف، الأمر الذي يؤثر بدوره سلبا على عملية التشارك في المعرفة (Sharman & Edward, 2007, p 1).
- تعدُّ تكاليف الوقت والجهد أهم العوامل التي تعيق سلوك التشارك في المعرفة، بالإضافة إلى اعتقاد الفرد أن هذا السلوك قد يخفض من قوته ومكانته في المنظمة. كما أن هناك نوع من الأفراد يستمتعون في الحصول على دفعات نقدية (أرباح) دون تقديم جهد إضافي، وهذا ما يعرف بالمعضلة الاجتماعية Social Dilemma، فهي حالة تناقض لدى الفرد، وهذا من شأنه تقليل سلوك التشارك في المعرفة (Levitt et al, 2011, p 7).
- من بين أسباب فشل عملية التشارك في المعرفة على المستوى التنظيمي، سعي المنظمات إلى تغيير ثقافتها للتناسب مع استراتيجيات التشارك في المعرفة المناسبة لثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى عوائق أخرى هي: قد لا تهتم المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة نتيجة لفقدان ثقافتها بقبالية نجاح هذه العملية. بينما من أسباب فشل عملية التشارك في المعرفة على المستوى الفردي، نقص مهارات الاتصال، الاختلاف الثقافي، ضيق الوقت وضعف الثقة (Jain et al, 2007, p 25).

- قد لا تملك المنظمة موارد وبنية تحتية كافية لعملية التشارك في المعرفة، خاصة المنظمات الصغيرة، كما قد لا تكون نظم تكنولوجيا المعلومات جيدة بما يكفي للاعتماد عليها في عملية التشارك في المعرفة، فقدان الوعي بإدارة المعرفة وغياب ورؤية واضحة لها (Jain et al, 2007, p 24).

- تواجه عملية التشارك في المعرفة في المشاريع المؤقتة نوعين من المشكلات؛ يتعلق النوع الأول بكون هذه المشاريع ستنتهي بعد فترة معينة، ما يؤدي إلى فقدان إمكانية التعلم، بينما يرتبط النوع الثاني بكون الاتصال بين الموظفين في المشاريع المؤقتة صعباً، نتيجة للاختلاف الثقافي وعدم مرور الوقت الكافي للاندماج مع بعض وتبادل الثقة (Ruuska & Vartianen, 2005, p 374).

كما يشير (Albena & Elissaveta, 2005, p 2) إلى أنه توجد أربعة عوامل رئيسية للتغلب على معوقات التشارك في المعرفة بالاعتماد على مجموعات الممارسة هي:

- الوعي (Awareness): جعل كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها يدركون المعرفة الخاصة بهم.
- الوصول (Access): إعطاء مجال ووقت كافيين لكل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها من أجل تبادل معارفهم.
- التنفيذ (Application): خلق مناخ مشجع لسلوكيات التشارك في المعرفة بين طالبيها ومن هم مصدر لها.
- الإدراك (Perception): التأكد من أن كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها لهم الفهم الكافي والسياق المتعارف لتبادل وجهات نظرهم.

المطلب الرابع: ثقافة التشارك في المعرفة واستراتيجياتها

1. استراتيجيات التشارك في المعرفة:

أ. استراتيجيات الترميز والشخصنة:

توجد وجهتا نظر في تصنيف التشارك في المعرفة هما الترميز والشخصنة. يشير الترميز إلى أن المعرفة المختارة يمكن أن تُكوّن معرفة ظاهرة من خلال التشارك في المعرفة، التخزين، الاسترجاع، إعادة البناء، والأدخلة من قبل مستلمي المعرفة، في حين أن التشارك في المعرفة ضمن وجهة نظر الشخصنة يكون من خلال الاتصال الشخصي (Sharman & Edward, 2007, p 3 ; Jain et al, 2007, p 24).

وتركز استراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية أخرجة المعرفة إلى وسائل خارجية، مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة، لذلك فإن هذه الاستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة (Assefa, 2010, p 5). بينما تعد استراتيجية الشخصنة آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية وهي الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمة (Assefa, 2010, p 5).

ب. استراتيجيات 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 (Christensen, 2003, pp 9-10). إن التمييز بين نظامي الدفع والسحب من جهة والحساسية للوقت من جهة أخرى يمكن أن يحدد الأدوات والطرق والاستراتيجيات المناسبة لعملية التشارك في المعرفة. يمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول (1-6): استراتيجيات السحب والدفع لعملية التشارك في المعرفة

الدفع	إرساله	الإرشاد والاجتماعات
	نشر أني للمعرفة	نشر المعرفة
السحب	المساعدة	النصح
	طلب أني للمعرفة	طلب المعرفة
الوقت	طارئ	ليس طارئ

Source : Christensen, 2003, p 10

من الجدول السابق نجد أن هناك أربع استراتيجيات للتشارك في المعرفة هي: الإرسال، والاجتماعات، والمساعدة، والنصح. تركز استراتيجية المساعدة على الحاجة الطارئة للمعرفة، حيث إن المستلم لا يتلقى المعرفة بشكل تلقائي، بل يطلبها كونه لا يستطيع إكمال مهامه إلا بها، ويمكن أن يطلب المعرفة من خلال طرح الأسئلة على زملائه الذين يقومون بتحويل المعرفة إليه، وهذا يسمى استراتيجية الإرسال. بينما استراتيجية النصح فطالب المعرفة لا يحتاجها بشكل طارئ، والحصول على المعرفة يكون أكثر رسمية، مثل الاجتماعات أو عن طريق البريد الإلكتروني، أي بإتباع استراتيجيات الاجتماعات.

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

1. جماعات الممارسة: وهي مجموعة أفراد يؤدون بعض الأعمال مع بعض (الالكترونيا أو شخصيا) لمساعدة بعضهم من خلال التشارك في الأفكار، والنصائح، وأفضل الممارسات.

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 لعمل.

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، فرص التدريب والتعليم، النصائح، سياسات مكافأة الأفراد والفرق والاعتراف بهم نتيجة لتشاركتهم في المعرفة، استخدام مواقع "الويب" والبريد الإلكتروني، المستخدم بشكل دائم من قبل الموظفين ضمن نظام التشارك في المعرفة، الاعتماد على نظم المعلومات المُحوسبة لتخزين المعارف والمعلومات واسترجاعها (Jain et al, 2007, p 25). 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 (Purwanti et al, 2008, p 499).

وفيما يأتي توضيح أكثر للاستراتيجية الأولى للتشارك في المعرفة (جماعات الممارسة):

❖ 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، الجماعة، المعنى، والهوية. فالممارسة عبارة عن نشاط مهني وليس نشاط مضيع 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 (Hew & Hara, 2006, p 298).

- جماعة الممارسة قد تكون رسمية، نصف رسمية، أو غير رسمية (Ruuska & Vartianen, 2005, p 375).
- وتتمثل أهمية جماعة الممارسة في التنوع (إذ توفر مهارات متنوعة)، وتبني الهوية المرنة (هوية تشجع روح المسؤولية)، القيمة والدلالة (تحفز على الاهتمام بمخرجات العمل وزيادة التعاون)، الاستقلالية (زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الأعضاء، ودعم الجماعة على اتخاذ القرارات في ظل ظروف المحيط)، التغذية الراجعة (فهم ومعرفة نتائج العمل، وتمكين الجماعة من مراقبة طريقة أداء عملهم وتحسين أدائهم) (Albena & Elissavta, 2005, p 4).

- كما أن نجاح جماعة الممارسة (تعظيم مخرجاتها) يعتمد على: طريقة تفاعل الأعضاء (العملية الاتصالية)؛ خصائص السياق (خصائص الأفراد، المجموعة، الأدوات، والمحيط). وفيما يأتي توضيح للخصائص السابقة التي تعظم مخرجات جماعة الممارسة حسب (Ruuska & Vartianen, 2005, p 375):

1. هيكل الجماعة (رسمي، أو نصف رسمي، أو غير رسمي)؛
2. هدف الجماعة، والمتمثل في المعرفة الجديدة المتولدة عن عملية التشارك، بالإضافة إلى التعلم؛
3. محتوى الأنشطة المشتركة مثل المحادثات والتشارك بالخبرة؛
4. التنسيق وهو من مسؤولية قائد الجماعة، بهدف توجيه الجماعة، ضمن التركيز على مجال المناقشة، وضمان التقدم في عملية التشارك؛

5. الدعم التنظيمي (حيث تحتاج الجماعة إلى الاعتراف والدعم، ولكنها إذا كانت غير رسمية فإنها تفقد ذلك)؛

6. المخرجات (حيث إن جماعة الممارسة تقدم منافع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، مثل تكوين فهم مشترك، تحسين القدرة على التعلم، كسب معلومات جديدة، تحسين الأداء، تحسين مستوى الثقة بالآخرين، خلق أفكار جديدة، وتوثيق المعرفة).

- وقد قدم (Nousala et al (2005, p 10) ثلاثة أنواع من الجماعات:

1. الجماعة ذات الاهتمامات المشتركة (Community of Interest (CoI): وهي مجموعة أفراد يجتمعون مع بعض للتشارك في معرفة ذات اهتمام عام، لكنها لم تتشكل بعد في مجموعات ممارسة؛

2. الجماعة الخبيرة ذات الاهتمامات المشتركة (Expert Community of Interest (ECOI): عبارة عن أفراد أو جماعات لهم اهتمامات خاصة في سياق المشروع؛

3. جماعة الممارسة (Community of Practices (CoP): جماعة يشتركون في اهتماماتهم حول شيء معين، ويسعون للتعلم كيف يقومون به بشكل أفضل من خلال التفاعل المنتظم مع بعضهم البعض، وعادة ما تتحول الجماعة ذات الاهتمامات المشتركة إلى جماعة الممارسة عندما تصبح أكثر رسمية.

- كما يوجد مجموعة الممارسة الإلكترونية، حيث يتم التشارك في المعرفة إلكترونياً، ولها واحد وعشرين بعداً، تسمى بالخصائص الهيكلية، وتصنف إلى أربع تقسيمات هي: المتغيرات الديمغرافية؛ وتشمل التوجه العام، وفترة الحياة، والعمر، ومستوى النضج. السياق التنظيمي؛ ويتضمن عملية الخلق، ومستوى العوائق، والمحيط، وفترة الهدوء التنظيمية، ودرجة الرسمية، وهيكل القيادة. الأعضاء؛ وتشمل حجم الجماعة، والانتشار الجغرافي، واستقرار الأعضاء، وعملية اختيار الأعضاء المسجلين، والخبرات الأساسية، ومستوى فهم التكنولوجيا واستخدامها، التنوع الثقافي، والمواضيع المشتركة بين الأعضاء. المحيط التكنولوجي؛ ويشمل درجة وتوفر التكنولوجيا لدى أعضاء الجماعة ودرجة الاعتماد عليها (Hew & Hara, 2006, p 299).

2. ثقافة التشارك في المعرفة:

يحتاج خلق ثقافة التشارك في المعرفة إلى تشجيع الأفراد على العمل مع بعضهم البعض بفعالية، التعاون والتشارك مع بعض ليصبحوا أكثر إنتاجية. وما يجب أن تدركه كل منظمة في سعيها لخلق ثقافة التشارك في المعرفة، أن الهدف من ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة وليس فقط أنه سلوك جيد، كما أن الهدف هو التشارك في المعرفة وليس المعلومات، وأن التعلم من عملية التشارك في المعرفة أهم من سلوك التشارك في المعرفة، كما يجب أن تتذكر المنظمة دائماً أن تغيير الثقافة أمر صعب، فهو يعني النظر إلى العالم بطريقة تختلف عما كانت تراه من قبل، لذلك فإن خلق ثقافة التشارك في المعرفة يحتاج إلى جهد ووقت كبيرين

(Gurteen, 1999, p 2). ويرى (Gurteen, 1999, pp 3-4) أنه من بين العوامل التي يمكن أن تشجع على تطوير ثقافة التشارك في المعرفة ما يأتي:

1. تقديم مكافآت لسلوك التشارك في المعرفة، كما يجب أن توازن هذه المكافآت بين كمية المعارف الجديدة ونوعيتها؛

2. تحفيز التشارك في المعرفة، إذ يجب أن يدرك الأفراد أن "التشارك في المعرفة هو القوة" وليست "المعرفة بحد ذاتها هي القوة"، فإذا أدرك الأفراد أن التشارك في المعرفة يساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية أكثر، وهذا يعطيهم مكانة أكثر في المنظمة، ويمكنهم من الحفاظ على عملهم ومنصبهم، ويساعدهم على تطوير مساهمهم المهني، وأن مكافآتهم تكون بعد عمل شيء مفيد نتيجة التشارك في المعرفة، وليس نتيجة التشارك الأعمى في المعرفة، والاعتراف الذاتي، وبذلك سيصبح الأفراد أكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة؛

3. التغلب على عوائق التشارك في المعرفة، إذ إن بعض الأفراد يعتقدون أن الآخرين سيسرقون أفكارهم وسيحصلون على المنافع والمكافآت مقابل ذلك، ولكن هذا خطأ، لأن الفرد لا يجب أن يتصف بالسذاجة ويقدم كل أفكاره بشكل خام، وفي الوقت نفسه لا يحتكرها، لأنها بعد فترة لن تصبح لها أية أهمية، بل يجب أن يستثمر أفكاره، وذلك من خلال الفهم والوعي والممارسة الصحيحة لعملية التشارك في المعرفة. وفي هذا المجال يجب أن يدرك الأفراد كذلك أن التشارك في المعرفة ليس تشاركاً في الأفكار فحسب، بل يعد كذلك عملية تعلم وتحسين لطرق التفكير؛

4. جعل كل الأفراد يتشاكرون في المعرفة، حيث إن الموظف - ومهما كان منصبه في المنظمة، سواء مديراً عاماً، مديراً تنفيذياً، مساعداً مدير... الخ- يبقى عضواً في المنظمة، له مجموعة أهداف، ويتأثر بمجموعة عوامل، وإذا آمن الفرد أن التشارك في المعرفة هو طريقة لمساعدته أو مساعدة القسم الذي ينتمي إليه أو فريق عمله أو منظمته، فسيبدأ بممارسة سلوك التشارك في المعرفة، وسيشجع الآخرين على ذلك؛

5. دور التكنولوجيا: وبالرغم من أن التشارك في المعرفة يحدث دون استخدام التكنولوجيا إلا أنه على المنظمات - مهما كان حجمها- أن تدرك أن للتكنولوجيا دوراً مهماً في عملية التشارك في المعرفة، إذ ليس بالضرورة أن يملك الأفراد في المنظمة كل المعرفة التي تحتاجها، بل ستحتاج المنظمة إلى معارف من خبراء من خارجها ومنتشرون في مناطق جغرافية مختلفة، كما أن التكنولوجيا تساعد على الحصول على المعرفة بسرعة وبفعالية أكثر إذا كان للفرد القدرة على استخدامها. ولأن تطوير ثقافة التشارك في المعرفة يحتاج إلى جهد كبير، فإن للعديد من الممارسات التنظيمية والإدارية أهمية في تطوير هذه الثقافة، وهو ما تحاول اختباره هذه الدراسة، لذلك - ولإتمام الإطار النظري لمتغيرات الدراسة- سيتم في المبحث الآتي تناول المتغيرين الوسيطين والمتمثلان في كل من التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي

سيتناول هذه المبحث أربعة مطالب، تقدم فيها الإطار النظري لكل من التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي، حيث سيخصص مطلبان للتسويق الداخلي مطلبان آخران للتعلم التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

1. مفهوم التسويق الداخلي:

بدأ الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي عام 1950 ، حيث تمت مناقشته بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة (Mat, 2008, p 75) . بينما يرى (Saad et al (2002, P 28) أن أول من أدخل مفهوم التسويق الداخلي هما Sasser and Arbeit, 1976 اللذان قالوا أن الأفراد هم أول سوق لخدمات المنظمة. وتعود جذور التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات، حيث أن الهدف من تطبيقه هو تحفيز الموظفين على الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية لإرضاء الزبون أن الفرد الجيد هو الذي يخدم الزبون جيدا (Simberova, 2007, P 471). كما أنه يركز على توظيف، تدريب، تحفيز، الاتصال والاحتفاظ بالموظفين الذين لديهم توجه خدمي (Kelemen, 2007, P 746). كذلك يشير (Gillemo & Rijksen (2000, P 36) أن مفهوم التسويق الداخلي قاصر نسبيا، ويعتقدان أن هناك خمسة تيارات أثرت على تطور المفهوم، وتتضمن: تسويق الخدمات، إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات، نظرية التنظيم، والاعتبارات التخطيطية والاستراتيجية.

وبالرغم من تعدد الدراسات التي اهتمت بالتسويق الداخلي، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول معناه الدقيق (Ling, 2004, P 406). إذ تم تقديم تعريفات مختلفة للتسويق الداخلي في أدبيات التسويق والسلوك التنظيمي (Bansal et al, 2001, p 64) ويرى (Benea (2008, P 26) أنه يمكن تصنيف مفاهيم التسويق الداخلي إلى ثلاثة أقسام هي: الزبون الداخلي، تطوير التوجه نحو الزبون، ونظرية التسويق الداخلي كآلية تنفيذية.

ويرى (Bannon (2005, P 3) أن التعاريف التقليدية للتسويق الداخلي تفترض ضمنا أن رضا الموظفين يعني أنهم محفزون أكثر، مستعدون للدفاع عن المنظمة، أقل رغبة في محاولة البحث عن وظائف بديلة، فرق أداء أفضل، استعداد لإضافة قيمة داخلية وخارجية، زبائن محتملون، تطابق أهدافهم بأهداف المنظمة، وأكثر رغبة واستعدادا في الإيمان برؤية المنظمة.

وقد عُرف التسويق الداخلي على أنه بيع المنظمة الوظائف للعاملين (Bansal et al, 2001, p 64) . كما عُرف على أنه تطبيق للتسويق وإدارة الموارد البشرية، ومرتبطة بنظريات، تقنيات، ومبادئ لتحفيز الموظفين وتحريكهم في كل مستويات المنظمة، من أجل التحسين المستمر لطريقة تقديمهم الخدمات للزبائن الخارجيين (Bansal et al, 2001, p 64) . كذلك عرّف (Buber (2000, P 143) التسويق الداخلي على أنه عبارة عن عمليات داخلية بنظامين، تستخدم إدارة الموارد البشرية والأدوات التسويقية لتطبيق التسويق كمواقف داخلية،

وذلك من خلال التوافق بين التوجه نحو الموظف والزبون. وعليه فإن أهداف المنظمة ستتحقق بكفاءة أعلى، فمن جانب الموارد البشرية يرتبط التسويق الداخلي باختيار، تدريب، تخطيط وإجراءات الرقابة والتطوير لتقنيات البيع الشخصي (Jones, 1986, P 201). ومن الجانب التسويقي فإن استخدام مدخل التسويق يعد أساس التسويق الداخلي؛ حيث أنه يشجع الموظفين على أن يصبحوا ذوي توجه نحو الزبون، من خلال التحفيز وتكامل الأقسام الوظيفية (Benea, 2008, P 26). كما اعتبر (Ha et al (2007, P 134) أن التسويق الداخلي جزء من الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، إضافة لكونه فلسفة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية.

من جهة أخرى يمكن أن ينظر إلى التسويق الداخلي كعملية، كفلسفة تنظيمية، أو كوظيفة. كفلسفة فإن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية للمنظمة (Logaj & Tranvievic, 2006, p 84). والفكرة الأساسية لهذه الفلسفة هي أنه إذا أرادت الإدارة أن يقدم موظفوها عملاً عظيماً للزبون فعليها أن تقدم هي عملاً عظيماً لموظفيها (George, 1990, P 64). وكعملية يرى (Turkoz & Akyol (2008, P 149) أن التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط يستخدم المدخل التسويقي في تحفيز الموظفين وتعليمهم والتنسيق بينهم (الزبائن الداخليين) نحو خلق رضا الزبون الخارجي، وكنتيجة لذلك رفع الأداء التنظيمي. وكوظيفة يرى (Kotler & Keller (2006, P 64) أن التسويق الداخلي وظيفة تعنى بالاختيار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزبائنهم.

وعموماً يرى حداد وعلي (2008، ص 400) أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، وإذا نظرنا إلى العاملين في المنظمة كزبائن داخليين، فسيتحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الاختيار والتعيين للعاملين، وإجراء التدريب اللازم لهم وتوفير الحوافز الموجهة باحتياجات العاملين، إضافة إلى دعوتهم للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل، لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم.

ويرى (Bannon (2005, P 2) أن هناك مجموعة كلمات تتكرر في تعريف التسويق الداخلي هي: الموظفون، التحفيز، والزبائن. وذهب في تعريفه للتسويق الداخلي بعيداً، حيث عرّفه على أنه تبادل القيمة داخل سلسلة القيمة في المنظمة بين المنظمة وأصحاب المصالح، قصد إضافة قيمة لتسهيل عمليات التنفيذ وتطوير ميزة تنافسية. ويفصّل (Bannon (2005, P2) في أصحاب المصالح، حيث يذكر الموردين، الحكومة، منظمات القطاع العام، الأعضاء، عائلات الموظفين، المساهمين، المستثمرين الأجانب، الهياكل التشريعية، المنظمات الخيرية والجماعات المحلية.

إن ما سبق من تعاريف يؤكد أن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في البداية عميق إذا تم البحث فيه أكثر وهذا ما ستؤكدده المحطات التالية في تعريف التسويق الداخلي:

الجدول (1-4): أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

الباحثون/السنة	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al, 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المنظمة. يستهدف الخط الأمامي من الموظفين. عبارة عن استراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة.
Sasser & Arbeit, 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي. يستهدف الخط الأمامي من الموظفين. التسويق الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلية، وإعادة هندسة العمل بهدف تطوير الوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة
Gronroos, 1983	التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون. يستهدف كل المنظمة وجميع الموظفين. التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.
Gummesson, 1987	التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة. يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة. يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة.
George, 1990	التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة. يستهدف جميع الموظفين. يطبق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمنظمة.
Ahmed & Rafiq, 1993	التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الاستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق استراتيجيات المنظمة. يستهدف كل الموظفين. يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المنظمة.
Foreman & Money, 1995	يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعاً للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات خاصة أو موظفون أو المنظمة ككل)

يمكن أن يستهدف أقساما معينة أو كل المنظمة. يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.	Varey & Lewis, 1999
التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير. يستهدف كل الموظفين. التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي. التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف، من خلال تمكين العاملين.	Ahmed & Rafiq, 2003
التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة. يستهدف كل الموظفين. التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، بينما يبني مهارات تقديم الخدمات للزبون عن طريق إدارة العلاقات الداخلية، من خلال الاتصالات الداخلية.	Nande, Desai & Murphy, 2003
التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي. يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة. تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمنظمة. قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي. التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي. يستهدف الخط الأمامي من الموظفين. توجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات، والاستجابة.	Lings, 2004
التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي. يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.	Lings & Greenly, 2005

Source :Gounaris, 2006, PP 433-434

2. خصائص التسويق الداخلي:

- يرى (Buber (2000, P 143 أن لمدخل التسويق الداخلي ثلاث خصائص هي:
 1. التسويق الداخلي مرتبط بتخطيط نظامي وعمليات اتخاذ القرار؛
 2. التوجه نحو الزبون والتوجه نحو الموظف يتحققان بتوافق؛
 3. ينظر للتسويق الداخلي على أنه طريقة تفكير.

- تقوم فلسفة التسويق الداخلي على أنه إذا طبقت المنظمة تبادلات فعالة بينها وبين مختلف المجموعات الوظيفية، فهذا يؤدي إلى النجاح في تبادلاتها مع الزبائن (Kelemen, 2007, P 748).
- يدل التسويق الداخلي على أن السوق الداخلية هي أفضل محفز للانفتاح نحو الخدمات، وذلك عند تطبيق الأنشطة التسويقية داخليا (Suter, 1995, P 1).
- يرتبط التسويق الداخلي بأنشطة الأفراد المتنوعة في المنظمة، وهو محاولة لتعليم الموظف وإعلامه برسالة المنظمة (Benea, 2008, P 25).
- التسويق الداخلي يشتمل كعملية إدارية شاملة، تتكامل فيها الوظائف المتعددة للمنظمة بطريقتين: الأولى من خلال التأكيد على أن الموظفين في جميع المستويات يفهمون، ولديهم خبرة حول مختلف الأنشطة في إطار محيط يدعم الاهتمام والتركيز على الزبون، والثانية من خلال التأكيد على أن جميع الموظفين مستعدون ومحزونون على العمل بأسلوب التوجه نحو الخدمة (George, 1990, P 64).

3. أهداف التسويق الداخلي:

إن الهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها كمقدمي خدمات، والعمل على جذب الزبائن وإرضائهم من خلال تفاعل الموظفين معهم (حداد وعلي، 2008، ص. 399). كما أن الهدف من التسويق الداخلي في المستوى الاستراتيجي، خلق محيط ملائم يدعم اهتمام الموظفين برضا الزبون الخارجي (Kyriazopoulos et al, 2007, P 6).

من جهة أخرى يرى (Saad et al (2002, P 29) أنه لتحقيق الفعال للأهداف الخارجية، فإن التسويق الداخلي يجب أن يمارس من خلال تحفيز الموظفين على تبني سلوك الاهتمام بالزبون، وذلك باستخدام الأدوات والتقنيات التسويقية داخليا.

وحسب الحاج والضمور (2010، ص 42) فإن من أهداف التسويق الداخلي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية، والاتصال مع الزبائن؛
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن؛
- زيادة الوعي بالزبائن وتلبية احتياجاتهم؛
- تحسين جميع العمليات في المنظمة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن؛
- يستخدم التسويق الداخلي بشكل واسع في وصف التزام الموظفين، لتحسين فعالية تقديم الخدمات (Benea, 2008, P 26)؛

- من خلال تطبيق التسويق الداخلي فإن جميع الأقسام في المنظمة تفهم عملها وعلاقتها بالأقسام الأخرى (Benea, 2008, P 27)؛

- تحسين الوعي والاهتمام بالزبون من خلال تغيير معتقدات الخط الأمامي للموظفين (Ahmed et al, 2003, p 1224)

- التسويق الداخلي وسيلة للتأكد من الاستغلال الأمثل للأصول ومصادر المنظمة، وذلك من خلال التكامل بين الأقسام (Benea, 2008, P 27)؛

- خلق مكان عمل يكون فيه لكل الأفراد لديهم تركيز واهتمام بالزبون (Carter & Murray, 2009, P 1)؛

- خلق مناخ تنظيمي يكون فيه الموظفون سعداء ويعرفون رسالة المنظمة، أولوياتها، غاياتها، مخرجاتها، وخدماتها (Carter & Murray, 2009, P 1).

كما تظهر أهداف التسويق الداخلي، ويكتمل مفهومه من خلال العناصر الخمس التي ذكرها (Ahmed et al, 2003, p 1229):

- تحفيز العاملين وإرضائهم؛
- التوجه نحو الزبون ورضا الزبون؛
- تناسق الوظائف وتكاملها؛
- استخدام مدخل التسويق الشبيه (تطبيق منهج التسويق الخارجي داخليا)؛
- تطبيق استراتيجية تنظيمية محددة وشاملة؛

4. أهمية التسويق الداخلي:

- كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه (George, 1990, P 63).

- يرى (Varnai & Fogitik, 2008, P 161) أن التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي إلى مواجهة المنظمة مقاومةً من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.

- إن العديد من المنظمات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون (George, 1990, P 63).

- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارفهم، ومهاراتهم (George, 1990, P 68).

- يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة استراتيجية وأهداف المنظمة، وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلاً أفضل للمنظمة، وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي (Gillemo & Rijksen, 2000, P 38).

- يعد التسويق الداخلي مصدراً تنافسياً لتطوير الميزة التنافسية، من خلال استخدام منهج التسويق الشبيه، لتحفيز الموظفين على تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون (Varnai & Fogitik, 2008, P 161). وتؤكد الأدبيات السابقة على أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو فقط التوجه نحو الخدمة، ويعتبر التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق ذلك (Kelemen, 2007, P 748).

- إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المنظمة (Turkoz & Akyol, 2008, P 149).

- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي (Carter & Murray, 2009, P 1).

- ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المنظمة من تحسين معارفها حول الخدمات، وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص التسويقية والمهارات التسويقية (Varnai & Fogitik, 2008, P 162).

5. مبادئ التسويق الداخلي:

يختصر Jones (1986, P 201) مبادئ التسويق الداخلي كما يلي:

- الأفراد هم السوق الأول لخدمات المنظمة؛
- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم؛
- يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة؛
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات؛
- الحاجة إلى البيع الشخصي.

6. مراحل التسويق الداخلي:

هناك ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي: مرحلة التحفيز ورضا الموظفين، مرحلة التوجه نحو الزبون، ومرحلة توسع مفهوم التسويق الداخلي (تطبيق الاستراتيجية وإدارة التغيير) (Logaj & Tranvievic, 2006, p 85)، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة:

المرحلة الأولى: رضا الموظفين وتحفيزهم: كان افتراض التسويق الداخلي هو "إرضاء الموظف". حيث إن في هذه المرحلة كانت المنظمات تعامل موظفيها على أنهم زبائن دخلون، وتتعامل مع الوظائف على أنها

منتجات داخلية. وتحقيق رضا الموظف يحفز على تقديم تفاعل أفضل مع الزبون، يؤدي إلى تحقيق رضا (Farzad, 2007, p 14). وقد ساهمت هذه المرحلة في: خلق قوى عمل تركز على الزبون، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خلق الميزة التنافسية، رفع الإنتاجية وخلق محيط عمل مميز. لكن في مقابل ذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يفتقد إلى التخطيط (Mat, 2008, pp 78-79). لذلك واجهت هذه المرحلة مجموعة انتقادات هي: أن المنتج الذي تتبعه المنظمة للموظف (الوظيفة) قد لا يفضلها (المنتج) ولا يشبع حاجاته ورغباته، كما أن الموظف ليس له حرية اختيار المنتج (الوظيفة)، في حين أن الزبون الخارجي له كل الحرية في المفاضلة بين البدائل المتاحة، قد يجبر الموظفون على أداء وظائف معينة (تقبل المنتج)، على خلاف الزبون الخارجي، إن السؤال الذي يبقى مطروحا: هل حاجات الموظف الداخلي ورغباته أكثر وزنا من حاجات الزبون ورغباته أم لا؟ (من الأهم في فلسفة التسويق الداخلي الزبون أم الموظف؟) (Ahmed et al, 2003, p 1231). كما وجه Mat (2008, p 79) انتقادات ميزت هذه المرحلة هي: أن التركيز على رضا الزبون الداخلي قد يؤثر سلبا على الاهتمام بحاجات الزبون الخارجي ورغباته، قد تواجه المنظمة تكاليف مالية كبيرة حتى تتمكن من تقديم التحفيز المادي للموظفين باستمرار.

في 1980 أدخل Grewroos مدخلا جديدا للتسويق الداخلي، إذ يرى أنه لا يكفي تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى، بل يجب أن يدرب كل موظف على أن يكون مسؤولا، يملك مهارات الاحتفاظ بالزبون (Farzad et al, 2008, P 1480)، ومن هنا جاءت المرحلة الثانية للتسويق الداخلي.

المرحلة الثانية: التوجه نحو الزبون: في هذه المرحلة أصبح التسويق الداخلي يركز على بناء تفاعل بين الخط الأمامي للموظفين والزبائن، وتعرف العملية بالتسويق التفاعلي، الذي يبنى على اعتقاد أن تكامل كل وظائف المنظمة يعد عمود المنظمات الخدمية (Tsai, 2008, p 33). إضافة إلى ذلك فإن هدف التسويق الداخلي في هذه المرحلة هو خلق تناسق فعال بين الموظفين في الخط الأمامي وباقي الموظفين (Sadiq & Akerlind, 2004, p 21). كما أن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يشير إلى أن الموظفين في المنظمة لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتمية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، وهذا يتطلب انتهاج فلسفة التسويق الشبيهة (Marketing-like approach) كمدخل من مداخل استراتيجيات وسياسات التوجه بالزبون (الطائي حميد عبد النبي، 2001، ص 152). ما ميز هذه المرحلة كذلك، هو نشر الوعي بضرورة الاهتمام بالزبون والسعي نحو تحقيق أهداف التسويق في كل الأقسام، كما أن التوجه بالزبون يستلزم تطبيق التقنيات التسويقية في جميع أنحاء المنظمة. وأهم خاصية اكتسبها المفهوم هي أن التسويق الداخلي يعد مفتاح تعظيم الخدمات ونجاح التسويق الخارجي (Mat, 2008, p 80).

وقد لخص (Lings (2004, P 407) القضايا المرتبطة بمفهوم التوجه نحو الزبون الداخلي للتمكن من تحقيق التوجه نحو الزبون الخارجي كما يلي:

- خلق وعي داخلي حول جودة الخدمات الداخلية؛
- تحديد الزبون الداخلي والمورد الداخلي.
- تحديد المتوقع من الزبون الداخلي.
- ربط هذه التوقعات بالمورد الداخلي بغرض مناقشة قدراتهم والعوائق لتحقيق المطلوب.
- تحديد التغيرات السلوكية الخاصة بالمورد الداخلي وتطبيقها للتأكد من تقديم المستوى المطلوب من الخدمة.
- يجب أن يعمل المورد الداخلي من أجل اتخاذ التغيرات الضرورية التي تمكنه من تقديم المستوى المطلوب من الخدمة.
- قياس جودة الخدمة الداخلية، وتقديم التغذية العكسية للمورد الداخلي.

كما أن هناك من يضيف مرحلة أخرى بعد مرحلة التوجه بالزبون، تتمثل في **مرحلة التوجه بإدارة الموارد البشرية**، بحيث كانت النظرة الأولية للتسويق الداخلي على أنه تطبيق للتسويق داخل المنظمة، بينما تغير توجه الباحثين، حيث أصبحوا يعتقدون أن التسويق الداخلي مرتبط بجميع الوظائف في المنظمة، ومرتبب أكثر بوظيفة إدارة الموارد البشرية (Collins & Payne, 1991, P 261)، ومن أهم نتائج المرحلة السابقة، تضييق دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني مفهوم التسويق الداخلي، وفي هذه المرحلة زاد التكامل والتناسق بين وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فالمسوقون الداخليون يجب أن يساعدوا ممارسي إدارة الموارد البشرية على فهم مفهوم التسويق الداخلي، كما أن ممارسة جميع نظريات إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيات، المعارف في مفهوم التسويق الداخلي قد تزيد من فعالية تبنيه (Mat, 2008, p 81)، كما ارتبطت هذه المرحلة حسب (Lings (2004, P 407) بعنصر الأفراد، أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي، وبالعلاقة الداخلية وحدودها المحددة في ثلاثية تسويق الخدمات.

المرحلة الثالثة: توسع مفهوم التسويق الداخلي (تطبيق الاستراتيجية وإدارة التغيير): في هذه المرحلة تم تقديم التسويق الداخلي على أنه أداة لتطبيق استراتيجيات المنظمة، حيث يعد التسويق الداخلي منهجية ووظيفة لإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى جعل الأفراد موردا لوظيفة التسويق. كما أنها تلغي انعزال الوظائف وتخفف من مقاومة التغيير بين الوظائف. حيث إن تطبيق الاستراتيجيات بفعالية أكثر يسهل من التغلب على الصدمات الداخلية، ويحسن من الاتصال الداخلي (Farzad, 2007, p 15). وتعد استراتيجية التسويق الداخلي جميعا للاستراتيجيات الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة (Sadiq & Akerlind, 2004, p 22). كما أن فعالية

تطبيق مكونات التسويق الداخلي يساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيات الأعمال، ولتتمكن من جعل المنظمة أكثر استعداداً لإشباع حاجات الزبون ومواجهة تهديدات المنافسين، فهي تحتاج إلى تحفيز جميع موظفيها وتدريبهم ليتمكنوا من تقديم المستوى الملائم من الخدمات للزبائن (Mat, 2008, p 83).

التسويق الداخلي في الفترة الحالية: حالياً تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل أوسع (في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة، وذلك نظراً لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة، بحيث ارتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المنظمة، صورة المنظمة والاتصال (Sadiq & Akerlind, 2004, p 34). كما توسع مفهوم التسويق الداخلي، حيث إن ه لم يعد يقتصر على المنظمات الخدمية، بل صار مرتبطاً بجميع أنواع المنظمات، ذلك أنه حتى المنظمات الصناعية تقدم خدمات (Simberova, 2007, P 471).

7. مكونات التسويق الداخلي:

قدم Davis (2005, PP 2-3) مجموعة مكونات للتسويق الداخلي والمتمثلة في:

- الموظفون: إذ أن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريبهم، التحفيز، الاتصال والمكافآت، وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليون ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المنظمة.

- المنظمة: فالتسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.

- رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي، حيث إن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

- الوحدات الوظيفية: فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام، والسماح باتصال أفضل.

كما قسم Bansal et al (2001, pp 66-71) التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة. ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات reduced status distinctions، وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر:

1. العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي: وتشمل

- ولاء الزبون الداخلي: ويصف استغراق الموظف (Involvement)، ارتباطه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها.

- الرضا الوظيفي: وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.

- الثقة في الإدارة: وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها.

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي: وتشمل:

- الأمن الوظيفي: تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي. ويعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.

- التدريب المكثف: ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.

- المكافآت العالية الارتباط بأداء المنظمة: فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة: " إذا ملك الموظف شيئاً، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين"، ويرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.

- تبادل المعلومات: على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الأداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام بمهامهم. فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.

- تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي

على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي (extra role behaviors) الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

- تخفيض مكانة الامتيازات: إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات يفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق إحساسا لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه. إن التمييز بين الأفراد قد يخفض من مستوى الإبداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين، فإذا أرادت المنظمة ممارسة التسويق الداخلي، فلا سبيل لها إلى ذلك دون تخفيض التمييز بين الموظفين.

8. أبعاد التسويق الداخلي:

تعدد تعددت أبعاد التسويق الداخلي، حيث لم يوجد اتفاق في الأدبيات السابقة حول هذه الأبعاد، وقد قدم Ha et al (2007, P 134) مجموعة أبعاد تكررت في بعض الدراسات، تتمثل في التنسيق والتكامل بين الوظائف (inter-functional coordination and integration)، التوجه نحو الزبون (customer orientation)، مدخل التسويق الشبيه (marketing like- approach)، الرضا الوظيفي، التمكين، تحفيز العاملين، جودة الخدمات، تطوير العاملين، رؤية المنظمة، استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي والقيادة العليا.

- التناسق والتكامل الوظيفي: يرى أن التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق استراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة. ونقصد بالتكامل الوظيفي استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين (Ha et al, 2007, P 136). ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي

التسويق وإدارة الموارد البشرية

- التوجه نحو الزبون: ويعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي يحفز الموظفين على التوجه نحو الزبون (Ha et al, 2007, P 136). ويقصد بالتوجه نحو الزبون فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار.

- المدخل التسويقي: حيث إن التسويق الداخلي يشجع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة والتوجه الربحي، الاعتراف بدور التسويق في إيصال حاجات السوق إلى كل الأقسام في المنظمة (Ha et al, 2007, P 136).

- الرضا الوظيفي: ويظهر الشعور الداخلي للفرد اتجاه وظيفته. ومن وجهة نظر التسويق الداخلي فإن رضا الزبون يتحقق فقط عندما يتحقق الرضا عند الموظفين أولا (Ha et al, 2007, P 137).

- التمكين: يعتبر التمكين أمرا ضروريا يساهم في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي. ويقصد بالتمكين عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير، التصرف، مراقبة العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة (Ha et al, 2007, P 137).

- *التحفيز*: يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه إلى الموظفين (Ha et al, 2007, P 137).
- *جودة الخدمة*: وتعرف على أنها شكل من المواقف مرتبطة، لكنها لا تعادل الرضا، والتي تنتج عن مقارنة المتوقع من الخدمة مع المنجز. وتعتبر جودة الخدمة أهم عناصر التسويق الداخلي، لأن الجودة العالية تسهل على الموظف إعطاء هوية لنفسه، ويكسب ثقة في الخدمات المقدمة (Ha et al, 2007, P 138).
- *تطوير الموظفين*: ويقصد بتطوير الموظفين على أنها استثمار استراتيجي للمنظمة في تدريب أعضائها، وفي فلسفة التسويق الداخلي، فإنه يجب تدريب الموظفين وتطويرهم لأداء الدور الخدمي على أكمل وجه (Ha et al, 2007, P 138).
- *استراتيجية التعويض*: وهي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات والانجازات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو أهداف معينة. وتعد استراتيجية التعويضات ضرورية لتطبيق التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه، مثل الوصول إلى رضا الموظفين (Ha et al, 2007, P 139).
- *الاتصال الداخلي*: ويعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المنظمة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير ولديهم مسؤولية. ويعد الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي، إذ إن ه عامل خلق الفهم والوعي بين الموظفين (Ha et al, 2007, P 139).
- *القيادة العليا*: وهي عبارة عن القدرة الفكرية والمعنوية للإدارة العليا على تحريك المنظمة والموظفين نحو الاتجاه الصحيح (Ha et al, 2007, P 139).
- كما تبني (Saad et al (2002, P 33 مجموعة أبعاد للتسويق الداخلي، تتمثل في: استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التوظيف، الاختيار والإدماج، التكامل الوظيفي، نظم التحفيز، التمكين، وعملية التغييرات. وتبعاً لـ Rafiq and Ahmed, 2000 هناك خمسة عناصر للتسويق الداخلي وهي: التحفيز ورضا الموظفين، التوجه نحو الزبون ورضا الزبون، التكامل والتنسيق بين الوظائف، منهج التسويق الشبيه Marketing like approach، وتطبيق الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجية المنظمة (Logaj & Tranvievic, 2006, p 85). كذلك استخدم (Farzad et al (2008, P 1483 الأبعاد التالية لقياس التسويق الداخلي: التكامل والتناسق الوظيفي، التدريب، التحفيز، الفهم والتمييز، والرضا الوظيفي. بينما أبعاد التسويق الداخلي التي استخدمها (Martensen & Gronholdt (2006, P 94 هي القيادة، قيم الأفراد وعلاقاتهم، المهارات وتطوير الأفراد، محتويات الوظيفة، الابتكار والإبداع، والتوجه نحو الزبون. وأشار Lee & Chen (2005, P 662 أن (Gronroos, 1990) اقترح سبعة أنواع من نماذج التسويق الداخلي تتضمن: التدريب، دعم الإدارة والاتصال

الداخلي المتبادل، دعم حجم أكثر من المعلومات والاتصالات الداخلية، أدوات إدارة الموارد البشرية، كمية كبيرة من الاتصال الخارجي، بحوث التسويق، قادة السوق. إن ما سبق عرضه من أبعاد للتسويق الداخلي توضح عدم الاتفاق لدى الباحثين حول نماذج معينة لقياس التسويق الداخلي، وعموماً يمكن تلخيص مختلف أبعاد التسويق الداخلي من خلال الجدول الآتي الذي يعرض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

الجدول (1-5): أبعاد التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

الباحث/السنة	النموذج
Caruana, A., and Callerya, P/1998	الرؤيا، تطوير العاملين، التعويضات.
Ahmed, PK., Rafiq, M., Saad, N.M./2003	القيادة العليا، استراتيجية التعويضات، الاتصالات الداخلية، تدريب العاملين.
Kelemen, M., and Doukaks, I.P/2004	صورة الزبون الخارجي، تطوير البرامج، معايير الجودة، نظام المكافآت.
Bouranta, N., Mavridoglou, G., and Kyriazopoulos, P/2005	الرؤيا، تطوير الموظفين، التعويضات، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التناسق بين الوظائف.
Rydberg, I., and Lyttinen, J.P /2005	التوظيف، التحفيز، الاتصال، الاحتفاظ بالموظف.
Lee, C., and Chen, W.J./2005	بحوث السوق، تجزئة السوق، الاتصالات، التطوير والتعويضات.
Tsai, Y., a and Wu, S.W.S., 2006	الرؤيا والتطوير، إدارة الموارد البشرية.
Logaj, V., and Trnavcevic, A./2006	، التوجه نحو الزبون ورضا الزبون، التناسق والتكامل jptd.il, رضا الموظفين بين الوظائف، مدخل التسويق الشبيه، تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية.
Ha, N.C., Bakar, R.A., & Jaafar, S.I.S./2007	التناسق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو الزبون، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، جودة الخدمات، التطوير، الرؤيا، استراتيجية التعويضات، الاتصال الداخلي.
Farzad, A./2007	الفهم والتميز، التحفيز، الرضا الوظيفي، التدريب، التناسق والتكامل بين الوظائف.
Kyriazopoulos, p, Yannacopoulos, D., and Spyridakos, A./2007	الرؤيا، تدريب العاملين، تطوير العاملين، التعويضات.

Tsai, N./2008

التدريب، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، الإدارة الذاتية.

Hung, J.Y., and Lin, T.Y./2008

التعليم والتدريب، الدعم الإداري، التشجيع، الاتصال.

المصدر: إعداد الباحثة

9. أنواع التسويق الداخلي:

لا يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه يكون في المنظمة ككل فقط، بل قد يكون في الأقسام، المجموعات، أو الوظائف، وعليه يرى Pitt & Foreman (1999, P 27) أن هناك أربعة أنواع للتسويق الداخلي (أنظر الجدول (1-6)).

الجدول (1-6): أنواع التسويق الداخلي

من الذي يركز عليه التسويق الداخلي	القسم (D)	المنظمة (O)
من يؤدي التسويق الداخلي؟	النوع (2): المنظمة هي المسوق والقسم هو الزبون	النوع (4): المنظمة هي المسوق والمنظمة هي الزبون
القسم (D)	النوع (1): القسم هو المسوق هو القسم هو الزبون	النوع (3): القسم هو المسوق والمنظمة هي الزبون

Source : Pitt & Foreman, 1999, p 28

يوضح الجدول ما يلي:

- النوع (1): ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق ، والقسم الآخر هو الزبون. مثل أن يقوم قسم نظم المعلومات بتسويق خدمة إلى قسم إدارة الموارد البشرية.
- النوع (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المنظمة اهتماما كبيرا إلى قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الامتيازات المقدمة له.
- النوع (3): يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة، وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- النوع (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق ، وهي كذلك السوق. فالموظفون هم الزبائن، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للزبائن الخارجيين.

المطلب الثاني: تبني التسويق الداخلي

لتبني التسويق الداخلي يجب أولاً فهم المزيج التسويقي الداخلي.

1. المزيج التسويقي الداخلي:

يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، حيث اجتهد الباحثون في تفسيره لكن اختلفوا في بعض الجوانب، وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج:

- المنتج: ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تتبع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون (Yang, 2001, p 5). وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج، خط الإنتاج، مواصفات المنتج، العلامة والتغليف، في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف، فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح، آثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين، وآثار فرق العمل. وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي (Kyriazopoulos, 2007, p 6). والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، وإنما يشمل أيضاً على معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني (Ahmed et al, 2003, p 1230). كما يمثل المنتج الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية، وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم، المواقف، والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية (Kyriazopoulos et al, 2007, P 6).

- التسعير: يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث إن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من: 1. جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم، 2. سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة، التي تحسن من سياسات العمل وظروفه (Yang, 2001, p 5). لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي، لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين). ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للآخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام. ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة، من خلال تقييم عوائد الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين، (الموردون الداخليون والزبائن الداخليون) (Mat, 2008, p 89). كما ترتبط سياسات التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين، ففي الوقت الذي نتكلم عن مرونة السعر في التسويق الخارجي، فإن إدارة معدلات الأجور مقارنة بالموظفين الآخرين يقابله في

التسويق الداخلي، كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية. وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة (Jones, 1986, P 202).

- التوزيع (المكان): يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم (Kyriazopoulos et al, 2007, P 6). كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكون (Yang, 2001, p 5)، حيث يرى Piercy & Morgan (1991, P 85) أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، التقيات، أماكن الاتصالات الرسمية، وأماكن التدريب. في حين يرى Mat (2008, p 88) أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليين).

- الترويج: ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (Keller et al, 2006, p 112). ويتميز الاتصال بأنه مكوّن مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن. ف قنوات الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما أن التغذية الراجعة من الزبون الخارجي - والتي يستقبلها الموظفون في الخط الأمامي - يتم تحويلها إلى الموردين الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات، إضافة إلى ذلك فإن توقع حاجات الزبائن يحتاج إلى مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين/الموردين الداخليين) (Yang, 2001, p 6). وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل، منها الاجتماعات والدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، وأيضاً يمكن استخدام الرموز والأبطال والاحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم (حامد سعيد شعبان، 2001، ص 12). كما ذكر Jones (1986, P 202) أن التسويق الخارجي يستخدم أربع أدوات في المزيج

الترويجي هي: الدعاية، تنشيط المبيعات، الإعلان، والبيع الشخصي، وفي التسويق الداخلي يمكن استخدام الأفكار نفسها، بالتطبيق على سير العمل في المنظمة، من خلال المجالات والجرائد والفيديوهات الخاصة والملصقات...إلخ. كما أن تنشيط المبيعات يمكن أن يطبق داخليا، من خلال المنافسة الداخلية وتقديم مكافآت للوصول إلى الأداء المرغوب، كما يمكن استخدام الإعلان داخليا للتأثير على مواقف الموظفين، وعموما فإن الثقافة التنظيمية تعد المجال الذي تطبق فيه كل أدوات الترويج الداخلي.

وفيما يأتي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي:

الجدول (1-7): مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
أنواع الوظائف	مزيج المنتج
مستويات التوظيف	خط المنتج
توصيف الوظائف وتحليلها	صفات المنتج
التدريب الداخلي	العلامة
مظهر الموظف ولباسه	التغليف
التوزيع	
تدفق العمل	قنوات التوزيع
مراكز التدريب	نقاط البيع
الترويج	
الفيديوهات والمجلات الخاصة	الدعاية
المنافسة الداخلية	ترويج المبيعات
اللوحات الإعلانية	الإعلان
دور العروض/الثقافة	البيع الشخصي
التسعير	
معدل تعويض الموظفين في الصناعة	ردود فعل المنافسين
الامتيازات/سياسة أوقات العمل الإضافية	سياسات الخصم

Source: Jones, 1986, P 202

إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، يمكن إضافة ثلاثة عناصر مرتبطة بتسويق الخدمات وهي الأفراد، العمليات، والدليل المادي، بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع. 4Ps)، ويمكن توضيحها حسب (Mat 2008, p 90) فيما يلي:

- الأفراد: وهو المورد البشري في المنظمة، لذلك حتى تقوي المنظمة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل: التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائم، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين. وهذا العنصر يتعلق بكمية الموظفين ونوعيتهم الذين يؤدون الوظيفة.
- العمليات: وتتعلق بإجراءات التشغيل المعيارية في المنظمة مثل إجراءات الرقابة التي تدفع الموظفين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون.
- المحيط المادي (الملموسات): ويتعلق بمحيط العمل من أثاث، ومظهر الموظفين إضافة إلى ما يميز المحيط من ظروف وسلوكيات مثل: الاحترام، الاستمتاع بالعمل، دافع الانجاز، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية الموظفين.
- ولفهم كيفية تطبيق التسويق الداخلي أكثر يجب فهم الأدوات التكتيكية والاستراتيجية لتحقيق ذلك، من خلال العنصر الآتي.

2. مستويات التسويق الداخلي:

- يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة استراتيجية للتوافق وتجاوز توقعات الزبون (Kelemen, 2007, P 746).
- ويمكن تحقيق التسويق الداخلي في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي، ففي المستوى الاستراتيجي الهدف هو خلق محيط داخلي يهتم بالزبون ويشجع تبادل أفكار الموظفين (Jones, 1986, P 201).
- وقد قدّم Bannon (2005, PP 12-13) مجموعة أدوات يمكن أن تستخدم في التسويق الداخلي، وقسمها إلى أدوات استراتيجية وأخرى تكتيكية.
- الأدوات الاستراتيجية: وتشمل: تبني نمط إداري مدعم لفلسفة التسويق الداخلي، ثقافة منفتحة، الصدق والنزاهة التي تشجع على تحسين الخدمات الداخلية والخارجية، وضع معايير الخدمة الداخلية وإجراءات مراقبة الأداء، خطط تدريبية للوصول إلى جودة الخدمات.
- الأدوات التكتيكية وتشمل: التدريب، التشجيع غير الرسمي، التفاعل والاتصال المحترم (فلا يستخدم فقط خطابات العمل، البريد الإلكتروني وصفحات الويب)، اتصال رسمي مدعم لأنشطة التسويق الداخلي، بحوث التسويق الداخلية في تحديد القضايا، الأفكار، تغيرات المحيط والتغذية الراجعة حول الموارد الداخلية، وجود فريق يعزز الاتصالات، يملك النية الحسنة، تدفق المعلومات والأفكار، تنصيب هيئة توظيف، وذلك يشجع على فهم أجزاء المنظمة وتطوير مهارات الأفراد والفرق، وتطوير الفرق وتشجيعهم على الإبداع.

3. تطبيق التسويق الداخلي:

برز التسويق الداخلي عام 1970 كحل للمنظمات التي تسعى إلى تعظيم خدمة الزبون، وبعد 40 سنة من البحث في المفهوم لا يزال تطبيقه محدوداً، وقد يعود ذلك إلى نقص فهم هذه الفلسفة (Gounaris, 2006, P 432). من جهة أخرى بالرغم من اعتراف كل من الأكاديميين والممارسين بأهمية أفكار التسويق الداخلي، إلا أن القليل من النماذج طرحت لتطبيق هذا المفهوم، كما أن أغلب هذه النماذج كانت امتداداً لميدان إدارة الموارد البشرية، حيث شملت الأنشطة الخاصة بهذه الإدارة مثل التدريب وتطوير الأفراد، الاتصال الداخلي، برامج التحفيز... إلخ (Kelemen, 2007, P 747)، وهذا ما جعل أنشطة التسويق الداخلي أنشطة تقليدية مرتبطة بإدارة المواد البشرية.

ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية (حامد سعيد شعبان، 2001، ص 8):

- 1- ما هو الوضع الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؟
- 2- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- 3- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- 4- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

وفي عام 1990 طور (Rafiq & Ahmed) مدخلا للتسويق الداخلي، حيث يعتقدان أن تطبيق التسويق الداخلي صعب، وذلك بسبب التصادمات الوظيفية بين الأقسام، الإدارة والموظفين، إضافة إلى مقاومة التغيير في المنظمة، وقدم تعريف للتسويق الداخلي على أنه جهد مخطط يستخدم المدخل التسويقي للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي من أجل توجيه الموظفين نحو تطبيق استراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية (Farzad et al, 2008, P 1481).

ويرى (Berry, 1984) حسب (Saad et al (2002, P 36) أن تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة يتطلب ما يلي:

النظر إلى الموظف على أنه زبون داخلي؛

النظر إلى الاستراتيجيات و/أو الوظائف على أنها منتج داخلي.

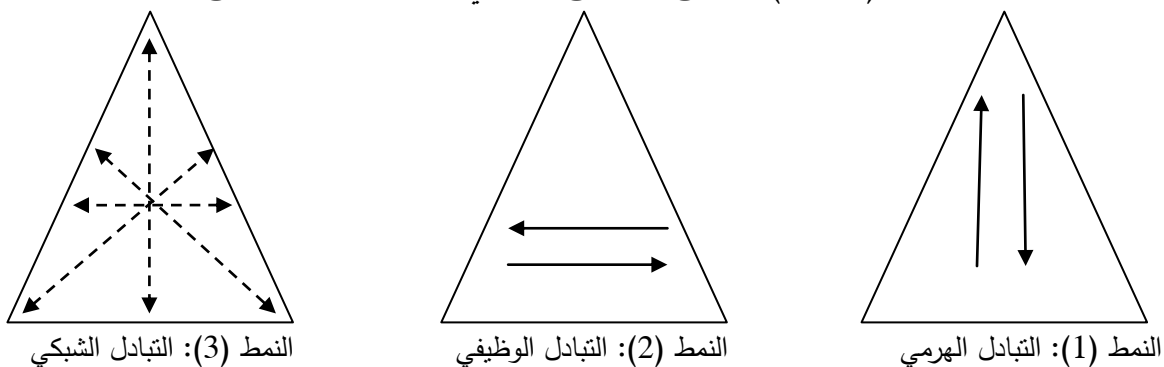
ويضيف (Bannon (2005, P 10) أن تطبيق برنامج التسويق الداخلي يحتاج إلى خلق وعي وإدراك لمفهوم التسويق الداخلي، تحديد الزبائن والموردين الداخليين، إيصال التوقعات للموردين الداخليين لمناقشة قدراتها، عوائقها، ومتطلباتها، إجراء تغييرات حتى تتمكن من تقديم الخدمات المطلوبة، قياس رضا الزبون الداخلي، وتقديم التغذية العكسية لكل الأطراف في المنظمة. كما أشار (Bannon (2005, P 11) أن هناك خمسة مجالات رئيسية تؤخذ في الاعتبار عند إعداد برنامج التسويق الداخلي هي: تجزئة الأعضاء، تطوير

العلاقات، استراتيجية الاتصالات، عرض المنتج/الخدمة، وتحليل التكلفة/العائد. كما ذكر Simberova (2007, P 472) أن أنشطة التسويق الداخلي تتضمن:

1. امتداد التسويق الداخلي والخارجي وارتباطهما ببعض؛
2. تطبيق عناصر المزيج التسويقي على الزبون الداخلي،
3. استخدام التدريب وطرق الاتصال الداخلي لبيع للموظف دوره في المنظمة،
4. تمكين الموظفين من أجل السماح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل مع الزبون،
5. تطوير دور المسؤولية للموظفين والمدراء والمشاركة عبر مختلف الوظائف،
6. المسؤولية الوظيفية للمنظمة لدمج التسويق الداخلي.

من جانب آخر، اقترح Davis (2005, P 7) أنه لتطبيق التسويق الداخلي على المنظمة أن تفهم ثلاثة أنماط لتبادلات المعرفة: التبادلات الهرمية، التبادلات الوظيفية، والتبادلات الشبكية. فالتبادل الهرمي للمعرفة يحدث عندما تكون فيه إدارة مدعمة للتسويق الداخلي (Davis, 2005, P 8). ومثلها كما يلي:

الشكل (1-10): تطبيق التسويق الداخلي من خلال أنماط تدفق المعرفة



Source : Davis, 2005, P 9.

التبادل الهرمي: أي تبادل للمعرفة يكون من أعلى المنظمة إلى أسفلها، بينما تحويل المعرفة من أسفل إلى الأعلى يُسمح به فقط في المعرفة الظاهرة، وضمن قواعد تنظيمية (Davis, 2005, P 8).

التبادل الوظيفي: تحويل المعرفة يكون بين الموردين الداخليين والزبائن الداخليين، وذلك نتيجة لإشباع الحاجات الذاتية للأفراد (Davis, 2005, P 8).

التبادل الشبكي: ويتطلب التقاء اهتمامات عامة، ويكون من خلال الجماعات الداخلية (Davis, 2005, P 8).

❖ عوامل نجاح تطبيق التسويق الداخلي:

- من أجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بنظر الاعتبار هما: أولاً، إن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي،

فالتعاون بين أفراد المنظمة أمر ضروري وبخاصة في المنظمات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن. ثانياً، كل موظف يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية (الجريري عمرو كرامة، 2006، ص 42).

- ويمكن أن تكون فلسفة التسويق الداخلي أكثر فعالية وذلك إذا قدمت أكثر من أنها استراتيجية قصيرة المدى بل يجب أن تندمج في معتقدات وقيم المنظمات خاصة الخدمية منها (Suter, 1995, P 2).

- كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات ايجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم بتحقيق أهدافها (الجريري عمرو كرامة، 2006، ص 41).

- يقول (Gillemo & Rijksen (2000, P 39): ليس غريباً أن نفترض أن ثقافة الدولة قد تؤثر على طريقة تبني التسويق الداخلي وممارسته، فالثقافة تؤثر على الاتصال الداخلي بين الموظفين، التفاوض، التعاون، والتكامل.

كما يرى الجريري عمرو كرامة (2006، ص 56) أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها:

1. تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها من أجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.
2. إجراء تشخيص دوري لطاقتهم للعمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أدائهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاز سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.
3. توزيع الموظفين في المنظمة بحسب درجة الاتصال بالزبائن.
4. تفويض فريق العمل، وإعطاؤه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
5. التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتميزهم في الخدمات وفقاً للمعايير المعتمدة.
6. إيجاد قنوات اتصال داخلية فعالة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المنظمة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل جميع العاملين يحصلون على المعلومات في الوقت المحدد.
7. أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس علمية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.
8. تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات الداخلية التي يقومون بها، ومن ثم تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

❖ فوائد تطبيق التسويق الداخلي:

من بين فوائد تبني التسويق الداخلي: تشجيع السوق الداخلي (الموظفين) على تقديم أداء أفضل، تمكين الموظفين وإعطائهم السلطة وتحملهم المسؤولية، خلق فهم مشترك داخل المنظمة، تشجيع الأفراد على المساهمة في نجاح المنظمة، مساعدة الموظفين في قسم التسويق على تعلم ثم أداء المهام بطريقة تسويقية، الاحتفاظ بالزيائن وتطوير الموظفين، تكامل الثقافة والهيكل وإدارة الموارد البشرية والرؤية والاستراتيجية مع الحاجات الاجتماعية والمهنية للموظفين، خلق التماسق والتعاون بين الأقسام في المنظمة (Logaj & Trnavievic, 2006, p 81). كما أن التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه بفعالية داخل المنظمة، فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخل المنظمة (Ahmed et al, 2003, p 1230).

❖ عوائق تطبيق التسويق الداخلي:

- ذكر (Bannon 2005, P 13) أن هناك مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة والمواقف والموارد المعتمدة. ويصنف هذه العوائق إلى ثلاث مستويات هي: عوائق مفهومية، عوائق الأفراد، وعوائق تكتيكية.

العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين والإدارة.

عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.

قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات، والمحيط المحلي.

- يرى (Gounaris 2006, p 433) أن غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم أسباب فشل تبني المفهوم في المنظمات.

- ويرى (Logaj & Trnavievic 2006, p 81) أنه من بين المشاكل التي كانت عائقاً في نجاح تطبيق التسويق الداخلي، عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية والمفاهيمية قد تكون عائقاً لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل للتابعين وعدم الاستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين، ومقاومة التغيير.

- كما يعتقد (Gounaris 2006, P 434) أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات -بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم- هو انتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، ويعد مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو تلك الفلسفة المفقودة، وفقدان صلاحية قياس مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو ما أدى إلى محدودية ممارسة التسويق الداخلي في المنظمات. وفيما يأتي توضيح لمفهوم التوجه التسويقي الداخلي.

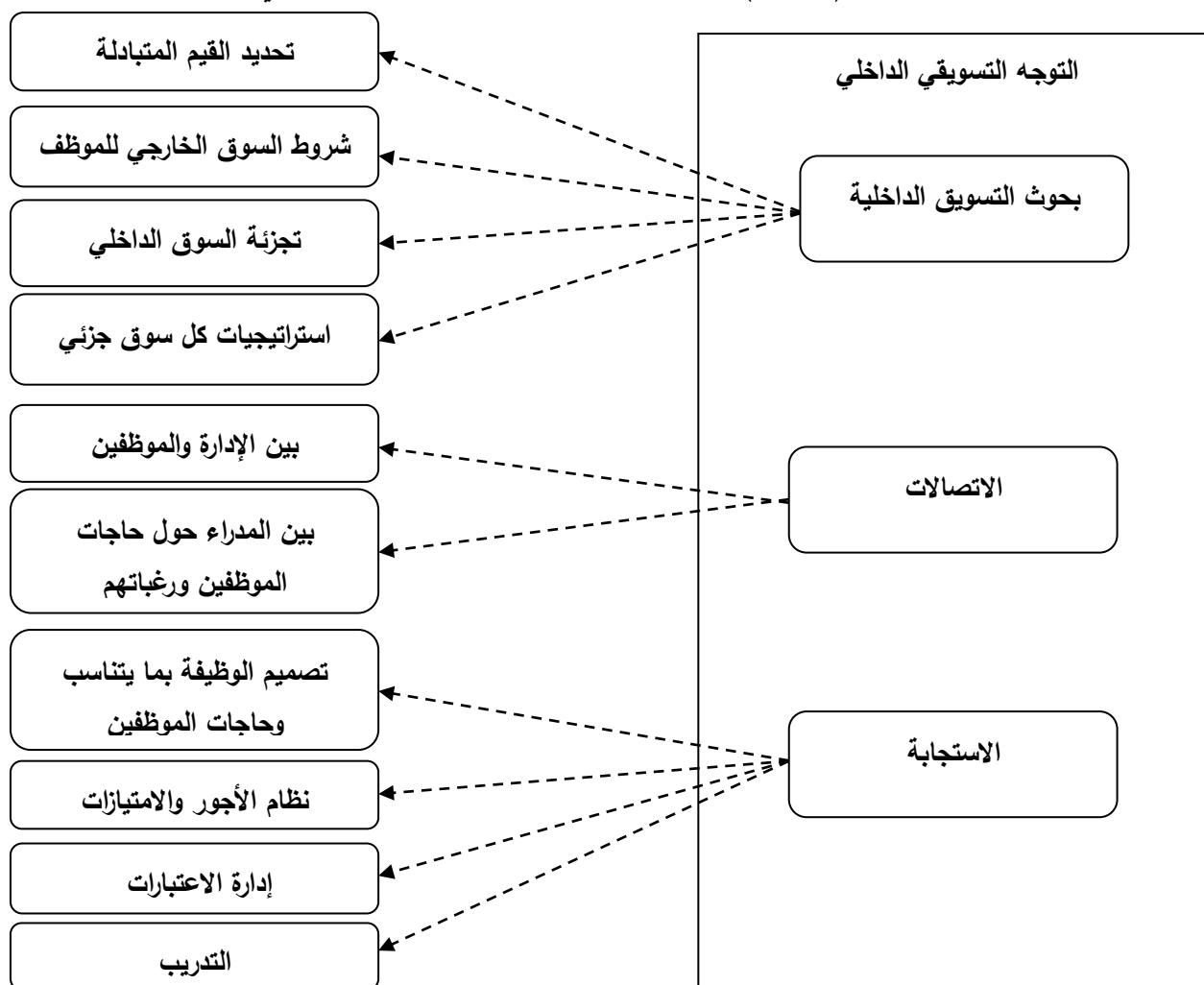
4. التوجه التسويقي الداخلي

يرى (Lings, 2004, P 406) أن التوجه التسويقي عبارة عن مفهوم إجرائي للتسويق وأنه يجعل من مفهوم التسويق يركز على كل من الزبائن، المنافسين، وقضايا المنظمة. فالتوجه التسويقي الداخلي يقابل التوجه التسويقي الذي يعتبر ضرورة يجب أن تسبق التطبيق الفعال للاستراتيجيات التسويقية (Gounaris, 2006, P 432).

ويعتقد (Lings, 2004, P 407) أن السلوكيات المرتبطة بخلق رضا الموظفين وتحفيزهم تسمى التوجه التسويقي الداخلي، وهكذا انتقل بنا (Lings, 2004) من مفهوم التسويق الداخلي إلى مفهوم التوجه التسويقي الداخلي ومن مفهوم الزبون الداخلي إلى مفهوم التوجه نحو الزبون الداخلي. وكما أن التوجه التسويقي مفهوم فلسفي يضع مفهوم التسويق قابلاً للتطبيق فإن ذلك ما يقوم به التوجه التسويقي الداخلي للتسويق الداخلي.

وحسب (Lings, 2004, P 408) فإن مفهوم التوجه التسويقي الداخلي ينظر إلى أن الاتصال الشخصي للموظف مع الزبون هو أهم شيء في قطاع الخدمات. وأن إرضاء الخط الأمامي من الموظفين وتحفيزه يعد ضرورة إذا أردنا تقديم خدمة عالية أثناء هذا الاتصال. وعليه يمكن القول أن التوجه التسويقي الداخلي يتعلق بتحديد وإشباع حاجات الموظفين ورغباتهم كخطوة سابقة لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم. قام (Lings, 2004) بتطوير نموذج للتوجه التسويقي الداخلي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الشكل (1-11): الأبعاد السلوكية للتوجه التسويقي الداخلي



Source : Ling, 2004, P 409

- جمع الاستخبارات التسويقية الداخلية: ويتعلق بالأنشطة الخاصة بجمع استخبارات سوق العمل مثل تعريف قيمة التبادلات بالنسبة للموظفين، إدراك شروط سوق العمل، الاعتراف بتجزئة الموظفين بمختلف الخصائص والحاجات وتصميم استراتيجيات خاصة بالزبون الداخلي.

- نشر الاستخبارات: ويتعلق بالاتصالات بين المدراء والموظفين من جهة وبين المدراء في مختلف الأقسام والمستويات الهرمية من جهة أخرى، حيث إن الهدف من هذه الاتصالات هو أولاً إيجاد استراتيجيات تسويقية جديدة وأهداف استراتيجية خاصة بالموظفين، ويكون ذلك عن طريق استخدام وسائل اتصال مثل المجالات والمذكرات. والهدف الثاني هو بناء إدراك لحاجات الموظفين لدى مدراء المنظمة.

- الاستجابة للاستخبارات التسويقية: ويخص تصميم الوظائف بما يتماشى وحاجات الموظفين، تعديل نظم التعويض تبعاً لذلك، جعل الإدارة أكثر اهتماماً واعتباراً لحاجات الموظفين وتقديم التدريب لهم من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم حسب متطلبات مواصفات الوظيفة.

كما قدم Lings & Greenley, 2005 نموذجاً معدلاً للتوجه التسويقي الداخلي، يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول (1-8): نموذج التوجه التسويقي الداخلي المعدل

الاستجابة	نشر المعلومات	الجمع غير الرسمي للمعلومات Informal information generation	الجمع الرسمي للمعلومات Formal information generation
تصميم الوظائف بما يتوافق وحاجات الموظفين	حول الخدمة المقدمة	تبادل القيمة	الكتابي
التحفيزات	حول حاجات الزبائن	شروط سوق العمل الخارجي	تبادل القيمة
الأجور	ورغباتهم	قيم الموظفين ومواقفهم	شروط سوق العمل الخارجي
الامتيازات	خصائص المنتج/الخدمة	الوضعية الشخصية	قيم الموظفين ومواقفهم
اعتبارات الإدارة	ومنافعه	العوامل الفردية	المباشر <i>face to face</i>
التدريب	استراتيجية المنظمة وأهدافها		تبادل القيمة
العناصر الاجتماعية			شروط سوق العمل الخارجي
			قيم الموظفين ومواقفهم

Source : Lings & Greenley, 2005, P 292

- جمع المعلومات حول السوق الداخلية: ويتضمن معلومات خاصة بالتفكير والقيم المتبادلة في السوق الداخلية، المنافع التي يحاولون الحصول عليها من وظائفهم، المنافسون هم الموظفون البدلاء.

في الجمع الرسمي للمعلومات يتم استخدام إما وسائل كتابية (الاستمارات والاستطلاعات والتفاعل الرسمي المباشر، المقابلات، اللقاءات... الخ)، كما أن هناك تفاعلات غير رسمية بين المدراء والموظفين بشكل مباشر ويومي، وهذا يسمح بجمع المعلومات (Lings & Greenely, 2005, P 292).

- الاتصال الداخلي: يتمثل في الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحويل المعلومات من شخص إلى الآخرين (Lings & Greenely, 2005, P 292).

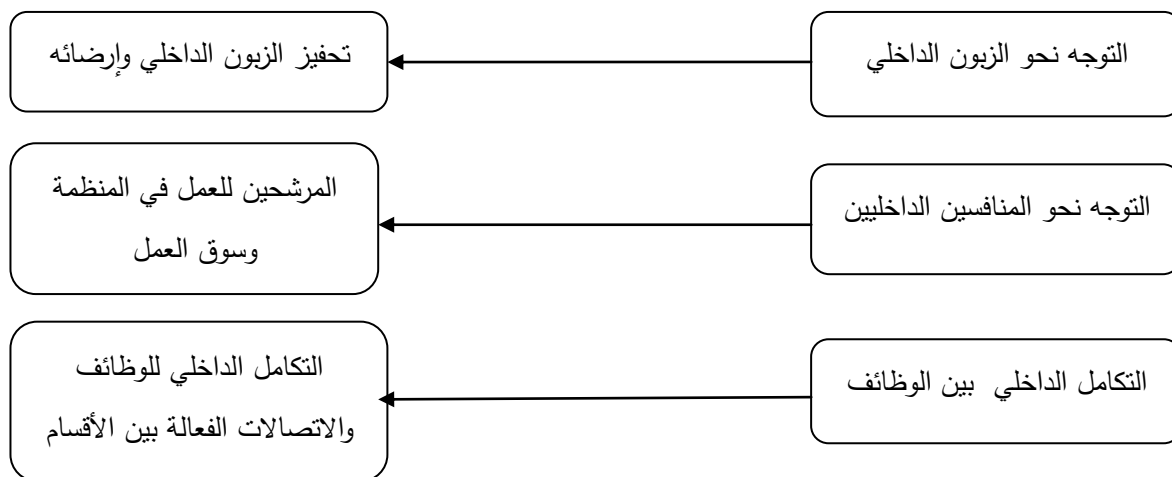
- الاستجابة لحاجات الموظفين ورغباتهم، إرضائهم وتحفيزهم وهذا يتحقق من خلال الأجور، التدريب، الامتيازات... الخ، وكنتيجة لذلك فإن الحاجات المالية والاجتماعية للموظفين ستتحقق. كما أن هناك العديد من استجابات التسويق الداخلي التي يمكن أن تقوم بها المنظمة مثل إجراء تغييرات تنظيمية، مراجعة الأداء،

تطوير نظم تعويضات... الخ. ويقصد بالاعتبارات الإدارية المدى الذي يطور فيه المدراء مناخ عمل للحالة النفسية للموظفين، توفير المساعدة، الصداقة والثقة والاحترام المتبادل (Lings & Greenely, 2005, P 294). انتقد (2006, P 432) Gounaris نموذج Lings, 2004 للتوجه التسويقي الداخلي، حيث يرى أن هناك بعض الملاحظات في هيكل النموذج، فمثلا وضع (2004) Lings تجزئة السوق الداخلي كبعد من أبعاد جمع الاستخبارات التسويقية، في حين يرى (2006) Gounaris أن هذه التجزئة تعد شرطا مسبقا للقيام ببحوث التسويق الداخلية. الشيء نفسه بالنسبة لبعد تطوير استراتيجيات سوق جزئي، إذ إن ذلك يعتبر سلوكا تابعا لجمع الاستخبارات وليس جزء من العملية.

الانتقاد الثاني الذي قدمه (2006, P 436) Gounaris لنموذج (Lings, 2004) الخاص بالتوجه التسويقي الداخلي هو بساطة المفهوم الأصلي الذي استخدم لتطوير النموذج، فمثلا الرضا الوظيفي لجودة الخدمات - والتي تعد ركائز التسويق الداخلي- نجدها مرتبطة بمفاهيم عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير نموذج التوجه التسويقي الداخلي. كما أنها مكونات غير مستقلة ومرتبطة ببعضها، وهذا ما تم أخذه أيضا على نموذج Kohli & Jaworski للتوجه التسويقي.

تبنى (2004) Lings نموذج Kohli & Jaworski, 1990 للتوجه التسويقي الخارجي (جمع الاستخبارات، نشرها، والاستجابة لها الاستخبارات) الذي تم التطرق إليه سابقا ليعرف ويقاس التوجه التسويقي الداخلي. واتبع الباحثون بعد (2004) Lings النموذج نفسه للتوجه التسويقي الداخلي، مع أنه بالإمكان تبني نموذج Narver and Slater, 1990 في التوجه التسويقي الداخلي (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، والتكامل والتنسيق الداخلي بين الوظائف)، وتبقى الإشكالية هي تحديد التوجه نحو المنافسين داخل المنظمة، وترى الباحثة أنه في حالة ما إذا اعتبرنا الموظفين هم المنافسين فيما بينهم فإن التسويق الداخلي يفقد أهدافه في تكوين موظفين محفزين وراضين، ويبدلون جهودهم في تقديم أحسن الخدمات، وإذا اعتبرنا أن المنافسين هم الموظفين في المنظمات الأخرى فسنكون قد خرجنا من إطار التسويق الداخلي، الذي يحدد السوق والزبون بالمنظمة وأقسامها، لذلك تعتقد الباحثة أنه يمكن تحديد بُعد التوجه نحو المنافسين بسياسة الاستقطاب والتعيين، إذ يمثل يعتبر المرشحون للعمل في المنظمة والأفراد في سوق العمل هم المنافسين، وهكذا تقترح الباحثة النموذج البديل لنموذج Lings, 2004 للتوجه التسويقي الداخلي (أنظر الشكل (1-12)).

الشكل (1-12): النموذج البديل للتوجه التسويقي الداخلي



المصدر: إعداد الباحثة

إن هذا النموذج هو اقتراح عام من قبل الباحثة من خلال اسقاط نموذج Narver & Slater للتوجه التسويقي الخارجي كبديل لنموذج Lings الذي كان عبارة عن اسقاط لنموذج kohli & Jawrski للتوجه التسويقي الخارجي، ولذلك فإن لجهود مستقبلية في تطوير هذا الاقتراح أهمية في تقديم تراكم معرفي جيد في مجال التوجه التسويقي الداخلي.

وفي ما يأتي سيتم إكمال المطلبين الثالث والرابع حول المتغير الوسيط الثاني والمتمثل في التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: ماهية التعلم التنظيمي

1. مفهوم التعلم التنظيمي:

ظهر مفهوم التعلم التنظيمي عام 1963 من قبل Martch and Cyert في دراسته حول المظاهر السلوكية في اتخاذ القرارات التنظيمية (Dawes, 2003, p 1). وزاد الاهتمام بوتيرة متسارعة بموضوع التعلم التنظيمي عند الباحثين الأكاديميين (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, P 695). وبالرغم من العدد الكبير من الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم التعلم التنظيمي إلا أنه لم يوجد اتفاق على هذا المفهوم وذلك يعود إلى اختلاف مجالات دراستها حيث فسرها كل باحث مع ما يتوافق ومجالات دراسته (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, P 695). كما يفسر الهيجان (1998، ص 675) غياب مفهوم التعلم التنظيمي في السنوات الماضية إلى أن التركيز كان موجهًا بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات المتعلمة وتطبيق العمليات الإدارية ومحاولة توظيف بعض مفاهيم الإدارة الحديثة كالإدارة بالأهداف وحلقات الجودة.

ولقد تطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي في مختلف المدارس من بينها نظرية الطوارئ (contingency theory)، علم النفس، التطور التنظيمي، علم الإدارة، علم الإنسان، نظرية المعلومات ونظم الحركة، علم الاجتماع، الاقتصاد الصناعي، نظرية نظم إدارة الإنتاج والعمليات، نظرية التنظيم والإدارة الاستراتيجية (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, P 695). وأشارت أيوب ناديا (2004، ص 68) إلى أن جذور مصطلح التعلم التنظيمي تمتد إلى أدبيات نظريات التنظيم ونظرية النظم، وترى أن الاهتمام العملي بهذا المفهوم نشأ في إدارة المنظمات من خلال مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

ويرجع الأساس في التعلم التنظيمي إلى مفهوم التفكير المنتظم الذي يركز على أهمية وعي المنظمة بأهميتها والأفراد العاملين فيها على عكس النظرة التقليدية التي تركز على حاجات المنظمة أولاً ثم الاهتمام بالأفراد ثانياً (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 88). وقد تنوعت تعاريف التعلم التنظيمي بين من عرفه انطلاقاً من نتائجه على المنظمة وبين وصف كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي (Robey et al, 2000, p 130). وفيما يأتي أهم هذه التعاريف:

يعرف التعلم التنظيمي حسب (Senge, 1990) على أنه فحص مستمر للخبرة وتحويلها إلى معرفة متاحة في كل المنظمة ومرتبطة برسالتها (Skerlavaj et al, 2007, P 348).

وعرف (Hung et al (2010, P 3) التعلم التنظيمي من وجهة نظر العمليات، على أنه عملية تأسيس معرفة تنظيمية ومعايير ضمن ثقافة المنظمة التي تخلق وتزيد من الفعالية التنظيمية من خلال تحسين المهارات البشرية. والتعلم التنظيمي هي عملية معقدة تشير إلى تطوير معرفة جديدة تملك سلوك تغييري محتمل، وهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد والمنظمة (Skerlavaj et al, 2007, P 348). كما يعرف Robey et al

(2000, p 130) التعلم التنظيمي على أنه عملية تنظيمية مقصودة أو غير مقصودة تمكن من إيجاد المعرفة، الوصول إليها، ومعالجتها في الذاكرة التنظيمية، وتقديم توجه للأعمال التنظيمية. ويعرف الهيجان (1998، ص 682) التعلم التنظيمي على أنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجحة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. بينما عرف (Huber, 1991) عملية التعلم التنظيمي على أنها تشمل 4 عمليات هي اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، ترجمة المعلومات، والذاكرة التنظيمية (Skerlavaj et al, 2007, P 348).

وعرف (Hung et al (2010, P 2) التعلم التنظيمي من وجهة نظر نظامية على أنه علاقة ديناميكية متوازنة تكتسب فيها المنظمة معرفة خارجية وتعديل أنشطتها تبعاً لذلك.

ومن وجهة ثانية يشير التعلم التنظيمي إلى قدرة المنظمة على الحفاظ وتحسين الأداء بالاعتماد على الخبرة (Garcia-Morales et al, 2007, p 547). كما أن التعلم التنظيمي هو التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقييم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في معلومة ومن ثم استخدام تلك المعلومة في عملية اتخاذ القرارات (طارق محمد الأمين، 2006، ص 250).

وأشار (Levitt & March (1988, P 320 أن التعلم التنظيمي يمكن ترجمته إلى ثلاث ملاحظات، أولاً هو سلوك تنظيمي يعتمد على الروتين، فهو تصرف مستنبط من منطق الملائمة والشرعية أكثر من الأخذ في الاعتبار الاختيارات. ثانياً هو تصرفات تنظيمية تعتمد على ترجمة الماضي أكثر من توقع المستقبل، حيث تجدد المنظمة خبرتها تبعاً للتغذية الراجعة من المخرجات. والملاحظة الثالثة أنه توجه تنظيمي نحو الهدف، وهو يتبع العلاقة بين المخرجات والتطلعات. ويتضمن مصطلح الروتين حسب (Levitt & March (1988, P 320) أشكال، قواعد، إجراءات، استراتيجيات، والتكنولوجيات التي تشغلها المنظمة. كما أنها تتضمن هيكل الاعتقادات، الإطار العملي، النماذج، والثقافة والمعرفة.

ويركز مفهوم التعلم التنظيمي على نقطتين أساسيتين هما ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة والتطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها (السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول، 2007، ص 35).

وأوضح Senge بأن جوهر التعلم التنظيمي هو تحول التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية، وبناء على ذلك

فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (الهيجان، 1998، ص 679). إن مشكلة تعريف التعلم التنظيمي لم تقف عند مجرد تعريف مفهوم التعلم في حد ذاته، فقد وجد الباحثون أيضا صعوبة في التفريق بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى كالتكيف والتغيير وعدم التعلم (الهيجان، 1998، ص 678). كما دخلت العديد من المصطلحات على التعلم التنظيمي مثل التعلم ثنائي الحلقة (double-loop learning)، نظم التفكير (systems thinking)، النماذج الذهنية (mental models)، الذاكرة التنظيمية (organizational memory)، جيل الكفاءة (competency traps)، الحوار، التفكير، المعرفة الضمنية، امتصاص الطاقة (absorptive capacity)، خلق المعرفة... إلخ (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, P 11)، زادت من تعقد مفهوم التعلم التنظيمي وسيتم تناول أغلبها لاحقا.

2. خصائص التعلم التنظيمي:

من أهم خصائص التعلم التنظيمي نذكر:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة، ديناميكية، وتفاعلية بين الأفراد، الجماعات، والمنظمات (Jiang & Li, 2008, P 360).

- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم (Jiang & Li, 2008, P 360).

- يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة. ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية والتنظيمية وغيرها (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 73).

- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرغوبة دون دعم من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون مثال للآخرين (Jiang & Li, 2008, P 360).

- الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة سواء الداخلية أو الخارجية، أنظمة المعلومات الإدارية في كافة نشاطات المنظمة، ودعم الإدارة العليا هي أهم ميزات التعلم التنظيمي (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 88).

3. أهداف التعلم التنظيمي:

نوجز أهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:

- يرى السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول (2007، ص 26) أن المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض، السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز.

- يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمنظمة (Liao & Wu, 2010, p 1097).
- تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية. أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية (السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول، 2007، ص 34).
- التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية (السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول، 2007، ص 35).
- كما يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات (Hovland, 2003, P 2).

4. أهمية التعلم التنظيمي:

- يرى (Skerlavaj et al (2007, P 348 أن المنظمة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق، اكتساب ونشر المعرفة، وكذلك تعديل السلوك بما يعكس هذه المعرفة الجديدة وحسب ما هو مطلوب.
- يرى (Hung et al (2010, P 1 أن القدرة على التعلم يمكن أن تشجع القدرة الإبداعية للمنظمة وتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب.
- يستخدم التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف أنواع التجديد والتغيير التنظيمي (Pentland, 1995, p 1).
- يرى (Levitt & March (1988, P 322 أنه من خلال التعلم مباشرة من الخبرة فإن المنظمة تتبنى تدريجياً الروتينيات، الإجراءات، والاستراتيجيات التي تحقق لها المخرجات التي ترغب.
- تعد عملية التعلم التنظيمي مصدر للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2010, P 2).
- المنظمة التي تمتلك قدرة عالية على التعلم تفهم كلياً المعرفة خارج حدودها وتكسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة (Jiang & Li, 2008, P 367).
- العديد من المنظمات لديها الكثير من المعلومات لكن القليل منها فقط لديها القدرة على تحويل هذه المعلومات إلى معرفة وتستخدم هذه المعرفة لتحقيق أهدافها وهي تلك التي تتبنى التعلم التنظيمي (Hovland, 2003, P 2).
- كما أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات بعملية التعلم التنظيمي تشمل حسب أيوب ناديا (2004، ص 71):

1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.

2. القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.
 3. زيادة سرعة التغير في محيط الأعمال.
 4. زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والموظفين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.
 5. ارتفاع حدة المنافسة في محيط الأعمال الدولي.
 6. ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات الزبائن المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.
- وما زاد من ضرورة تبني فلسفة التعلم التنظيمي:

- معاناة العديد من المنظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين في هذه المنظمات للعمل في منظمات أخرى وهو ما يطلق عليه مشكلة "التسرب الوظيفي"، هذه المشكلة قد تحول دون تمكين المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبخاصة عندما لا يوجد نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون محلهم (الهيجان، 1998، ص 683).

- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية والتي وجدت سبب لها للتطبيق في المنظمات العامة والخاصة. هذه المفاهيم الجديدة تطالب دائما بضرورة التحسين المستمر والإبداع وذلك يكون من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة (الهيجان، 1998، ص 683).

- أن عملية التعلم وأعمال المنظمة مرتبطة ارتباط وثيق مع بعضها لكن هذا لا يعني أن عملية التعلم التنظيمي تحسن دائما من فعالية المنظمة فقد تؤدي إلى عكس ذلك وهذا في حالة تعلم المنظمة سلوكيات غير مناسبة ولا تتماشى مع المحيط الذي تعمل فيه (Robey et al, 2000, p 131).

5. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

إن الارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة يجب أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة (الهيجان، 1998، ص 681). وقد فرّق Hung et al (2010, P 287) بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حيث ذكر أن المنظمة المتعلمة عبارة عن أنظمة، مبادئ، وخصائص في المنظمة التي يعتبر فيها التعلم هوية للجميع. بينما التعلم التنظيمي عبارة عن عملية حقيقية تصف كيف يتم التعلم داخل المنظمة. ويضيف أنه في الوقت الذي يصف مفهوم المنظمة المتعلمة خصائص المنظمة مثالية فإن التعلم التنظيمي يصف عمليات وأنشطة مرتبطة بالتغير التنظيمي. وتمثل المنظمة المتعلمة الأهداف أو الحالة التي يمكن الوصول إليها، في حين أن التعلم التنظيمي يعبر عن العملية التي عن طريقها يمكن

الوصول إلى هذا الهدف بالأساليب الرسمية وغير الرسمية (الخشالي وآخرون، 2008، ص 132). كما تميل أدبيات الإدارة ذات الطابع العملي إلى التعبير غالباً عن وجهة نظر الممارسين والاستشاريين لمفهوم منظمات التعلم، أما الأدبيات ذات الطابع النظري فتعكس وجهة نظر الأكاديميين لمفهوم التعلم التنظيمي ويستخدم كل نوع من الأدبيات مصطلحات في اللغة، لكنهما يلتقيان حول النقاط الأساسية في التعلم وهي أهمية التعلم (أيوب ناديا، 2004، ص 70). ويعتقد (Hung et al (2010, P 288 أن ثقافة التعلم التنظيمي تعتبر جزءاً أساسياً في كل وظائف المنظمة المتعلمة. فعندما نركز على مفهوم المنظمات القابلة للتعلم فإننا نركز على بنية العملية التعليمية (ماذا) حيث يتم وصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج باعتبارها وحدة واحدة، وبالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي فإننا نشير إلى الكيفية (كيف) التي يحدث بها هذا التعلم حيث تتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التي تقوم إلى التعلم وبهذا يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره بعداً أو عنصراً من عناصر بناء المنظمات القابلة للتعلم (الهيجان، 1998، ص 680). وفيما يأتي شرح أكثر لمفهوم المنظمة المتعلمة.

6. المنظمة المتعلمة:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organisation) منذ السبعينات من القرن العشرين (الحواجرة، 2010، ص 2). وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي. يوجد أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة (knowing organization)، المنظمات المفكرة (thinking organization)، والمنظمات الساعية إلى التعلم. ويشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثة ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة بمجالات علمية متعددة مثل عمل السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء ونظرية التنظيم (السالم مؤيد سعيد والحياي عبد الرسول، 2007، ص 35).

يمكن أن ننظر إلى المنظمات المتعلمة على أنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة تكون فيها أنماط جديدة وواسعة من التفكير ويكون فيها الطموح الجماعي مجاني، يتعلم فيها الأفراد باستمرار (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, P 695). وعرف (Senge, 1990) حسب (Agarwal (1999, p 6 المنظمة المتعلمة على أنها مكان يوسعون فيه الأفراد قدراتهم في تحقيق النتائج المرغوبة فعلياً باستمرار بحيث إن أنماط جديدة واسعة من التفكير تنمي، حيث إن الإلهام الجماعي مسموح به، وحيث إن الأفراد يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون.

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة تدار بشكل واع ومنظم حيث تعد عملية التعلم أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، كما تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى أنها تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وإزالة العوائق الشخصية لديهم وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيراً جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي (الفاعوري و بكار، 2004، ص 2243).

والمنظمة المتعلمة تعبر عن المنظمة التي تلبي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث القيادة التعليمية، والهيكل التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة الاستراتيجية المتكيفة (الحواجرة، 2010، ص. 10).

ومن زاوية استراتيجية تعرف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تختص بأهميتها في الأوضاع التنافسية حيث إن ها تركز قدراتها على تغيير استراتيجياتها على النحو الذي يجعلها أكثر إبداعاً، من خلال التخلي عن الأنماط الهيكلية الصارمة والنظرة الضيقة (الفاعوري و بكار، 2004، ص 2244).

- ومن خصائص المنظمات المتعلمة، 1. شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل (الحواجرة، 2010، ص. 6)، 2. عادة ما تكون المنظمات المتعلمة أكثر مرونة ومعرفة في الاستجابة للتحديات الجديدة (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2010, P 2). 3. وفي المنظمة المتعلمة يمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة (الحواجرة، 2010، ص. 6). ويضيف (Agarwal 1999, p 1) من خصائص المنظمة المتعلمة: تقديم فرص تعليمية باستمرار، تستخدم التعلم لإثراء أهدافها، تربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة، تعزز الحوار والاستفسار وتشجع الأفراد على الانفتاح والمخاطرة، تعتنق الابتكار كمصدر للتجديد، ولديها وعي مستمر في تفاعلها مع المحيط.

وفيما يأتي نوجز مقارنة بين المنظمة المتعلمة مقابل المنظمة التقليدية:

الجدول (1-9): الخصائص الثمانية للمنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
القيم المشتركة	الكفاءة	التميز
نمط الإدارة	الرقابة	التجديد التنظيمي
الاستراتيجية/خطة العمل	منهج من الأعلى إلى الأسفل	مسهل، مدرب
	خارطة الطريق	أي شخص مستشار خارطة التعلم

الهيكل	الهرمية	هيكل مسطح، شبكات عمل ديناميكية
الخصائص الوظيفية	الفرد الذي يعرف (خبراء)	الفرد الذي يتعلم
نظام القياس	المعرفة هي القوة	الأخطاء مسموحة كجزء من التعلم
الفرق	قياسات مالية	قياسات مالية وغير مالية
مهارات توظيف متميزة	جماعات عمل	فرق وظيفية
	عوائق الأقسام	
	التعلم التكييفي	التعلم التوليدي

Source : Agarwal, 1999, p 8

- ويرى (Agarwal, 1999, p 2) أنه يتم بناء منظمات متعلمة لعدة أسباب هي رغبة في تحقيق أعظم ربح، تحقيق مزايا تنافسية، تنشيط قوى العمل وجعلهم أكثر التزام، إدارة التغيير، من أجل الحقيقة، لأن الوقت يفرض ذلك، ولأننا نرغب في ذلك.

وأشار الفاعوري وبيكار (2004، ص 2259) إلى مجموعة أبعاد للمنظمة المتعلمة استخدمها Senge في نموذجها للمنظمة المتعلمة وتكررت في العديد من النماذج الأخرى للمنظمة المتعلمة هي، الدوافع المحركة (وتكشف عن مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض طريق الاستفادة من معارفهم وخبراتهم). تحديد الهدف (بغرض التعرف على مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها كما تشير إلى ارتباط أهداف الشركة برغبة الأفراد في تعلم مهارات جديدة). الاستطلاع والاستفهام (يضم عناصر للتعرف على طبيعة المحيط التنظيمي الداخلي ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي). التمكين وتفويض الصلاحيات (ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم). التقييم (يعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطور التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا).

- كما قدم (Serrat (2009, pp 46-50) نموذجا لبناء المنظمة المتعلمة حيث يرى أن ذلك يتطلب تفاعل أنظمة فرعية تتمثل في المنظمة، الأفراد، المعرفة والتكنولوجيا، حيث تتفاعل هذه الأنظمة بشكل تكاملي في إطار نظام واحد، وفيما يأتي شرح لهذه الأنظمة المكونات:

1. المنظمة: وتلعب فيها القيادة دورا محوريا من خلال تقديم رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة، تدعيم التعلم التنظيمي، وتؤمن بأن التعلم هو المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة،

2. الأفراد: حيث إن المنظمة المتعلمة تحتاج إلى أفراد لديهم فضول فكري اتجاه عملهم، يملكون نشاطا يعكس خبراتهم ويطورون خبراتهم اعتمادا على التغيير المستمر.
3. المعرفة: وتمثل أهم أصول المنظمة المتعلمة لأن التعلم هو منتج المعرفة ومصدر لها في آن واحد.
4. التكنولوجيا: فالمنظمة المتعلمة تعرف كيف تستغل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث إن عدم وجوده يعيق إدارة المعرفة والتعلم.

- كذلك قَدَمَ Agarwal (1999, p 2) مجموعة أنشطة مرتبطة بالمنظمة المتعلمة هي الحل النظامي للمشاكل (وتشمل التفكير وفق الأنظمة والنظرية، الاعتماد على بيانات بدلا من افتراضات، واستخدام أدوات إحصائية). تجريب مناهج جديدة (وتشمل التأكد من إتباع أفكار جديدة، التحفيز على المخاطرة، وعرض المشاريع). التعلم من خبراتها ومن الماضي (وتشمل الاعتراف بقيمة إنتاج فاشل بدل من عدم إنتاج ناجح، التعلم من الخبرات وأفضل الممارسات لدى الآخرين، والنشر السريع والكفؤ للمعرفة في جميع أنحاء المنظمة، باستخدام التقارير، الجولات، برامج الدورات الشخصية وبرامج التدريب).

7. مستويات التعلم التنظيمي:

يمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات، مستوى الفرد، مستوى الفريق، ومستوى المنظمة (Hung et al, 2010, P 2 ; Jiang & Li, 2008, P 367). حيث أشار Jerez-Gomez et al (2005, p 716) إلى أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مختلف مستويات العمل من الفرد إلى المستوى الجماعي ثم إلى المستوى التنظيمي وتعود من جديد إلى الأفراد، وفيما يأتي توضيح لهذه المستويات:

- التعلم الفردي: إن جذور التعلم التنظيمي هو تعلم الأفراد (Jerez-Gomez et al, 2005, p 716). فالتعلم هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين (السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول، 2007، ص 36). ويقول Garcia-Morales et al (2007, p 549) يقع التعلم التنظيمي فقط إذا سبقه تعلم فردي وهو شرط ضروري لكنه غير كافي.

- التعلم الفرقي: من أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بين جميع الأعضاء، كما أن أعضاء الفريق يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها، يشتركون في نماذجهم العقلية، ويمتلكون عقلية منفتحة للأفكار والآراء التي لا تتفق معهم، ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها (السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول، 2007، ص 37). وطبق التعلم الفرقي في شركات عديد مثل (Motorola, Boeing, General Electric) من أجل تحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة

وتخفيض تكاليف التشغيل وتجديد المزايا التنافسية الاستراتيجية وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي (السالم مؤيد سعيد والحياياني عبد الرسول، 2007، ص 37). ويتحقق برنامج التعلم الفرقي عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعاً.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.
- تكون هناك الحاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

- التعلم على مستوى المنظمة: يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي على أساسها يتم تغيير الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم (السالم مؤيد سعيد والحياياني عبد الرسول، 2007، ص 38).

- ويختلف التعلم التنظيمي على التعلم الفردي من حيث إن ه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتحدي الفرص واستثمارها وتحديد التهديدات والتعامل معها (السالم مؤيد سعيد والحياياني عبد الرسول، 2007، ص 38).

8. أنواع التعلم التنظيمي:

قدّم Argyris (1977, p 117) أنماطاً للتعلم التنظيمي حيث أشار أن للتعلم التنظيمي ثلاث أنماط تنحصر في التعلم أحادي الحلقة (Single Loop Learning)، التعلم ثنائي الحلقة (Double Loop Learning)، والتعلم ثنائي الثنائي (Deutero Learning)، وفيما يأتي توضيح لها:

- التعلم أحادي الحلقة: تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها (Argyris, 1977, p 117). ويحدث هذا النوع من التعلم داخل الهيكل التنظيمي ضمن القواعد لتحسين السلوكيات والمخرجات (Dawes, 2003, p 4). وتتضمن حلقة التعلم الأحادية التعلم من تصحيح الأخطاء ومن خلال التغذية الراجعة للحلقة، وذلك أثناء عملية التحسين المستمر وهذا مشابه لفكرة التعلم التكيفي الذي اقترحتها Senge والتي تركز على التغيير التدريجي للرد على التصور الحاصل في محيط عمل المنظمة وما هو ضروري لبقاء المنظمة، كما أن هذا النوع من التعلم يكون بمثابة تقليد للآخرين كما أنه لا يحتاج إلى تكلفة ووقت كبيرين (الخشالي وآخرون، 2008، ص 132). ويرتبط التعلم أحادي الحلقة بالتعلم التنظيمي في المستوى التشغيلي (Pentland, 1995, p 17). كما أن هذا النمط من التعلم يسمى تسميات مختلفة من قبل الباحثين منها مستوى التعلم الأدنى (Low Level Learning)، والتعلم التكيفي (Adaptive

(Learning)، والتعلم غير الاستراتيجي (Non-Strategic Learnin) (طارق محمد الأمين، 2006، ص 250)، حيث يشير الدرجة الثانية (الأدنى) من التعلم فيتعلق بالبحث عن إجراءات جديدة وبخارطة ذهنية جديدة وهي مرتبطة بما اسماء Martch بالاستكشاف (المخاطرة، التجريب، الاكتشاف، والإبداع) (Phang et al, 2008, p 101). ويرى (Argyris, 1977, p 117) أن أغلب التعلم الذي يحدث في المنظمة هو تعلم أحادي الحلقة، لكن التعلم ثنائي الحلقة هو الذي يجب أن يكون في المنظمة.

- التعلم ثنائي الحلقة: يرتبط بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في الأجل القصير اعتمادا على الأهداف والسياسات الموضوعية يبدأ الإداريون في المنظمة بطرح الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، والسياسات والأهداف الحالية للمنظمة (Argyris, 1977, p 118)، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى تعديل كل القواعد والمواقف بدلا من تعديل أنشطة وسلوكيات معينة (Dawes, 2003, p 4). وفي حلقة التعلم الثنائي فإن التعلم يتعلق بالجانب الإدراكي (Cognitive) والذي فيه تذهب المنظمة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة، حيث يتطلب ذلك تطوير مبادئ تساعد المنظمة في تحديد السلوك المناسب، والذي يقود إلى طرق جديدة لكيفية القيام بالأعمال، ويقابل ذلك عند Senge التعلم التوليدي والذي يتضمن بناء قدرات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة حيث تجعل المنظمة من النظام الحالي عديم الفائدة مما يستوجب تغييره (الخشالي وآخرون، 2008، ص 133). ويرتبط التعلم ثنائي الحلقة بالتعلم في المستوى الاستراتيجي (Pentland, 1995, p 17). وهذا النمط من التعلم يسمى أيضا مستوى التعلم الأعلى (high Level Learning)، التعلم التوليدي (Generative Learning)، والتعلم لتتوسع قدرات المنظمة Learning to Expand an Organization Capabilities)، والتعلم الاستراتيجي (طارق محمد الأمين، 2006، ص 251)، حيث يعرف (Phang et al, 2008, p 101) الدرجة الأولى (الأعلى) من التعلم بالتغيير المتسارع للإجراءات ضمن الظروف الحالية وهو مرتبط بما يعرف بالاستغلال لدى March, 1991 (الكفاءة، الاختيار، والتنفيذ).

وقد فرّق Thomas & Allen, 2006 بين التعلم التكيفي (adaptive learning) والتعلم التوليدي (generative learning)، حيث إن التعلم التكيفي يرتبط بالتغيير البسيط الذي يمثل المرحلة الأولية لعملية التعلم التنظيمي، وحتى تكتمل عملية التعلم فلا بد من ربط التعلم التكيفي بالتعلم التوليدي والذي يؤدي إلى تحسين إمكانية المنظمة على اكتشاف القدرات حيث يتم نقل المعرفة بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة (الخشالي وآخرون، 2008، ص 133).

- التعلم ثنائي الثنائي: يحدث هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، وهذا يعني أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، أي معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم (Argyris, 1977, p 118).

- وقسم (Hovland 2003, P 21) التعلم التنظيمي إلى ثلاث مجالات هي *التعلم قبل* (مثل التعلم الذي حدث قبل البدء في مشروع معين، يركز على استغلال الوقت للتعلم من الآخرين ورسم خاتمة عملية من الدروس السابقة). *التعلم أثناء* (مثل التعلم أثناء القيام بالمشروع، ويركز على المراجعة المستمرة لأهداف المشروع وقدرات المنظمة). *التعلم بعد* (مثل التعلم الذي يقع بعد إكمال المشروع، حيث يركز على التغذية الراجعة وإعادة الدروس مستقبلاً).

- كما فرق (Dawes 2003, p 4) بين ثلاث أنواع من التعلم التنظيمي هي *التعلم التناسبي (التوليدي)* والذي يشير إلى المعرفة التي تم تعلمها من طرف المكتشفون في المنظمة، و*التعلم التجريبي* والذي يشير إلى المعرفة التي تم الحصول عليها من الخبرة مباشرة والتي قد تكسب بشكل مقصود أو غير مقصود، و*التعلم البديل (المفوض)* والذي يشير إلى اكتساب الخبرة الثانوية من خلال أفراد خارج المنظمة، وعادة ما ترتبط بالاستراتيجيات، الممارسات الإدارية، وخاصة التكنولوجيا الجديدة ويتم الحصول عليها من المؤسسات الاستشارية والمعارض التجارية والبايعون والموردون.

9. جوانب التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي ستة جوانب نوضحها فيما يلي:

1. *الجانب الهيكلي*: إذ ينظر إلى الهياكل التي تمكن أعضاء التنظيم من جمع، تحليل، نشر، وتطبيق المعلومات والمعرفة، وتسمى هذه الهياكل بآليات التعلم التنظيمي، حيث تتضمن الأدوار، الوظائف والإجراءات الكفيلة بتمكين الموظفين من القيام بما سبق ذكره (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, P 16).

2. *الجانب الثقافي*: بالرغم من أن آليات التعلم التنظيمي توضح كيف أن المنظمات تتعلم إلا أنها لا تأخذ في الحسبان إنتاجية التعلم (productive learning)، إذ إن إنتاجية التعلم تقع عندما تدعم الثقافة التنظيمية لكل من اكتساب المعرفة والاستجابة لهذه المعرفة، وتوجد خمسة مواقف يمكن لأن تتوفر في الثقافة التنظيمية المدعومة للتعلم التنظيمي وهي الاستفسار والتحقيق (Inquiry)، قضية التوجه (Issue Orientation)، الشفافية (Traansparency)، السلامة (Integrity)، والمسؤولية (accountability) (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, P 17).

3. *الجانب النفسي*: إن استعداد الأفراد للعمل والتوجه نحو التعلم يعتمد بطريقة ما على تفكيرهم وإحساسهم. ويوجد عاملين رئيسيين يؤثران على السلوك التعليمي هما درجة السلامة النفسية، والالتزام التنظيمي، فالأمان النفسي يولد ثقة ويمكن الأفراد من مواجهة الأخطاء وتحقيق

- الشفافية والمسؤولية، والالتزام التنظيمي مهم في التصدي لتأثير عوائق السياسات ولعبة التعلم (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, PP 17-18).
4. الجانب القيادي والسياسي: ويصف هذا الجانب قنوات التأثير التي من خلالها يتبنى المدراء التعلم التنظيمي وتشمل هذه القنوات سلوكيات القيادة والسياسات التنظيمية التي تدعم تطوير آليات التعلم التنظيمي وثقافة التوجه التعليمي. فتوفر سياسات وقيادة من هذا النوع تقود إلى التزام واضح نحو التعلم، تحمل الأخطاء، والتزام قوي نحو العمل (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, P 18).
5. الجانب السياقي: ويتضمن العوامل التي لها تأثير مهم على التعلم التنظيمي ولكنها خارج السيطرة الإدارية، ويشمل ذلك درجة عدم التأكد في المحيط، هيكل المهام، التقارب بين التعلم والمهام الرئيسية للمنظمة، وحجم تكلفة الأخطاء التي يمكن أن تقع (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, P 18).

المطلب الرابع: عملية التعلم التنظيمي:

لكي يتم فهم كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي سيتم أولاً التطرق إلى كل من متطلبات وأساليب التعلم التنظيمي وعوائق تطبيقه.

1. متطلبات عملية التعلم التنظيمي:

سيتم عرض متطلبات حدوث عملية التعلم التنظيمي في النقاط الثلاث التالية:

- يحدث التعلم التنظيمي حينما يعمل كل عضو في المنظمة كوكيل تعليمي للمنظمة، استجابة للتغيرات في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وذلك من خلال اكتشاف وتصحيح الأخطاء (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, P 695).

- كما يعتقد (Hung et al (2010, P 288) أن التعلم التنظيمي يعتمد على وضوح أهداف التنظيم، ثقافة التشارك والاتصال بين الأنظمة التنظيمية الفرعية هيكل وثقافة تحقيق نتائج التعلم.

- وفي التعلم التنظيمي فإن فهم ما نعرف هو أقل قيمة عند المنظمة من فهم ما بقدرتنا أن نعرف، لأن المعرفة المخزنة والتي لا تتجدد باستمرار تتلف قيمتها بسرعة (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, P 695).

2. أساليب التعلم التنظيمي:

من بين أسباب عدم تقدم البحث وإيجاد اتفاق حول التعلم التنظيمي هو افتراض أن المنظمات تتعلم مثل ما يتعلم الأفراد (http, Science direct: Demystifying Organizational learning, 2006, P 7)، حيث إن تعلم الفرد يحدث من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين، في حين قد تتعلم المنظمة من خلال ما يتعلمه أعضاؤها عن طريق التجربة والتدريب أو من خلال استقطاب الكفاءات والخبرات الجديدة ما يؤدي إلى تغيير ملموس في عملها ونشاطها وثقافتها التنظيمية (أيوب ناديا، 2004، ص 72).

وقد قدم (Levitt & March (1988, P 321) عدة أساليب للتعلم التنظيمي من بينها التعلم من الخبرة المباشرة، حيث تتعلم المنظمة من التجربة والخطأ، أو التعلم من خلال البحوث التنظيمية حيث أشار إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي ومنحنى الخبرة، لكن يشير (Liao & Wu (2010, p 1097) أن منحنى الخبرة يعد من بين الطرق القديمة لقياس التعلم في المنظمة وهي أساليب غير كافية، فالتعلم التنظيمي أكثر تعقيداً ويتضمن أبعاداً متعددة فهو يتركب من عدة عمليات فرعية.

ويرى (Levitt & March (1988, P 326 أن التعلم التنظيمي يعتمد على ذاكرة الأفراد، لكنه يعود ليناقد مشكلة أن الأفراد قد يغادرون لكن الروتينيات (المعتقدات، الإجراءات، القواعد...إلخ) تبقى متوافقة مع النظم داخل المنظمة.

كما قدّم Weerawardena et al (2006, pp 38-39) ثلاث وجهات نظر لمصادر التعلم التنظيمي وهي:

1. *التعلم بالتركيز على السوق*، ويقصد بها قدرة المنظمة على اكتساب، نشر، واستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي،

2. *التعلم الداخلي* (Internaly Focused Learning) ويقصد به قدرة المنظمة على تطوير معرفة باستخدام مصادر داخلية، ونشر واستخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، ويتضمن التعلم الداخلي كل من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ)، والتعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة كن خلال فعل الأشياء)،

3. *التعلم العلائقي* (Relationally Focused Learning)، وهو تعلم المنظمة من خلال بناء علاقات مع منظمات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على كسب المعرفة من خلال شبكات وعلاقات خارجية، نشر هذه المعرفة، واستخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

3. قدرات التعلم التنظيمي:

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية ولا تعتمد على الصدق وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي. ومن خلال بناء هذه القدرات تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم (أيوب ناديا، 2004، ص 73). وعرفا (Hsu & Frang (2009, P 665) القدرة على التعلم التنظيمي على أنها إمكانية امتصاص وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات جديدة مع ميزة تنافسية والسرعة العالية في الإنتاج.

وقد قسما (Hsu & Frang (2009, P 665) القدرة على التعلم التنظيمي إلى قدرات ماصة (Absorptive Capability)، وقدرات تحويلية (Transformative Capability). حيث إن القدرة الماصة تتعلق بالعنصر الداخلي للقدرات وتظهر القدرة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية، بينما القدرة التحويلية والتي تركز على العنصر الداخلي فتشير إلى القدرة على اختيار التكنولوجيات وضمان وجودها في كل الأوقات والعمل على تطوير التكنولوجيا.

4. معوقات تطبيق عملية التعلم التنظيمي:

إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً بل أنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي (هيجان، 1998، ص 704).

وهناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون فعالية عملية التعلم في المنظمات، ومن أبرز هذه المعوقات وأكثرها خطورة في عملية التعلم التنظيمي هو غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي حيث تحجم هذه القيادات في الغالب عن تبني أي مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التي تعمل فيها وتفضل بدلاً من ذلك البقاء على الوضع الراهن وذلك اعتقاداً منها أن أي تغيير قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات (هيجان، 1998، ص 705). كما أن تكنولوجيا المعلومات قد تعيق عملية التعلم التنظيمي بشكل غير متعمد، إذ قد تسبب عدم المرونة وكثرة الاعتماد على النظم الرسمية، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات توفر كم هائل من المعلومات ما قد يخلق صعوبة في إيجاد واستخدام المناسب منها (Robey et al, 2000, p 140).

وللتغلب على عوائق عملية التعلم التنظيمي على المنظمة أن تقوم بعدة ممارسات لخصها Robey et al (2000, p 135) فيما يلي:

- التدريب الرسمي.
- البحوث العملية، وتعد أهم وسيلة لزيادة التعلم التنظيمي.
- التعلم من الآخرين.
- تكنولوجيا المعلومات، والتي تلعب دور مهم في تحسين الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة.

5. كيف، حدوث عملية التعلم التنظيمي:

يجيب التعلم التنظيمي على الأسئلة التالية، من يتعلم؟ كيف يتم التعلم؟ أين يتم التعلم؟ ولماذا يتم التعلم؟ (Huysmam, 2000, p 82)، وقد حاول الباحثين الإجابة على هذه الأسئلة فكان أصعب سؤال هو كيف يتم التعلم التنظيمي؟

وقد حاول Levitt & March (1988, P 326) شرح عملية التعلم التنظيمي عموماً انطلاقاً من الخبرة المباشرة، ترجمة الخبرة، ذاكرة الأفراد، تسجيل الخبرة، تخزين والمحافظة على الخبرة واسترجاع الخبرة. كما قدم Levitt & March (1988, P 326) تفسير حول كيفية التعلم من خلال خبرة الآخرين، وذلك عن طريق استغلال آليات

النشر، ديناميكية الانتشار والتي تعنى بكيفية تعلم الأشياء (مثل الإبداع) التي لا يمكن نشرها بسهولة، وتطرق كذلك إلى التعلم من خلال الذكاء.

كما أشارت أيوب ناديا (2004، ص 72) إلى أن عملية التعلم تتكرر وتأخذ شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي تم تحقيقها، وفي حالة وجود فجوة بين النتائج المخططة والمحقة فإن المنظمة تقوم بالتعرف على الأسباب المؤدية لوجود الفجوة واتخاذ القرارات التصحيحية، وتستخدم الاستقصاء والخبرات في وضع خطط جديدة وتطبيقها والحصول مرة ثانية على المعلومات المرتدة حول النتائج المحققة وذلك في شكل دورة مستمرة

وقدم (Senge, 1990) حسب (Agarwal (1999, pp 6-7) خمسة مجالات للتعلم تمثل برنامج يستمر مدى الحياة لكل من التعلم الشخصي والتعلم التنظيمي ويتضمن:

1. السيطرة الشخصية Personal Mastery وتعتبر أهم متطلب لبناء المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة لن تتعلم إذا لم يبدأ أعضائها في التعلم، وللسيطرة الشخصية مكونين رئيسيين يتعلق الأول بما يحاول الفرد تحقيقه (الهدف)، والثاني يجب أن يملك كل فرد قياس صحيح لما يريد تحقيقه.

2. النماذج الذهنية: وهي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، وهي تشير أن كل فرد يعكس الوضوح باستمرار أو يطور صورته الداخلية للعالم ويرى كيف يشكل قراراته وتصرفاته الشخصية، فهي الإطار النظري لعمليات الإدراك في أذهاننا. بمعنى آخر فهي تحدد كيف نفكر وكيف نتصرف.

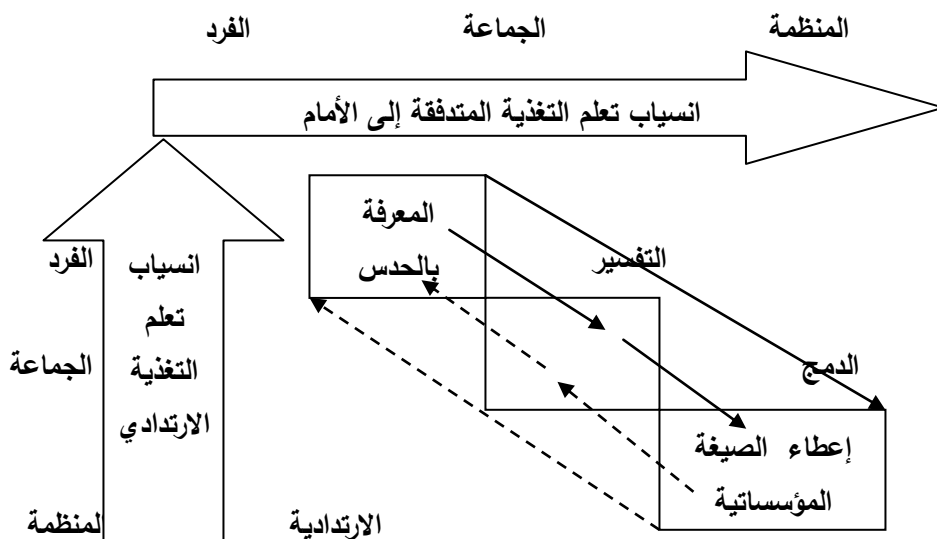
3. الرؤية المشتركة: وهي تعني أن الأفراد يبينون إحساس بالالتزام لمجموعات عمل معينة، يطورون صورة مشتركة للمستقبل المرغوب ومبادئ وتعليمات للممارسة قصد دعم رحلة المستقبل، لذلك فإن رؤية المنظمة لا بد أن تبني انطلاقاً من رؤية أعضائها.

4. فريق العمل: وهذا يتطلب مهارات تغيير خاصة تمكن مجموعات الأفراد من التحسين والقدرة على تحقيق أعلى ما يمكن أن يحققه كل عضو على حدا.

5. نظم التفكير: تشير إلى طريقة التفكير، ولغة الوصف، وقوى الفهم.

كذلك استخدمنا (Vera & Grossan (2004, p 225) مفهوم الإطار الرباعي لإيجاد مفهوم للتعلم التنظيمي وتفسير كيف يحدث التعلم من خلال الربط بين الاستراتيجية والتعلم، حسب النموذج فإن التعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين. إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي المعرفة بالحدس، التفسير، الدمج، وإعطاء الصبغة المؤسسية وهو ما يعرف بالإطار الرباعي (14).

الشكل (1-13) الإطار الرباعي (14) للتعلم التنظيمي



الفرد: موارد التعلم لدى الفرد، جدارة الفرد والقدرة على التحفيز لتولي المهام المطلوبة.
 الجماعة: موارد تعلم الجماعة، ديناميكية الجماعة، وتطوير الفهم المشترك بين الجماعة.
 المنظمة: موارد التعلم التنظيمي، التوافق بين مخزون التعلم غير البشري والمتضمن في النظم والهياكل والاستراتيجية والإجراءات والثقافة، في وجود محيط تنافسي.
 ← انسياب تعلم التغذية المتدفقة إلى الأمام: ما إذا كان تعلم الفرد يغذي التوجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على المستوى التنظيمي (مثلا: تغيرات البنية والنظم والمنتجات والاستراتيجيات والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.
 ←----- انسياب تعلم التغذية الارتدادية: ما إذا كان التعلم المتضمن داخل المنظمة (مثلا: النظم والبنية)

Source : Vera & Grossan, 2004, p 225.

- حيث إن المعرفة بالحدس، هي عملية لا شعورية تحدث على مستوى الفرد وتعد بداية التعلم ويجب أن تحدث في عقل مفرد، وبعدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي ويشارك بها على مستوى الجماعة، ويأتي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة ومن ثم يقيم جسرا إلى كل مستويات المنظمة، وأخيرا يقوم بإعطاء الصبغة المؤسساتية بدمج ذلك التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة والهياكل والأعمال الروتينية والممارسات (Vera & Grossan, 2004, p 225).

- إن التوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال. فعملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد (الاستكشاف). أما التغذية المرتدة فهي تعزز ما سبق أن تم تعلمه في المنظمة (الاستغلال) (Vera & Grossan, 2004, p 225).

وفي العنصر الآتي سيتم عرض مجموعة من النماذج التي حاولت بدورها تفسير كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي.

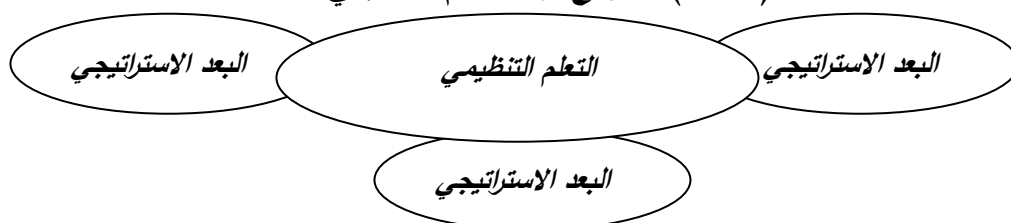
6. نماذج التعلم التنظيمي:

تشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وممارستها في المنظمات (أيوب ناديا، 2004، ص 73)، حيث وعلى الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي في الوقت الحاضر إلا أنه لا يوجد نموذج أو نظرية متفق عليها بين الباحثين يمكن الأخذ بها فيما يتعلق بمكونات ومراحل عملية التعلم التنظيمي، وهذا يعود إلى أن أصحاب هذه النظريات أو النماذج يحاولون أن يصفوا عملية التعلم بطريقتهم الخاصة، وإن اتفقت هذه النظريات والنماذج فيما بينها على بعض المسميات المتعلقة بهذه العملية (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 75). وفيما يأتي نقدم بعض من هذه النماذج:

▪ نموذج أول:

من بين نماذج التعلم التنظيمي المقترحة النموذج الذي أشارت إليه أيوب ناديا والذي يقوم على وجود ثلاث أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي هي إيجاد استراتيجية للتعلم المخطط (البعد الاستراتيجي)، والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم (البعد الثقافي) (أيوب ناديا، 2004، ص 73). والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:

شكل (1-14): نموذج أول للتعلم التنظيمي



المصدر: أيوب ناديا، 2004، ص 73

▪ البعد الاستراتيجي: ويتضمن حسب أيوب ناديا (2004، ص 74) ما يلي:

1. الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، وتؤدي الرؤية المشتركة إلى تشجيع الأفراد على التعلم والعمل بما يتوافق مع أهداف التنظيم.
 2. متابعة متغيرات المحيط، أي توقع تغيرات المحيط والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها.
 3. استراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تدعم التدريب والتعلم والابتكار.
- البعد التنظيمي: ويتضمن حسب أيوب ناديا (2004، ص.ص 74-75) ما يلي:

1. العمل من خلال الفريق، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضاء الفريق وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما تؤدي القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات.

2. الهيكل التنظيمي المرن، فالهيكل المرن يعد أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق، فهذه الهياكل تتميز باللامركزية، البعد عن الروتين والرقابة المشددة، الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تحقق في المستقبل، إضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى خاصة منها المنظمات المنافسة.

▪ البعد الثقافي: ويتضمن حسب أيوب ناديا (2004، ص.ص 75-76) ما يلي:

1. تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد محيط عمل يشجع التعلم، يعتبر فيها الخطأ فرصة للتطوير.

2. المحيط المدعم للتعلم، وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة ومعالجتها وتخزينها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم. ويتضمن هذا البعد تشجيع الأفراد المبدعين ومراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه.

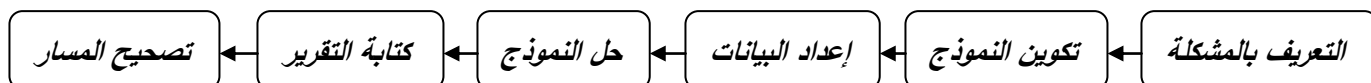
3. الجودة الكلية للتعلم، إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

▪ نموذج ثاني:

اقترح طارق محمد الأمين (2006، ص.ص 255-256) نمودجا يوضح مكونات ومراحل التعلم التنظيمي، حيث يرى أن المشكلة التي تواجه المنظمة تعد بداية الطريق في عملية التعلم التنظيمي، فعندما تعي المنظمة أن لديها مشكلة ما تعد هذه ظاهرة صحية نحو التعلم التنظيمي، وبعد التعريف بالمشكلة يأتي دور المختصين من خبراء القياس داخل المنظمة ومن خارجها لتشخيص المشكلة واختيار الأداة المناسبة من النماذج الرياضية والإحصائية، أو بحوث العمليات لمعالجة المشكلة وتعرف هذه المرحلة بمرحلة تكوين النموذج، ومن ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعداد البيانات ويقصد بها تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة وتبويبها وتصنيفها وجعلها جاهزة للمرحلة التالية التي يتم فيها معالجة البيانات وإخراجها في شكل معلومات وهو ما يعرف بمرحلة حل النموذج ومن ثم تأتي مرحلة كتابة التقرير النهائي عن المشكلة وتقديمها في شكل معلومات مفيدة إلى متخذي القرارات والمرحلة الأخيرة وهي مرحلة تصحيح المسار حيث يقرر متخذو القرار بعدما

تجمعت لديهم الأفكار والمعلومات الصحيحة عن المشكلة، الوسيلة التي تتقلهم إلى المسار الصحيح، ويمكن تمثيل المراحل في الشكل الآتي:

الشكل (1-15): نموذج ثاني للتعلم التنظيمي

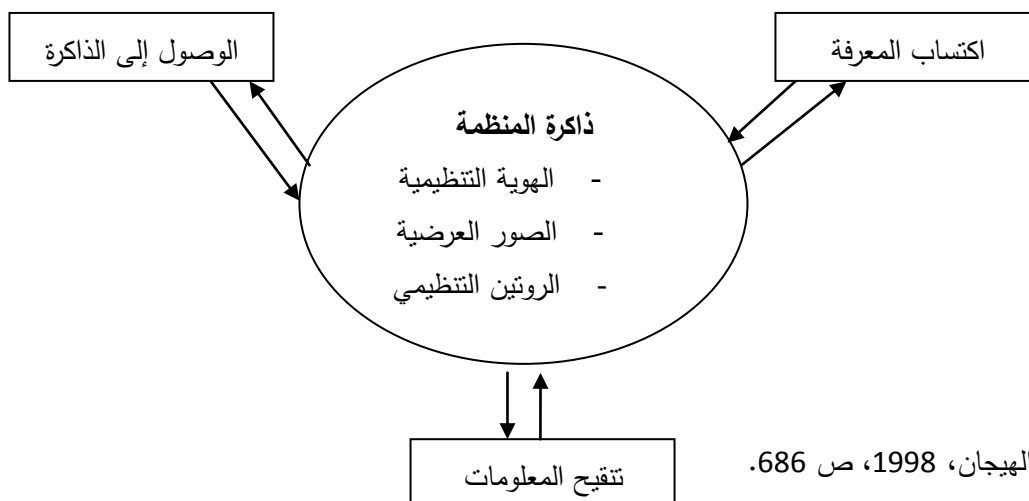


المصدر: طارق محمد الأمين، 2006، ص 256.

▪ نموذج ثالث:

تناول الهيجان (1998، ص 685) نموذج Robey and Dand Sales, 1994 والذي يشرح العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي. ويمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل (1-16): نموذج ثالث للتعلم التنظيمي



المصدر: الهيجان، 1998، ص 686.

- وتشير *الذاكرة التنظيمية*: إلى أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتؤدي الذاكرة التنظيمية إلى نوع من التلاؤم بين أعضاء المنظمة كما أنها تؤدي في نفس الوقت إلى نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى فيها وهذا يفسر قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخدمة من تجاربها ونقلها إلى الأعضاء الجدد وذلك عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة (هيجان، 1998، ص 687). ولها ثلاث مكونات هي:

1- *الهوية التنظيمية*: تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة

ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة (هيجان، 1998، ص 687).

2- الصورة العرضية: الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقات بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج (هيجان، 1998، ص 688).

3- الروتين التنظيمي: يتكون من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل انجاز المهمة، هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى الكثير من التفكير أو التحليل (هيجان، 1998، ص 688).

- اكتساب المعرفة: يعد اكتساب المعرفة والمعلومات عنصرا هاما في عملية التعلم التنظيمي حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 75). فمن أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لا بد أن تكون لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية (هيجان، 1998، ص 689). إن الالتزام نحو اكتساب المعلومات يتطلب استقطاب أفراد ذوي خلفيات متنوعة وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم حتى ولو كانت تخالف القيم والقواعد السارية في المنظمة في الوقت الراهن (هيجان، 1998، ص 690). كما أن الحصول على معلومات جديدة يعتمد على عدة عوامل منها استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات، تسهيل نظم الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة ذاتها أو بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه حيث إن ذلك الاتصال سوف يسهل تبادل المعلومات وإثرائها (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 75).

- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة: بغض النظر عن الكيفية التي تكتسب بها المنظمة معلوماتها، فإنه من المهم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات متى ما احتاجوا إليها (هيجان، 1998، ص 690). إن الوصول إلى المعلومات المتواجدة في ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمي وغير الرسمي (هيجان، 1998، ص 691).

- تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة: إذ يجب تحديث المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة فيتم الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والحديثة في آن واحد، هذا قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة للأحداث (الحنيطي محمد الفاتح، 2001، ص 76). فما هو موجود من معلومات في الذاكرة التنظيمية قد يقف حائلا دون الوصول إلى المزيد من المعلومات وإضافتها إلى هذه الذاكرة إذا لم يتم تنقيحها على الدوام (هيجان، 1998، ص

(691). مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تقود إلى ما يطلق عليه دورة التعلم ذي الاتجاه المزدوج التي يتم فيها اكتساب الأخطاء وتصحيحها ومن ثم تبني بعض السلوكيات وأساليب جديدة في العمل. إن وجود عملية تعلم داخل المنظمة ليس شرطاً كافياً لضمان حدوث هذا التعلم إذ لا بد من ترجمة هذه العملية إلى خطة أو استراتيجية يمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة فعلاً، كما أنه من الصعب تحويل المنظمة من منظمة غير متعلمة إلى منظمة متعلمة، فذلك يتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد أنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوفرة بها ثم درجة الالتزام الموجودة لدى القيادات الإدارية بها. خاصة وأنه لا توجد طريقة معينة يمكن أن تتبناها المنظمة في كل الظروف لتصبح منظمة قابلة للتعلم. فكل منظمة يجب عليها أن تطور الأسلوب الملائم لها في التعلم بما يتفق وتاريخها ونشاطها وخصائص الأفراد الموجودين بها والمهارات والمعلومات المتوفرة لديها وبشكل عام الثقافة السائدة فيها (هيجان، 1998، ص 693).

▪ نموذج رابع:

يقترح Farago, 1995 نموذج مكون من ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي وهي حسب (الخشالي وآخرون، 2008، ص 134):

- المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات، الإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.
- المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.
- المستوى الثالث: التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل بدلاً من التكيف معه.

▪ نموذج خامس:

تحدث Lorange, 1995 عن نموذج للتعلم التنظيمي اسماه مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي، يهدف إلى تفعيل عملية التعلم في المنظمات وهذه المراحل هي: تحديد عوامل النجاح المهمة، تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية، تكوين شبكات التعلم، قياس نتائج جهود التعلم التنظيمي، وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:

- المرحلة (1): تحديد عوامل النجاح المهمة، في هذه المرحلة ينبغي الربط بين عملية التعلم والتطوير الإداري من جهة والتحديات التي تواجه المنظمة من جهة أخرى، وهذا جزء من مسؤولية الإدارة العليا التي يجب عليها أن تنطلق في عملية الربط هذه من خلال السياسة الاستراتيجية أو جدول الأعمال الاستراتيجي التي تديرها المنظمة في أعمالها (هيجان، 1998، ص 697).

- المرحلة الثانية: تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية التي تتطلب عملية توطيد التعلم التنظيمي في ثقافة المنظمة المتعلمة وضرورة تحديد وتوضيح الأنشطة التعليمية التي سوف تقوم بها المنظمة في هذا الشأن. ومن بين هذا الأنشطة نشاط البحوث، تفعيل حلقات معايير الأداء، أنشطة التكيف مع تغيرات المحيط (هيجان، 1998، ص.ص 698-699).

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تحاول المنظمة من خلال قياداتها الإدارية العليا تحديد الأشخاص وبخاصة المديرين الذين ينبغي أن يشاركوا في أنشطة التعلم، هذه الشبكات التعليمية يجب أن يتم اختيار أعضائها بعناية بحيث تمثل جميع الفئات الأنشطة الوظيفية (هيجان، 1998، ص 701).

- المرحلة الرابعة: قياس نتائج جهود التعلم، ومع أنه من الصعب قياس نتائج التعلم بدقة لكن هناك بعض المؤشرات التي من الممكن أن تستخدمها المنظمة للتأكد من مدى التقدم الذي حصل في مستوى التعلم في ثقافة المنظمة، من هذه المؤشرات مستوى رضا المشاركين، قياس الاتجاهات التنظيمية، تقييم أداء شبكات التعلم التنظيمي (هيجان، 1998، ص 702).

■ نموذج سادس:

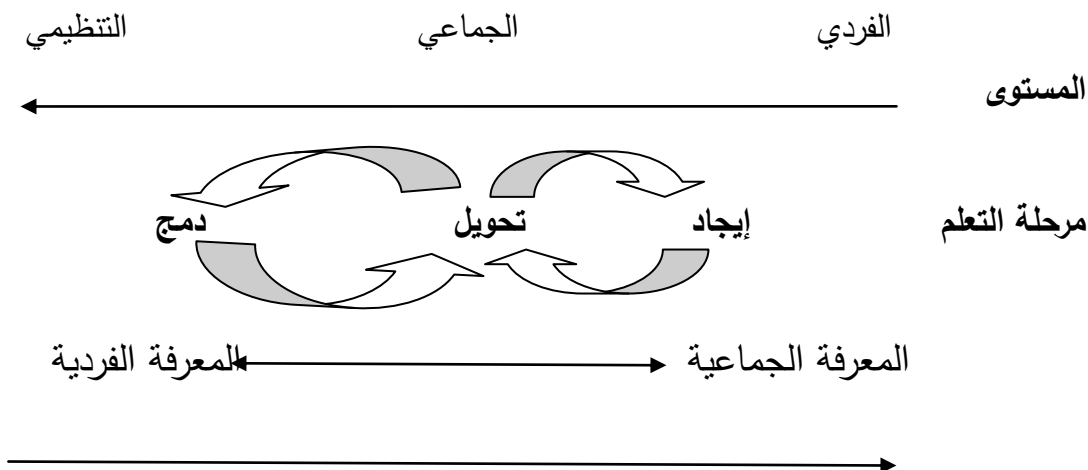
وهو النموذج المتداول حيث تم تطبيقه من قبل أغلب الباحثين، ويشير إلى أن عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة عمليات فرعية وهي حسب (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2010, P 2):

- اكتساب المعرفة: وهي عملية تستخدمها المنظمات للحصول على معلومات ومعارف جديدة.
- نشر المعرفة: وهي عملية يتبادل من خلالها الموظفين المعلومات داخل المنظمة.
- ترجمة المعرفة: والتي تحصل حينما يقوم الأفراد بإعطاء معنى أو تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة شائعة.
- الذاكرة التنظيمية: وهي عملية تخزين المعلومات والمعارف بغرض استخدامها في المستقبل.

■ نموذج سابع:

حيث أشار (Jerez-Gomez et a (2005, p 716 إلى أن تحليل عملية التعلم التنظيمي تُبرز ثلاث مظاهر هي أولاً، المعرفة التي يتم خلقها واكتسابها ونشرها ودمجها مع المعرفة السابقة وهذا ما يؤكد أن عملية التعلم التنظيمي هي عملية تراكمية. ثانياً، أن خلق ونشر المعرفة الجديدة تحدث تغيرات داخلية تمس إدراك وسلوكيات الأفراد. ثالثاً، هذه التغيرات الداخلية للفرد تؤدي إلى عمليات تطوير ثابتة والتي تجعل أعمال وتصرفات المنظمة أفضل. حيث تتفاعل هذه المظاهر ضمن المستويات الثلاث للتعلم (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (1-17): نموذج سابع للتعلم التنظيمي



Source : Jerez-Gomez et al, 2005, p 716.

بعد استعراض بعض النماذج بغرض فهم عملية التعلم التنظيمي يتم في العنصر الآتي تناول أهم استراتيجيات التعلم التنظيمي، ومن ثم التطرق إلى ثقافة التعلم التنظيمي والتي تم التركيز عليها في نموذج الدراسة الحالية.

7. استراتيجيات تطوير التعلم التنظيمي:

حدد Senge 1990 ثلاث استراتيجيات عامة لتطوير التعلم التنظيمي وهي حسب الحنيطي محمد الفاتح (2001)، ص (78):

1. الفجائية (Accidental)، التي يتم إحداثها بشكل فجائي.
2. Subversive، والتي يتم إحداثها كرد فعل.
3. المعلنه Declared، التي يتم تبنيها كجزء من فلسفة المنظمة.

كما أن هناك عدة قواعد رئيسية يجب على المنظمات إتباعها حتى تنجح سياسة التعلم التنظيمي هي حسب الحنيطي محمد الفاتح (2001، ص 78):

- التشديد على التغيير وأهميته.
- تشجيع الخبرة والتدريب.
- الاستفادة من النجاح والفشل.
- مكافأة الأداء والخبرات المتميزة داخل المنظمة.
- توضيح الأهداف والاستراتيجيات.
- الاهتمام بالعمل والأفراد معا.

كما يرى (Jerez-Gomez et al (2005, p 716 أنه لتطوير القدرة على التعلم التنظيمي فإن ذلك يعتمد على أربعة شروط هي:

1. يجب أن تقدم إدارة المنظمة تأييد صارم للتعلم التنظيمي، فيجب على الإدارة أن تقدم الدعم لكل أفراد المنظمة.

2. يتطلب وجود ضمير جماعي يسمح برؤية المنظمة كنظام يساهم فيه كل عنصر بتحقيق نتائج مرضية.

3. يحتاج إلى تطوير التعلم التنظيمي بالاعتماد على تحويل وتبادل المعرفة.

4. تبني التغييرات.

8. ثقافة التعلم التنظيمي:

يتكون مصطلح ثقافة التعلم التنظيمي من كل من ثقافة 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 (Skervlavaj et al, 2007, p 347)، والتعلم التنظيمي والتي سبق تعريفه.

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 وفق للمعرفة الجديدة (Skervlavaj et al, 2007, p 349). كما ترتبط ثقافة التعلم التنظيمي باكتساب وتصحيح الأخطاء في المنظمة (Hung et al, 2010, p 287). وقد اشتق مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي من 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 (Hung et al (b), 2010, p 287). وأشار (Kandemir & Hult (2005, p 432) أن فهم كل من عملية التعلم التنظيمي ومستويات إدراك التعلم هو أمر مهم في تقديم فهم أفضل لتأسيس ثقافة التعلم التنظيمي، تفسير أثر المناخ التنظيمي (الثقة والانفتاح واللامركزية) في تشكيل ثقافة التعلم التنظيمي، تقديم ربط منطقي لثقافة التعلم التنظيمي بالنتائج التي تحققها. ويرى (Kandemir & Hult (2005, p 433) أن تطوير ثقافة التعلم التنظيمي تحتاج إلى كل من التوجه نحو الفرق (دعم التعاون بين فرق العمل)، التوجه نحو الأنظمة (دعم أنظمة العمل لعملية التعلم)، التوجه نحو التعلم (غرس قيم التعلم لدى الموظفين)، والتوجه نحو الذاكرة (دعم الإدارة لبناء ذاكرة تنظيمية إذ يخزن الأفراد المعارف المكتسبة في خبراتهم لاستخدامها مستقبلاً، ويحدث ذلك من خلال تشجيع الاتصال وتوزيع المعرفة). كذلك أشار (Skervlavaj et al (2007, p 349) أن أهم خصائص ثقافة التعلم التنظيمي هو التوجه نحو المعرفة.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم القيادة والقيادة الاستراتيجية ثم القائد الاستراتيجي من حيث مهاراته وممارسته، إذ اتفق أغلب الباحثون أن للقائد الاستراتيجي ثمانية ممارسات هي: تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي)، والاهتمام برأس المال البشري وتفعيله، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها، وتطوير رقابة متوازنة وتطبيقها، وبناء الكفاءات المحورية الديناميكية، والاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة، والاعتماد على استراتيجيات قيمة، والالتزام بالممارسات الأخلاقية. حيث سيتم تبني الأربعة ممارسات الأولى في نموذج الدراسة الحالية. كما تم شرح بتفصيل نظريات القيادة الاستراتيجية.

وفي المبحث الثاني لهذا الفصل تم التطرق إلى التشارك في المعرفة والذي يمكن أن يُنظر له كسلوك أو كعملية تتطلب مجموعة استراتيجيات. ويظهر مفهوم التشارك في المعرفة في البداية بسيطاً إلا أن الباحث فيه أكثر يدرك أنه نشاط استراتيجي مهم شامل لمراحل إدارة المعرفة الآتية: استقبال المعرفة ونقلها وتخزينها وتحولها، ولقد عالجت هذا المفهوم العديد من النظريات أهمها نظرية السلوك المخطط ونظرية الإدراك المعقد. كذلك تم التطرق في المبحث الثالث إلى كل من مفهوم التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي والتعلم التنظيمي باعتبارها تمثل متغيرات وسيطة في نموذج الدراسة الحالية. حيث ركز الإطار النظري للتسويق الداخلي على مراحل تطور التسويق الداخلي، والمزيج التسويقي الداخلي باعتبارها تساعد على فهم هذه الفلسفة وتمكّن الممارسين من تبنيه، خاصة وأن أهم عوائق تبني التسويق الداخلي هو ضعف إدراكه من قبل المنظمات. ولإلمام بأدبيات التسويق الداخلي تم تناول التوجه التسويقي الداخلي الذي يعد مساهمة حديثة نوعاً ما للباحثين، إذ قاموا بإسقاط نموذج التوجه التسويقي الخارجي داخل المنظمة والخروج بنموذج التوجه التسويقي الداخلي.

كذلك تم عرض الإطار النظري للتعلم التنظيمي بالتركيز على أنواع التعلم التنظيمي خاصة التعلم الاستغلالي والتعلم الاستكشافي، ومستويات التعلم التنظيمي والتي سيتم تبنيتها في نموذج الدراسة خاصة وأنه لا يوجد اتفاق حول أبعاد التعلم التنظيمي، وتم التأكد من ذلك بعد عرض سبعة نماذج مختلفة للمفهوم. وبعد إكمال الإطار النظري سيتم في الفصل الثاني بناء فرضيات الدراسة من خلال تناول العلاقات بين متغيرات الدراسة حسب ما تم اقتراحه في نموذج البحث.

الفصل الثاني:

العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي

إن التكامل والتفاعل بين ثلاثة مجالات إدارية هي التسويق، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية أهمية في بروز العديد من المفاهيم نذكر منها على سبيل المثال القيادة الاستراتيجية، والتسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة. ويهتم هذا الفصل بتناول أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول العلاقة بين المتغيرات الأربعة المذكورة.

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.

أشار (Singh, 2008, p 4) إلى أن العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة في المنظمة تطرق إليها Clerland, 1985 في كتابه «The Knowledge Executive» حيث ذكر أن القائد يحتاج إلى استخدام الفرق، الاتصال بين الأفراد وكل أساليب التفاعل بين الأفراد في إدارته للمعلومات والمعرفة، كما أن الدور القيادي يحتاج إلى الاهتمام بمجالين هما: التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية. واستمر تأكيد الباحثين للدور القيادي في إدارة المعرفة، ففي نهاية القرن العشرين تم إحصاء 500 مؤسسة رائدة قامت بخلق مناصب إدارية جديدة في هياكلها التنظيمية هي "مدير مكتب التعلم"، "مدير مكتب المعرفة"، أو "رئيس رأس المال الفكري" (Vera & Crossan, 2001, p 1). وهو ما يؤكد إدراك المنظمات الناجحة لأهمية القيادة في تبني المعرفة. وفي المطالب الثلاثة لهذا المبحث نتناول أهم ما توصل إليه الباحثون فيما يخص العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة بعدما كانت الانطلاقة في البحث حول العلاقة بين المتغيرين سنة 1985.

المطلب الأول: القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

من الاعتقادات الخاطئة التي كانت سائدة خلال سنوات 1980 وحتى 1990 هو أن المنظمة لا تحتاج إلا إلى قائد للمعرفة حتى تتمكن من النجاح في العمليات التنظيمية، لكن وفي ظل تعقد محيط الأعمال فإنه يجب على المنظمة أن تدرك أنها تحتاج إلى قيادة مدعمة لإدارة المعرفة في كل المستويات الإدارية وليس إلى قائد واحد للمعرفة، فالمنظمة الفعالة تعتمد على القيادة بدل اعتمادها على القادة (Singh, 2008, p 5). لذلك ظل أهم اهتمامات الباحثين في مجال القيادة حتى الوقت الحالي هو علاقتها بكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي (Jahani et al, 2011, p 89).

ويعتقد (Grras, 2010, p 6) أنه في ظل تغيرات المحيط الخارجي وتعدد المنظمات صار من الصعب على القادة في المستويات العليا للمنظمة ممارسة القيادة دون توفر معلومات مجمعة، نشر لهذه المعلومات وإدارة المعرفة. حيث يرتبط دور القيادة الاستراتيجية عادة بمهام الإدارة العليا، كما يتعلق محيط القيادة الاستراتيجية بكل من التعقيدات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على الموارد، والهيكل، والأداء التشغيلاتي للمنظمة (Grras, 2010, p 12). وهو ما يؤكد (Salo, 2009, p 97) حيث ذكر أن إدارة المعرفة عبارة عن قوة

لدى القائد تمكنه من تصميم رؤية ورسالة المنظمة، وخلق مناخ مشجع لإدارة المعرفة والتمكين، والانفتاح نحو التغيير.

إن ما سبق يؤكد العلاقة التبادلية بين القيادة وإدارة المعرفة حيث إن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة داعمة والقائد يحتاج إلى إدارة المعرفة كقوة، تمكنه من ممارسة مهامه بفعالية أكثر.

1. مهام القائد في إدارة المعرفة:

أشار (Nelke, 2010, p 2) إلى أن مهام القائد لإدارة المعرفة تتحدد من خلال النوافذ الأربعة الآتية:

1. أنت تعرف ماذا تعرف: وهو أمر جيد لإدارة المعرفة، لكنه لا يحدث إلا بتحسين شروط إدارة المعرفة من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة، وتشجيع سلوك التشارك في المعرفة في كل الأوقات.

2. أنت تعرف ماذا لا تعرف: وهذا ليس أمراً سيئاً كثيراً، لأن هناك فجوة في المعلومات والمعارف التي تملكها وتحتاج إليها، لكنك على وعي بهذه الفجوة، وعلى القائد التركيز على كسب المعلومات والمعارف بأقصى قدر لتضييق الفجوة.

3. أنت لا تعرف ماذا تعرف: وهي ظاهرة شائعة خاصة في المنظمات الكبيرة، وعلى القيادة في هذا الوضع تسهيل عملية التشارك في المعرفة، باستخدام مختلف الإمكانيات والوسائل.

4. أنت لا تعرف ماذا لا تعرف: وهو أمر صعب، لكنه غير شائع، وعلى القيادة القيام بتشخيص واسع ومفتوح للمعلومات والمعارف داخليا وخارجيا، والسعي إلى تسهيل عملية التشارك في المعرفة، بل عليها كذلك مراقبة المعلومات والمعارف الخارجية التي تؤثر على أعمال المنظمة.

ويرى (Nastase, 2009, p 520) أن أكثر ما يساعد القائد على إدارة المعرفة الضمنية هو الرؤية، الرسالة، والأهداف المشتركة الداعمة للمعرفة. وباعتبار أن القائد في المنظمة يعتبر المثال الأعلى للآخرين، فإن له أثراً مباشراً في تحفيز الأفراد لممارسة عمليات إدارة المعرفة (Singh, 2008, p 7).

كذلك أشار (Crawford, 2005, p 7) إلى أن القائد يلعب دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية للتعلم والحفاظ عليها، كما أن عليه أن يشجع إدارة المعرفة من خلال التمكين، وبناء الثقة، وتسهيل التعلم من خلال التجربة. وأكد (Figuroa & Gonzalez, 2006, p 187) على دور الإدارة العليا من خلال الثقافة التنظيمية في دعم كل من إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي. كما يؤثر القادة في كل المستويات التنظيمية على الثقافة ويقدمون الرؤية، والحوافز، والأنظمة، والهيكل التنظيمي اللازم للنجاح في إدارة المعرفة (DeHven, 2007, p 9).

كما على القائد تبني خارطة للمعرفة التنظيمية من خلال تقييم المعارف الكامنة لدى المنظمة وكيفية تعظيم الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Nastase, 2009, p 519). ويجب على القائد أن يملك

القدرات اللازمة لإقناع الموظفين باستخدام معارفهم وتوسيعها، فمعرفة كيف أصبحت من الروتين اليومي للموظفين في كل المستويات التنظيمية في ظل الثقافة التطويرية (Nastase, 2009, p 521).

كما إن مسؤولية القيادة في الإدارة الوسطى هو إنتاج معرفة جديدة بالاعتماد على رؤية المنظمة، وذلك من خلال تعاملها مع الخط الأمامي للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن (Nonaka et al, 2000, p 24).

حيث إن من مسؤولية منتج المعرفة (القيادة في الإدارة الوسطى) إيجاد من يملك المعرفة والذي يمكن المنظمة من استغلال وخلق المعرفة في الوقت الذي يقوم القائد في الإدارة العليا بإيجاد منتج المعرفة (Nonaka et al, 2000, p 25).

كما أن من مسؤوليات القيادة العليا في المنظمة هو تحفيز الآخرين، وتقديم فرص عادلة أمام الموظفين للتطور والنمو، وقياس التعويضات والأداء، والمواقف والسلوكيات المفعلة لإدارة المعرفة (Singh, 2008, p 7).

كما أن التزام القيادة العليا بإدارة المعرفة هو الذي يحدد كمية ونوعية المعارف التنظيمية، كما يحدد الأوقات المناسبة التي تسمح للأفراد بخلق في المعرفة والتشارك فيها (Singh, 2008, p 7).

Singh (2008, p 7) إلى أن على القيادة في الإدارة العليا أن تفهم قيمة إدارة المعرفة ويمكن لها الاستعداد لدعمها واتخاذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بإدارة المعرفة، حيث إن دعم إدارة المعرفة تحتاج إلى ممارسات عملية تلتزم بها القيادة العليا في المنظمة. كما على القيادة في الإدارة العليا تطوير الأصول المعرفية للمنظمة (Nonaka et al, 2000, p 24).

2. التحديات القيادية لإدارة المعرفة:

يرى Nelke (2010, pp 2-3) أن من التحديات التي تواجه القيادة في إدارة المعرفة في المنظمة:

1. التنظيم الهرمي: حيث إن التنظيم الهرمي ودرجة الرسمية العالية تعيقان عملية تدفق المعرفة، وعلى القائد أن يدعم قدر الإمكان القنوات غير الرسمية المساهمة في إدارة المعرفة.
2. الثقافة التنظيمية ونموذج الرقابة الاقتصادية: فإذا أنشأت المنظمة تنافساً داخلياً بين الأقسام والوحدات فيها فإن عوائق تدفق المعلومات والمعارف ستكون أكبر، حيث إن القيادة تشجع سلوك التشارك في المعرفة من خلال إبعاد فكرة أن الفرد أو القسم سيحصل على امتيازات أو عوائد نتيجة مخرجات هذا السلوك، بل يجب أن يُغرس سلوك التشارك في المعرفة كقيمة واعتقاد مشترك بين أفراد المنظمة.
3. القياس: كما أنه من تحديات إدارة المعرفة بالنسبة للقيادة هو صعوبة قياس الفوائد النهائية من عملية إدارة المعرفة، فربط معدل زيادة المبيعات والأرباح والتكاليف الناتجة عن إدارة المعرفة ليس أمراً بسيطاً.
4. طول المدى-قصر المدى: فمن الصعب على الأفراد أن يجدوا الوقت الملائم لتقديم الجهود اللازمة لضمان التدفق الجيد للمعلومات والمعارف عند لقائه مع الزبائن أو الزملاء في الوقت الذي يؤدي فيه مهامه قصيرة المدى، ومن الصعب على القائد أن يوفق بين الالتزامات طويلة وقصيرة المدى، إذ عليه التضحية بنتائج قصيرة المدى والتفكير بالممارسات الملائمة في المدى الطويل.

كما أشار Crawford (2005, p 7) إلى أن الكثير من القادة يعتبرون أن إدارة المعرفة بدعة وأمر دخيل بدل من أنها حقيقة، كما أنهم يقاومون مفهوم وممارسات إدارة المعرفة، ويضيف أنه على القائد أن يكون قادر على رؤية فرص التغيير قبل أن يتخذ أي موقف إيجابي أو سلبي اتجاه أي مفهوم.

كذلك يفرض التطور في تكنولوجيا المعلومات وديناميكية محيط الأعمال على القيادة أن تتابع باستمرار طبيعة وقيمة المعارف المكتسبة في المنظمة (Nastase, 2009, p 520).

كما أن إدارة المعارف الضمنية للأفراد تلزم على القيادة الاستراتيجية أن تفهم كلاً من العوامل الديمغرافية، النفسية، الاجتماعية، والاقتصادية المتعلقة بالمحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى العوامل المرتبطة بالمحيط الداخلي (Nastase, 2009, p 520).

ويرى Salo (2009, p 116) أن أهم عوائق استمرارية إدارة المعرفة هو نقص فعالية القيادة والمهارات الضرورية للقائد. حيث إن نجاح قائد المعرفة يعتمد على مصداقية وثقة الموظفين في قدرته على إدارة المعرفة بحيث يستمد القائد هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارساته وقدراته على قيادة فرق العمل (Nastase, 2009, p 521).

3. القيادة المستدامة لإدارة المعرفة:

قدّم Salo (2009, pp 120-122) أهم تطبيقات استمرارية إدارة المعرفة من خلال القيادة وهي:

1. وضع رؤية ورسالة: حيث إن القائد يتشارك مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الموجه بالعلاقات يحرص على الحفاظ على علاقات إيجابية بين الموظفين في رسالة المنظمة، بينما القائد الموجه بالقيمة فإنه يركز على الأداء من خلال التحفيز والاهتمام بسلامة الموظفين، وباختلاف توجه القائد فإن ذلك ينعكس في رؤية ورسالة المنظمة التي تدعم إدارة المعرفة، سواء كأداة لتحسين الأداء من خلال خلق معارف جديدة، أو كأسلوب لبناء علاقات إيجابية بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف.

2. خلق ثقافة وهيكل مدعم لإدارة المعرفة في المنظمة: حيث تؤكد الدراسات أن من 50% إلى 70% من الثقافة التنظيمية هي انعكاس للأنماط القيادية في المنظمة، ويحتاج القائد لتغيير الثقافة التنظيمية بما يناسب استمرارية إدارة لمعرفة إلى كسب التزام الموظفين واستغلال أوقات الأزمات، فالقادة مسئولون عن خلق التشارك في المعرفة في المنظمة وبناء هيكل وعمليات تنظيمية تراقب مخرجات إدارة المعرفة في المنظمة وذلك من خلال الدعم الاستراتيجي، ونفيعل الهيكل التنظيمي، وإعداد الميزانيات، وتطوير واستخدام نظام المعلومات، وربط تعويضات الموظفين بالأداء التنظيمي.

3. التمكين: إن جعل الموظفين أكثر إحساس بالمسؤولية يلزم القائد بتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم، حيث إن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل عدة أنشطة في المنظمة، مثل فشل إدارة

المعلومات، وارتفاع معدل دوران العمل والذي بدوره يؤدي إلى فقدان المعرفة، كما أن التمكين يعد من أهم العوامل التي تشجع الفرد إلى أخرجة معارفه الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة، كما أن من أهم التحديات التي تواجه القادة هو تنظيم الأفراد وإعطاء كل فرد قيمته الحقيقية وتمكينه من إبراز نقاط قوته.

4. خلق نظام إدارة المعرفة: إذ على القادة خلق نظام معلومات يضمن استمرارية إدارة المعرفة في المنظمة، فإذا كانت المعرفة في شكل نظام فمن السهل إدارتها أما إذا كانت مفككة فمن الصعب إدارتها بفعالية، فالتوجه الجديد لإدارة الأعمال هو بروز الإدارة النظامية (management systemic)، ويقصد بها جعل إدارة المعرفة في شكل نظام يقدم آليات تدعم التنظيم الذاتي والتصرف في المعرفة من خلال التغذية الراجعة بغرض كسب معاني جديدة في ظل محيط متغير.

5. الانفتاح على التغيير: فالتغيير يحتاج إلى القيادة التحويلية التي تجعل الموظفين أكثر استعدادا للتغيير، وذلك من خلال المهارات الاجتماعية التي يملكها القائد التحويلي والتي تمكنه من فهم حاجات الآخرين وإكسابهم المرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، فالانفتاح على التغيير يقدم فرص للتشارك في المعرفة، التعلم واستمرارية إدارة المعرفة في المنظمة.

من جهة أخرى يقترح Gloet & Martin (2006, p 7) أنه من الضروري على المنظمات تطوير قيادة داعمة لإدارة المعرفة (جذب، التشارك، واستخدام المعرفة) حتى تضمن النمو المستدام لأعمالها، ومن بين القدرات التي يحتاج إليها القادة القدرة على العمل في ظل القيود الاجتماعية والاقتصادية، والقدرة على صياغة رؤية مدعمة لقضايا النمو المستدام والمسؤولية الاجتماعية، والتأثير على الآخرين لضمان التزامهم بمواكبة التغيير وإدارة المعرفة، والقدرة على التعامل بمرونة والتكيف مع علاقات الأفراد وضمان الاتصال الجيد داخل المنظمة.

كما يرى Gloet & Martin (2006, p 2) أن إدارة المعرفة أصبحت المورد الوحيد الذي يضمن للمنظمة استمرارية النمو ويعد ضرورة تطوير قيادة استراتيجية قادرة على مواجهة تحديات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال ضمان إدارة فعالة للمعرفة في المنظمة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (1-2): خريطة القدرات القيادية اللازمة للإدارة المستدامة للمعرفة

العلاقات	الأدوار
متنوعة.	- القدرة على العمل في ظل قيود تنظيمية محلية ودولية - القدرة على التفكير في ظل ثقافات متنوعة، تأسيس متنوعة.
- تقديم رؤيا داعمة.	- علاقات جديدة، العمل ضمن سلسلة القيمة وفي ظل توسع السوق.
- القدرة على حل المشكلات في ظل مجال واسع من التعقيد	- مهارات اتصال جيدة.
- المرتبط بالمحيط التقني، الاجتماعي، السياسي، والاقتصادي.	- القدرة على بناء والحفاظ على شبكة من العلاقات.

- الدور النموذجي: إقناع الآخرين بالالتزام بقضايا - بناء علاقات واسعة خارج المنظمة مثل الزبائن، الموردين، الاستمرارية. وأصحاب المصالح.
- القدرة على تقديم رؤية مشتركة تقلل مقاومة التغيير. - القدرة على التعاون.
- القدرة على إبراز سلوكيات التجديد الذاتي. - تعظيم مبادئ العدالة والتعاون في كل العلاقات.
- المرونة والتكيف.

خلق المعرفة، التشارك في المعرفة ونشر المعرفة، التعلم.

التركيز على التعلم	التركيز الاستراتيجي
- القدرة على تطبيق الخطط والاستراتيجيات المستدامة في مختلف المستويات.	- القدرة على إبراز أهداف القيادة.
- طرح الأسئلة وتقديم الاستفسارات الناقدة.	- إدراك ضرورة وضع قياس وعلامات للنتائج.
- إدراك القيم.	- التعامل الجيد مع أصحاب المصالح والمساهمين.
- القدرة على الاستمرارية من خلال التوجه نحو التعلم.	- القدرة على الموائمة بين أهداف العمل وأهداف النمو أسرع.
- القدرة على تسريع منحنى التعلم لتحقيق النتائج في وقت المستمر.	- التفكير النظامي والرؤية الشاملة.
- التركيز على التجديد والتعزيز في ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي.	- القدرة على الاعتراف بكل الأنظمة المتطورة.

Source : Gloet & Martin, 2006, p 10.

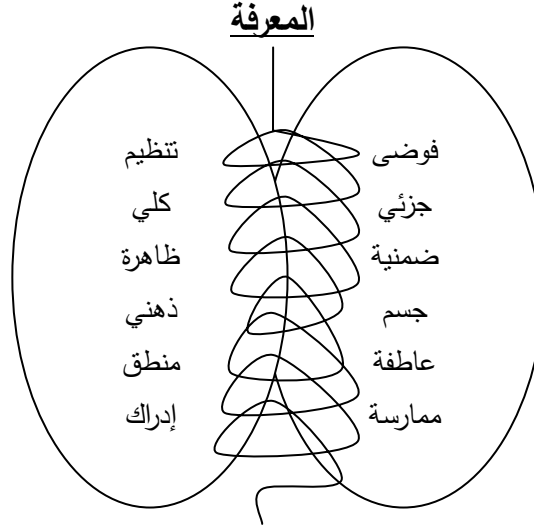
4. القيادة الاستراتيجية وخلق المعرفة:

اهتمت الدراسات السابقة بعمليتين في إدارة المعرفة هما خلق المعرفة والتشارك فيها باعتبارهما أساس إدارة المعرفة، لذلك سيتم التطرق إلى العلاقة بين القيادة وخلق المعرفة في هذا العنصر، في حين ستركز المطالب الآتية على العلاقة بين القيادة والتشارك في المعرفة والتي تعكس إشكالية الدراسة الحالية.

أشار (Jahani et al (2011, p 89 إلى أن العلاقة القوية بين إدارة المعرفة والقيادة جعلت بعض الباحثين مثل Townely, 2003 و Steward & Carpenter Hubin, 2001 من تعريف خلق المعرفة على أنه قدرة القيادة على توجيه الموظفين لتحقيق رؤية المنظمة والتأقلم مع التغيير. ويرى (Nonaka et al (2000, p 23 أن القائد يساهم في عملية خلق المعرفة من خلال تقديم رؤية للمعرفة، تطوير وتشجيع التشارك في الأصول المعرفية، خلق وتنشيط مفهوم Ba، وتمكين وتشجيع الخلق اللولبي الاستمراري للمعرفة.

وفي الشكل الآتي يتم توضيح عملية الخلق اللولبي للمعرفة، حيث إن خلق المعرفة في شكل لولبي يظهر من خلال فهم التضاد في المفاهيم مثل الفوضى والتنظيم، الذات والآخر، الجسم والذهن... الخ:

الشكل (2-1): عملية خلق المعرفة بشكل لولبي



Source : Nonaka et al, 2000, p 6.

إن مدى قدرة قادة المعرفة في التأثير على خلق المعرفة الملائمة للثقافة وتحفيز الآخرين على خلق، التشارك، واستخدام المعرفة تحدد النجاح في التميز التنافسي للمنظمة في إدارة المعرفة (DeHaven, 2007, p 8). لذلك على القائد أن يجعل أعضاء المنظمة أكثر التزام برؤية المنظمة التي تركز على المعرفة وهذا من شأنه تسريع لولبية خلق المعرفة (Nonaka et al, 2000, p 24).

ويقوم القائد بمجموعة أنشطة تساهم في عملية خلق المعرفة حسب Kumar et al (2012, pp 4-7) كما الآتي:

1. جذب، توظيف، ومكافأة الموظفين الملتزمين بعملية خلق المعرفة وهذا يساهم في تأسيس ثقافة التوجه نحو المعرفة.

2. إعداد أرضية تمكّن الموظفين من التشارك في خبراتهم، وبذلك يتم خلق المعرفة من خلال عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.

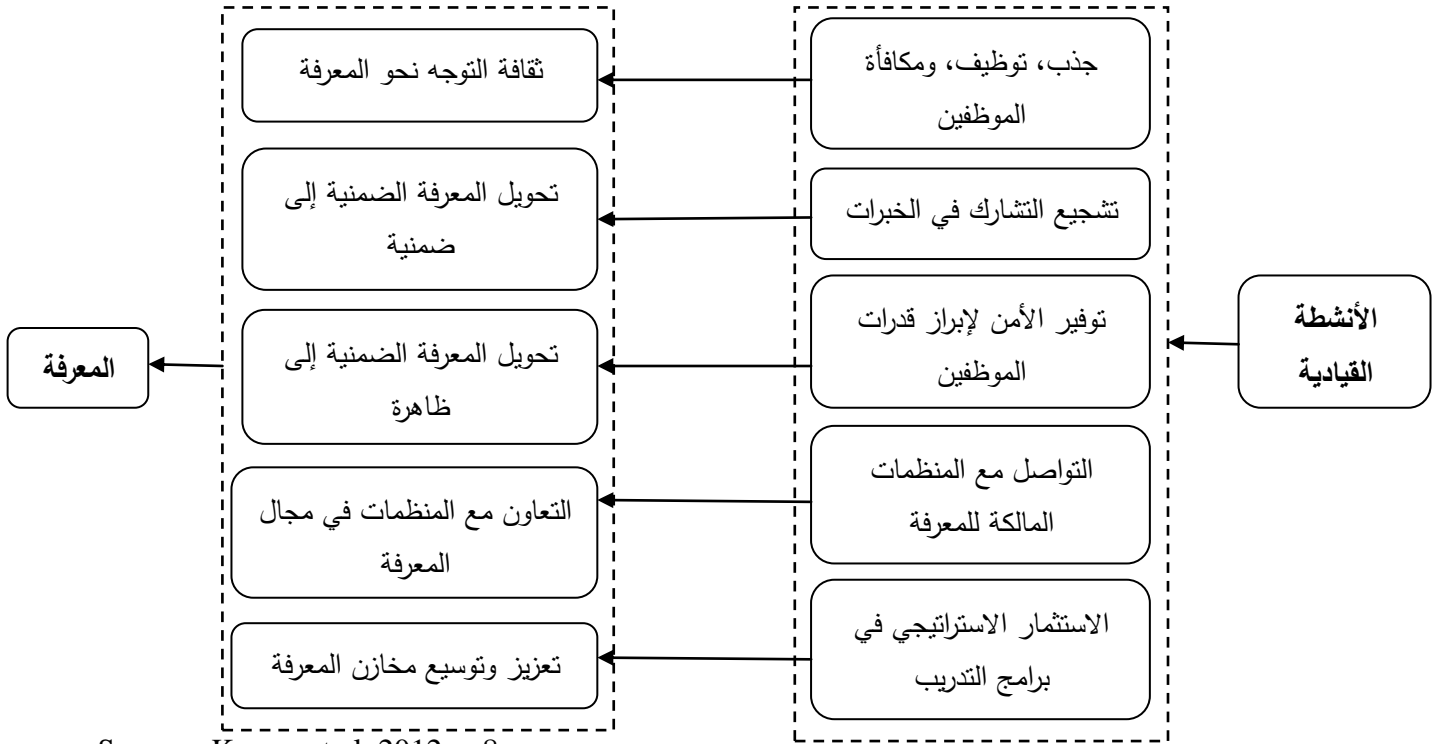
3. توفير الوسائل الكافية والسبل الآمنة التي تمكن الموظفين من إظهار مهاراتهم ومعارفهم وهذا يساعد على خلق المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

4. التواصل مع المنظمات التي تملك المعرفة، وهذا يساهم في خلق المعرفة من خلال التعاون بين المنظمات.

5. الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب وهذا يعزز ويوسع من مخازن المعرفة.

ويمكن توضيح النقاط السابقة في الشكل الآتي:

الشكل (2-2): دور الأنشطة القيادية في أنشطة خلق المعرفة



Source : Kumar et al, 2012, p 8.

كذلك أكد الباحثين العلاقة بين القيادة وباقي عمليات إدارة المعرفة، حيث يرى (Nastase 2009, p 519) أن هناك علاقة قوية بين قرار القيادة واكتساب واستخدام المعرفة في المنظمة.

المطلب الثاني: أنماط القيادة والتشارك في المعرفة

يرى (Singh, 2008, p 4) أن إنتاجية المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الإدارة الصحيحة للمعرفة من خلال توفر أنماط إدارية وقيادية ملائمة، وسنقسم ما توصل إليه الباحثون حول علاقة الأنماط القيادية والتشارك في المعرفة إلى الأنماط التقليدية وعلاقتها بالتشارك في المعرفة وعلاقتها بالتشارك في المعرفة، حيث تعد الأنماط القيادية الحديثة أهم أنماط القيادة الاستراتيجية.

1. أنماط القيادة التقليدية والتشارك في المعرفة:

يرى (Green, 2008, pp 19-20) أن القيادة البيروقراطية غير ملائمة لتدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة كون أن القيادة البيروقراطية تركز على القواعد الدقيقة في إجراء العمل، والتوزيع الدقيق للسلطة والمسؤولية، والاتصال الهرمي والرقابة العالية، وهي عوامل تجعل القائد مراقباً لعملية تدفق المعلومات بدلاً من كونه محفزاً ومدعماً لعملية خلق المعرفة والتشارك فيها.

ويؤكد (Bligh et al, 2006, p 309) أن القيادة التي تعتمد على درجة رسمية عالية في التعامل مع الموظفين وتتبع الاتصال الهرمي لا يمكن أن تحسن من عمليات إدارة المعرفة، بينما القيادة التي تسمح للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية للمنظمة فإنها الأكثر ملاءمة للابتكار والإبداع، وأكثر قدرة على تحسين عمليات إدارة المعرفة. كذلك يرى (Nonaka et al, 2000, p 22) أن عمليتي خلق المعرفة والتشارك فيها لا يمكن أن تحدث في ظل قيادة تقليدية حيث الرقابة والتدقيق المركزي للمعلومات، بل تحتاج إلى قيادة قادرة على التعامل بنشاط مع المحيط الديناميكي. لذلك يقترح (Jahani et al, 2011, p 90) أن على القادة أن يحولوا أنماطهم القيادية من النمط البيروقراطي إلى أنماط داعمة للتشارك في المعرفة واكتشاف معارف جديدة. كما أشار (Srivastava et al, 2006, p 1241) أن القيادة الأوتوقراطية تعيق التشارك في المعرفة.

من ناحية أخرى يرى (Singh, 2008, p 11) أن القيادة الموجهة تنشئ إحساساً لدى الأفراد بأن سلوكياتهم مراقبة، وهذا ما يجعلهم أكثر توجهاً نحو خلق، وجمع، وجذب، وتخزين، وتنظيم، ونشر، والتشارك، وتطبيق المعرفة، حتى لا يُحاسبوا على سلوكياتهم، لكن الأفراد يحتاجون إلى الحرية في التجريب والابتكار.

كما أكد بعض الباحثين أن القيادة الحرة لها علاقة سلبية بإدارة المعرفة (e.g. Chen & Barnes, 2005 ; Crawford, 2005).

ويعتقد (Venter, 2008, p 4) أن القائد الذي يفوض السلطة ويؤمن بضرورة التشارك في القوة فإنه يوفر فرصة للتعلم للموظفين ويفتح مجالاً للتشارك في المعرفة.

كما يمكن للنمط القيادي المسهل التركيز على انسجام الجماعة وتنشيط العلاقات الشخصية بغرض تقليص التصادمات بين الموظفين، كما يشرك الموظفين في حل المشكلات التنظيمية، وكلها متطلبات سلوك

التشارك في المعرفة، بينما يساعد القائد الناصح الموظفين على تطوير مهارات مرتبطة بوظائفهم بكثير من الاهتمام والرعاية، وهو ما يدفع الموظفين إلى التشارك في معارفهم لكسب هذه المهارات (Jahani et al, 2011, p 89).

كما يرى (DeHaven (2007, p 6 أن النمط القيادي الملائم لقائد المعرفة هو التوجه نحو الأفراد بدل التوجه نحو المهمة، وتتبع القيادة الخادمة من نمط التوجه نحو الأفراد. حيث أشار (DeHaven (2007, p 6 إلى أن القيادة الخادمة ظهرت كمقاربة قيادية تتناسب والخصائص القيادية اللازمة لخلق المعرفة التنظيمية والحفاظ عليها في ظل تحديات محيط الأعمال في القرن الواحد والعشرين بحيث تركز هذه القيادة على تعلم، تطوير، واستقلالية الموظف.

2. أنماط القيادة الحديثة والتشارك في المعرفة:

يرى (Bligh et al (2006, p 297 أنه في ظل زيادة التركيز على فرق المعرفة التي تتطلب الاستثمار أكثر في رأس المال الفكري فإن نموذج القيادة التقليدية لم يعد مناسب حيث يجب البحث عن نماذج قيادية ملائمة لهذه الفرق، وتعتبر القيادة بالمشاركة والقيادة الذاتية مناسبان لذلك نظرا لقدرتهما على تحفيز سلوك التشارك وخلق المعرفة الجديدة، حيث إن خلق والتشارك في المعرفة يعتمد على القدرة على التنسيق والتكامل بين أفكار وقدرات الأفراد من مختلف الخلفيات والخبرات والمناهج، ولا يمكن لنمط قيادي معين تحقيق هذا التكامل بفعالية، لذلك فإن القيادة بالمشاركة هي السلوك المناسب لذلك. وتمثل القيادة بالمشاركة عملية التأثير الديناميكي التفاعلي بين أفراد الجماعات بغرض قيادة بعضهم إلى تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، بينما تمثل القيادة الذاتية العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في نفسه نحو تحقيق التوجه الذاتي والتحفيز الذاتي المطلوب للأداء (Bligh et al, 2006, p 309)، حيث إن القيادة الذاتية تساهم في تحقيق الثقة لدى فريق العمل، فعالية الفريق، والتزام الفريق، وهي العوامل التي تساهم في خلق والتشارك في المعرفة في ظل تعدد المهام وارتباطها ببعضها (Bligh et al, 2006, p 299).

كما أشار (Srivastava et al (2006, p 8 أن القيادة الداعمة والتي تعد أحد مظاهر القيادة الممكنة تقدم تعليمات عمل واضحة للموظفين، تتعامل معهم بعدل، وتعترف بمخارجاتهم، لذلك فهي تشجع سلوك التشارك في المعرفة لأن الأفراد يعتقدون أن القيادة تعترف بجهودهم وتكافؤهم على مساهماتهم بمعلوماتهم وأفكارهم ومعارفهم، كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وسلوك تعليمهم من القائد الممكن يشجع أيضا على التشارك في المعرفة.

وأشار (Green (2008, p 20 أن القيادة التحويلية أكثر ملاءمة لعملية الخلق والتشارك المعرفي في المنظمة كونها تهتم كثيرا بحاجات الموظفين وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المنظمة والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية

نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعارف الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة. كما يرى (Shao et al (2012, p 12) أن القيادة التحويلية لها أثر غير مباشر على كل من التشارك في المعرفة الظاهرة والتشارك في المعرفة الضمنية من خلال الثقافة التنظيمية بأبعادها ثقافة التطوير، ثقافة الاتصال الهرمي، ثقافة الجماعة وثقافة الرشد. وقد أكد العديد من الباحثين العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة المعرفة (e.g. Chen & Barnes, 2005 ; Crawford, 2005). في حين اختلف الباحثين في العلاقة بين نمط القيادة الإجرائية وإدارة المعرفة حيث يرى البعض أن لها علاقة إيجابية بإدارة المعرفة (e.g. Chen & Barnes, 2005)، في حين يرى آخرون أن ليس لها علاقة بإدارة المعرفة (e.g ; Crawford, 2005).

كذلك أشار (Chen & Barnes (2005, p 8) أن القيادة الكاريزمية لها علاقة إيجابية باكتساب ونشر المعرفة.

كما يرى (Singh (2008, p 6) أن القيادة الرؤيوية لها أثر إيجابي قوي على المناخ التنظيمي وجعله داعماً لممارسات إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: أدوار القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة

أشار (Singh, 2005, p 7) إلى أنه بالرغم من أهمية كل قائد في أي مستوى تنظيمي في إدارة المعرفة، إلا أن المدير التنفيذي (CEO) له الدور الأهم في أنشطة التشارك في المعرفة، فإذا تبنى الرؤساء في المنظمة المعرفة جدياً فإن الآخرين سيتبعونهم بشكل آلي. وسيتم شرح في هذا المطلب أهم ممارسات، قدرت وأدوار القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة.

1. 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 للمعرفة (Yang, 2007, p 532). كما يؤكد (Islam et al, 2011, p 5904) أن القيادة في كل المستويات الإدارية مسؤولة عن تطوير ثقافة للتشارك في المعرفة من خلال تقليص العوائق وتوفير فرص التشارك في المعرفة.

كذلك أشار (Crawford, 2005, p 12) إلى أنه يتطلب على القائد التركيز على:

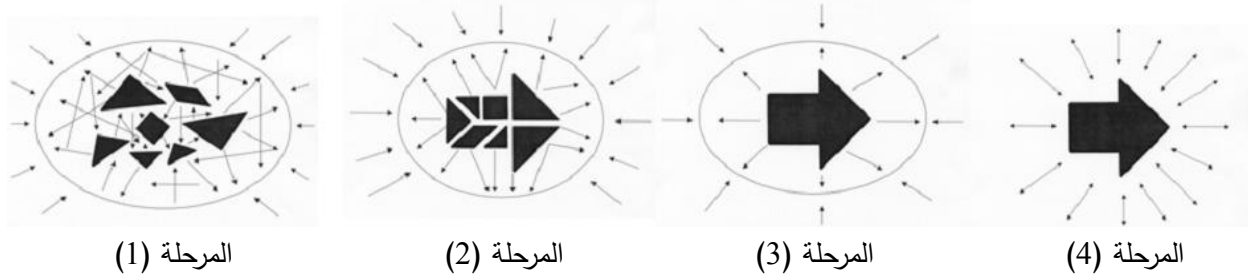
1. تأسيس ثقافة احترام المعرفة، تعزيز عملية التشارك في المعرفة، الاحتفاظ بمن يملك المعرفة، وبناء ولاء تنظيمي لهؤلاء الأفراد.

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

3. 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 إنهم مسؤولون بدرجة كبيرة على تحديد الثقافة التنظيمية وتقديم الدعم التنظيمي من أجل التشارك في المعرفة (Jahani et al, 2011, p 89). فعلى القيادة أن تبنى مناخ الثقة وثقافة داعمة لعملية التشارك في المعرفة والتعلم (Nastase, 2009, p 520).

كذلك اقترح (Guldenberg & Konrath, 2004, p 16) أن القيادة التي تهتم بتطوير ثقافة تنظيمية تشجع الاتصال الأفقي، العمودي، والشبكي تساهم في فعالية التشارك في المعرفة حيث إن على القائد التركيز على أن يتم هذا الاتصال بالحوار المفتوح والصدق في المناقشة وتبادل الأفكار والأحاسيس 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 الآتي:
الشكل (2-3): مراحل تطور ممارسات القيادة في التشارك في المعرفة



Source : Guldenberg & Konrath, 2004, p 19

ويمكن شرح هذه المراحل حسب (Guldenberg & Konrath (2004, pp 19-20) كما الآتي:

1. 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.

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

3. 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 محدودين في النظام الداخلي، ولا يتم استخدام قنوات الاتصال الخارجي.

4. 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 أخرى (Singh, 2007, p 7).

وقد أكد (Srivastava et al (2006, pp 1241-1242) أن التمكين القيادي (مثل القيادة بالقدوة، التشارك في اتخاذ القرارات، التعليم، توصيل المعلومات، إبداء الرأي) يساهم بشكل مباشر بتشجيع سلوكيات التشارك في المعرفة ضمن فريق العمل، حيث إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يسمح لهم بتوسيع معارفهم، كما أن أسلوب

التعليم أين يعطي القائد المجال للموظفين لحل المشكلات يجعلهم أكثر رغبة في البحث عن المعرفة. ويرى (Srivastava et al, 2006, p 1241) أن ما يوفره التمكين القيادي من التعامل العادل مع الموظفين والاعتراف بقدراتهم تجعلهم على استعداد في التشارك في معارفهم.

ويمكن للممارسات القيادية أن تشجع سلوك التشارك في المعرفة أيضا من خلال قدرتها على بناء مفاهيم وخلفيات مشتركة بين أفراد المنظمة وتوضيح أدوارهم، ما يجعلهم أكثر إدراك للخبرات التي يملكونها والتي يحتاجون إليها (Islam et al, 2011, p 5903). فالقادة يحفزون الأفراد على التشارك في المعرفة من خلال جمعهم حول رؤية مشتركة وإدماجهم ضمن العمليات التطويرية في المنظمة (Singh, 2008, p 7). 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 المعرفة (Gracia-Morales et al, 2006, p 35).

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).

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 المعرفة (Srivastava, 2006, p 9). 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 المشتركة (Nonaka et al, 2000, p 25). كما أن تحقيق Ba لا يكفي لضمان عملية خلق المعرفة بل يجب تنظيم Ba لإعطاء الطاقة والجودة لعملية SECI (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation) ولذلك فإن منتج المعرفة (القيادة في الإدارة الوسطى) عليه أن يوفر الشروط الضرورية لذلك مثل الاستقلالية، الفوضى الخلاقة، المعلومات الزائدة، التنوع الفكري، إضافة إلى الحب والرعاية والثقة والالتزام. وفيما الآتي توضيح لهذه العناصر حسب (Nonaka et al (2000, pp 25-28):

1. الاستقلالية تزيد من فرص إيجاد معلومات قيمة وتحفز أعضاء المنظمة على خلق معرفة جديدة،
2. الفوضى الخلاقة تفتح مجال التفاعل بين المنظمة والمحيط الخارجي فهي تختلف عن الفوضى المعروفة فهي فوضى متعمدة يدخلها القادة للمنظمة لإثارة الإحساس بالأزمة بين الأفراد في المنظمة من

خلال اقتراح أهداف صعبة أو رؤية غامضة بحيث تساعد الفوضى الخلاقة الأفراد على اليقظة وتشجعهم على تجاوز العوائق الحالية وتحديد المشكلات وإيجاد حل لها وهو ما يساهم في خلق المعرفة،

3. المعلومات الزائدة حول أنشطة المنظمة والمسؤوليات الإدارية للمنظمة يسرع من عملية خلق المعرفة

بطريقتين:

أ. أن التشارك في الفائض من المعلومات يشجع على التشارك في المعرفة الضمنية لأن المعلومات الزائدة تمكن الأفراد من تجاوز العوائق الوظيفية الروتينية وتدفعهم للبحث المشترك عن الحقائق من خلال تبادل الآراء المختلفة والنصائح،

ب. المعلومات الزائدة تساعد الأفراد على البحث، تحديد و فهم أدوارهم في المنظمة وهذا ما يساعدهم على تحقيق الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لمهامهم وتفكيرهم،

4. التنوع الفكري ويساعد المنظمة على الحفاظ على التوازن بين الفوضى والتنظيم ويمكنها من التعامل مع مختلف تحديات المحيط والتأقلم مع تغيرات المحيط والتعلم من كل ذلك نتيجة لتنوع المعارف التي تملكها،

5. الحب والرعاية والثقة والالتزام، وتعد هذه العوامل أساس عملية خلق المعرفة لأن توفرها يفعل عملية

التشارك في المعرفة التي تسبق عملية خلق المعرفة.

2. قدرات القيادة الاستراتيجية على دعم التشارك في المعرفة:

يرى (Green (2008, p 21 أنه من بين القدرات القيادية المدعمة لعملية خلق المعرفة والتشارك فيها:

1. القدرة على التجديد،
2. التركيز على إلهام الفرد،
3. تحمل الغموض،
4. روح المبادرة،
5. التوجه الخدمي،
6. تحمل مسؤولية العمل،
7. التركيز على التعلم طويل المدى،
8. التركيز على تحسين الأداء،
9. أن يكون تشاركي.

وهي أهم العوامل التي خرج بها الباحث في دراسته حول نظرية القيادة وإدارة المعرفة.

وقد أشار (Chen & Barnes (2005, p 7 إلى أن القيادة في المنظمات المهتمة بالمعرفة لم تعد هي مصدرًا للمعرفة ولم يعد دورها يقف في أعلى المنظمة بل في قاعدة المنظمة، كون هذه الأخيرة هي مصدر للمعرفة، لذلك يجب أن تملك القيادة العليا القدرات اللازمة للتعامل بفعالية مع هذه المعرفة. كذلك يرى Guldenberg &

Konrath (2004, p 6) أن القيادة يجب أن تملك مجموعة مهارات مثل التحفيز، والتحفيز الذاتي، والاتصال، والقدرة على خلق محيط ثقة من أجل تطوير رؤية مشتركة يتم فيها التعلم والتشارك الفعال في المعرفة. وأشار Green (2008, p 19) أن أغلب القادة اليوم أصبحوا يسعون إلى نشر أفكارهم واهتماماتهم عند تابعيهم بدل من لعب دور تحفيزي لتصبح المنظمة أكثر إبداعاً، إذ من الواضح أن على القائد خلق محيط يدعم التشارك في المعرفة داخل المنظمة، ولتحقيق ذلك على القائد أن يكون أكثر تعاوناً، يملك ذكاء عاطفي، ويمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي سلوكيات تجعل الأفراد أكثر التزاماً وأكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة. كما يعتقد Guldenberg & Konrath (2004, p 7) أن اليقظة التنظيمية والمستوى المعرفي للأفراد في المنظمة يعتمد على قدرة القيادة على خلق نماذج ذهنية وقيم مشتركة.

3. أدوار القائد الاستراتيجي والتشارك في المعرفة:

يقول Srivastava et al (2006, p 8) أن التشارك في المعرفة لا يحدث بشكل آلي في الفريق حيث إن للقائد دوراً مهماً لجعل عملية التشارك في المعرفة تحدث. وكانت النظرة القديمة في الإدارة هي أن أعضاء المنظمة يعتبرون وسيلة في يد رئيسهم لكن هذه النظرة لم تتجح على المدى الطويل وأصبح على القائد أن يتعامل مع الموظفين على أنهم مورد ثمين، ويشجعهم على التشارك الطوعي في مواهبهم وخبراتهم وهنا فإن القائد المسهل والمعلم هو الذي بإمكانه تحقيق ذلك (Yang, 2007, p 533)، حيث ذكر Nelke (2010, p 3) أن من أدوار مدير المعرفة في المنظمة هو: مستشاراً أو ناصحاً، ومعلماً أو مدرباً، و رابطاً للعلاقات، ومسوّفاً. كما أشار Islam et al (2011, p 5903) إلى أن القيادة تلعب دور المسهل لعمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين وبالتالي توفير فرص التشارك في المعرفة من خلال أنشطة التنسيق والتعاون.

كما أشار Yang (2007, p 533) إلى أن للقائد ثمانية أدوار رئيسية يمكن أن تساهم أو تعيق عملية التشارك في المعرفة وتتمثل هذه الأدوار في القائد المراقب، المنسق، الموجه، المنتج، المُفعل للابتكار، الوسيط، المسهل، والناصرح، حيث إن دوري الناصح والمسهل للقائد هي أكثر مساهمة في فعالية عملية التشارك في المعرفة، ولفهم أكثر للعلاقة بين التشارك في المعرفة وهذه الأدوار الثمانية للقائد نوضحها فيما الآتي:

1. في نموذج العمليات الداخلية فإن القائد يلعب دورين هما المراقب والمنسق، حيث يراقب القائد الموظفين ومدى تطبيقهم واحترامهم للقواعد، بينما ينسق القائد بين الموظفين لجعلهم أكثر ثقة في الأنظمة والهيكلي التنظيمي الموجود.

2. في نموذج الأهداف العقلانية فإن للقائد دورين: المُفَعَّل للإنتاج والموجه، حيث إن القائد المركز على الإنتاج يهتم بإنتاجية الموظف ودرجة انجازه للأهداف والمهام المستقبلية للمنظمة وللموظفين، وذلك من خلال الخطط، والهياكل والتنظيمات، وتحديد المشكلات والبحث عن الحلول العملية.

3. نموذج النظام المفتوح: فيظهر القائد بصفة المثالي، ويلعب دورين هما الوسيط والمركز على الابتكار، حيث إن القائد المركز على الابتكار يقوم بتشخيص المحيط الخارجي ويمتص المعلومات والمعارف بالسرعة الممكنة، بينما القائد الوسيط فيركز على المحافظة على الرعية الخارجية وتجميع الموارد الخارجية من خلال تقوية الاتصال مع الكيانات الخارجية.

4. القائد الفعال في نموذج العلاقات الإنسانية: يلعب دوري المسهل والناصح، فالقائد المسهل يهتم بانسجام الجماعة وتنشيط العلاقات الشخصية لتقليل التصادمات، ويتطلب مشاركة الموظفين في حل المشكلات وتوسيع موارد المنظمة بينما القائد الناصح فيساعد الموظفين على تطوير كفاءاتهم المرتبطة بالعمل بنوع من الرعاية والتعاطف.

وأكد (Yang, 2007, p 535) أن أدوار القائد، المسهل، الناصح، الوسيط، والمركز على الابتكار لها علاقة قوية بالتشارك في المعرفة حيث يفسر الدور المسهل للقائد 52% من التشارك في المعرفة بينما يفسر الدور الناصح للقائد 55% من التشارك في المعرفة. بينما المركز على الإنتاج، الموجه، المنسق والمراقب فله علاقة سلبية بالتشارك في المعرفة، حيث إن الدور الرقابي للقائد يجعل الأفراد يحسون بالتهديد والخوف من العقاب وهذا ما يؤثر سلبا على استعدادهم للقيام بأي دور إضافي أو طوعي مثل التشارك في المعرفة (Yang, 2007, p 538).

كذلك فإن من أدوار قيادة المعرفة تقديم رؤية استراتيجية، تحفيز الآخرين، الاتصال الفعال، دعم التغيير، مدرب للآخرين، تشكيل للممارسات الجيدة، وإعداد برامج المعرفة، كما أنها مسؤولة عن توضيح أهداف المعرفة للمهتمين حتى يحددون أدوارهم الضرورية لتحقيق هذه الأهداف (Singh, 2008, p 6).

4. تحديات القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة:

إن من أسباب إهمال الدراسات للعلاقة بين القيادة والمعرفة التنظيمية هو اعتبار العديد من الباحثين والمهنيين أن كل فرد في المنظمة يتعلم تلقائيا وأن المعرفة في المنظمة تتدفق من الأعلى إلى الأسفل (Crawford, 2005, p 12).

ويرى (Guldenberg & Konrath, 2004, p 20) أن التنافس الداخلي بين الموظفين يعد أهم عوائق التشارك في المعرفة حيث إن عدم التشارك في المعرفة يكافئ فقدان المعرفة لذلك على القيادة زرع الثقة بين الموظفين ودعمها لمسارهم المهني.

كما يرى (Farka (2003, p p 3-4 أن هناك ثلاث عوامل زادت من ضرورة اهتمام القادة بالمعرفة كأهم أصول المنظمة هي إعادة تنظيم الهيكل، عولمة الأنشطة الاقتصادية، وزيادة المعلومات والعولمة التكنولوجية، حيث إن الهيكل انتقل من التركيز على سوق العمل إلى التركيز على المعرفة كوسيلة لزيادة مبيعات المنظمة من منتجات/خدمات، هذا التطور أدى إلى ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية، وبالتالي ضرورة إعادة صياغة أدوار الموظفين والقيادة، من جهتها العولمة الاقتصادية أدخلت تغييرات على سوق العمل الدولية بحيث أصبحت القيادة تركز على من يملك المعرفة في سوق العمل، كذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال سرّعت من الاتصال وجعلت العالم قرية صغيرة يمكن الحصول على المعلومات بكل سهولة، وسرعة، ووضوح، وشفافية وهو ما أدى إلى ضرورة اهتمام القيادة بالابتكار.

5. نتائج القيادة الاستراتيجية على المنظمة من خلال التشارك في المعرفة:

- أكد (Jahani et al (2011, p 89 على دور القيادة في تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية للمنظمة من خلال دعم سلوك التشارك في المعرفة.
- كما أشار (Jahani et al (2011, p 89 إلى أن على القائد أن يكون حريصاً على تشجيع مواقف وسلوكيات التشارك في المعرفة من أجل التمكن من حل المشاكل التنظيمية وتحسين فعالية المنظمة وذلك من خلال خلق محيط تنظيمي تسوده روح التعاون والثقة المتبادلة.
- تشجع قيادة المعرفة أعضاء المنظمة على تقديم مساهماتهم المعرفية من خلال التفاعل مع الآخرين، وبناء العلاقات، والاعتراف بمساهمات الآخرين، وتقديم الوسائل اللازمة لتوفير فرص التطور والنمو (Singh, 2008, p 6).
- أكد (Srivastava et al (2006, p 1248 على دور التمكين القيادي في تحسين سلوك التشارك في المعرفة في الفنادق الذي يؤدي إلى تحسين أداء الفندق.

6. أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة من خلال التعلم التنظيمي:

- يرى (Phipps & Burbach (2010, p 140 أن القائد الاستراتيجي يشجع التعلم التنظيمي بغرض اكتشاف المعرفة الممكنة وما هو معروف في المستقبل. وهذا ما جعلنا ننقل من أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي ثم التشارك في المعرفة. كما يرى (Boal & Schultz (2007, p 424 أن القائد الاستراتيجي يعد مصدرًا قويًا مؤثرًا على التعلم التنظيمي من خلال استخدام الحوار والقصص بحيث إنه مسئول عن خلق مجال يشجع على التعلم الجماعي وهذا يؤثر بشكل قوي على تحويل وتشارك المعرفة التنظيمية.
- ويؤكد (Salo (2009, p 124 أن إدارة المعرفة هي مخرجات للعلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي، حيث إن المعرفة وإدارتها هي مخرجات التعلم التنظيمي الذي يعد أهم أدوار القيادة في المنظمة من خلال دعمها للتغيير والابتكار في المنظمة. كما أشار (Salo (2009, p 110 أن أهم مصادر إدارة المعرفة في المنظمة هو

كل من التعلم التنظيمي والقيادة، حيث إن التعلم أكثر ارتباطاً باستخدام ونشر المعرفة بينما القيادة فهي أكثر ارتباطاً بتخزين ونشر المعرفة.

- ويرى (Crawford, 2005, p 12) أن على القائد تمكين كل أعضاء المنظمة من التعلم التنظيمي والتشارك في المنظمة من خلال تطوير رؤية مشتركة، تقديم الموارد، تفويض السلطة، تشجيع الممارسات الناجحة، وهيكلية عملية التعلم. كذلك يتطلب على القائد تشجيع الأفراد على التشارك في المعلومات والمعارف وذلك من خلال دعم ثقافة التعلم في المنظمة (Baldomir, 2009, p 3).

- وعلى عكس ما سبق يرى (Boal & Schults, 2007, p 426) أن القادة الاستراتيجيين يلعبون دوراً مهماً في تسريع التعلم التنظيمي والتجديد من خلال الحوار والقصص، وهذا بدوره يجعلنا نقول إن القائد الاستراتيجي يساهم في التعلم التنظيمي من خلال سلوكيات التشارك في المعرفة.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة، لكن القليل منها ركز على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتشارك في المعرفة، وفيما الآتي عرض للدراسات المتوفرة في هذا المجال.

هدفت دراسة (2005) Crawford إلى اختبار العلاقة بين الابتكار، القيادة التحويلية (الكاريزما، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، والإلهام)، القيادة الإجرائية، والقيادة الحرة وإدارة المعرفة (خلق، تخزين، نشر، وتطبيق المعرفة) بالتطبيق على عينة مكونة من 1046 طالب في جامعة Fort Hays State، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية والابتكار أثر مشترك على إدارة المعرفة، بينما تعد القيادة الحرة مفسراً سلبياً لإدارة المعرفة، في حين لا ترتبط إدارة المعرفة كلياً بالقيادة الإجرائية. كما درس (2008) Green كل من إدارة المعرفة ونظرية القيادة في القطاع العام، وبعد تحليل مشاكل نظرية القيادة التقليدية والمشاكل التي واجهتها شركة Baby Boomers وجد أن هناك نمطين من القيادة ويتعلق الأمر بالقيادة التحويلية والقيادة البيروقراطية اللذان يحددان نظام إدارة المعرفة في ظل مستجدات القرن الواحد والعشرين. كما اقترح أنه على المنظمة التي تسعى إلى الحفاظ على نظام فعال لإدارة المعرفة أن تحرص على كل من توظيف، تطوير، والحفاظ على القيادة الصحيحة للمنظمة، تشجيع مواقف وسلوكيات الاهتمام بالموظفين، وإدراك أن إهمال رأس المال الفكري يعني فقدانه.

وبالتركيز على أنماط قيادية أخرى، هدفت دراسة (2007) DeHaven إلى استكشاف كيف يرى مدراء المعرفة المؤهلين تأثير نمط القيادة الخادمة في منظماتهم على إدراكهم ومنهجهم في إدارة المعرفة وباستخدام المنهج الكيفي باتباع الطريقة الاستطلاعية عن طريق جمع البيانات من خلال المقابلات، الملاحظة، ومراجعة الوثائق المتوفرة، توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تعد من الأنماط الداعمة لإدارة المعرفة بحيث تساعد على خلق ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، وأنظمة تنظيمية تقدم رؤية لها أثر على إدراك ومنهج مدراء المعرفة في إدارة المعرفة. كما هدفت دراسة (2008) Singh إلى اختبار الأنماط القيادية على ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة Software في الهند، وباستخدام استبيان تم توزيعه على 331 موظف من الذين لديهم على الأقل سنة خبرة توصلت الدراسة إلى أن نمطي الاستشاري والمفوض للسلطة لهما أثر إيجابي على فن ممارسة إدارة المعرفة. كما أكدت النتائج أن الأنماط القيادية تختلف حسب الجنس، الأمر الذي ينعكس على ممارسة إدارة المعرفة في المنظمة، كما أن نمطي القيادة المدعومة والقيادة الموجهة فلها علاقة سلبية بإدارة المعرفة في الشركة.

ومن وجهة نظر مخالفة عما سبق هدفت دراسة (2009) Salo إلى اختبار دور إدارة المعرفة في تمكين القائد من تصميم رؤيا ورسالة للمنظمة، خلق محيط منتج للمعرفة، تطوير ثقافة التمكين والانفتاح على

التغيير بالتطبيق على مؤسسة Bangwita في اندونيسيا، وأكدت الدراسة أن سبب عدم دعم إدارة المعرفة لرؤية، رسالة، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة هو فقدان القيادة القدرة على الوصول إلى مصادر المعرفة. وبإدخال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حاول (Yang 2007) في دراسته تفسير كيف للثقافة التنظيمية وبالتركيز على سلوك التعاون وأنماط القيادة أن تؤثر على سلوك التشارك في المعرفة، وباستخدام عينة استهدفت مجتمعاً مكوناً من 1200 موظف في الفنادق الدولية السياحية في التايوان، وبتحليل 499 استمارة صالحة للتحليل توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين ثقافة التعاون وفعالية التشارك في المعرفة. كما أن القائد المسهل والناصح والداعم للابتكار دور إيجابي في فعالية سلوك التشارك في المعرفة، بينما هناك علاقة سلبية للدور الرقابي للقيادة وسلوك التشارك في المعرفة. كما هدفت دراسة Islam et al (2011) إلى اختبار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية والتشارك في المعرفة، وباستخدام استبيان تم توزيعه على موظفين في سبع منظمات خدمية في بنغلاداش، توصلت الدراسة أن ثلاث عناصر للثقافة التنظيمية من بين أربع مختبرة وهي الثقة، الاتصال بين الموظفين والقيادة لها علاقة إيجابية بالتشارك في المعرفة، بينما لا علاقة لنظام التعويضات بالتشارك في المعرفة.

بينما في دراسة العلاقة بين القيادة وبعض عمليات إدارة المعرفة، قدم (Nonaka et al (2000, p 5) نموذج لخلق المعرفة يحتوي على ثلاث عناصر هي عملية SECI، خلق المعرفة من خلال تحول المعرفة الضمنية والظاهرة، مفهوم Ba ويتعلق بسياق التشارك في المعرفة من أجل خلق المعرفة، وأصول المعرفة والذي يرتبط بمدخلات، مخرجات ووسائط عملية خلق المعرفة، حيث يصفوا عملية خلق المعرفة بحركة لولبية تتطور خارج العناصر الثلاث، ويلعب القائد في الإدارة العليا دور في وضع رؤية تنظيمية يركز على المعرفة، كما له دور في مستوى الإدارة الوسطى من خلال تنشيط مفهوم Ba (سياق التشارك في المعرفة). كما هدفت دراسة (Bligh et al (2006) إلى تطوير نموذج يوضح العلاقة بين القيادة الذاتية والقيادة بالمشاركة بالتركيز على عمليات الثقة، الفعالية، والالتزام وخلق المعرفة المبتكرة، وذلك في ظل التحديات التي تواجه القيادة، حيث تم تطوير 9 فرضيات في هذا السياق تؤكد ضرورة تشجيع الحوار الفعال بين فرق العمل، كما تم مناقشة أسلوب القيادة بالمشاركة في ظل فريق معرفة له خصائص متنوعة من حيث الحجم، القدرات، مدى قوة العلاقة بين أعضاء الفريق وتماسك الفريق. كذلك هدفت دراسة (Kumar et al (2012) إلى اختبار دور القيادة في أنشطة خلق المعرفة لتحديد الأنشطة القيادية المسهلة لخلق المعرفة، حيث تم تحديد خمسة أنشطة تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات، توظيف، وإعادة تدريب ومكافأة الموظفين الذين يلتزمون بعملية خلق المعرفة، توفير جو للقاء الموظفين وتبادل خبراتهم، تقديم السبل الآمنة لإظهار أنفسهم، تبادل المعرفة مع المنظمات التي تملكها، والاستثمار في البرامج التدريبية المهمة بشكل استراتيجي.

وفيما يتعلق بالدراسات التي ركزت على القيادة وعملية التشارك في المعرفة، هدفت دراسة Chen & Barnes (2005) إلى اختبار أثر سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على أنشطة التشارك في المعرفة في مؤسسات الخدمة المهنية التي قامت بتحالفات استراتيجية بالتايوان والولايات المتحدة الأمريكية، استهدفت الدراسة 16 فرع في التايوان و135 فرع في الولايات المتحدة الأمريكية وتم الحصول على 39 استمارة صالحة لتحليل من فروع التايوان و72 استمارة من فروع الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تعتبر مفسر دال إحصائياً للتشارك في المعرفة. سلوكيات القيادة المرتبطة بالمكافأة الموقفية ترتبط إيجابياً بكل من التشارك الداخلي في المعرفة والتشارك الخارجي في المعرفة مع الزبائن، كما أكدت النتائج أيضاً أن سلوكيات القيادة الحرة لها علاقة سلبية بالتشارك الخارجي في المعرفة. كما اعتمد Srivastava et al (2006) على الدراسة الاستطلاعية لـ 559 مدير فرق عمل في 102 فندق عام في الولايات المتحدة الأمريكية لاختبار الدور الوسيط للتشارك في المعرفة وكفاءة الفريق في العلاقة بين تمكين القيادة وأداء الفريق، وأظهرت النتائج أن تمكين القيادة له علاقة إيجابية بكل من التشارك في المعرفة وكفاءة الفريق والذي بدوره لها علاقة إيجابية بأداء الفريق، ويقصد بتمكين القيادة سلوك القيادة الموجه لتقديم استقلالية أكثر للموظفين وتشاركتهم في القوة ومن أمثلة سلوك القائد الممكن القيادة بالقوة، التشارك في اتخاذ القرار، التعليم، الاختبار، وإظهار الاهتمام. كما هدفت دراسة Jahani et al (2011) إلى استكشاف أثر عاملين مهمين (المكافآت والنمط القيادي) على سلوك التشارك في المعرفة بين الأكاديميين في إيران، تم تجميع البيانات الأولية باستخدام استبيان استهدف أحسن 10 جامعات من كل من طهران، شيراز، مشهد، وأصفهان. وأظهرت النتائج أن 32% من التباين في سلوك التشارك في المعرفة مفسر بالنمط القيادي (الناصح)، و28.3% يفسر بنظام التعويضات، بينما لا يفسر النمط القيادي المسهل سلوك التشارك في المعرفة.

وفي دراسة التأثير غير المباشر للقيادة على إدارة المعرفة من خلال التعلم التنظيمي، هدفت دراسة Guldenberg & Konrath (2004) إلى اختبار كيفية تأثير القيادة على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بحيث إن القادة يلعبون دور المسهل والمسرّع لعملية الابتكار والتعلم في المنظمات المبنية على المعرفة، وبأخذ عينة مكونة من 125 قائد في منظمات مختلفة في قطاعات ومناطق جغرافية متنوعة وبالتركيز على المنظمات عالية الاهتمام بالتكنولوجيا توصلت الدراسة أن القيادة الذكية في المنظمات المبنية على المعرفة تذهب أبعد من تبني أساليب القيادة التقليدية بل يعتبر الذكاء الاجتماعي والقيادة بالمشاركة هي أهم أبعاد هذه القيادة. وترتبط ممارسات القيادة الذكية بكل المستويات التنظيمية وليست في المستوى الأعلى في حين تركز القيادة العليا على الإدارة العليا.

من خلال عرض أهم ما قيل في العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة بالتركيز على القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة، يمكن صياغة الفرضية الآتية:

H_{1a}: يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة.

H_{1b}: يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة.

وفي المبحثين الآتيين سيتم بناء الفرضيات غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض أهم ما توصل إليه الباحثون فيما يتعلق بالعلاقة بين كل من القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي ثم بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة، وذلك بغرض فهم دور القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة من خلال تبني التسويق الداخلي.

المطلب الأول: القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.

1. دور القيادة في تبني التسويق الداخلي:

يرى Rafiq & Ahmed, 2003 أن القيادة العليا تعد أهم عناصر التسويق الداخلي، حيث إن التسويق الداخلي عبارة عن عملية يسعى من خلالها القادة إلى غرس الإحساس بالتوحد التنظيمي لدى الموظفين، لذلك فإن للقائد دور فعّال في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي (Wieseke et al, 2009, p 2).

حيث تم اقتراح أن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يتطلب من المدراء التغلب على مقاومة التغيير أو أي تردد من الموظفين يعيق دور أو هدف التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وفي مجال الإدارة فإن استراتيجيات التفاعل الإداري هي التي تحدد العلاقة بين المستوى التنظيمي والأقسام، حيث يستخدم المدراء التسويق الداخلي عند محاولة بيع فكرة ما، أو محاولة إقناع فرد ما في قسم معين أن يقوم بعمل في قسم آخر أو إقناع الموظفين بإنجاز مهام صعبة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية فإن المدراء يمكن أن يزيدوا من أثر أبعاد التسويق الداخلي على الكفاءات التنظيمية من خلال تطبيق فلسفة التسويق الشبيهة على الموارد البشرية، بينما في المجال التسويقي فإن عناصر القيادة تحدد التوجه التسويقي الداخلي (Mat, 2008, pp 130-132).

كما تهتم فلسفة التسويق الداخلي بتعظيم مخرجات الزبون الداخلي من خلال الاهتمام بالزبون والتي تعد من مهام القيادة في المنظمة، كما أنها حلقة وصل بين القيادة والتسويق الداخلي (Wieseke et al, 2009, p 7). كما أشار (Voola et al (2003, p 1167) أن القيادة العليا مسؤولة عن تطوير ثقافة تنظيمية تسمح بتحقيق فعالية أكثر للتوجه التسويقي للمنظمة، كما أن هذه القيادة لها دور مهم في تطوير وتطبيق ثقافة داخلية مثل أنشطة التسويق الداخلي. كذلك يقول (Wieseke et al (2009, p 26) أنه إذا كان الهدف من التسويق الداخلي هو الاحتفاظ المواهب فإن مسؤولية القيادة في المنظمة هو مراقبة التفاعل بين الخط الأمامي من الموظفين والزبائن من أجل تنمية المواهب في المنظمة.

كذلك قدّم (Wieseke et al (2009) مجموعة دلائل يبين من خلالها دور القائد خاصة على مستوى الإدارة الوسطى في بناء فريق يتبنى أساسيات التسويق الداخلي. كما يرى (Martensen & Gronholdt (2006, P 95) أن كل المدراء بما فيهم الإدارة العليا هم مسئولون على خلق ثقافة تدعم أنشطة تطبيق وصياغة الخطط والاستراتيجيات، وهو المفهوم الحديث للتسويق الداخلي. ويرى (Voola et al (2003, P 1168) كذلك أن

تعويض الموظفين على إنتاجيتهم وربحياتهم، يعد وسيلة لجعل الموظفين أكثر التزام ومحفيزين لتحقيق أهداف المنظمة وهذا هو هدف التسويق الداخلي.

وعموماً توجد على الأقل أربع أسباب جوهرية التي تدفع لاختبار العلاقة الممكنة بين القيادة والتسويق الداخلي ترتبط معظمها بدور القيادة وتتمثل حسب (Mat, 2008, pp 4-5) في:

1. القيادة تلعب دوراً كبيراً في التحكم في جماعة الموظفين منذ أقدم الزمن.
 2. القيادة لها ارتباط مباشر بأداء الموظف والرضا الوظيفي، وهو ما تشترك فيه مع التسويق الداخلي الذي يهدف إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي.
 3. أكدت البحوث في القيادة علاقتها بالتسويق، وسترکز هذه الدراسة على التسويق الداخلي.
 4. من المنطق أنه مع اختلاف أدوار وأنماط القيادة يختلف تفسيرها وطبيعتها علاقتها بالتسويق الداخلي.
- كما أشار (Martensen & Cronholdt, 2006, p 95) أن دور القيادة ضمن فلسفة التسويق الداخلي تتمثل في:

1. لعب دور النموذج (القدوة).
2. الجاذبية، للتمكن من تحقيق التزام كل فرد في المنظمة ومشاركته الفعالة في تحقيق أهدافها.
3. خلق مناخ الثقة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين.
4. لعب دور المعلم والمدرّب.
5. تنشيط وتحفيز الجانب الفكري للموظفين.
6. امتلاك قدرات مهنية عالية تضمن الدقة والموضوعية في الاتصال مع الموظفين، تمكنهم من فهم أهداف واستراتيجيات المنظمة بوضوح.

2. أنماط القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي:

أشار (Mat, 2008, p 286) إلى أن 20% من التباين في التسويق الداخلي مفسر بالأنماط القيادية. ويعتقد (Menguc & Auh, 2008, p 35) أن القيادة التحويلية مسؤولة بشكل كبير عن طبيعة ثقافة المنظمة باعتبار أن من خصائص هذا النمط القيادي أن القائد يعد ملهماً للموظفين، بحيث إنهم يتصرفون وفق سلوك القائد، ولذلك فإن القيادة التحويلية لها دور كبير في تطوير ثقافة التوجه التسويقي الداخلي للمنظمة. كما أن القيادة التحويلية تشجع الابتكار، التمكين، الإبداع، واللامركزية وهذا ما يسرع من التوجه التسويقي الداخلي (Menguc & Auh, 2008, p 37). كذلك فإن دعم الإدارة وتمكينها للموظفين له أثر إيجابي مباشر على مواقف وسلوكيات الموظفين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين، ويعد التمكين والاستقلالية في العمل من أهم خصائص القيادة التحويلية، حيث إن الاستقلالية في العمل تجعل الموظفين أكثر قدرة على تحسين أدائهم بطريقة تقديم الخدمة بدون خوف من الخطأ، وهذا ما يؤكد العلاقة بين بعدي التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري للقيادة التحويلية والتسويق الداخلي (Voola et al, 2003, p 1168).

من جهته تتبع (Wieseke et al (2009, P 139) دور القائد الكاريزمي في التسويق الداخلي، ويعتقد أن هناك فجوة في تمثيل هذا الدور حيث يرى أن القائد يخلق، يحسن، ويحفز الموظفين من خلال بناء هوية الأعضاء. ويعتقد (Wieseke et al (2009, p 8) أن القائد الكاريزمي ومن خلال تقديمه لرؤية مشتركة يمكن أن يخلق إحساساً بالهوية التنظيمية التي تعد أسلوباً لتبني التسويق الداخلي وجعل الأفراد أكثر وعي واهتمام بالزيائن. وأضاف (Wieseke et al (2009, p 12) أن القيادة الكاريزمية تحدث عندما يكون القائد بارعاً في تغيير إدراك الموظفين لطبيعة العمل، تشجيعهم على تحقيق الأهداف المثلى، وتطوير هوية جماعية قوية لدى الموظفين، لذلك فإن القادة الكاريزميون يلعبون دوراً فعالاً في أنشطة التسويق الداخلي التي تتطلب عادة العديد من التغيير والتحويل في إدراك الموظفين. فالقائد الكاريزمي هو الذي يملك حساسية عالية اتجاه المحيط وحاجات المرؤوسين، يقدم رؤية جذابة، ويلهم مرؤوسيه لإتباع سلوكياته ومواقفه (Wieseke et al, 2009, P 126).

وأكد (Mat (2008, p 281) أن كلاً من نمطي القيادة التوجه نحو الإنجاز والمشاركة لهما علاقة إيجابية مع التسويق الداخلي. في حين النمط القيادي (التوجيه) له علاقة سلبية مع التسويق الداخلي، بينما النمط التديمي ليس له أي علاقة مع التسويق الداخلي.

كما يرى (Mat (2008, p 288) أن هناك اختلافاً بين النساء والرجال في أي الأنماط القيادية أكثر استخداماً في تبني أنشطة التسويق الداخلي، حيث يميل القادة الرجال إلى النمط التوجيهي أو الأوتوقراطي بينما تميل النساء إلى اتباع النمط التشاركي والديمقراطي.

3. القيادة الاستراتيجية وأبعاد التسويق الداخلي:

يركز التسويق الداخلي على أنشطة تحسين الرضا الوظيفي، ومن الواضح أن القيادة في المنظمة مسؤولة على تفعيل العديد من الأنشطة المرتبطة بالتسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، ونظام المكافآت) وتحقيق الرضا الوظيفي (Wieseke et al, 2009, p 27).

ويرى (Voola et al (2003, p 1167) أن رضا الزبون الداخلي هو ما يؤدي إلى رضا الزبون الخارجي وعليه فإن على القيادة في المنظمة ومن خلال تبنيها لمفهوم التسويق الداخلي أن تقوم بتطوير تقنيات فعالة لتحقيق رضا الزبون الداخلي مثل التدريب، التحفيز، تفعيل الاتصال الداخلي... الخ، حتى يتحقق رضا الزبون الخارجي من خلال تقديم جودة أعلى للخدمات.

كذلك تساهم القيادة في تشجيع الأفراد داخل المنظمة على تحسين أدائهم وكفاءاتهم في إشباع حاجات الزبون وذلك من خلال التحفيز والاهتمام بالموظفين، حيث إن رضا الزبون الخارجي يجب أن يسبق بإرضاء الزبون الداخلي، وفي هذا السياق فإن النمطين القياديين التشاركي والموجه بالإنجاز هما اللذان يحققان رضا الزبون

الداخلي من خلال تركيزهم على التحفيز، التمكين، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تشجيع الموظفين على أداء المهام الصعبة والثقة في قدراتهم، وتوضيح أهداف العمل (Mat, 2008, p 283). وأشار Voola et al (2003, p 1168) إلى أن القيادة الإجرائية ترتبط أكثر ببعيد استراتيجية المكافآت للتسويق الداخلي، بينما القيادة التحويلية ترتبط أكثر ببعدي الرؤية المشتركة وتطوير الموظفين للتسويق الداخلي، بحيث يمكن للقيادة الإجرائية رفع إيجابيات أو تخفيض السلبيات في سلوكيات تقديم الخدمة لدى الموظفين في الخط الأمامي من خلال التعويضات المادية، بحيث إن هذه التعويضات تعد محفز إضافي لجعل الأفراد أكثر التزام لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يمكن للقيادة الإجرائية من خلال بعد التعويضات الموقفية من خلق مناخ إيجابي يحكم سلوكيات الموظفين وبالتالي تطبيق أنشطة التسويق الداخلي بفعالية أكثر.

ويعتقد (Voola et al (2003, P 1197) أن القيادة الإجرائية تؤثر على التسويق الداخلي من جانب المكافآت والتعويضات، بينما تؤثر القيادة التحويلية على التسويق الداخلي من ناحية تطوير الموظفين والرؤية، ويذهب إلى أنه يمكن أن ينظر للقيادة الإجرائية كمكون يمثل التعويضات في التسويق الداخلي، بينما القيادة التحويلية ينظر لها كمكون خاص بالتطوير والرؤيا للتسويق الداخلي. كما استخدم (Kelemen (2007, P 747) مصطلح إلهام في التسويق الداخلي حيث يرى أن فكرة النظر إلى الموظف على أنه زبون داخلي تلهم الموظفين أن يصبح لديهم توجه نحو الزبون وتوجه خدمي. وعادة ما يرتبط إلهام الموظفين بأداء القيادة التحويلية.

إن النمط التشاركي والنمط الموجه بالإنجاز للقيادة توفر للموظف إحساساً بأهميته في المنظمة والتعامل معه على أنه زبون داخلي، كما أن النمط القيادي التوجيهي له دور توضيح الغموض والتعقيد في العمل وجعل الوظيفة منتج داخلي تلاءم طموحات الموظف (Mat, 2008, p 284)، كما أن نمطي التشاركي والموجه بالإنجاز للقيادة يساهمان في تحسين التفاعل بين الأقسام ومستوى المنظمة ولهما دور في تحقيق مقاومة التغيير.

كما أن للقيادة دور كبير في تخطيط، تصميم، تنفيذ وتقييم استراتيجية التسويق الداخلي بهدف إشباع حاجات الزبون الداخلي (Mat, 2008, p 311). والقيادة هي الكفيلة بإيصال رؤية واستراتيجية وأهداف المنظمة إلى جميع الموظفين، ما يخلق اتصال داخلي فعال بين الموظفين والإدارة (Martensen & Gronholdt, 2006, P 94). كما تقدم القيادة المعلومات التي يحتاجها الموظفون لتقديم الخدمة للزبون.

وأشار (Menguc & Auh (2008, p 35) إلى أن القيادة الداعمة لها علاقة إيجابية بالتوجه التسويقي للمنظمة بينما القيادة الفعالة فلها علاقة سلبية، كما يضيف أن القيادة لها دور كبير في تخفيض الغموض

ورفع الثقة المتبادلة وغرس سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعد عوامل مهمة في زيادة التوجه التسويقي (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، والتكامل الوظيفي).

4. أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة من خلال التسويق الداخلي:

ذكر (Singh, 2008, p 4) أن Wetlanfer, 1999 توصل إلى أن الاهتمام بالزبون الداخلي يعتمد على الأنماط القيادية وهذا ما له دور في إدارة المعرفة. وهذا يدعم رأي الباحثة حول دور القيادة الاستراتيجية في تبني التسويق الداخلي وهو المفهوم الذي يركز على التعامل مع الموظف كزبون داخلي والذي يؤدي إلى فعالية أكثر في التشارك في المعرفة التي تعد أهم عملية لإدارة المعرفة. كما أن من تحديات قادة الأعمال هو خلق، الحفاظ، والاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمة لتحقيق مطالب الموظفين، تحسين أداء الموظفين وخلق الميزة التنافسية للمنظمة، ويعد اختيار الاستراتيجية التسويقية المثلى لبيع إدارة المعرفة داخل المنظمة الطريق إلى نجاح إدارة المعرفة (Mat, 2008, p 112).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.

يوجد عدد قليل من الدراسات التطبيقية التي أكدت العلاقة المباشرة بين القيادة والتسويق الداخلي، ولكن تم دراسة العلاقة غير المباشرة بين المتغيرين من خلال متغيرات أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة والتغيير (Mat, 2008, p 130)، وفيما الآتي عرض للدراسات المتاحة في مجال العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي:

حيث توصل (Voola 2003) إلى أن القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية لهما تأثير على مجموعة أبعاد من التسويق الداخلي، حيث يرى أن القيادة الإجرائية لابد أن تستخدم في تطبيق استراتيجية التعويضات والمكافآت كأحد أبعاد التسوق الداخلي، في حين أن القيادة التحويلية تستخدم في كل من التطوير والرؤية كمكونات التسويق الداخلي.

كما اختبر (Sosik & Dinnger 2007) العلاقة بين السمات الشخصية للقادة، النمط القيادي ومحتوى أو مضمون الرؤية، قدم 183 مدير شركة في 8 قطاعات والذين تلقوا دورة تدريبية حول تطوير القيادة لمدة 14 أسبوع، تقارير حول حاجتهم إلى الاعتراف الاجتماعي، الرقابة الذاتية، والحاجة إلى القوة الاجتماعية بعد أسبوعين من الدورة التدريبية. كما قدم 908 من المرؤوسين تقديراً حول النمط القيادي لمدراءهم بعد الأسبوع الثالث من الدورة التدريبية. وقبل إنهاء الدورة كتب المدراء بيانات عن الرؤيا. وتوصلاً من خلال دراستهم أن القيادة المؤثرة لها في الأغلب ارتباط إيجابي بإيجاد الرؤية الإيحائية، بينما القيادة بمكافأة الفريق لها في الأغلب ارتباط إيجابي بالرؤية الآتية. وكل من حاجة القادة إلى الاعتراف الاجتماعي، الرقابة الذاتية، وحاجتهم إلى القوة الاجتماعية تلعب دور المتغير الوسيط بين هذه العلاقات.

واستخدام (Mat 2008) الاختبار الاستطلاعي وباستخدام الاستبيان الذي استهدف منظمين للبيع بالتجزئة لتحديد أي الأنماط القيادية أكثر تفعيلاً لمفهوم التسويق الداخلي في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التشاركي للقيادة والتوجه الإنجازي للقيادة له ارتباط إيجابي بالتسويق الداخلي حيث إن التوجه الإنجازي أكثر ارتباطاً بالتسويق الداخلي، في حين لا توجد أي علاقة تأثير للقيادة الداعمة على التسويق الداخلي.

كما هدفت دراسة (Sianova 2010) إلى اختبار دور القادة في تبني التسويق الداخلي وتحديد العوامل التي تضع الفجوة في العلاقة بين المتغيرين، وبالتطبيق على مؤسسات إندونيسية أكدت نتائج الدراسة أن على القادة القضاء على الفجوة بين أهداف المنظمة وطموحات وتوقعات الموظفين من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي حتى تتجح في الاستفادة من فوائد التسويق الداخلي.

بعد التطرق إلى ما توصلت إليه الدراسات حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي، يتم فيما الآتي دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.

المطلب الثالث: التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.

أشار (Yang, 2002, p 2) أن Halal, 2000 اقترح أن التسويق الداخلي يعتبر مؤسس اقتصاد المعرفة، وتفسر الباحثة هذا الاقتراح في كون اقتصاد المعرفة يقوم على فكرة أساسية مفادها التحول إلى الأصول الفكرية واعتبارها أثمن ما تملكه المنظمات وهي الفكرة ذاتها التي يهدف إليها التسويق الداخلي الذي يعتبر الموظف هو أهم شيء في المنظمة والسعي إلى تحقيق رضاه هو السبيل لدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة مثل جودة الخدمات والتوجه نحو الزبون الخارجي، فالأول (اقتصاد المعرفة) انطلق من فكرة (أهمية الأصول الفكرية) بينما الثاني (التسويق الداخلي) سعى إلى تحقيق هذه الفكرة (التعامل مع الموظف على أنه أهم ما في المنظمة).

كما أشار (Mat, 2008, p 110) أن من مكونات التسويق الداخلي إدارة المعرفة، بحيث إن التسويق الداخلي عبارة عن تركيب بين التسويق العلائقي وإدارة المعرفة. وسنحاول من خلال المطلبين الآتيين دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.

1. التسويق الداخلي وإدارة المعرفة:

يرى (Spodarizy & Szlagouska-Rudzka, 2008, P 313) أن التسويق الداخلي يركز على الموظفين كأهم أصول المنظمة، ويعتبر تنشيط مشاركتهم أمر ضروري في عملية إدارة المعرفة. كما أكد على العلاقة القوية بين التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التحفيز والتدريب) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تحويل المعرفة إلى قرارات).

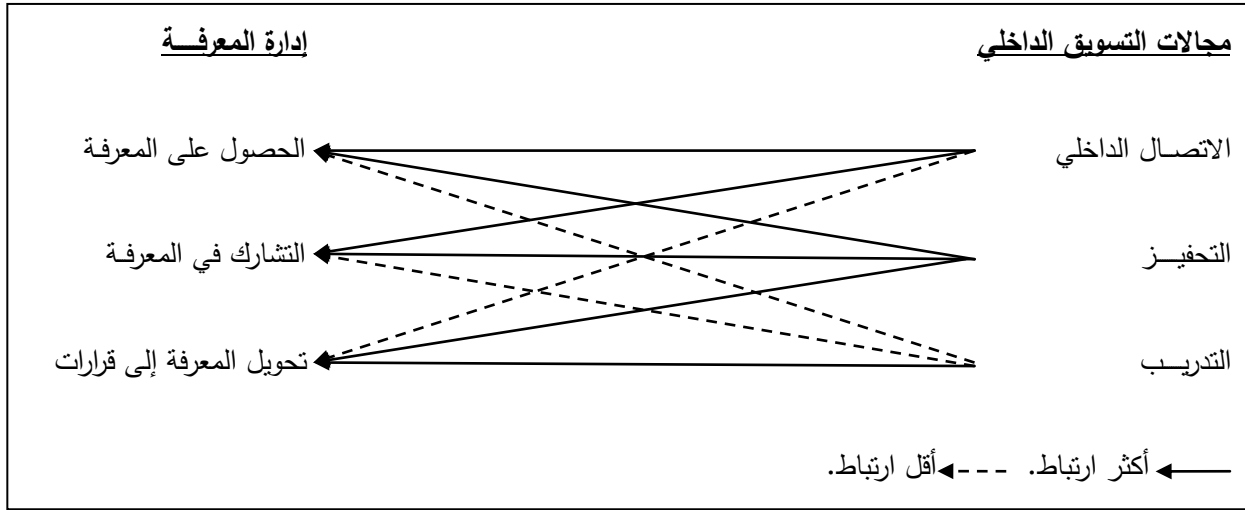
ويعتقد (Ballantyne, 2004, p 4) أن هناك عدة معارف مرتبطة بالتسويق الداخلي فمثلا الوعي والاهتمام بالزبون بالنسبة للموظفين هي معرفة ضمنية.

كما أشار (Karimt et al, 2011, p 710) أنه يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه استراتيجية تطوير اتصالية لتجديد المعرفة. حيث يمكن للتسويق الداخلي أن يسهل على المنظمة التحرك باتجاه كسب والاعتماد على المعرفة (Karimt et al, 2011, p 709).

كما أشار (Spodarczyk & Szlagowska-Rudzka, 2008, p 312) أن استخدام مبادئ إدارة المعرفة يتحقق من خلال التسويق الداخلي، حيث يرتبط هذا الأخير بإدارة العلاقات الداخلية ويهدف إلى جعل كل الموظفين يفهمون كل القرارات المتخذة في المنظمة، وبناء أساس للولاء والانتماء للمنظمة وكلها أنشطة تدعم إدارة المعرفة.

ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة ومجالات التسويق الداخلي في الشكل الآتي:

الشكل (2-4): تحفيز إدارة المعرفة من خلال مجالات التسويق الداخلي

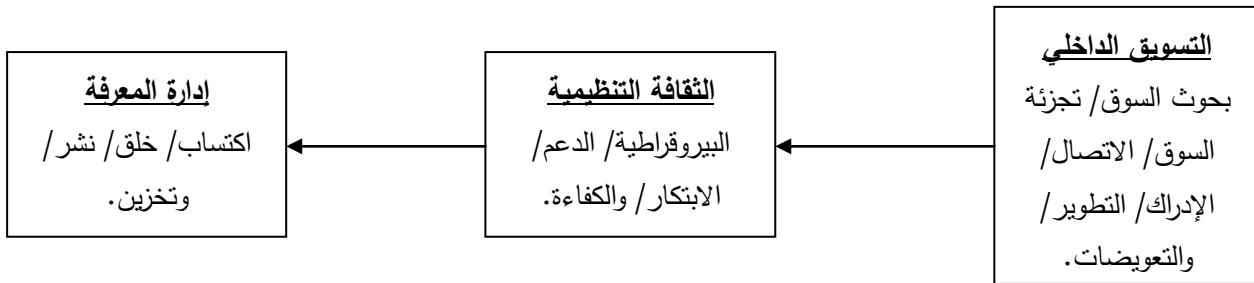


Source : Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, 2008, P 313

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك العديد من الارتباطات بين المرحلة الأولى من إدارة المعرفة (كسب المعرفة) والاتصال الداخلي ونظام التحفيز كأهم مبادئ التسويق الداخلي. على عكس من ذلك، التحفيز والتدريبات تؤثر على المراحل الأخرى لإدارة المعرفة، التشارك في المعرفة، وتحويل المعرفة إلى قرارات (Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, 2008, P 313).

كما أن العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة يمكن أن تكون غير مباشرة حيث إن الثقافة التنظيمية تعد أهم متغير يوضح العلاقة بين المتغيرين والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (2-5): نموذج Lee & Chen للعلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة



Source : Lee & Chen, 2005, p 666 .

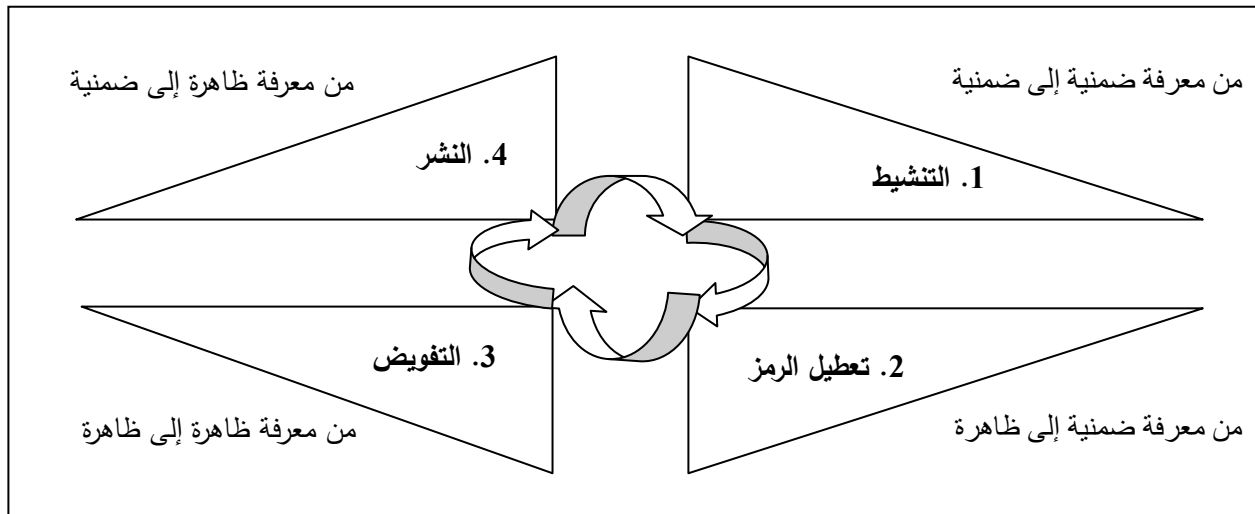
2. كيفية تأثير التسويق الداخلي على إدارة المعرفة:

1. التنشيط (Energizing): من أجل تعلم كيفية التعلم الجماعي في ظل أهداف نفعية تسويقية والتي تذهب أبعد من وصف المهنة.

2. تعطيل الرمز (Code Breaking): من أجل تعلم كيفية الاستخدام الجماعي للمصادر الخاصة للمعرفة لحل مشاكل الزبون وخلق فرص جديدة وتغيير الاتجاهات الداخلية.
3. التفويض (Authorizing): من أجل تعلم كيفية الاختيار من بين عدة بدائل بالاعتماد على طريقة التكلفة/العائد والاتفاق حول الأفراد الملائمين لتفويض السلطة لهم.
4. النشر (Diffusing): من أجل تعلم كيفية نشر المعارف الجديدة بين المجالات الإدارية باستخدام طرق جديدة.

وقام (Ballentyne) بدمج طرق التعلم السابقة مع طرق تحويل المعرفة لـ Nonaka & Takeuchi وقدم نموذجًا جديدًا يوضح استخدام التسويق الداخلي في تجديد المعرفة من خلال طرق التعلم السابقة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (2-6): التسويق الداخلي كمجدد للمعرفة



Source: Karimt et al, 2011, p 711.

1. التنشيط: نشر المعارف العامة (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية) وما هو مهم في هذه المعرفة هو أن الموظفين يهتمون بتقديم خبرتهم التجريبية ومهاراتهم التطبيقية إلى الآخرين، تنشط هذه الطريقة من خلال عملية التشارك في المعرفة الضمنية.
2. تعطيل الترميز: اكتشاف معارف جديدة (الأخرجة: تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة) من خلال الحوار الإبداعي وما يهم الموظفين في هذه الحالة المساعدة في خلق جو تنظيمي لاكتشاف المعرفة والذي يسبب تعطيل الترميز.
3. التفويض: تحقيق العائد/ التكلفة من المعرفة (تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة) وفي هذه المرحلة تتم عملية التحديد الجماعي للتكاليف والعوائد من المعرفة بوضوح.

4. النشر: توحيد المعرفة (الأدخلة: تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية).

وفيما الآتي توضيح لكيفية تأثير التسويق الداخلي على المراحل السابقة لإدارة المعرفة والتعلم:

إن عملية تجديد المعرفة تحتاج إلى خلق جو من الثقة في المنظمة، وبدون محيط ثقة تام فإن الأفراد يواجهون خطرًا عاليًا في أنشطة المعرفة، ومن المهام الفعالة للتسويق الداخلي هو خلق الثقة التنظيمية وتجديد المعرفة من خلال هذا الجو من الثقة بين الموظفين، وهذا ما يؤثر على المرحلة الأولى من مراحل تجديد المعرفة (التشيط)، من جهة أخرى فإن التسويق الداخلي يمكن أن يساعد الموظفين على فهم متطلباتهم الشخصية المرتبطة بإدارة المعرفة والتعلم وجعلهم يقومون بذلك باهتمام أكبر. ولا يمكن الحفاظ على المعرفة والتعلم بدون الموظفين، بحيث إذا فهموا قيمة المعرفة سيكونون أكثر تحفيزًا للتعليم وإدارة المعرفة، ويعتبر التسويق الداخلي أداة لإظهار قيمة المعرفة والتعلم من خلال الأساليب التسويقية الإقناعية، كما أن التسويق الداخلي يحدد التكلفة والعائد من الأنشطة التبادلية للمعرفة بين الموظفين ويؤكد على رؤية الموظفين على أنهم زبائن وهذا يؤثر على المرحلة الثالثة (التفويض)، ومن تكاليف التعلم وإدارة المعرفة بالنسبة للموظفين الوقت، الطاقة، فقدان السلطة... الخ، بينما العوائد فتتمثل في المكافآت، الترقية... الخ. من جهة أخرى فإن الاتصال يعتبر عاملاً رئيسياً لنجاح أي تغيير في المنظمة، فالإتصال الداخلي والذي يعد أحد مكونات التسويق الداخلي يسمح للموظفين من معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وبيبين لهم ما الأنشطة المقبولة وما الأنشطة غير المقبولة، ويتشارك الموظفون في تجاربهم وخبراتهم من خلال الإتصال وهو ما يحسن المعرفة التنظيمية، وذلك يؤثر على المرحلة الرابعة (Karimt et al, 2011, pp 711-712).

كما أن من وظائف التسويق الداخلي المرتبط بالتعلم والمعرفة هو خلق التعاون في المنظمة، فمثلاً مرحلتا التشيط والنشر تتضمنان سلوكيات تعلم جديدة، وبالتالي فهي تحتاج إلى مدخلات كبيرة من إدارة الموارد البشرية، بينما مرحلتا تعطيل الترميز والتفويض تحتاجان إلى دعم وحدات وظيفية أكثر (Karimt et al, 2011, p 712). كما أن مختلف مظاهر التسويق الداخلي التي ترتبط باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل المكافآت تساهم في تفعيل أنشطة التعلم وخلق المعرفة وهذا ما يؤثر على كل مراحل تجديد المعرفة السابقة (Karimt et al, 2011, p 712). وعليه فإن التسويق الداخلي يعد طريقة شاملة لها دور مهم في مسؤوليات ووظائف المنظمة ويساهم في التعلم وإدارة المعرفة من خلال الممارسات الإدارية للتسويق الداخلي، أو ما ينتجه التسويق الداخلي من خلق فهم مشترك ولغة مشتركة وأهداف مشتركة تتماشى مع أنظمة، عمليات، وهياكل المنظمة.

وقد أشار Karimt et al (2011, p 710) أن Ballantyne ربط التسويق الداخلي بإدارة المعرفة من خلال إدخال طريقتين للتسويق الداخلي هما:

1. التسويق الإجرائي (التبادلي): التبادل التعاوني المحدود الهادف إلى تحقيق حاجات الزبون بطريقة مفيدة من أجل جذب معرفة جديدة (مراقبة وقياس بيانات باستخدام جماعة معينة لدعم تكنولوجيا المعلومات)، وترميز المعرفة (توزيع منتجات، سياسات، واتجاهات معلوماتية جديدة).

2. التسويق العلائقي: تبادل تعاوني مفتوح هادف إلى خلق قيمة مشتركة بين الزبائن وأصحاب المصالح الآخرين، من أجل تجميع المعرفة الجديدة (من خلال جماعات العمل، مراكز الاختراع، فرق تحسن الجودة...الخ)، وتوزيع المعرفة (من خلال برامج التعلم المعتمدة على الفرق، ورشات تطوير المهارات، حلقات التغذية الراجعة...الخ). وكلا الطريقتين تحدث بإتباع طرق تسويقية داخلية.

كما عرض (Karimt et al (2011, p 710 طرق تجديد المعرفة من خلال التسويق الداخلي في الشكل الآتي:

الشكل (2-7): مصفوفة التسويق الداخلي وإدارة المعرفة



Source : Karimt et al, 2011, p 710.

3. أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة:

نعرض فيما الآتي أهم ما توصل إليه الباحثين فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة:

أشار (Fang et al (2006, p 1222 أن المنظمات التي ليس لها خطط تدريبية وتكوينية فإن موظفيها لن يملكون فرص جيدة للنجاح في عملية التشارك في المعرفة. فتطوير الموظفين والذي يعد أحد أبعاد التسويق الداخلي يهدف إلى تمكين الموظفين من تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم في أداء العمل باستمرار وهو ما يعني البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة من خلال خلق، اكتساب، والتشارك في المعرفة (Yang, 2002, p 8). ويعتقد (Frang et al (2006, p 1223 أن التدريب يخفض من غموض الدور، التركيز على فرق العمل وتقديم خطة للاتصال الداخلي. حيث إن الاتصال الجيد بين الأفراد يساعد على تبادل المعلومات ووجهات النظر، إذ يجب على المنظمة أن تمتلك استراتيجية اتصال داخلية جيدة إذا كانت ترغب في نشر الخبرات والمعارف في كل المنظمة (Frang et al, 2006, p 1222).

وأكد (Chen & Cheng (2012, p 470 أن تقديم مدراء الفنادق للدعم الإداري يسهل من عملية التشارك في المعرفة من خلال الاحترام والاستجابة للآراء الموظفين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. فالممارسات الإدارية الداعمة التي تترجم في فلسفة التسويق الداخلي ستساهم في التغلب على عوائق التشارك

في المعرفة، كما أن الطرق التي يعتمد عليها مدراء الفنادق في تحفيز وتسهيل سلوك التشارك في المعرفة بين الموظفين مهمة جدا حيث إن تقديم امتيازات هو أمر جيد للموظفين بدلا من التعامل فقط بشكل إيجابي مع سلوك التشارك في المعرفة (Chen & Cheng, 2012, p 474).

كما أشار (Chen & Cheng (2012, p 468) إلى أن تشجيع التعاون بين الزبائن والموردين الداخليين في السوق الداخلي يحسن من التكامل الوظيفي وتبادل المعلومات ودمج المعرفة الشخصية في مختلف الموارد من أجل خلق قيمة للزبائن الخارجيين. وبعد التكامل الوظيفي بعدا من أبعاد التسويق الداخلي إذ أنه مسهل لتدفق المعرفة بين الأقسام في المنظمة (Chen & Cheng, 2012, p 473)، وتعتقد الباحثة أنه في ظل تنوع أقسام الفنادق واعتمادها على بعضها بشكل كبير في خدمة الزبون الواحد (نقل، إ طعام، مبيت، وسائل الراحة...إلخ) فإن التكامل الوظيفي من أهم الأبعاد التي يجب أن تراعى عند تبني التسويق الداخلي في الفنادق.

وفي علاقة التشارك في المعرفة بالتوجه نحو الزبائن أشار (Yeh et al (2011, p 344) إلى أن الموظفين يحتاجون إلى المعرفة الكافية حول الزبائن حتى يمكن لهم أن يرضون حاجاتهم وتقديم قيمة أعلى لهم، ولذلك على المنظمة تشجيع التشارك في المعرفة بين الموظفين، كما أن الموظفين بحاجة إلى المعرفة حول استراتيجيات تستجيب بها لأنشطة المنافسين، لذلك على المنظمة تشجيع التشارك في المعرفة من حيث الممارسات البيعية، ونقاط قوة وضعف المنافسين، هذه المعرفة يمكن أن تساعد الموظفين على تطوير منتجات وخدمات ملائمة تواجه بها المنافسين.

ويرى (Liang & Sheng (2009, p 121) أن التسويق الداخلي بأبعاده بحوث السوق الداخلي، تجزئة السوق الداخلي، الاتصال، الرؤية، التطوير، والمكافأة لها أثر إيجابي غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي على التشارك في المعرفة بأبعاده التشارك الهرمي، التشارك ضمن الوظائف الداخلية، والتشارك الشبكي. وأشار (Chen & Cheng, 2012, p 469) أيضا إلى أن التسويق الداخلي يرتبط بقوة مع كل من التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة من خلال أنشطته المحفزة لذلك مثل التكامل الوظيفي، التفاعل مع الزبون والمورد الداخلي، الدعم الإداري، الرضا الوظيفي، تحفيز الموظفين، تطوير الموظفين والانفتاح ، الاتصال الداخلي، والقيادة. كما أشار (Karimt et al (2011, p 709) أن التسويق الداخلي بأبعاده بحوث السوق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، الإدراك، التطوير، والتعويضات له أثر مباشر على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، خلق، نشر، وتخزين المعرفة) كما له أثر غير مباشر على هذه العمليات من خلال الثقافة التنظيمية.

فتجزئة السوق الداخلية تساعد على تحديد الجماعات الأكثر فعالية ومساهمة في إدارة المعرفة، كما أن التركيز على الزبون الداخلي يخلق أساس جماعي وفهم مشترك ويجعل الأفراد أكثر تحفيزا للتشارك في المعرفة، كما أن الاتصال الداخلي والتدريب يعززان من عمليات إدارة المعرفة خاصة عملية التشارك في

المعرفة، كما أن التعويضات تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والبدء في البحث عن حاجات الأمان، الانتماء، الاحترام وتحقيق الذات، وبالتالي الحاجة إلى المعرفة (Spodarczyk & Szelagowska- Rudzka, 2008, pp 312-313).

ويرى (Frang et al (2006, pp 1222-1224) أن هناك مجموعة من العمليات التسويقية الداخلية تحسن من الحوافز الداخلية والخارجية للتشارك في المعرفة مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، الاتصال والتحفيز، حيث تعتمد الحوافز الداخلية للتشارك في المعرفة على الاستمتاع بسلوك التشارك في المعرفة في حد ذاته بدل من الحاجة إلى تعزيزات خارجية، في حين تتعلق الحوافز الخارجية للتشارك في المعرفة بالعوائد الخارجية المحتملة مثل الأجر والمكانة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد نتيجة سلوك التشارك في المعرفة.

كما أن اعتبار الموظف زبون داخلي يستلزم خلق ونشر معارف جديدة (Ballantyne, 2004, P. 5). حيث إن التعامل مع الموظف على أنه زبون داخلي والنظر إلى العلاقة بين المنظمة والموظف على أنها عملية تبادل تؤدي إلى كسب منافع لكل من المنظمة والموظفين، فمنفعة المنظمة هي بناء نظام إدارة معرفة فعال ومنفعة الموظفين هي الرضا من خلال استخدامهم للمعرفة، المهارات والقدرات واستعدادهم لتطوير المنظمة (Spodarizy & Szelagowska-Rudzka, 2008, P 311).

ويرى (Lee & Chen (2005, p 666) أن التسويق الداخلي ومن خلال الالتزام التنظيمي يشجع الأفراد على الابتكار، نشر، واستخدام المعرفة.

من جهة أخرى، تعتبر إدارة المعرفة عملية تحتوي ثلاث مراحل رئيسية تحتاج كل مرحلة إلى موظفين ملتزمين ولهم المهارات الضرورية، وبعد التسويق الداخلي الاستراتيجية التي تضمن هذه المتطلبات من خلال أنشطة التدريب، الاتصال الداخلي، والتحفيز، ويمكن توضيح ذلك كما الآتي:

اكتساب المعرفة: زيادة رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الاستثمار في الموظفين (جمع المعرفة الأصلية) التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية (Spodarizy & Szelagowska- Rudzka, 2008, P 311).

التشارك في المعرفة: خلق معرفة جديدة، فريق معرفة ومعرفة تنظيمية حيث يتم نشر المعرفة وتطبيقها (Spodarizy & Szelagowska-Rudzka, 2008, P 311).

تحويل المعرفة إلى قرارات (وهي أصعب مرحلة): فهي تبادل للقيمة تتبثق بين أصحاب المصالح في المنظمة منها القيمة الحقيقية من مصادر المعلومات، المعرفة الواقعية وحكمة الأفراد (Spodarizy & Szelagowska-Rudeka, 2008, P 312).

وعموماً فإن تبني التسويق الداخلي يتحقق من خلال إدارة الموارد البشرية ويؤدي إلى تغيير مواقف وسلوكيات الموظفين باتجاه الذي يحقق الأهداف، كما يؤدي إلى تغيير مواقف وسلوكيات التشارك في المعرفة (Chen & Cheng, 2012, p 470).

4. التسويق الداخلي وأشكال التشارك في المعرفة:

أشار (Liang & Sheng (2009, p 121 إلى أن التشارك في المعرفة يتضمن ثلاث أصناف هي التشارك الهرمي، التشارك داخل الوظائف الداخلية، والتشارك الشبكي، حيث يرتبط التشارك الهرمي بالتشارك في المعرفة من خلال قنوات اتصال رسمية هرمية عادة ما يكون من الأعلى إلى الأسفل، لكن هذا النوع مقيد بالقواعد التنظيمية، التشارك ضمن الوظائف الداخلية وهي أحد أنواع التوجه السوقي للتشارك في المعرفة والتي عادة ما ترتبط بالتشارك في المعرفة بين الموردين الداخليين والزبائن الداخليين في سلسلة القيمة للمنظمة، ومن حدود هذا النوع قلة وعي الموظفين بالزبون الخارجي ومواقفهم الدفاعية الذاتية في حين أن التشارك الشبكي هو أحد أصناف التوجه الوظيفي للتشارك في المعرفة حيث إن الموظفين يشاركون أحياناً في المعرفة من خلال الجماعات الداخلية لأنهم يرغبون في تحقيق الرضا الاجتماعي والمنافع الاقتصادية. وأكد ذلك (Mei-Liang (2009, p 121 إذ يرى أن التشارك في المعرفة يلتقي بالتسويق الداخلي في جانب تبادل الأفكار بين الموظفين، حيث إن هذا التبادل قد يكون هرمي وهو أحد أنواع التشارك في المعرفة ذات التوجه المهني، بين الوظائف وهو أحد أنواع التشارك في المعرفة ذات التوجه التسويقي، أو شبكي حيث يتم ذلك بشكل عفوي وباستخدام الجماعات الداخلية، وهو نوع من أساليب إرضاء الجانب الاجتماعي للموظفين إضافة إلى المنافع الاقتصادية المتبادلة بينهم.

وقد صنف (Fang et al (2006, p 1223 التشارك في المعرفة إلى:

1. الآليات التسويقية الداخلية للتشارك في المعرفة والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الاتصال، والتحفيز،
2. محفزات التشارك في المعرفة والتي تشمل دوافع داخلية للتشارك في المعرفة ومؤثرات خارجية للتشارك في المعرفة.
3. سلوك التشارك في المعرفة ويشمل التشارك في المعرفة الفردية، التشارك في فرص التعلم، وتشجيع التعلم.

5. التوجه التسويقي الداخلي وإدارة المعرفة:

إن البحث في التوجه التسويقي الداخلي لا يزال سطحياً ولا توجد دراسات كافية ربطته بمواضيع أخرى، وباعتبار هذا المفهوم هو إسقاط لمفهوم التوجه التسويقي الخارجي فإن علاقة هذا الأخير بالمفاهيم المختلفة عادة ما تؤخذ كدليل إسقاطي لعلاقة التوجه التسويقي الداخلي بهذه المفاهيم، وفي علاقة التوجه التسويقي

بإدارة المعرفة أشار (Kmieciak & Michna (2012, p 180 إلى أن بعض الدراسات تعتبر أن التوجه التسويقي عبارة عن مجموعة فرعية من التوجه نحو إدارة المعرفة، حيث إن هذه الأخيرة تشمل الاستخبارات التسويقية والمعارف غير المرتبطة بالسوق مثل المعارف المتعلقة بالقضايا المالية والتكنولوجية، فيما يرتبط التوجه التسويقي فقط بالاستخبارات التسويقية، نشرها، والاستجابة لها. وإسقاطا لهذه الفكرة تعتبر الباحثة أن التوجه التسويقي الداخلي يرتبط باستخبارات السوق الداخلي (المنظمة) وهو ما يقابل إدارة المعرفة الداخلية. كما ذكر (Kmieciak & Michna (2012, p 180 أن العديد من الباحثين اتفقوا على العلاقة التبادلية بين التوجه التسويقي وإدارة المعرفة. ويضيف (Kmieciak & Michna (2012, p 180 أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه التسويقي تعتبر قائد مهم لإدارة المعرفة، خاصة اكتساب ونشر المعرفة.

6. نتائج العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة على المنظمة:

يرى (Fang et al (2006, p 1221 أنه وفي ظل المحيط التنافسي فإن المنظمة تحتاج إلى موظفين أكفاء يمثلون مصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وتعد عملية التشارك في المعرفة ذات دور فعال في جودة الخدمات المقدمة، ويعتبر التسويق الداخلي محفز لعملية التشارك في المعرفة ومسهل لسلوك التشارك في المعرفة، كما يضيف أنه ومن خلال تبني لتسويق الداخلي الذي يحفز الموظفين على سلوك التشارك في المعرفة فإن المنظمة تحقق ما الآتي:

- استمرارية الميزة التنافسية.
- تحسين الأداء طويل المدى للمنظمة.
- التطوير المستمر لمهارات الموظفين.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة

إن البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة يحتاج إلى المزيد من الإضافات، إذ أن هناك القليل من الدراسات في هذا المجال وفيما الآتي عرض لأهم ما تم الوصول إليه من هذه الدراسات: هدفت دراسة (Lee & Chen 2005) إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي، الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة في القطاع التكنولوجي بالتايوان، تم إجراء مجموعة مقابلات وتوزيع 274 استبيان خلال سنة 2003 على موظفي القطاع حيث تم تغطية 105 مؤسسة، أكد (Lee & Chen 2005, P 661) على أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. ويرى (Lee & Chen 2005, P 666) أن التسويق الداخلي (بحوث التسويق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، وجهات النظر الداخلية، التطوير والمكافآت) تؤثر على الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، التدعيم، الابتكار، والكفاءة) والتي بدورها تؤثر على إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، نشر المعرفة، وخزن المعرفة)، وذلك بالتطبيق على قطاع تكنولوجيا المعلومات بالتايوان. كما أكدت النتائج على تطبيق هذا القطاع لكل من التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، ووظائف الإبداع.

كما هدفت دراسة (Fang et al 2006) إلى اختبار أثر آلية التسويق الداخلي على تحفيز تبادل المعرفة وسلوك تبادل المعرفة، حيث افترضوا أن آلية التسويق الداخلي هي محدد إيجابي للتحفيز العرضي لتبادل المعرفة بينما آلية التسويق الداخلي فهي محدد إيجابي للتحفيز الجوهرية لتبادل المعرفة، ويقصد بالتحفيز الجوهرية لتبادل المعرفة على أنه التحفيز والرغبة في تبادل المعرفة اعتمادا على سلوك استماعي بدلا من وجود معزز خارجي (Fang et al, 2006 P 1224). بينما يقصد بالتحفيز العرضي لتبادل المعرفة (extrinsic knowledge sharing motivation) الرغبة أو الدفع نحو تبادل المعرفة اعتمادا على تعويضات خارجية (Fang et al, P. 1224). وبالتطبيق على موظفين في 39 بنك محلي و 32 فرع من بنوك أجنبية في التايوان تمكن من استرجاع 260 استبانة توصل من خلالها الباحث إلى أن جميع آليات التسويق الداخلي (المشاركة في القرار، التدريب، الاتصال، والتحفيز) لها أثر إيجابي على التحفيز الجوهرية لتبادل المعرفة. كما أن ثلاث من بين أربع من آليات التسويق الداخلي (باستثناء الاتصال) لها تأثير إيجابي على التحفيز العرضي لتبادل المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى أن آليات التسويق الداخلي تؤثر على سلوك تبادل المعرفة من خلال كل من المحفز الجوهرية والعرضي لتبادل المعرفة.

وهدف دراسة (Mei-Liang 2009) إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة والرضا الوظيفي، تم الاعتماد على مقابلات معمقة مع المدراء التنفيذيين في القطاع التكنولوجي بالتايوان بغرض إعداد استمارة تقيس متغيرات الدراسة، تم توزيع الاستمارة في 150 شركة وعلى مجموعة 2000 موظف في أكتوبر 2008، قبلت منها 812 استمارة، وباستخدام برنامج LISREL في تحليل البيانات، توصلت الدراسة

إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده (بحوث السوق، تجزئة السوق، الاتصال، الرؤية، التطوير، والمكافآت) له علاقة ارتباط إيجابية بالرضا الوظيفي والذي بدوره له ارتباط قوي بالتشارك في المعرفة (التشارك الهرمي، التشارك بين الوظائف، والتشارك الشبكي) في القطاع التكنولوجي بالتايوان باعتباره من أهم القطاعات التي تنعكس فيه مظاهر اقتصاد المعرفة.

كما هدفت دراسة (Chen & Cheng 2012) إلى فهم العوامل التنظيمية والشخصية التي تحفز الموظفين على التشارك في المعرفة، بالتطبيق على مجموعة فنادق دولية في Taipei بالتايوان، حيث تم توزيع استمارات على 346 موظف في الخط الأمامي والذين يقدمون خدمات مباشرة إلى الضيوف والمسافرين. وأظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي بأبعاده الاتصال الداخلي، التدريب، التكامل الوظيفي، القيادة، والدعم الإداري، والثقافة التنظيمية بأبعادها الإبداع، التعاون، الثقة، العدل، الشبكات الاجتماعية، الانفتاح والمشاركة تؤثر على مواقف التشارك في المعرفة والسلوك الرقابي المدرك، كما أن السلوك الرقابي المدرك يؤثر على العلاقة بين التسويق الداخلي، الثقافة التنظيمية ومواقف التشارك في المعرفة (القيمة الذاتية، رمز القوة، العائد المتوقع)، وقدمت الدراسة مجموعة اقتراحات أهمها ضرورة تطوير مواقف التشارك في المعرفة بين الموظفين في الفنادق بما يفيد في خدمة الزبون، من المهم على المدراء في الفنادق أن يشكلوا مواقف مساعدة، إعطاء دعم حقيقي في شكل موارد وامتيازات، وتطوير الثقافة التي تشجع الموظفين على محاولة الابتكار.

من بين الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة دراسة (Mat 2008) التي أكدت أن التسويق الداخلي يعزز من تبادل المعرفة، ويسهل من ممارسة هذا السلوك في قطاع البنوك بالتايوان. وهدفت دراسة (Spodarczyk & Szelagowska-Rudzka 2008) إلى اختبار أثر التسويق الداخلي وروح الريادة لدى الموظفين على إدارة المعرفة والأثر غير المباشر لروح الريادة لدى الموظفين على إدارة المعرفة من خلال التسويق الداخلي، وبالتطبيق على مجموعة مؤسسات في منطقة TriCity خلال سنة 2007 من خلال توزيع 102 استبيان، توصلت الدراسة أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي قوي على إدارة المعرفة، بينما يوجد أثر ضعيف لريادة الموظفين على إدارة المعرفة، وترتبط الريادة بإيجاد مسببات للاعتراف الذاتي والبعد عن أي نوع من المخاطر من خلال البحث عن كل ما هو مختلف باستخدام الموارد المادية وغير المادية.

كما هدفت دراسة (Liang & Sheng 2009) إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة في القطاع التكنولوجي، والبحث في أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وإدارة المعرفة، وباستخدام عينة مكونة من 812 موظف في قطاع تكنولوجيا المعلومات في التايوان توصلت الدراسة أن التسويق الداخلي له علاقة إيجابية بإدارة المعرفة والرضا الوظيفي.

وفي اختبار علاقة التوجه التسويقي بإدارة المعرفة، هدفت دراسة (Yeh et al 2011) إلى اختبار أثر التشارك في المعرفة بالتوجه التسويقي بأبعاده (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، والتناسق الداخلي

للوظائف) بالتطبيق على القطاع السياحي بالتايوان، وأكدت النتائج على العلاقة القوية بين ثقافة التشارك في المعرفة وكل من التوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين، وهو ما يساهم في تحسين الوضع السوقي للمؤسسات السياحية. كما هدفت دراسة (Kmieciak & Michna (2012 إلى اختبار العلاقة بين التوجه التسويقي، إدارة المعرفة، وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأكدت الدراسة على العلاقة بين المتغيرات رغم أن تبني المفهومين يختلف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

واعتمادا على ما تم تناوله في هذا المبحث يمكن صياغة الفرضية الآتية:

H_{2a} : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي.

H_{2b} : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي.

H_{2c} : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

H_{2d} : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة

سيتم من خلال هذا المبحث تناول أهم ما توصل إليه الباحثون فيما يخص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي ثم العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة وذلك من أجل فهم العلاقة غير المباشرة للقيادة الاستراتيجية بالتشارك في المعرفة من خلال التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي

يعتقد (Aragon-Correa et al (2007, P 350 أن التعلم التنظيمي يتأثر بالقيادة، وهو في واقع الأمر تراكم للخبرات القيادية التي مرت على المنظمة. كما يرى (Robinson (2005, p 188 أنه وبالرغم من العلاقة الوثيقة بين القيادة والتعلم في المنظمة فإن القليل من البحوث فسرت طبيعة السلوكيات التي يؤثر من خلالها القائد على التعلم التنظيمي. وأشار أيضا (Berson et al (2006, p 578 أنه توجد القليل من الدراسات التي ربطت التعلم التنظيمي بالقيادة ومن هذه الدراسات، توجه بعض الباحثين إلى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية ومن أهمها القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي (e.g. Amitay, Popper & Lipshitz, 2005)، بينما اختبر البعض أدوار القيادة والتعلم التنظيمي (e.g. Edmondson, 1999)، كما ركز بعض الباحثين على تطوير القيادة ليتمكنوا من تحقيق التعلم التنظيمي، لكن رأي الباحثة مخالف لأنه ومقارنة بعلاقة القيادة بالتسويق الداخلي وبالتشارك في المعرفة فإن البحث وافر في العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي، وفيما الآتي نتناول أهم ما توصل إليه الباحثين في هذا المجال.

1. ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبني التعلم التنظيمي:

يرى (Boal & Schultz (2007, p 411 أن القائد الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في نقل المنظمة من حالة الفوضى ومساعدتها في التعلم التنظيمي والتجديد من خلال الحوار ونشر القصص وتاريخ المنظمة، حيث إن تاريخ المنظمة مهم ليس فقط لأننا بإمكاننا التعلم من الماضي ولكن لأن الحاضر والمستقبل مرتبط بالماضي. فالقائد الاستراتيجي له دور مهم في قدرة المنظمة على التعلم من الماضي، تجديد حاضرها، وبناء مستقبل لها، وعلى القائد أن يلتزم ويشجع قيمة كتابة القصص التي يمكن التعلم منها، إعطاء أهمية للأخطاء كوسيلة للتعلم، الاعتراف بالآراء المختلفة، والتركيز على الحلول طويلة المدى وهو ما يحسن عملية التعلم التنظيمي، لكن ما سبق ذكره يحتاج إلى مهارات وخبرات متنوعة للقائد (Milam, 2005, p 14). كما يؤكد (Boal & Schultz (2007, p 413 على دور القيادة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي في ظل نظام معقد حيث إن دور القائد الاستراتيجي يتمحور في تحقيق التوازن ضمن هذا النظام المعقد من خلال الربط بين ماضي، حاضر، ومستقبل المنظمة، بحيث يستفيد من جانب ثابت ويتعلق بماضي المنظمة وخبراتها ومعارفها السابقة ومن حاضر متقلب يستدعي المرونة في التعامل مع التغيرات والتعلم من الأخطاء ومن مستقبل غامض يحتاج إلى

بناء رؤيا مشتركة تشجع الأفراد على التعلم، التجديد، والابتكار. حيث أكد (Ussahawanitchakit, 2012, p 1) أن العلاقة التفسيرية بين التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية تصبح أقل قوة بإدخال المتغير المعدل المحيط التنافسي والذي يترجم ديناميكية وتقلب محيط الأعمال، معدل التغير وعدم استقرار المحيط، حيث إن له دور سلبي في العلاقة بين المتغيرين.

كما أشار (Zagorsek et al, 2009, p 159) إلى أن القيادة مسؤولة عن تشجيع ودعم التعلم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الأفكار وبالتالي فسخ مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر متعددة، ومن خلال التركيز على رؤية ورسالة المنظمة والتشجيع الشخصي والتمكين يمكن للقائد أن يدفع الأفراد للتصرف وفق للمعلومات المكتسبة ودعم التغيير السلوكي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة، حيث يشجع القائد الاستراتيجي التعلم التنظيمي والابتكار من خلال تأكيد دور الموظفين في تحقيق رؤية المنظمة وتشجيعهم على الاستجابة للأوضاع والتحديات الجديدة (Boal & Schultz, 2007, p 412). ويعتقد (Garcia-Morales et al, 2006, p 24) أن القائد مسؤول عن توفير فرص التعلم والابتكار من خلال تشخيص المحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة للتعلم والابتكار من المحيط الداخلي للمنظمة، وأشار كذلك (Garcia-Morales et al, 2006, p 23) أن توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على التوجه نحو التعلم والابتكار. فتعتبر القيادة أهم محددات التعلم كونها تساهم في بناء رؤية مشتركة حول التعلم التنظيمي من خلال خلق حاجة واستعداد جماعي للتعلم (Choo et al, 2007, p 921).

كما أشار (Pimapunsri, 2008, p 36) إلى أن للقيادة عدة مهام ترتبط بالتعلم هي العمل المجد، التدريب وتشجيع الموظفين، التخطيط الاستراتيجي، والديمقراطية في العمل. ويعكس العمل المجد قدرة القائد على إظهار قيم العمل من أجل الجماعة وتشجيع الموظف على أن يكون له دور نموذجي، بينما يرتبط التدريب والتشجيع بقدرة القائد على تدريب الموظفين على مجال العمل وتشجيعهم على التعامل بفعالية مع القضايا الشخصية، ويشير العمل الديمقراطي قدرة القائد على الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين ويقرر من يقوم بالعمل وماذا سيقوم به بشكل عادل، ويعكس التخطيط الاستراتيجي قدرة القائد على رؤية المستقبل، تطوير رسالة المنظمة، وإيجاد الطرق لإنجاز الأهداف.

ويعتبر القائد مركز المعلومات في قسمه أو في فريقه، بحيث إن له دور كبير في اكتساب وتوزيع المعلومات كأهم أبعاد للتعلم التنظيمي (Zagorsek et al, 2009, p 148). كما يرى الزعبي (2010، ص 49) أن القائد الاستراتيجي لديه استراتيجية لنشر التعلم التنظيمي بين العاملين وتكوين منظمة متعلمة تحصل على المعرفة وتوزعها على عاملها وتخزنها ثم توظفها في التطوير والتغيير. ولتحقيق ذلك على القيادة بناء الثقة والاحترام

عند أداء العمل مع الأفراد، والتوافق معهم لتحقيق أهداف العمل، توضيح توقعات العمل وتقديم المكافآت على الجهود المبذولة وذلك لتحقيق فعالية أكثر لعملية التعلم التنظيمي (Zagorsek et al, 2009, p 160). وحتى يتمكن القادة من تفعيل التعلم التنظيمي يجب أن يلتزم هو بالتعلم والتطوير حتى يتمكن من دفع الموظفين إلى التعلم (Baldomir, 2009, p 2).

وأشار Aragon-Correa (2007, p 351) إلى أن القادة يلعبون دورًا مهمًا في عملية التعلم التنظيمي من خلال تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات، تهيئة المحيط الملائم للتعلم لتمكين الأفراد من اكتساب وتطبيق المعرفة، حيث إن من خصائص القيادة التي تحكم طبيعة العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي هي المستوى التعليمي للقائد، الخلفية المفاهيمية له، الشخصية، والمواقف. وفي ذات السياق يعتقد Gracia-Morales et al (2006, p 26) أن المنظمة التي تتبنى التعلم التنظيمي بفعالية هي التي يستطيع قادتها أن يدفعوا الأفراد إلى التأثير على المحيط وتغييره بدلاً من التأقلم معه فحسب. حيث إن القائد الذي يستطيع أن يوصل أهداف المنظمة للموظفين وتحديد المهام الضرورية لتحقيق هذه الأهداف يمكنه من خلق والحفاظ على روح التعلم الجماعي في المنظمة (Baldomir, 2009, p 4).

كما يرى Boal & Hooijberg (2000, p 516) أن جوهر القيادة الاستراتيجية يتمثل في خلق والحفاظ على القدرة الماصة Absorptive Capacity والقدرة التكيفية Adaptive Capacity والحكمة الإدارية Managerial Wisdom. وتشير القدرة الماصة إلى إمكانية التعلم، وتتطلب القدرة على الاعتراف بالمعلومات الجديدة، استيعابها وتطبيقها في غايات جديدة، كما تتطلب استخدام عمليات دفاعية وهجومية للموائمة بين المنظمة ومحيطها، وتحتاج القدرة الماصة إلى التجريب، التعلم ثنائي الحلقة والاستعداد لتحمل التعثرات، وتعد القدرات الماصة للقائد الاستراتيجي جد مهمة لأن القادة في هذه المكانة لهم قدرات فريدة على تغيير أو تعزيز الأنماط الحالية للممارسة في المنظمة. وتشير القدرة التكيفية إلى إمكانية التغيير، فقدرة المنظمة على التغيير تحتاج إلى قادة لهم سلوك المرنة، الإدراك المعقد، الانفتاح، وتحمل التغيير (Boal & Hooijberg, 2000, p 517). بينما تشمل الحكمة الإدارية كل من الفطنة والتصرف في الوقت المناسب حيث تتطلب الفطنة القدرة على فهم المحيط والعلاقات التي تحدث فيه، إضافة إلى فهم الآخرين وهذا ما يعرف بالذكاء الصحيح في اللحظة الحاسمة واستتبقت هذه الأخيرة من الفلسفة الإغريقية وعلم لآهوت المسيحي (Judeo-Christian theology) (Boal & Hooijberg, 2000, p 518).

ويقترح Montes et al (2005, P 1170) أن التعلم التنظيمي قد يكون مصدرًا أوليًا محتملاً في تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة إذا وجدت قيادة داعمة. كما أن القيادة تلعب دور فعال في تحفيز السلوك الإبداعي في المنظمة وذلك من خلال خلق محيط ملائم واتخاذ قرارات تمكن المنظمة من النجاح في جمع وتطبيق المعرفة (Aragon-Correa et al, 2007, P 351). كما أكد Garcia-Morales et al (2007, p 548) على دور المدير

التنفيذي CEO في تشجيع التعلم التنظيمي والإبداع. حيث إن المديرين التنفيذيين التحويلين يشجعون عملية التعلم للفرد والجماعة من خلال تحفيز المرؤوسين للتشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات ذكية والتوصل إلى ملاحظات مبدعة (Vera & Crossa, 2004, p 227).

2. أدوار القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي:

يرى Vera & Crossa (2004, p 222) أن القائد الاستراتيجي يعد القوة التوجيهية للتعلم التنظيمي ، حيث يلعب القادة أدوارا جديدة في التعلم التنظيمي حددها Senge 1990 بثلاثة وهي المصمم والمعلم والراعي، وذلك لكونهم المسؤولين على بناء المنظمة التي يعمل فيها مجموعة من الأفراد الراغبين في تحسين قابليتهم، بغرض فهم تعقيدات العمل ووضوح الرؤيا وتطوير نماذج ذهنية مشتركة وبالتالي يجب أن يقوم القائد بمهمته كاملة لهؤلاء الأفراد (الخشالي وآخرون، ص 134). ففي مرحلة المصمم فإنه كمرحلة أولى يصمم الأغراض ويحدد الرؤيا كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية، وفي المرحلة الثانية يقوم بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل التي توجه الأفراد إلى كيفية التفكير واتخاذ القرارات. أما الجانب الثالث من مسؤولية القائد كمصمم فهو التأثير في عمليات التعلم والتي تقود إلى بلوغ المنظمة مرحلة التعلم التنظيمي (الخشالي وآخرون، ص 134). أما دوره كمعلم Teacher فلا يعني امتلاكه للخبرة والتسلط لإجبار الأفراد على تعلم وجهات النظر الصحيحة للحقائق، ولكن دور القائد كمعلم يكون في مساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة ووضوح الرؤيا للحقائق الحالية، كما يكمن دوره في الإسهام في تكوين النماذج الذهنية للأفراد وذلك للتصدي للقضايا الهامة. هذه الصورة الذهنية عن كيفية إدراك العمل ستؤثر وبشكل معنوي في كيفية إدراك المشكلات والفرص والتميز بين أنواع الأنشطة المختلفة والاختيار من بينها، فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق، وتمكنهم من النظر وراء ما هو ظاهر والوصول إلى الأسباب الحقيقية للمشكلات والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل (الخشالي وآخرون، ص.ص 134-135). أما القائد الراعي steward فيركز عمله في مستويين، المستوى الأول كراع للأفراد الذين يقودهم، فهو يراعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لتحقيقها. فالقائد الراعي هو الذي يكون مشغولا في بناء المنظمة المتعلمة. وفي المستوى الثاني فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. فالقائد الراعي يدرك أنه يجب أن يعمل أكثر مما يتكلم ويشير دور القائد إلى تحمل المسؤولية والولاء لرؤية المنظمة، ولكن هذا لا يعني امتلاكه لهذه الرؤيا، بل مهمته تكون في إدارة الرؤية لمنفعة الآخرين (الخشالي وآخرون، ص 135).

كما يلعب القائد التحويلي عدة أدوار فهو محفز، ناصح، مسهل، ومدرب لقدرات التعلم، ولا يحدث التعلم إلا من خلال ثلاث شروط هي وجود أفكار ومعارف، القدرة على التشارك بهذه المعارف، والتزام أعضاء المنظمة بالتعلم (Gracia-Morales et al, 2006, p 25).

3. أنماط القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي:

تتطلب عملية التعلم التنظيمي إلى أكثر من قيادة تقليدية، فالقيادة التقليدية تنظر إلى القادة على أنهم أفراد من نوع خاص وهم الذين يحددون اتجاهات المنظمة ويتخذون القرارات ويقودون المنظمة وفق وجهات نظر غير منظمة، مثل هؤلاء القادة لا يملكون القوة الكافية ويكونون عاجزين عن القيام بعمليات التغيير التي تتطلبها عملية التعلم التنظيمي (الخشالي وآخرون، ص 134). كما يرى Aragon-Correa et al (2007, P 351) أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة وعملية التعلم التنظيمي، فالقيادة التقليدية التي تتصف بالنظامية والتوجه نحو العمل الفردي من الصعب أن تخلق فرق عمل متعلمة، بينما القيادة التحويلية التي تشجع مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحفز العمل الجماعي فإنها من السهل أن يتم في ظلها بناء فرق عمل يمارسون عملية التعلم التنظيمي، وأمد ذلك (Aragon-Correa (2007, p 351) بقوله إن القيادة التقليدية كانت أقل قدرة على تفعيل التعلم التنظيمي كونها تتصف بالاهتمام بالفرد أكثر من العمل الجماعي، بينما القيادة التحويلية فلها القدرة على بناء فرق العمل وتوجيههم، تقديم لهم الطاقة والدعم لعملية التغيير والتعلم التنظيمي، حيث أشار Zagorsek et al (2009, p 145) أن أغلب الدراسات التطبيقية أكدت أن الأنماط القيادية الأكثر تأثير على التعلم التنظيمي هي القيادة التحويلية، القيادة الداعمة، والقيادة بالتمكين. وفيما الآتي سيتم تناول علاقة أنماط القيادة الاستراتيجية بكل من ثقافة التعلم التنظيمي واستراتيجية التعلم التنظيمي.

أ. أنماط القيادة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي:

يعتمد خلق ثقافة التعلم على القائد الاستراتيجي ومدى قدرة ذلك القائد على أن يوازن أنماط السلوك التحويلي والإجرائي والنظم المتسلطة والمشاركة والتوجه نحو المهام ونحو العلاقات. والقائد الاستراتيجي الذي يختار أنماط سلوك القيادة الإجرائية سوف يعمل ضمن الثقافة الحالية، وسوف يتبع الثوابت والقواعد والإجراءات الحالية (Vera & Crossa, 2004, p 232). وبالمقارنة فإن أنماط القيادة التحويلية تسمح لكبار المسؤولين التنفيذيين بتكييف الثقافة التنظيمية وإعادة التوفيق بينها وبين الرؤية الجديدة حيث تستدعي الحاجة ذلك (Vera & Crossa, 2004, p 232). وهناك العديد من مظاهر القيادة التحويلية مرتبطة بالإبداع وثقافة التعلم التنظيمي مثل، تشارك الموظفين في الرؤيا يجعلهم أكثر قدرة على الاتصال الفعال وتبادل القيم، كما يشجع على بناء فرق العمل وهذا ما يدعم عملية التعلم التنظيمي بين أعضاء الفريق (Aragon-Correa et al, 2007, P 351). كما أن القادة التحويليين يميلون بدرجة كبيرة إلى تشجيع الثقافة المفتوحة والبنى العضوية والنظم القابلة للتكيف والإجراءات المرنة وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتحدي التعلم التنظيمي، كما يشجع القائد التحويلي على الانفتاح، والصدق في التعامل والاتصال في الوقت المناسب، وتسريع الحوار بين أعضاء الفريق، فهو يشجع على التعبير عن مختلف الآراء والأفكار لتسريع اكتساب ونشر المعرفة كأسلوب للتعلم التنظيمي (Zagorsek et al, 2009, p 148)، فمن خلال السماح بالتعبير على مختلف الآراء والأفكار،

ومن خلال تحدي الاعتقاد والافتراضات القديمة، ومن خلال تشجيع وجهات النظر الجديدة، فإن القائد التحويلي يحسن من عملية ترجمة المعلومات كخطوة من خطوات التعلم التنظيمي (Zagorsek et al, 2009, p 148)، في حين يميل القادة الإجراءيون إلى تشجيع الثقافات المغلقة والبنى الآلية والإجراءات التي تسهل عملية تعزيز التعلم التنظيمي (Vera & Crossa, 2004, p 232).

ب. أنماط القيادة الاستراتيجية واستراتيجية التعلم التنظيمي:

يمكن للقيادة الداعمة أن تسمح بالتعلم داخل المنظمة من خلال التجريب، الاتصال، الحوار، وعملية خلق المعرفة التنظيمية (Montes et al, 2005, P 1162).

من جهة أخرى أشار Mulford & Silins (2002, p 4) إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً على آليات التعلم التنظيمي في المدارس من خلال الدعم الفردي، الثقافة، الهيكل، الرؤية والغايات، وتوقع الأداء، وفيما الآتي توضيح لهذه الآليات:

1. الدعم الفردي، بحيث يتم تقديم الدعم المعنوي، تقدير عروض العمل الفردية، وأخذ رأي القادة بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.
2. الثقافة، حيث يتم نشر ثقافة الرعاية والثقة بين الأفراد، التفاعل باحترام معهم والاستعداد لتغيير القائد لممارساته وطريقة عمله بالشكل الذي يمكن الأفراد من الفهم أكثر.
3. الهيكل، حيث يجب تأسيس هيكل تنظيمي يشجع عملية التشارك في اتخاذ القرارات، دعم التوجه القيادي التشاركي والتوجيهي، وتشجيع الفرد على الاستقلالية في العمل.
4. الرؤية والغايات، بحيث يتم العمل وفق رأي الجماعة لتأسيس أولويات وغايات المنظمة وتوصيل هذه الغايات لكل الأفراد لخلق إحساس بالهدف المشترك.
5. توقع الأداء، حيث يجب امتلاك توقع عالٍ لأداء الأفراد، وتشجيع القادة على ترجمة ماذا يحاولون عمله مع الأفراد وكيف يتم تحقيق ذلك، توفير فرص التعلم للأفراد من بعضهم وبناء نموذج التعلم المستمر من خلال ممارساتهم.

كما أشار Zagorsek et al (2009, p 149) أن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يتغير بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية للتوافق مع وضعية (المحيط، الاستراتيجية، الأداء، ومرحلة دورة حياة المنظمة) قصد تسهيل وتشجيع استراتيجية التعلم التنظيمي. ويرى Zagorsek et al (2009, p 150) أن كل من القيادة التحويلية والإجرائية لها أثر بنفس المستوى على الخطوة الأخيرة من التعلم التنظيمي (تغيير الإدراك والسلوك) أكثر من الخطوات الثلاث الأولى (اكتساب، نشر، وترجمة المعلومات)، فمن يتوقع أن القيادة الإجرائية تشجع على اكتساب وتبادل المعلومات، لكن الواقع أنها توضح فقط متطلبات الدور والمهمة والأهداف كما أنها تساهم في ترجمة المعلومات لكن بفعالية أقل مقارنة بالقيادة التحويلية، وكنتيجة لذلك فإن بعض من

السلوكيات ستتغير لدى أعضاء المنظمة وهو ما يعني حدوث عملية التعلم التنظيمي (Zagorsek et al, 2009, p 149). كما أشار (Zagrosek et al (2009, pp 158-159) أن هناك ثلاث أسباب يمكن أن تفسر لماذا أن المكافأة الموقفية كبعد من القيادة الإجرائية لها أثر أكبر من القيادة التحويلية على عملية التعلم التنظيمي هي أولاً أن المكافأة الموقفية تمكن الأفراد من إدراك التناسق في السلوك القيادي وإضافة إلى الثقة بالقائد، حيث يشعر الموظفون أن القيادة تحترم جهودهم. ثانياً السياق، حيث إن قوة أثر القيادة الإجرائية يختلف من سياق لآخر، حيث يكون الأثر أقوى في محيط سريع التغيير، حيث يمكن للقائد الإجرائي ومن خلال المكافأة الموقفية توضيح مهام مسؤوليات، وما هو متوقع من كل فرد. وثالثاً أن مخرجات المكافأة الموقفية هو رضا وظيفي أعلى، تحفيز أكبر وأداء وظيفي أحسن كأهم مخرجات التعلم التنظيمي.

ويعتقد (Mulford & Silins (2002, p 9) أن النمط القيادي الذي له تأثير على تبني التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي هو نمط القيادة التحويلية. وأكد (Pimapunsri (2008, p 34) أن القائد الذي يتبع نمط القيادة التحويلية يجب أن يراقب، يسهل ويطور القدرات التعليمية للمنظمة، فالقيادة التحويلية بأبعادها التحفيز الفكري، التأثير الإلهامي، الاعتبارات الفردية، أهم نمط قيادي يؤثر على استراتيجية التعلم التنظيمي.

وبتفصيل أكثر فإن القيادة التحويلية لها دور في تبني التعلم التنظيمي من خلال التحفيز الفكري، الإلهام التحفيزي، وتشجيع الثقة في النفس بين أعضاء المنظمة. ويرى (Aragon-Correa et al (2007, P 357) أن قبول المدير التنفيذي للخطر والتجاوز عن الخطأ يعد أول مراحل الإبداع التنظيمي، حيث إن التحفيز الفكري يعبر عن درجة تنشيط القادة لجهود تابعيهم ليكونوا أكثر ابتكار وإبداع من خلال استطلاع الافتراضات، إعادة صياغة الإشكاليات، منهجية الوضعيات القديمة بطريقة جديدة. الاعتبارات الفردية تشير إلى درجة إعطاء القائد اهتمام لحاجات كل فرد من أجل الإنجاز والنمو والتعامل معه كمعلم أو متابع. التأثير المثالي يمثل درجة احترام والثقة في القائد، تضمن هذا البعد السلوك الكاريزمي الذي تسمح لتابعيهم من تعريف أنفسهم ضمن شخصية القائد. التحفيز الإلهامي يمثل درجة توضيح القائد للرؤية والسلوك بطريقة تحفز التابعين وتبعث فيهم التحدي. وتشمل القيادة الإجرائية المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء، بينما القائد الإجرائي ومن خلال المكافأة الموقفية يوضح للتابعين ماذا يحتاج الفرد حتى يكافأ على جهوده ومن خلال الإدارة بالاستثناء يمكن للقائد مراقبة أداء تابعيه وتصحيحها عند الحاجة (Jansen et al, 2009, p 6).

ويمكن تتبع أثر القيادة التحويلية على استراتيجية التعلم التنظيمي في النقاط الآتية:

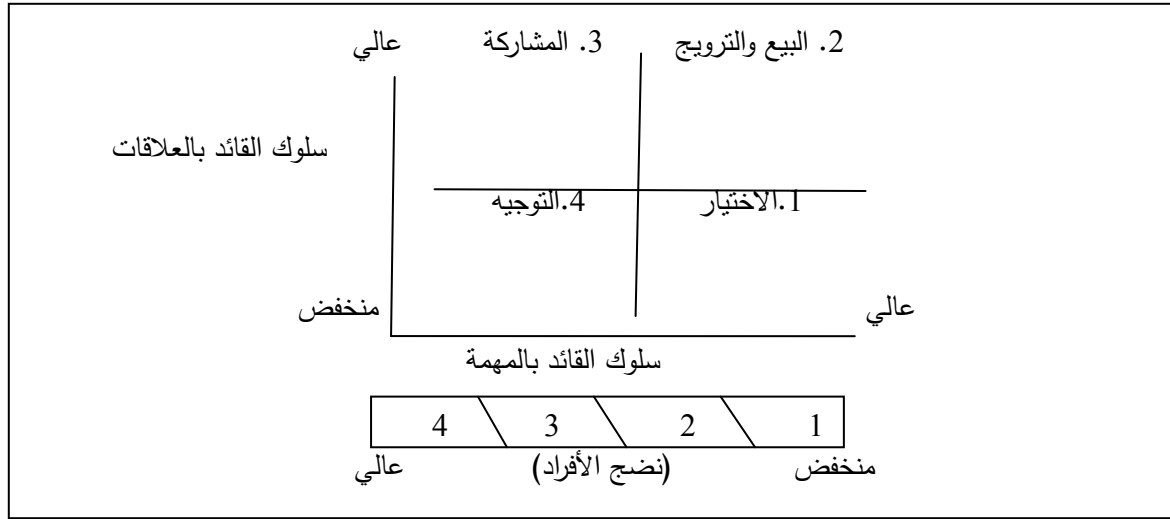
- القادة التحويليون يقومون بالتحفيز فكرياً، فهم يحفزون الأفراد لإعادة صياغة المشاكل والقيام بالمجازفات والنظر للمواقف القديمة وبأفكار جديدة، إن هؤلاء القادة يشجعون على الابتكار والتعلم المزدوج (Vera & Crossa, 2004, p 229).

- القادة التحويليون يراعون مشاكل الأفراد، فهم يزودونهم بالدعم والنصح والتدريب (Vera & Crossa, 2004, p 229).
- القادة التحويليون يميلون إلى أن يكون لهم خصائص فذة، فهم قدوة فطرية يجد فيهم الأفراد صورة لأنفسهم ويحاكمونهم ويتعلمون منهم، وإلى جانب الجاذبية الشخصية يكون هناك عادة تكريس للنفس في خدمة رؤية المنظمة وهدفها (Vera & Crossa, 2004, p 230).
- كما يستغل القادة التحويليين التنوع في خلفيات أعضاء فريقهم وخبراتهم ويؤسسون آليات للحل الفعال للصراعات. والمديرون التنفيذيون التحويليون يعتقدون بأن الجماعات ذات الخبرة والخلفيات المتنوعة أكثر إبداعاً، وتتعلم أكثر من الجماعات المتجانسة (Vera & Crossa, 2004, p 230).
- بينما يراعى القادة التحويليون تعلم الأفراد والجماعات في محيط عمل متغير فإن القادة الإجرائيين يفعلون ذلك ضمن محيط أكثر ثباتاً، فهم ينقلون القيم التنظيمية أو يأخذون في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات ويقومون بما يلزم لإجراء التصحيحات، وهم يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة (Vera & Crossa, 2004, p 230).
- الاختلاف بين فرص التعلم التي يوفرها القادة التحويليون والإجرائيين هو أن القادة التحويليين يركزون على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير، في حين أن القادة الإجرائيين يركزون على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية (Vera & Crossa, 2004, p 230).

4. كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي:

قدّم (Mulford & Silins (2002, p 10) الأساليب الأربع للقائد لتطوير التعلم الناتجة عن سلوكي القائد بالعلاقات والقائد بالمهمة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (2-8): الأساليب القيادية لتطوير التعلم التنظيمي



Source : Mulford & Silins, 2002, p 10.

حيث إن القائد يكون موجهاً بالمهمة بشكل عالٍ وبالعلاقات بشكل منخفض (القائد يتبع سلوك الاختيار) إذا كان نضج الأفراد منخفض، ويكون القائد موجهاً بالمهمة بشكل عالٍ وبالعلاقات بشكل عالٍ (القائد يتبع سلوك البيع والترويج) بداية مرحلة النضج، ويكون سلوك القائد موجهاً بالمهمة بشكل منخفض وبالعلاقات بشكل عالٍ (القائد يتبع سلوك المشاركة) عندما يكون الأفراد في مرحلة النضج، ويكون القائد موجهاً بالمهمة بشكل منخفض وبالعلاقات بشكل منخفض (القائد يتبع سلوك التوجيه) إذا كان الأفراد في قمة مرحلة النضج. ويشير نضج الأفراد إلى قدرة الأفراد (مهارات، معارف وخبرات) واستعدادهم (التزامهم، وتحفيزهم، وثقتهم بنفسهم) على تحمل المسؤولية وتوجيه سلوكهم.

ويشير Elenkov et al (2005, p 669) في هذا الإطار إلى أن القائد الاستراتيجي يمكن أن يؤثر في الابتكار التنظيمي من خلال عدة طرق هي، له قدرة عالية على ترصد المحيط وفهم التوجهات المستقبلية، خلق رؤية مستقبلية داخل المنظمة، من خلال الاختيار، الترقية، ودعم التغيير، وخلق ثقافة تنظيمية أين ترتفع إنتاجية العمل، مكافأة إنتاجية الموظفين، وبناء وتحسين للعلاقات الإنتاجية.

من جانب آخر ولفهم كيفية تأثير القيادة على التعلم، ربط Jansen et al (2009, p 6) القيادة التحويلية/الإجرائية بالعناصر الأربع للتعلم التنظيمي (البديهية (Intuiting)، والترجمة (interpreting)، والدمج (integrating)، والتأسيس (institutionalizing) في مستوى كل من الفرد، الجماعة، والمنظمة، حيث تشير البديهية إلى عملية الوعي الجزئي الذي يقع على مستوى الفرد ومنها يبدأ التعلم، ويجب أن تتم في عقل واحد، الترجمة وتذهب أبعد من وعي الفرد للتعلم إلى التشارك في تعلمه مع الجماعة، الدمج تأتي بعد تغيير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة وانتقاله إلى المستوى التنظيمي، التأسيس تثبيت التعلم في الأنظمة والهياكل

والإجراءات والممارسات. كما يمكن التمييز بين نوعين من التعلم في هذا السياق، التعلم المخزن في كل مستوى (الفرد، الجماعة، المنظمة)، وتدفق التعلم بين المستويات (تغذية أمامية من الأفراد إلى الجماعة ثم إلى المنظمة، وتغذية راجعة من المنظمة إلى الجماعة ثم الأفراد)، بحيث إن كلا التدفقين ينتجان التعلم الاستغلالي والتعلم الاستكشافي، فدور القائد في التعلم الاستكشافي يترجم في البحث، المخاطرة، والتجريب، بينما دوره في التعلم الاستغلالي فيترجم في الاختيار، التفعيل، والتنفيذ. كما يرى (Jansen et al (2009, p 7 أن كل سلوك قيادي يمكن أن يدعم التعلم التنظيمي بحيث إن السلوك التحويلي للقائد يساهم في تبني كل من التعلم من خلال التغذية الأمامية الذي يعد تحدي للتعلم المؤسس، بينما سلوك القائد الإجرائي يساهم في تبني التعلم من خلال التغذية الراجعة التي تعزز التعلم المؤسس. ويمكن توضيح ما سبق في الجدول الآتي:

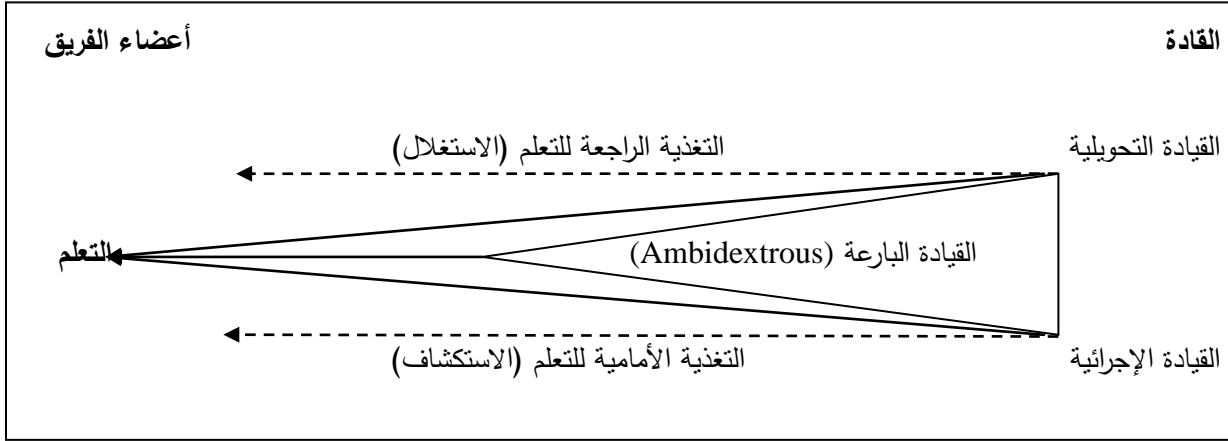
الجدول (2-2): عملية تأثير القيادة على التعلم التنظيمي

تدفق التعلم من خلال التغذية الأمامية	تحدي التعلم المؤسس من خلال نقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة ثم إلى المنظمة. مثال: فكرة جديدة حول منتج جديد تأتي من الخط الأمامي للموظفين.	تعزيز التعلم المؤسس من خلال عمليات نقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة ثم إلى المنظمة. مثال: مبادر يحول الطرق الحالية للقيام بالأشياء إلى إجراءات روتينية.
تدفق التعلم من خلال التغذية الراجعة	تحدي التعلم المؤسس من خلال عمليات نقل المعرفة من المنظمة إلى الجماعة ثم إلى الأفراد. مثال: فرق الإدارة العليا تطبق التغييرات في الاستراتيجية.	تعزيز التعلم المؤسس من خلال عمليات نقل المعرفة من المنظمة إلى الجماعة ثم إلى الأفراد. مثال: تطبيق الطرق الجديدة للقيام بالأشياء في نظم المعلومات.
	الاستكشاف	الاستغلال

Source : Jansen et al, 2009, p 7

وفي نفس السياق أشار (Robinson (2005, p 190 إلى أن القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لها سلوكيات مختلفة في التغذية الأمامية للتعلم (استكشاف) والتغذية الراجعة للتعلم (استغلال)، بحيث إن القيادة التحويلية تشجع الابتكار وتحديات التعلم، بينما تعزز القيادة الإجرائية أهداف الفريق، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (2-5): القيادة الاستراتيجية والتعلم داخل فرق العمل



Source : Robinson, 2005, p189.

إذ تبدأ التغذية الراجعة مع بناء هيكل الفريق، وتتم بحسب الأفراد وترجمة عملية التعلم، وعلى القائد هنا تحديد وتعزيز عملية التعلم داخل الفريق، اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم الالتزام، وتقع التغذية الراجعة للتعلم عندما يسعى قائد الفريق لتحقيق أداء مستقر وجعل الأفراد يتعلمون من خبراتهم السابقة، والقيادة الإجرائية في هذه الحالة هي الملائمة من خلال دعمها للإجراءات الرسمية للتعلم. وتشير التغذية الأمامية للتعلم عملية الإدراك والترجمة لفريق التعلم حيث تشمل هذه العملية البحث، التجريب، المخاطرة، والابتكار، وفي هذه الحالة فإن على القائد التحويلي تشجيع الأعضاء ليصبحوا أكثر ابتكار وإبداع حيث يدرك القائد التحويلي أن الأفراد يملكون الخبرات والمعارف الضمنية التي يستفاد منها في عملية التعلم الفرقي، فيتم تشجيع الأفراد على استخدام أفكارهم والمشاركة في تطوير الإجراءات، الهيكل والاستراتيجية (Robinson, 2005, p 190).

5. القيادة الاستراتيجية والتعلم في مختلف المستويات:

أشار (Crawford 2005, p 11) إلى أن القادة مسؤولون بدرجة أولى على كل من التعلم الفردي والتعلم التنظيمي. فدراسة عملية التعلم في مختلف المستويات التنظيمية يعطي صورة تفصيلية عن دور القادة في تسهيل عملية التعلم التنظيمي (Berson et al, 2006, 578). وفيما الآتي يتم تناول علاقة مستويات القيادة الاستراتيجية بمستويات التعلم التنظيمي:

5.1. التعلم الاستكشافي (التعلم الجذري أو التعلم ثنائي الحلقة):

أ. على مستوى الفرد/والجماعة:

وتبدأ بمرحلة الحدس للتعلم، حيث ترتبط عادة بالمعرفة الضمنية للخبراء، وتكون مترجمة في الممارسات ومن الصعب التشارك في هذه المرحلة، ويكمن دور القادة هنا في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة من

خلال تشجيع الأفراد على تبادل الخبرات ودعم جماعات الممارسة، وفي هذه المرحلة يركز الحدس على اكتشاف أفكار جديدة والتي قد تؤدي إلى الابتكار والتغيير، حيث إن للقائد دورًا كبيرًا في جعل الأفراد أكثر ابتكارًا، وفي خطوة تالفة يصبح الفرد أكثر إدراكًا لما يتعلمه، ويكون دور القائد كبيرًا في مساعدة الأفراد في إدراك ما يتعلمون، فالقادة يحددون للأفراد مجال وسياق التعلم الفردي ليكون ذا معنى وأكثر فائدة، فالقادة يسهلون عملية تفسير الحدس من خلال تقديم سياق ومعنى لما يتعلمه الفرد (Berson et al, 2006, pp 5579-583).

كما أن للقائد دورًا مهمًا في دفع عملية التفسير للجماعة والذي يكمن في تقليص اللبس في المعنى الذي قد يحدث نتيجة الاختلاف في فهم وإدراك الأفراد، ويعد إعداد القائد لرؤية مشتركة مصدرًا لبناء لغة مشتركة وتفكير متقارب، كما أن توصيل القائد لأفكاره في الرؤية تجعل هذه الأفكار متضمنة في السياق التنظيمي المؤثر على عملية التعلم الجماعي، فالقائد غالبًا ما يكون مسؤول عن أهداف التعلم على مستوى الجماعة، حيث أكد بعض الباحثين (e.g. Kahai, Sosik & Avoio, 2003) عن دور القيادة التحويلية في الإبداع من خلال العصف الذهني، كما أن درجة الاستقلالية في العمل التي يقدمها القائد لفريق أو جماعة العمل لها علاقة إيجابية بفعالية التعلم الاستكشاف (Berson et al, 2006, pp 583-584).

كما يرى (Waldman et al (2009, p 2) أن دور القائد على المستوى الفردي يكمن في تسريع الاستعدادات التطويرية للأفراد، إضافة إلى تحسين مساهماتهم الكامنة في التعلم التنظيمي. كما تساهم القيادة الاستراتيجية في الاستعداد للتطوير على مستوى الفرد من خلال تصرفاته والرسائل التي يقولها (Phipps & Burbach, 2010, p 141). كما أن القادة الاستراتيجيين يخلقون فرصًا عن طريق تطوير آليات مستمرة لتطوير الذات واكتساب الجدارة والتجريب وتحدي نطاق محدد للعمل. كما يؤثر توجه التحكم لدى القادة الاستراتيجيين في التعليم الفردي، وذلك عن طريق تحديد حرية الموظفين لتغيير نشاطات عملهم بشكل كبير (Vera & Crossa, 2004, p 228).

ب. على مستوى الأعضاء (التبادل بين القائد والعضو في الجماعة):

إن أهم المظاهر التي يجب على القائد التركيز عليها هي الثقة بينه وبين الأعضاء إضافة إلى الدعم التنظيمي، حيث إن كلاً من الثقة والدعم يجعل الأعضاء أكثر حرية في مواجهة تحديات العمل وعدم الخوف من مخاطر مخرجات التعلم الناتج عن عدم امتلاك المعرفة الكافية، بالإضافة إلى أنه يخلق إحساس لدى الأعضاء أن جهودهم ومساهماتهم تلقى الاحترام والمكافأة (Berson et al, 2006, p 584).

بينما تساهم القيادة الاستراتيجية على مستوى العلاقات الشبكية (الجماعة) في تشجيع نشر المعرفة في ظل علاقات اجتماعية شبكية (Phipps & Burbach, 2010, p 141). كما أن مديري الإدارة العليا يمكن أن يصمموا الهياكل والبنى التحتية للاتصالات التي تزود الأفراد بالحوافز من أجل التشارك في الأفكار والممارسات

والخبرات. فالقيادة الاستراتيجية يؤثرون في تعلم الجماعة عن طريق تشجيع العمل بين الفرق والثقة والتدريب المتبادل وتنوع العناصر والارتباط، وكذلك الاجتماعات المنتجة والمناقشات عندما تتباين وجهات النظر والصراع كفرصة للتعلم (Vera & Crossa, 2004, p 229).

ت. على المستوى التنظيمي:

فالعلاقة بين التعلم الاستكشافي على مستوى المنظمة والقيادة قد تم تفسيره أكثر، إذ أن نظرية الصف الأعلى ركزت على سمات القائد ودورها في التعلم التنظيمي مثل المستوى التعليمي للقائد وخبرته، إضافة إلى سمات القائد، فإن موافقه كذلك تؤثر على عملية التعلم الاستكشافي أو الابتكار مثل الالتزام الإداري، الرقابة الاستراتيجية، وروح المبادرة لدى القائد. كما أن ممارسات القائد لها دور في التعلم الاستكشافي مثل تسهيل عملية التعلم، دعم التعلم، تدريب الأفراد لرفع قدراتهم على التعلم من خلال الرؤية المشتركة، والقيادة الراحية التي تشجع التعلم من خلال تحفيز الأفراد وخلق محيط مدعم وآمن أين يشعر فيه الأفراد بقدرتهم على المخاطرة والتعلم من الأخطاء (Berson et al, 2006, p 585).

كما أن أثر أساليب القيادة التحويلية/ الإجرائية في التعلم على مستوى المنظمة يكون متسقاً مع الآثار على مستوى الفرد والجماعة. فالتعلم على مستوى المنظمة يمثل ترجمة الفهم المشترك والعمل الجماعي وإجراءات ونظم وبنى واستراتيجيات جديدة (Vera & Crossa, 2004, p 229).

5.2. الدمج:

وتتطلب مرحلة الدمج التشارك في التعلم وتحقيق التقارب من خلال المحادثة بين الأعضاء التي تؤدي إلى الفهم المشترك، وتوجد العديد من العمليات المرتبطة بالدمج تتضمن تقييم اللغة، جماعات الممارسة، ورواية القصص.

أ. على مستوى الأعضاء/الجماعة:

يتم دمج المحادثة بين أعضاء المنظمة في الحوار والتي تبدأ بتشكيل اللغة لتوصيل أفكار جديدة في مرحلة التفسير الحدسي ويحدث هذا الدمج من خلال التشارك في الأفكار بين كل من القادة والأعضاء وبين القادة والجماعات، ومن بين النماذج التي ساهمت في دعم عملية الدمج نموذج التبادل بين العضو والقائد LMX حيث إن القائد في مرحلة الدمج للتعلم التنظيمي حسب هذا النموذج يساعد على بناء روابط هيكلية ضمن شبكة من العلاقات الاجتماعية من داخل وخارج المنظمة والتي تسمح له ولأعضاء أن يكونوا قناة للتعلم. كما أن مفهوم التحفيز الفكري يعد منهج آخر يساهم في فهم كيف يتشارك الأفراد التعلم ويدمجون ذلك ضمن الجماعة، حيث وحسب هذا المفهوم فإن القادة يدعمون التغذية الأمامية للتعلم من خلال تحويله من مرحلة التفسير إلى مرحلة الدمج، كما أن القائد التحويلي وعن طريق التحفيز الفكري يقوم بخلق رؤية وقيم مشتركة تحفز على التشارك بالأفكار الجديدة مع الجماعات الأخرى (Berson et al, 2006, p 587).

ب. على مستوى المنظمة:

تحدث مرحلة الدمج على مستوى المنظمة من خلال رواية القصص والتي من شأنها خلق سياق للتعلم، كما أنها تمثل مخزناً للحكمة في المنظمة، حيث استخدم Jack Welch المدير التنفيذي لشركة General Electric (في ذلك الوقت) رواية القصص لإيصال أهداف التعلم إلى الموظفين (Berson et al, 2006, p 587).

5.3. التعلم الاستغلالي (التعلم التدريجي أو التعلم أحادي الحلقة):

وتبدأ هذه المرحلة بإيجاد المعرفة ونقلها إلى كل المنظمة من خلال مرحلة الترجمة والتفسير، ويشير التأسيس لترجمة المعرفة في شكل إجراءات، هياكل، وممارسات في المنظمة ويعتمد دور القائد هنا على طبيعة الاتصال في المنظمة (Berson et al, 2006, p 588).

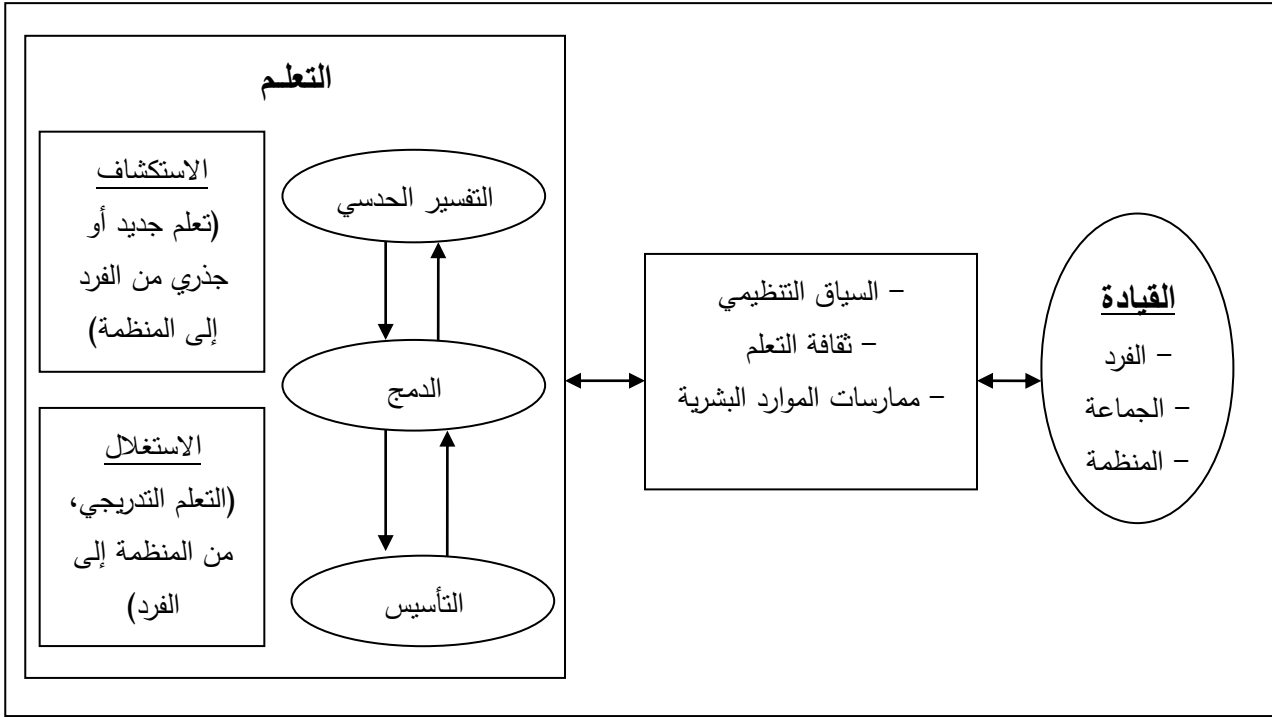
أ. على مستوى الأعضاء والجماعة:

إن أهم عملية تدعم تأسيس أو تركيب المعرفة هو عملية تحويل المعرفة، حيث إن فريق التعلم في هذه العملية يركز على معرفة أين تستخدم المعرفة، نشر المعرفة، وبناء فهم مشترك، حيث ترتبط معرفة أين تستخدم المعرفة بأنظمة الذاكرة، ويرتبط نشر المعرفة بالاتصال الداخلي، في حين يرتبط الإدراك المشترك بالنماذج الذهنية للفريق، وفي هذا المجال أكدت الدراسات السابقة أن النمط القيادي التشاركي هو الأكثر تفعيل لعملية تحويل المعرفة في الفريق من النمط التوجيهي (Berson et al, 2006, p 588).

ب. على مستوى المنظمة:

يرتبط التعلم الاستغلالي أكثر بالمعرفة الظاهرة، وأهم تحدي للتعلم الاستغلالي على مستوى المنظمة هو تجديد مصادر المعلومات والمعرفة، وحتى تكون المنظمة ذات فعالية في التعلم الاستغلالي عليها تنظيم المعرفة بشكل مفيد، وجعلها قابلة للوصول إليها وقابلة للاتصال (نشرها). وتعد المعرفة المخزنة في أنظمة الحاسوب، الهياكل، والاعتقادات الثقافية المشتركة، أو حتى في أذهان الخبراء مصدر للتعلم الاستغلالي، وللقيادة دور في تخفيض عوائق الوصول إلى المعرفة من خلال تشجيع تحويل المعرفة، وخلق إحساس بالأمان في تبادل المعرفة، ويحدث ذلك من خلال الملتقيات والاجتماعات وتمكين الأفراد من اتخاذ القرار. ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل (2-10): نموذج Berson et al للعلاقة بين مستويات القيادة والتعلم التنظيمي



Source : Berson et al, 2006, p 578

6. تحديات القيادة الاستراتيجية في تبني التعلم التنظيمي:

على عكس ما سبق تأكيده من قبل العديد من الباحثين أشار (Ussahawanitchakit, 2012, p 1) أن التعلم التنظيمي من خلال أنشطة خلق واستخدام المعرفة وجلب وتبادل المعلومات حول حاجات الزبون، تغيرات السوق وتصرفات المنافسة، إضافة إلى غرس ثقافة وقيم التعلم في المنظمة لها دور فعال في فعالية القيادة الاستراتيجية وبذلك تحسين قدرة المنظمة على التوقع وتصور والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من خلق خطوط استراتيجية وتنمية مستقبل المنظمة، في الوقت الذي يعد تبني التعلم التنظيمي من أهم التحديات التي توجهها القيادة الاستراتيجية.

حيث أشار (Garcia-Morales et al, 2006, p 24) إلى إنه من التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة هو توفير الرأس المال الفكري والذي يعد من أهم مسؤوليات القيادة من خلال دعمها للتعلم والابتكار التنظيمي، ويرى (Bayaktarglu & Kutanis, 2003, p 153) أن القيادة تلعب دور مهم في ممارسة التعلم التنظيمي ومواجهة تحدياته، حيث إن تبني التعلم التنظيمي قد يخلق تصادمًا بين فلسفة التعلم التنظيمي ومبادئ مؤسسي المنظمة والإدارة العليا بها، وقد يؤدي إلى خلق رؤية جديدة ويتطلب هذا تطوير مجموعة أهداف والتي تساعد الموظفين على فهم دورهم في ظل المحيط الجديد.

وذكر (Hovland, 2003, P 4) تبعاً لـ (Levitt and March, 1998) أن بإمكان المنظمة أن تتغلب على عوائق التعلم التنظيمي إذا توفرت لديها قيادة جيدة. كما أن من الشروط التي على القيادة توفيرها لدعم التعلم التنظيمي هو الاهتمام بفرق العمل، تشجيع الثقة المتبادلة، روح المخاطرة، والرؤية المشتركة، وتخفيض تكاليف الاتصال الداخلي (Gracia-Morales et al, 2006, p 24).

وأشار (Gracia-Morales et al, 2006, p 26) إلى أن المحيط التنافسي وتسريع التغيير قد يكون فرصة أو تهديداً لإمكانية المنظمة على التعلم المستمر واكتساب المعرفة، ويعتمد ذلك بشكل كبير على سلوكيات القيادة في المنظمة. ويضيف أن المحيط الأكثر استقراراً يتناسب مع التعلم التكيفي بينما المحيط المنقلب فيتناسب مع التعلم التوليدي.

كما أشار (Venter, 2008, p 4) إلى أن القائد من خلال استخدامه لقوة السلطة فإنه لا يترك فرصة للموظفين على التعلم وكسب الخبرات من خلال التجربة والخطأ وهذا ما يجعل مقاومة التغيير عند الموظفين كبيرة، في حين أن القائد الذي يستخدم قوة التشارك أين يوفر محيط التمكين ويترك مجالاً للموظفين لاتخاذ القرارات والتعلم من التجارب والأخطاء وكسب الخبرات فإن ذلك يخفض مقاومة التغيير في المنظمة.

7. القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة:

نظراً لأهمية الدور القيادي في المنظمات، فمن الواجب التركيز على إعداد البرامج الهادفة إلى زيادة القدرات القيادية وتطويرها بما يتلاءم مع الاتجاهات نحو تحقيق التميز في المنظمات المتعلمة وتطوير القدرات الفردية والجماعية التي تستند إلى أسس المشاركة والوضوح والحوار (الفاعوري و بكار، 2004، ص 2272). فالقادة الذين يهتمون بتطوير الأنظمة التنظيمية للمعرفة قد تمكن المنظمات من النجاح بأن تصبح منظمات متعلمة، كما أن قادة المنظمات المتعلمة بحاجة إلى أن يتعلمون كيف يخلقون رؤية مشتركة بغرض تسريع جو التعلم (Baldomir, 2009, p 1). فمن خلال الرؤية المشتركة يمكن للقائد أن يحقق التعاون بين الجماعة في المنظمة المتعلمة (Baldomir, 2009, p 2).

كما أن القائد الناجح في تمكين المنظمة أن تصبح منظمة متعلمة هو الذي يدرك المعارف التي يملكها الأفراد في المنظمة، وما هي المعارف التي يحتاجون إليها، ويحترم هذه المعارف كسبيل لتشجيعهم على التشارك بها حيث إن الفرد الفعال حقيقة يقاس من خلال علاقته بباقي أفراد المنظمة أكثر من إنجازاته الفردية (Baldomir, 2009, p 3). وعلى القائد أن يملك تفكيراً طويلاً المدى فلا يركز على حاجات وأداء المنظمة على المدى القريب، بل على المدى البعيد حيث إن هذا التفكير يمكنه من تحديد الفجوة في المهارات والمعارف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب، ويمكن أن يحصل على هذه المعارف من خلال التعلم التنظيمي وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (Baldomir, 2009, p 4).

وقد حدد Baldomir (2009, p 5) مجموعة المهارات التي يجب أن يملكها القائد حتى يكون ناجحاً في المنظمة المتعلمة وهي:

1. التفكير طويل المدى.
2. توضيح الأهداف والمهام.
3. الاهتمام بعملية خلق والتشارك في المعرفة.
4. تطوير رؤية مشتركة.
5. توفير هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمة.

كما تتحدد قدرة القيادة على تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة حسب Constraction Industry Institute, Achieving LO Projects Teams (2005, p 15) من خلال:

1. الريادة في إدماج المعرفة الجديدة في المنظمة،
2. تشجيع التجربة والتعلم من الأخطاء،
3. تطوير رؤية مشتركة.

إن أول خطوة لبناء منظمة متعلمة تحتاج إلى القائد الذي يعطي رؤية للمنظمة المتعلمة لدى أفراد المنظمة (Aggestam, 2006, p 296). وتوجد ستة مستويات تمر عليها المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة ترتبط أغلبها بالقائد حسب Constraction Industry Institute, Achieving LO Projects Teams (2005, p 36) وهي:

المستوى 0: فهم وإدراك معنى المنظمة المتعلمة وأهداف التحول إليها.
المستوى 1: تطوير قيادة قادرة على نقل المنظمة إلى منظمة متعلمة.
المستوى 2: تطوير القيادة لبنية تحتية من خلال تشجيع التشارك في المعرفة ودع الاتصال المفتوح والتفاعل بين الأفراد.

المستوى 3: الاهتمام أكثر بثقافة التعلم وربطها بوظائف الأفراد وبمسارهم المهني.

المستوى 4: على القائد نشر ثقافة التعلم في كل المستويات التنظيمية.

المستوى 5: أصبحت المنظمة تملك صفات المنظمة المتعلمة وعليها ترسيخ ذلك.

كما أشار Pimapunsri (2008, p 34) إلى أن المنظمات المتعلمة تحتاج إلى مدراء يمكنهم تحدي الخلفيات التقليدية بفعالية، إدارة المعرفة التنظيمية وإجراء التغييرات الضرورية، كما تحتاج المنظمات المتعلمة إلى نظرة جديدة للقيادة (مصممون، ووسطاء، وومعلمون). كما أشار Soliman (2011, p 6) إلى أنه توجد ثلاث أنماط قيادية لها دور فعال في تحويل المنظمة من منظمة مبنية على المعرفة إلى منظمة متعلمة ثم منظمة مبدعة هي القيادة الإجرائية والتحويلية، القيادة الرؤيوية والكاريزمية، والقيادة بالفريق.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي

تعددت الدراسات التي اختبرت العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي أو المنظمة المتعلمة، وفيما الآتي الدراسات المتوفرة في هذا المجال:

فيما يخص الدراسات التي ربطت القيادة بالمنظمة المتعلمة، هدفت دراسة (2008) Pimapunsri إلى اختبار العلاقة بين القيادة والمنظمة المتعلمة باستخدام نموذج Watkins & Marsick's, 1993 للمنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار والاستفسار، روح التعاون و فرق التعلم، التمكين، نظام جذب والتشارك في المعرفة، ربط المنظمة بمحيطها، تقديم قيادة استراتيجية للتعلم) ونظرية القيادة التحويلية ل Bass, 1985، تم استهداف عينة مكونة من 360 موظف في 12 فندق خمس نجوم، في بالكوك-تايلاند، وأكدت النتائج هذه العلاقة. كما هدفت هدفت دراسة (2011) Soliman إلى اختبار دور القيادة التحويلية في نقل المنظمة من أن تكون منظمة مبنية على المعرفة إلى منظمة متعلمة حتى تحقق الإبداع التنظيمي، حيث ناقش في دراسته أهم القدرات القيادية المساعدة على تطوير وتطبيق كل من إدارة المعرفة، مفاهيم المنظمة المتعلمة، وأدوات الإبداع التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الانتقال من التعلم التنظيمي إلى الإبداع التنظيمي يحتاج إلى توفر سلوكيات محددة للقيادة التحويلية وذلك من خلال مساهماتها في خلق، جذب، تحويل، وتخزين المعرفة. وأكدت الدراسة أيضا أن للدعائم التكنولوجية دور مهم في العمليات الاجتماعية ضمن هذا المحيط الثقافي وبالرغم من الدور الداعم للتكنولوجيا للعمليات السابقة إلا أنها تعد التحدي الأساسي أمام القيادة التحويلية في ظل ثقافة التغيير. وأضافت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تمكين المنظمة من تحقيق الإبداع التنظيمي يهدف إلى خلق قيمة للزبائن.

ومن أهم الدراسات التي ربطت القيادة بالتعلم التنظيمي، دراسة (2002) Mulford & Silins التي هدفت إلى اختبار أثر القيادة على التعلم التنظيمي ومخرجات الطلبة بالتطبيق على مدارس أستراليا، تم توزيع 3500 استبيان موجه للطلبة و 2500 استبيان موجه للمدرسين، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الأسترالية يرون أن التعلم التنظيمي يعني تأسيس مناخ ثقة وتعاون، امتلاك رسالة مشتركة، المبادرة والمخاطرة، والتأكيد على تطوير المسار المهني، وأن ما يؤثر إيجابيا على مظاهر التعلم التنظيمي السابقة هو وجود نمط قيادي تحوّل إلى لدى المدرسين، تركيز القيادة على العمل الجماعي وبناء قيم مشتركة، كما أكدت الدراسة أن القيادة ومن خلال تأثيرها على التعلم التنظيمي فهي تزيد من مخرجات الطلبة. وأكدت دراسة Mulford & Silins (2002, p 5) أن حجم المنظمة له دور في تحديد أثر القيادة على التعلم التنظيمي، حيث كلما كان حجم المنظمة أقل كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي أكبر على التعلم التنظيمي. كما يؤكد Mulford & Silins (2002, p 11) أن هناك العديد من عوامل السياق التي تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة والتعلم مثل محيط التعلم في المنزل وحجم المنظمة. صنف القيادة في المدرسة إلى القيادة العليا للمدرسين،

وقيادة الفرق الإدارية والمدرسون، بحيث إن القيادة العليا للمدرسين تشجع التعلم التنظيمي من خلال المدرسين باتباع نمط القيادة التحويلية، بينما قيادة الفرق الإدارية فلها دور التعلم التنظيمي من خلال الموظفين في المدرسة بإتباع نمط القيادة التشاركية، بينما المدرسين فيشجعون التعلم التنظيمي من خلال الطلبة بإتباع نمط القيادة التوجيهية (Mulford & Silins, 2002, p 9). وباستخدام عينة مكونة من 202 مدير تنفيذي في مؤسسة إسبانية توصل (Montes et al, 2005, P 1162) إلى أن القيادة الداعمة تؤثر بشكل مباشر على التعلم التنظيمي، كما أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة الداعمة على التعلم التنظيمي من خلال وجود فريق متماسك. ويقصد بالقيادة الداعمة القيادة التي تملك مجموعة من خصائص القيادة التحويلية ويتضمن ذلك أن يكون القائد مصمم جيد، السيد، المراقب، المتحدي، محفز وموحد، ويملك رؤية واضحة ويتشارك فيها الجميع. كما خلاصا السالم مؤيد سعيد والحياي عبد الرسول (2007) في دراستهما لعلاقة التعلم التنظيمي بأداء مستشفى الملك عبد الله الثاني الأردني إلى ضرورة إخضاع القيادة الإدارية في المستشفى إلى دورات تدريبية مكثفة في موضوعات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة بهدف الوقوف على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي وكيفية تنفيذها عملياً. كذلك هدفت دراسة (Aragon-Correa et al (2007) إلى اختبار أثر القيادة والتعلم التنظيمي على الابتكار والأداء، حيث استهدفت الدراسة 408 مؤسسة في أربعة قطاعات في إسبانيا (الزراعة، البناء، الصناعة، والخدمات)، وأكدت النتائج أن كلاً من التعلم التنظيمي والقيادة التحويلية لهما أثر مباشر على الابتكار والأداء، كما أن القيادة التحويلية لها أثر غير مباشر على الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي. كما أكدت دراسة Waldman et al (2009, p 2) أن المحيط الديناميكي يعتبر متغيراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي.

وفيما يتعلق بالدراسات التي ربطت القيادة الاستراتيجية بالتعلم التنظيمي، دراسة (Vera & Crossa (2004 بعنوان القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والتي قدمت فيها الباحثان نموذج موقفي لكيفية إسهام القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم التنظيمي إذ اقترحتا في هذا النموذج نمطين من القيادة وهما القيادة التحويلية والتي يكون تأثيرها إيجابياً في التعلم التنظيمي ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام والذي يتحدى التعلم ذا الصبغة المؤسسية، وهذا النمط في القيادة يكون مناسباً في أوقات التغيير التنظيمي. أما النمط الآخر فهو القيادة الإجرائية والتي يكون تأثيرها إيجابياً في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الخلف والذي يعزز التعلم ذا الصبغة المؤسسية، وهذا النمط في القيادة يناسب أوقات الاستقرار التنظيمي، حيث يعمل على تنشيط وتعزيز التعلم الحالي، وتشير الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج يستلزم من المديرين امتلاك أنماط سلوكية من النوعين التحويلي والإجرائي. إضافة إلى دراسة (Garcia-Morales et al (2006) التي هدفت إلى اختبار أثر مجموعة عوامل استراتيجية (السيادة الشخصية، القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة، والمحيط) على كل من الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي، إضافة إلى اختبار العلاقة الإيجابية بين كل من الابتكار والتعلم التنظيمي بالأداء

التنظيمي، وبالتطبيق على عينة مكونة من 408 موظف من منظمات إسبانية، وأكدت النتائج الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على كل من الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي كأهم خصائص المقولة التنظيمية والأداء التنظيمي. كذلك دراسة (Ali et al (2007) والتي هدفت إلى اختبار أنماط القيادة الاستراتيجية الواجب توفرها لدى مدراء المدرسة الوطنية الأولى بماليزيا في ظل برنامج تحسين المدارس، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة لدى مدراء المدرسة الوطنية الأولى بماليزيا. قام الباحثون بتقسيم أنماط القيادة الاستراتيجية إلى خصائص فردية (القلق وعدم الرضا عن الوضع الحالي، امتصاص الغضب، مهارات التأقلم، والحكمة والمعرفة)، وقدرات تنظيمية (المهارة الاستراتيجية، توجه استراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، ترتيب الأفراد والمنظمات، والتفاعل الاستراتيجي). أكدت نتائج الدراسة أن المهارات المتوفرة لدى مدراء المدرسة الوطنية الأولى تتماشى والقدرات الفردية للقيادة الاستراتيجية الواجب توفرها ضمن برنامج تحسين المدرسة، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من التوجه الاستراتيجي، تحويل الاستراتيجية إلى عمل وترتيب وتنظيم الأفراد والمنظمات كأبعاد للقيادة الاستراتيجية، إضافة إلى الخصائص الفردية للقيادة الاستراتيجية من القلق اتجاه الوضع الراهن، امتصاص الغضب، والقدرة على التأقلم تتوفر في مدراء المدرسة الوطنية الأولى بماليزيا. وأجرى الخشالي والتميمي (2008) دراسة على عينة مكونة من 128 مديرا، يعملون في 16 شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. كما هدفت دراسة Nemanich & Vera (2009) إلى اختبار دور القيادة التحويلية والقيم المشتركة في ثقافة التعلم وإمكانية استكشاف قدرات تعليمية جديدة واستغلال القدرات الموجودة لدى فرق العمل في الشركات المندمجة. وبالتطبيق على 71 فريق عمل توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الاهتمام بالفرد، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، والتحفيز الفكري لها دور إيجابي في تطوير ثقافة التعلم لدى فرق العمل تتسم بتوفر الأمن النفسي لأعضاء الفرق، الانفتاح على الآراء المختلفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أن كلاً من القيادة التحويلية ومن خلال تطوير ثقافة التعلم تلعب دور إيجابي في تحفيز كل من التعلم الجذري (اكتشاف قدرات تعليمية جديدة) والتعلم التدريجي (استغلال القدرات التعليمية الموجودة). كذلك وجد (Zagorsek (2009 أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على كل من امتلاك المعلومة، نشر المعلومة، ترجمة المعلومة، تغيير السلوك والإدراك كأبعاد للتعلم التنظيمي، في حين أكد أن القيادة الإجرائية تؤثر فقط على امتلاك المعلومة وتغيير السلوك والإدراك وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 753 طالب من الخريجين من كلية الاقتصاد لجامعة Ljubljana. حيث اختبر تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري)، في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. وأشار (Zagosrek et al (2009, p 161 أنه يمكن لمتغيرات وسيطة أن تفسر أكثر العلاقة بين

القيادة والتعلم التنظيمي مثل الثقافة والهيكل. كما هدفت دراسة (Jansen et al (2009) إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي التحويلي والإجرائي بأهم مخرجات التعلم التنظيمي (الابتكار المستكشف (Exploratory Innovation) والابتكار المستغل (Exploitation Innovation)). وأكدت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تساهم في تبني تفكير عام والوصول إلى الابتكار المستكشف، بينما سلوكيات القيادة الإجرائية تسهل من تحسين وتوسيع المعارف الموجودة وترتبط إيجابيا بالابتكار المستغل، كما توصلت الدراسة إلى أن ديناميكية المحيط يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لفهم فعالية القادة الاستراتيجيين. إضافة إلى دراسة الزعبي (2010) بعنوان دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية في الجمهورية العربية السورية، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات، وذلك من خلال نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية، وبالتطبيق على الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء) إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير، وموظفي الفئة الأولى والثانية)، حيث وافق أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية، كما أوصى الباحث بضرورة إلحاق العاملين في وزارتي الداخلية والاجتماعية بدورات تدريبية في مجالي القيادة وتطوير المنظمات. وعلى خلاف ما سبق، هدفت دراسة (Ussahawanitchakit (2012) إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لأعمال الإلكترونيات بتايلاندا من خلال المحيط التنافسي، حيث يمثل التعلم التنظيمي المتغير المستقل، القيادة الاستراتيجية المتغير المتوسط (Mediating)، والمحيط التنافسي كمتغير وسيط (Modirating)، بينما الميزة التنافسية متغير تابع، تم استهداف عينة مكونة من 121 عمل إلكتروني تجاري في تايلاندا. أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي له أثر إيجابي في القيادة الاستراتيجية، كما أن القيادة الاستراتيجية له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية. كما أكدت النتائج أن محيط العمل له أثر وسيط سلبي على العلاقة بين كل من التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وفي دراسة للاختبار الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة من خلال التعلم التنظيمي قام بها فريق مشروع تحقيق منظمات متعلمة بالتطبيق على قطاع الهندسة، توصل الفريق إلى أن القطاع لا يزال في مرحلة النمو من مراحل التحول إلى منظمة متعلمة بالرغم من الاهتمام والتركيز الكبير من القيادة العليا في هذا القطاع على عملية التشارك في المعرفة، كونها تفتقد إلى منهج شامل لثقافة التعلم (Constraction Industry Institute, Achieving LO Projects Teams , 2005, p 3)، وهذا ما يؤكد أن ثقافة التعلم التنظيمي يجب أن تسبق عملية التشارك في المعرفة فهي روح التشارك في المعرفة وبدونها لا جدوى من عملية التشارك في المعرفة. ويضيف الفريق أن السبيل لتحقيق المنظمة المتعلمة من خلال عملية

التشارك في المعرفة وثقافة التعلم يجب أن تتوفر على خمسة عوامل هي قيادة، مبادرون، توجيه، توازن تكنولوجي، وتخصيص للموارد.

وفي الآتي تلخيص لأهم الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي مرتبة تبعا لمستويات التعلم التنظيمي.

جدول (2-3): ملخص للدراسات التي ربطت القيادة بالتعلم

الباحث	الدراسة
	1. الاستكشاف
Bantel & Jackson, 1989	درست فرق الإدارة العليا لـ 199 بنك وتوصلت إلى أنه كلما كان الفريق ذا مستوى تعليمي مع تنوع في الخبرات الوظيفية كلما كان الابتكار أكثر في المنظمة.
Damanpour, 1991	في تحليل لـ 46 دراسة توصل إلى أن هناك علاقة بين الموقف الإداري اتجاه التغيير والابتكار التنظيمي.
Dougherty & Hardy, 1996	دراسة نوعية لـ 15 مؤسسة توصلت إلى أن السلوك الدفاعي، علاقات العمل الفعالة بين القيادة العليا والمبتكرون، التزام الإدارة الوسطى بالتوجه الاستراتيجي، والقوة التنظيمية التي تقدم للمبتكرين تسهل تطور الحدس الريادي لبناء المعرفة.
Elemkov et al, 1995	بدراسة لـ 223 مدير تنفيذي في منظمات بـ 6 دول توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القائد الاستراتيجي (التحويلي، الإجرائي، والرؤيوي) ترتبط إيجابيا بتأثير المدير على الابتكار.
Fiedler 1995	استخدمت هذه الدراسة بيانات تم تجميعها من مؤسسات الخدمات العسكرية والأمنية، وتوصلت إلى أن القيادة تستخدم الشروط السياقية لتسهل على التابعين المساهمة في فرق العمل التي ينتمون إليها.
Halbesleben et al, 2003	اقترحت الدراسة النظرية أن الوعي بالعوائق المؤقتة تعد من أهم الكفاءات القيادية لتحقيق الابتكار في المشاريع المؤقتة.
Janssi & Dionne, 2003	تم اختبار 364 طالب وتوصلت الدراسة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد.
Jung et al, 2003	استهدفت الدراسة عينة مكونة من 32 مؤسسة في التايوان وأكدت النتائج أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية بالابتكار التنظيمي، كما أن هذه العلاقة موجودة في وجود متغيرات وسيطة مثل التمكين والمناخ التنظيمي المدعم للإبداع.
Kahai et al, 2003	باستخدام عينة من 39 مجموعة من الطلاب توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإجرائية ترتبط أكثر بكفاءة الفريق وقدرته على إيجاد الحلول المبتكرة أكثر من القيادة التحويلية.
Keller, 1992	بالاعتماد على الاستطلاع طويل المدى لـ 66 فريق عمل في البحث والتطوير أكدت النتائج أن القيادة التحويلية والهيكل يرتبطان إيجابيا بجودة الابتكار في مشروع العمل، وأن القيادة التحويلية ترتبط أكثر بمشاريع البحوث أكثر من مشاريع التطوير في حين العكس بالنسبة للهيكل.
McGrath, 2003	تم دراسة 56 مشروع وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة استقلالية الموظفين التي يوفرها القادة تؤدي إلى زيادة

فعالية التعلم الاستكشافي.	
استخدمت بيانات تم تجميعها من 229 فرد في 52 مشروع لإنتاج منتج جديد، وأظهرت النتائج ان المكانة التنظيمية لقيادة الفريق، أهداف هيكل المشروع والنمط القيادي التشاركي يرتبطون إيجابيا بتعلم الفريق والذي له أثر إيجابي على الابتكار.	Sarin & McDermott, 2003
تم دراسة 172 موظف في البحث والتطوير، وتوصلت الدراسة إلى أن الدور المتوقع من القائد والعلاقة التبادلية بين القائد والموظفين ترتبطان بسلوك الابتكار للموظفين.	Scolt & Bruce, 1994
باستخدام عينة مكونة من 279 موظف ومشرف في قسم البحث والتطوير في 46 مؤسسة كورية توصل الباحثان أن القيادة التحولية ترتبط إيجابيا بإبداع الموظفين، كما أن هذه العلاقة تعدل بواسطة متغيرات هي الاحترام والحوافز الداخلية.	Shin & Zhon, 2003
تم تطبيق دراسة على الإدارة العليا لفرق العمل وعمال المعرفة في 72 مؤسسة وتم تأكيد أن كل من المستوى التعليمي، الاتصال، وثقافة المؤسسة المخاطرة ترتبط بتقديم المنتجات الجديدة، كما أن هذه العلاقات تتوسط بمتغير القدرة على خلق المعرفة.	Smith et al, 2005
أكدت دراسة مطبقة على 191 موظف في البحث والتطوير أن تحفيز القائد للموظفين، نمط الإدراك والعلاقة التبادلية بين القائد والموظفين لها علاقة إيجابية بالأداء الابتكاري للموظفين.	Tierney et al, 1999
قدمت الدراسة إطار نظري للقيادة التحولية، المكافأة الموقفية، ودعم القيادة عملية الابتكار في مختلف المستويات التنظيمية.	Waldman & Bass, 1991
2. الدمج	
توصلت الدراسة إلى العلاقة الإيجابية بين إدراك الموظفين للقيادة التحولية لـ 44 قائد مؤسسة الرعاية والصحية ودرجة تصنيف المنظمة كداعمة للمعرفة.	Anitay et al, 2005
تم إجراء مقابلات مع 80 فرد في 18 مشروع ابتكاري أكدت النتائج أن تنوع وحدات المشروع هو الذي يفسر عوائق الابتكار في المشروع.	Dougherty , 1992
تم تفسير استطلاع 75 مهندس في شركة برمجيات الحاسوب وأكدت الدراسة أن القيادة التحولية لها دور في الوصول إلى معلومات فعالة أكثر من القيادة الإجرائية.	Madzar, 2001
أكدت الدراسة إلى أن القادة يعتمدون على الرؤية المشتركة كآلية لدمج أعضاء المنظمة للمساهمة في التعلم التنظيمي.	Waldman et al, 2005
3. التعلم الاستغلالي	
تم استطلاع 20 مصرف على مكاتب المعرفة وأكدت على الدور المهم للقائد في تحديد طبيعة التكنولوجيا المناسبة للمنظمة وخلق محيط الباحث على خلق وتحويل المعرفة.	Ear & Scott, 1999
في دراسة لـ 51 فريق عمل تم التوصل إلى أن سلوكيات التعلم للفريق تزداد عندما يخلق القادة محيط الأمان النفسي.	Edmondson, 1999
في دراسة لـ 101 فريق من الطلبة توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التشاركي يساهم في التشارك في المعلومات والمعرفة أكثر من النمط القيادي التوجيهي.	Larson et al, 1998

الفصل الثاني: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمدراء تطوير القدرات التعليمية الماصة في المنظمة من خلال تقديم معلومات للموظفين.	Lenox & King, 2004
4. الاستغلال الاستكشافي	
تم دراسة حالة من خلال إجراء مقابلات للإدارة العليا للفرق لمؤسسة كبيرة لمدة 22 شهر، أكدت الدراسة على أن النمط القيادي يحتاج إلى التعامل مع محيط معقد في تشكيل التعلم التنظيمي.	Brown & Gioia, 2002
تم اقتراح نموذج يؤكد أن القيادة الروحية هي ضرورة لتطوير ونجاح المنظمة المتعلمة.	Fry, 2003
تم تجميع بيانات من موظفي الجيش، وتوصلت الدراسة أن القيادة الروحية مهمة في خلق التميز في المنظمة.	Fry et al, 2005
قدمت الدراسة إطار نظري لنموذج يربط سلوكيات القيادة التحويلية والإجرائية للمديرين التنفيذيين بالتعلم التنظيمي.	Vera & Crossan, 2004

Source : Berson et al, 2006, pp 582-583.

بعد تناول ما أهم ما توصل إليه الباحثون فيما يخص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، سيتم فيما الآتي عرض أهم ما أكدته الدراسات حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.

يرى (Srinivas & Shekar, 1997, p 87) أن تعريف التعلم التنظيمي بكونه قدرة المنظمة على خلق، اكتساب، وتحويل المعرفة وتعديل سلوكها بما يعكس المعرفة الجديدة هو ما خلق خلط في الأدبيات السابقة بين مفهومي التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وفي تحديد العلاقة بينهما. ومثال ذلك قول (Hovland, 2003, P 2) أن تحديات وميزات إدارة المعرفة ترتبط طبيعياً بتحديات وميزات التعلم التنظيمي، وعادة ما يتم معالجة المفهومين مع بعض.

كما يرى (Buchel & Probst, 1999, p 7) أن الفرق بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي هو أن هذه الأخيرة عملية توجيهية ونشطة، حيث يرتبط التعلم التنظيمي بالتغيير في القاعدة المعرفية للمنظمة، خلق مرجعيات معرفية وتنمية قدرة المنظمة على التصرف وحل المشكلات. كذلك أشار (Karimt et al, 2011, p 709) إلى أن المعرفة والتعلم مفهومان متشابكان، حيث إن التعلم التنظيمي يفعل إدارة المعرفة لأن وظيفة وقيمة المعلومات يمكن فهمها من خلال التعلم وهذا ما ينتج المعرفة، كما أن إدارة المعرفة تقوي التعلم التنظيمي لأن الإدارة الجيدة للمعرفة توفر فرص أكثر للتعلم، فإدارة المعرفة هي طريقة تجعل التعلم رسمياً من خلال الاستراتيجيات، والهياكل، والعمليات.

وقد أشار (Vera & Crossan, 2001, p 1) إلى أنه بالرغم من إدراك الممارسين لأهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة إلا أن الأكاديميين كان لديهم نقص في التمييز بين المفهومين، تقديم مصطلحات ثابتة، تقديم عمل تراكمي، أو تقديم إطار نظري مقبول. وهذا ما جعل (Miner & Mezas, 1996) يقول أن ما يسمى بنظرية التعلم التنظيمي يمكن وصفه بـ "بطة صغيرة قبيحة في بركة النظرية التنظيمية، أثارت الاهتمام لكنها تعيش على الحافات". كما أشار (Firestom & McElroy, 2004, p 177) أن طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة عبارة عن لغز صغير. وهذا يعد دافعاً للبحث في العلاقة بين المفهومين من خلال هذا المطلب.

1. العلاقة بين المعرفة والتعلم التنظيمي:

يرى (Spender, 1996, p 64) أن التعلم التنظيمي هو عملية الكشف عن المعارف التي نملكها أصلاً. كما أن التعلم يبدأ عادة من حالة عدم الرضا عن المعرفة التي نملكها أو عن الإحباط الناتج عن المعارف العديدة والتي لا نعرف كيف نستفيد منها (Milam, 2005, p 7).

وقد أبرز Peter Senge العلاقة بين التعلم والمعرفة في قوله "التعلم في المنظمات يعني الفحص المستمر للخبرة، وتحويل هذه الخبرة إلى معرفة يمكن الوصول إليها في كل المنظمة، وترتبط بأهدافها المحورية" (Karimt et al, 2011, p 709).

ويرى (Salo, 2009, p 101) أن المعرفة هي المتطلب (الشرط المسبق) للتعلم في المنظمة، فهي تركز على مجموعة من العمليات تسمح للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخله المعارف. فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم، وتحدث التغيير والتي يمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد وهكذا، فإن أحد استخدام حلقة التعلم-المعرفة يمكنه أن يحقق تطوير أو مساهمة في الموضوع (Karimt et al, 2011, p 709).

كما أن المعرفة الجديدة تعد من مخرجات التعلم وإذا تم استخدام هذه المعرفة الجديدة فستعطي للمنظمة درجة أعلى من التعلم والبصيرة (Karimt et al, 2011, p 709).

وذكر (Spender, 1996, p 71) أن التعلم على مستوى الجماعة هو نتيجة للتفاعل بين المعرفة الفردية ومعرفة الجماعة وبين المعرفة الآلية (التي يتم كسبها بشكل تلقائي) والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد).

كما ذكر (Vera & Crossan, 2001, p 3) أنه لا يمكن استخدام المعرفة والممارسة بشكل مستقل لأن الإنسان يمكن أن يتعلم بطريقتين، واحد بالاعتماد على البحث عن السبب (الذهن)، والآخر عن طريق الخبرة (الجسم). كذلك أشار (Vera & Crossan, 2001, p 3) إلى أن المعرفة يمكن أن تجمع في الذهن (معرفة ماذا، المعرفة النظرية، والمعرفة المعلنة)، وفي الجسم (معرفة كيف، المعرفة التطبيقية، والمعرفة الإجرائية)، ويعتبر التعلم تغيير في المعرفة (Knowledge) أو تغيير في الإدراك (Knowing)، لذلك فإن المعرفة والإدراك هما من محتويات التعلم.

ويرى (Hitt et al, 2000, p 235) أنه يوجد نوعان من التعلم حسب نوع المعرفة، تعلم انتقائي مرتبط بكسب وأدخلة معارف موجودة خارج حدود المنظمة، وتعلم تجريبي يحدث بشكل واسع داخل المنظمة ويتم من خلاله كسب معارف جديدة مرتبطة بالمنظمة. ويعد كل من المعرفة والتعلم استراتيجيات جديدة تساعد المنظمة على التحول إلى منظمة متعلمة (Soliman, 2011, p3).

2. المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة:

يرى (Aggestam, 2006, p 298) أن المنظمة المتعلمة عبارة عن ثقافة في حين أن إدارة المعرفة تتحدد من خلال الثقافة، كما يعتقد أن المنظمة المتعلمة يحتاج إلى قيادة أكثر من إدارة المعرفة، حيث إن أهم دور القائد هو توفير رؤية مشتركة والتي تعد أمر ضروري لبناء منظمة متعلمة في الوقت يمكن أن تحدث عمليات إدارة المعرفة حتى تتوفر رؤية مشتركة.

كما أشار (Aggestam, 2006, p 300) إلى أنه يمكن أن ننظر إلى المنظمة المتعلمة كنظام يحتوي نظام فرعي هو إدارة المعرفة، وهذا يعني أن أي تغيير في المنظمة يؤثر على إدارة المعرفة، كما أن أي تغيير في إدارة المعرفة يؤثر على المنظمة المتعلمة.

3. التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من أولا؟):

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أثارت الكثير من الجدل حيث يرى الباحثين أن التعلم التنظيمي قد يعد من أسبقيات إدارة المعرفة كما قد يكون من نتائج إدارة المعرفة وفي هذا السياق يعتقد Jones (2001, p 2) أن إدارة المعرفة تعد أداة تسمح للأفراد من تبادل الوثائق (المعرفة المكتوبة)، تقديم التعقيبات، التنافس المعرفي، تطوير مخططات توضيحية وهذا يدعم التعلم التنظيمي. في حين يرى Jiménez-Jiménez & Sanz (2010, P 1) أن إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلم التنظيمي. ويرى Aggestam (2006, p 295) أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولاً إدارة المعرفة أو التعلم حيث إن كليهما تابع للآخر، فالعلاقة بينهما تشبه علاقة البيض بالدجاج. هذا الجدل يفرض علينا توضيح العلاقة أكثر في هذا العنصر.

حيث أشار Vera & Crossan (2001, p 3) إلى أن جهود التمييز بين مبادئ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، ورأس المال الفكري هي جد قليلة، بل أن الكلام في الموضوع أصبح أكثر تشويش عندما أكد Nonaka & Tekeuchi, 1995 على الفرق بين مفهومي التعلم التنظيمي وعمليات إنتاج المعرفة. وقد أشار Albena & Elissaret (2005, p 2) إلى أن التعلم التنظيمي يعد أهم أبعاد إدارة المعرفة والذي يتعلق بالتقييم المستمر للخبرات التنظيمية وتحويل هذه الخبرات إلى معارف وجعلها في متناول المنظمة. كما أشار Sanchez (2005, p 1) إلى أن هناك ثلاث عمليات تنظيمية في إدارة المعرفة هي:

1. الحفاظ على حلقات التعلم في كل العمليات التنظيمية.

2. النشر النظامي للمعرفة الجديدة والموجودة في جميع أنحاء المنظمة.

3. تطبيق المعرفة حيث ما يمكن ذلك في المنظمة.

وعلى خلاف ما أكدته أغلب الدراسات توصلت دراسة Chen & Chen (2010, p 1399) أن الإبداع التنظيمي ببعديه الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، والتعلم التنظيمي بأبعاده الالتزام بالتعلم، والتشارك في فرص التعلم، والتفكير المفتوح له أثر على إدارة المعرفة (اكتساب، وخلق، ونشر، وتراكم المعرفة)، ويختلف هذا الأثر بحسب خصائص المعرفة من حيث تنوعها، وحدائتها، وتعقدها، وصراحتها واعتماديتها. وأشار Hitt et al (2000, p 232) إلى أن قدرة المنظمة على تحديد وإدارة المعرفة هو نتيجة لجهودها المستمرة في الالتزام بالتعلم. كما يرى Buchel & Propst (1999, p 7) أنه يمكن للتعلم التنظيمي أن يدرس من وجهة نظر وصفية أو إدراكية، وفي حالة دراسته بشكل وصفي فإن إدارة المعرفة تتطلب التدخل العمدي للتعلم التنظيمي.

وتحتاج إدارة المعرفة إلى التزام جدي بالتغيير التنظيمي والذي يأتي من تجريب طرق جديدة للتعلم من القصص، رواية الأحداث، وتحدي الافتراضات الموجودة وهي أهم أساليب التعلم التنظيمي (Milam, 2005, p 16). ويرى Soliman (2011, p 2) أن جعل المنظمة موجهة بالمعرفة مرتبط بتوافق برامج إدارة المعرفة فيها مع الخدمات المقدمة، وذلك يجعل برامج إدارة المعرفة أكثر مرونة وتسريع للتعلم. كما يرى Chen & Chen

(2010, p3191) أن التعلم التنظيمي هو امتداد لتطور إدارة المعرفة في المنظمة، كما أن فعالية أو فشل المعرفة التنظيمية يعتمد على التعلم التنظيمي.

وتمر كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالخطوات نفسها من اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق معرفة جديدة، لكن يهدف التعلم التنظيمي 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 يميزان التعلم التنظيمي عن إدارة المعرفة (Sanchez, 2005, p 12). وهذا ما أشار إليه (Hovland (2003, P 2 حيث ذكر أن عملية تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها تسمى باستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تنقسم إلى نوعين وتتعلق الاستراتيجية الأولى لإدارة المعرفة بتنظيم ومراقبة المعرفة الموجودة وتبادل المعرفة داخل المنظمة بينما تتعلق الاستراتيجية 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 الاستراتيجية الثانية لإدارة المعرفة إلى زيادة قدرة المنظمة على التفكير الابتكاري والإبداع. وفي ذات المجال يعتقد (Firestom & McElroy (2004, pp 179-181 أن عملية التخزين والتشارك في المعرفة بين الأفراد والجماعات ينتج عنها التعلم أحادي الحلقة حيث يحدث هذا الأخير عندما تكون المعرفة السابقة والمعرفة الحالية غير كافية، في حين أن إنتاج معرفة جديدة هو التعلم ثنائي الحلقة حيث يحدث هذا الأخير عند صياغة معرفة جديدة وتقييمها.

من جهة أخرى ومع نمو حدة المنافسة أصبحت المنظمات تركز على استراتيجيات طويلة المدى وعلى الموارد والقدرات الفكرية، حيث أصبح رأس المال الفكري هو أهم مورد في المنظمة، كما أصبح بناء واستغلال رأس المال الفكري من أكبر الاستراتيجيات، ولا يمكن للمنظمة من استغلال رأس مالها الفكري إلا من خلال كسب، تشارك واستخدام معارفها، لذلك يؤكد (Albena & Elissaret (2005, p 2 على أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي وذلك من خلال بناء مجموعات الممارسة. حيث يرى (Buchel & Propst (1999, p 9 أن إدارة المعرفة تعمل كوسيلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي. كما أشار (Jones (2001, p 3 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، السياسات، والأدوات المساعدة في إدارة المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي.

وقد قدّم Vera & Crossan (2001, pp 7-8) مجموعة مواضيع مرتبطة بكل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تعتبر ملخص لما قدمه الباحثين فيما يخص العلاقة بين المتغيرين نذكرها فيما الآتي:

1. تركز إدارة المعرفة على فهم طبيعة المعرفة واعتبارها من أصول المنظمة، بينما يركز التعلم التنظيمي على العمليات التي بواسطتها تتغير المعرفة.
2. تعتبر إدارة المعرفة أن المعرفة مصدر تحقيق استمرارية الميزة التنافسية، بينما يركز التحليل في التعلم التنظيمي على تدفق وتجديد المعرفة.
3. يتداخل مفهوم التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث إنه عادة ما يعرف التعلم التنظيمي بعمليات إدارة المعرفة.
4. يشترك كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في الاعتراف بأن التعلم والمعرفة هي ممارسات موضوعية.
5. إن البحوث في التعلم التنظيمي أكثر تقدم من إدارة المعرفة من حيث نظرية المستويات المتعددة، فقد تم البحث في كيفية حدوث التعلم على المستوى الفردي، الجماعي، والتنظيمي، كما تم البحث في كيفية تأثير التعلم في كل مستوى على التعلم في باقي المستويات وكيف تتدفق المعرفة من مستوى تنظيمي إلى آخر، في حين تحتاج البحوث في إدارة المعرفة إلى شرح العمليات الدقيقة المرتبطة بالمستويات التنظيمية بالرغم من وجود بعض الجهود السطحية.
6. أن الاهتمام بإدارة المعرفة نابع من الاستراتيجية والتسويق، بينما الاهتمام بالتعلم نابع من تدريب وتوظيف الموارد البشرية (Dicke, 2006, p 26).
7. يختصر (Aggestam 2006, p 299) أن علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي هو أنهما شيء واحد لهما أهداف مختلفة في مستويات مختلفة. كما يرى (Irani et al (2009, p 202) أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يتفقان في العديد من العناصر ويختلفان في الأهداف، حيث إن إدارة المعرفة تهدف إلى الإدارة الأفضل لأفراد، العمليات، والتكنولوجيا من أجل استغلال الأصول الفكرية، بينما يهدف التعلم التنظيمي إلى نشر، إدراك جماعي للمعرفة واستخدام مفهوم إدارة المعرفة.
8. يرى (Bennet & Bennet (2001, p 3) أن التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة مفهومين معتمدان، متلازمان لكنهما غير متماثلان.
9. يرى (Firestom & McElroy (2004, p 183) أن مفهومي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يجب أن يُطوران في سياق واحد.
10. ويرى (Law & Ngai (2008, p 2343) أن التشارك في المعرفة بين الأفراد هو أهم محدد لنجاح إدارة المعرفة على مستوى المنظمة، كما أن التعلم الفردي هو أهم محدد لفعالية التعلم التنظيمي.

كما حاول Bennet & Bennet (2001, pp 5-7) تفسير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال مجموعة عوامل هي القيادة، الهيكل، الاستراتيجية، المحيط، التكنولوجيا والثقافة، وفيما يأتي شرح لهذه العناصر:

1. الهيكل: حيث إن الهيكل الهرمي يعيق عملية التعلم التنظيمي على عكس الهيكل المرن الذي يشجع ثقافة التعاون ويسهل عملية التعلم، وعلى خلاف ذلك فإن إدارة المعرفة لها القدرة على خلق وإدارة الهيكل وجعله أكثر تلاؤم مع التعلم.

2. استراتيجية المنظمة تؤثر على التعلم من خلال القرارات المتخذة وترجمة عوامل المحيط، وعلى عكس ذلك فإن الاستراتيجية تتأثر بتاريخ، ثقافة، والقدرة على التعلم في المنظمة، في حين أن إدارة المعرفة من خلال تقديم أنشطة واسعة يمكن أن تؤثر على جميع أجزاء المنظمة بما فيها الأداء التنظيمي وهو ما يمكن أن يؤثر على الاستراتيجية.

3. التكنولوجيا: حيث يؤثر نظم المعلومات بشكل مباشر على التعلم من خلال وسائل الاتصال، كما أنه يؤثر بشكل غير مباشر على التعلم من خلال عوامل السياق مثل الهيكل والمحيط، كما تعد تقنيات التكنولوجيا داعم لإدارة المعرفة.

4. القيادة: حيث إن كلاً من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تحتاج إلى التزام ودعم القيادة من جهة والتأثير على الموظفين للالتزام بذلك من جهة أخرى.

5. المحيط: تعامل المنظمة المتعلمة المنافسين كوسائل للتعلم، كما تسمح المنافسة للمنظمة من تقييم أداءها مقارنة بالمنافسين والتعلم من ذلك، في حين إن إدارة المعرفة تنظر للمحيط الخارجي كمصدر للمعرفة. وفي الجدول الآتي تفصيل أكثر لأهم العناصر المرتبطة بإدارة المعرفة:

جدول (2-4): هندسة إدارة المعرفة

عمود إدارة المعرفة	الوظيفة	الأنشطة المعتادة
القيادة	قيادة القيم نحو إدارة المعرفة	- تحديد المعرفة المهمة للتعلم. - التخطيط الاستراتيجي. - بناء أهداف وأولويات. - تحديد المتطلبات وتطوير برامج القياس والتقييم. - تسويق القيم والمعتقدات. - تطبيق الاستراتيجية.
المنظمة	دعم قيم إدارة المعرفة	- تحديد الفرص، المخاطر، والفجوات المعرفية المهمة. - تطوير نماذج عملية. - تحفيز الأفراد المهمين.

التكنولوجيا	جمع والوصول إلى المعرفة	-تحسين أنظمة الوصول إلى المعرفة. -نشر أنظمة استخبارية. -الاستغلال النظامي للتكنولوجيات. -إعادة استخدام القدرات بطرق جديدة. -مراقبة، قيادة، وإعداد تقارير مصفوفات الأداء المعرفية.
التعلم	إعداد واستخدام فرق افتراضية من أجل إدارة المعرفة	-تنشيط التعاون. -دعم جماعات الممارسة. -تشجيع رواية القصص. -الاعتراف ومكافأة التشارك في المعرفة.

Source : Serrat-b, 2009, p 9

4. التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة:

اقترح (Bennet & Bennet, 2001, p 4) ضرورة تضمين التعلم التنظيمي في برنامج إدارة المعرفة لدعم عمليات إدارة المعرفة، حيث إنه من خلال التعلم التنظيمي يمكن للمنظمة خلق و/أو اكتساب المعرفة التكنولوجية من كل من المصادر الداخلية والداخلية (Hitt et al, 2000, p 242). كما أشار (Soliman, 2011, p 3) أن التعلم يعتبر كطاقة لدى المنظمة تمكنها من اكتساب المعرفة الضرورية للاستمرار والتنافس في محيطها الصناعي. ويرى (Firestom & McElroy, 2004, p 178) أن إنتاج المعرفة يمر بعدة خطوات هي اكتساب المعلومات، تعلم الفرد والجماعة، صياغة المعرفة وتقييم المعرفة. كما أن كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يتضمننا جمع المعرفة والتشارك في المعرفة كأهم المكونات (Bennet & Bennet, 2001, p 5).

5. التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة:

يرى (Bennet & Bennet, 2001, p 4) أن المنظمة تسرع عملية التعلم التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، بناء مخازن معرفة، كما أن إدارة المعرفة ومن خلال عمليات التشارك في المعرفة تزيد من مستوى التعلم الفردي والتعلم التنظيمي. كما يرى (Albena & Elissaret, 2005, p 2) أن المنظمة نظام اجتماعي، ومحيط تعليمي يلعب دور مهم في خلق مناخ يسرع عملية خلق المعرفة وتطوير رأس مال فكري، حيث تمكن المنظمة الأفراد من التشارك في المعرفة من خلال تدعيم الاتصال والتعلم التنظيمي. وأشار (Frang et al, 2006, p 1223) إلى أن المعرفة تعبر عن القدرة على التصرف بفعالية، ولذلك فإنها ليست شيء 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، التشارك في فرص التعلم، وتشجيع التعلم. أشار (Skinnarland et al, 2011, p6) إلى أن المستوى العالي في التوجه نحو التعلم في الفنادق تزيد من

مستوى التشارك في المعرفة. أشار (Chua & Pan, 2008, p 279) في تفسيره إلى العلاقة بين عملية التعلم التنظيمي وتحويل المعرفة المرتبطة بنظام المعرفة، إلا أن تحويل المعرفة التقنية والمعرفة المرتبطة بمجالات تطبيق نظام المعلومات السابقة يحتاج إلى توظيف أفراد لهم مهارات تقنية عالية يمكن أن يتعلم من خلاهم الموظفين الموجودين، ويساهموا في إضافة معرفة جديدة، كما أن تحويل المعرفة المرتبطة بكل من المعرفة التنظيمية وتطبيق نظام المعلومات، يتم من خلال توفر ذاكرة تنظيمية وخبراء يمكن أن يساهموا في التعلم عن طريق التدريب على العمل، إضافة إلى التعلم من خلال دعم التقييم الذاتي للأفراد وفرق العمل، في حين أن تحويل المعرفة المرتبطة بعملية تطوير نظام المعلومات فيكون من خلال إعداد برامج تدريب منفصلة، إضافة إلى اكتساب وتحويل المعرفة المستخدمة في المعرفة المذكورة فوق. أشار (Law & Ngai, 2008, p 2343) أن سلوك التشارك في المعرفة يسهل عملية التعلم بين الموظفين. يرى (Bennet & Bennet, 2001, p 11) أن التعلم التنظيمي يسرع من تدفق المعرفة في المنظمة، حيث كلما ترسخ التعلم كمنعقد وقيمة في المنظمة فإن سلوك الأفراد يكون الأكثر توجه نحو تبادل المعرفة.

ويرى (Assefa, 2010, p 5) أن التشارك في المعرفة هو عملية تعلم الفرد. حيث يحتاج التعلم التنظيمي إلى ذاكرة مشتركة أين الأفراد يكتشفون، يخترعون، ويفيّمون، وفي النهاية يقدمون معارف للمنظمة، 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)، مهارات الاستماع والملاحظة، الرقابة، دعم الزملاء والنظرة الشاملة، مهارات التعامل مع التحديات والغموض (Albena & Elissaret, 2005, p 2). كما أشار (Almahamid et al, 2010, p 333) 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. كما أشار (Serrat-b, 2009, p 4) إلى أن عناصر إدارة المعرفة مثل التشارك في المعرفة، تخزين المعرفة، أنظمة المعرفة، قنوات تدفق المعرفة، جماعات الممارسة والحوار كلها تدعم أداء فريق العمل والتعلم الفردي. وأشار (Skinnerland et al, 2011, p 1) 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.

أشار (Dicke, 2006, p 27) إلى أنه في مفهوم التشارك في المعرفة تعد كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وجهان لعملة واحدة، ويعبر كلا من التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة عن سلوك تطوعي لنشر المعارف، المهارات والخبرات بين أفراد المنظمة (Law & Ngai, 2008, p 2342).

وفي سياق خاص يرى (Kasper & Haltmeyer, 2003, p 2) أن من أهم تحديات التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة في المؤسسات متعددة الجنسيات الثقافة التنظيمية، الثقافة القومية، اللغة، تنوع قوى العمل، والثقة المتبادلة، التفكير العولمي، والهيكل الشبكي. وأشار (Magnini, 2008, p 251) أنه من الحكمة أن تضم الفنادق ذات الأعمال الدولية المشتركة أفراد لهم توجه قوي نحو التعلم، لأن هذا النوع من الأفراد مناسبين لامتناس كل من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية من المشاريع المشتركة الخارجية. كما أشار (Skinnarland et al, 2011, p 1) إلى أن هناك علاقة تبادلية بين التشارك في المعرفة، التعلم التنظيمي، وتنافسية الفنادق حيث إن التشارك في المعرفة خاصة من خلال المحادثة تؤدي إلى التعلم، كما أنه عندما يتعلم الفرد سيكون له توجه نحو التشارك في المعرفة أكثر. فأهمية التعلم والتشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق عرفت اعتراف مر بها من فترة طويلة (Pimapunsri, 2008, p 36).

❖ تكتيكات التعلم والتشارك في المعرفة:

يمكن تلخيص أهم تكتيكات التعلم والتشارك في المعرفة في النقاط الآتية:

- جماعات الممارسة (أفراد يكونون مبرر للعمل الجماعي، يتشاركون في القصص والدروس التي علموها).
- التعلم التاريخي (استرجاع الأحداث التاريخية التي وقعت في المنظمة، بحيث يصف ذلك الأفراد الذين كانوا أطراف في هذه الأحداث).
- المراجعة البعيدة للعمل (مناقشة مهنية للأحداث بالتركيز على معايير الأداء التي تمكن المشاركين من اكتشاف ما حدث بالضبط، ولماذا حدث، وكيف حدث وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).
- معارض المعرفة (معرض تجتمع فيه المؤسسات للتشارك بمعارفها مع معارف الآخرين، حيث قد تكون هذه اللقاءات وجه لوجه أو عن طريق الإنترنت).
- غرف المحادثة وقرى العمل (مجموعة مؤسسات توفر فضاء يشجع التفاعل، التعاون، وتعلم الأفراد من بعضهم).
- ممارسات التعلم (التعلم من العمل).
- المستقبل (مؤتمرات بحث مستقبلية هدفها الوصول إلى رؤية مستقبلية حول مواضيع محددة).
- برامج الاقتراح (حيث إن الكثير يمكن أن يتعلم من اقتراحات برامج العمل التي تقدمها الشركات الكبرى).
- البحوث الرائدة (تأسيس قاعدة البحث والتطوير لتسهيل الإبداع).

- المحادثات الجماعية.
- الروايات الرقمية للقصص في أماكن العمل باستخدام الفيديوهات، التسجيلات الرقمية، ومختلف التقنيات التكنولوجية.
- كما أشار Serrat-b (2009, p 4) أن عمال المعرفة يمكن أن يحسنوا من مستوى التعلم وذلك خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات ضمن فرق العمل وذلك من خلال الاستفادة من الآراء المتنوعة والحوار.

6. نتائج العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة على المنظمة:

يرتبط التشارك في المعرفة بعلاقة تبادلية مع التعلم التنظيمي، الأمر الذي يمكن المنظمة من تقديم الاستجابة الأفضل للمحيط المتقلب (Sharman & Edward, 2007, p 3). فمثلا إذا أرادت المنظمة إشباع الطلب المتزايد للزبائن يجب أن تطوّر قدرات تعلم فردية وجماعية، وتعد عمليات إدارة المعرفة السبيل إلى ذلك (Liao & Wu, 2010, p 1097). كما أن الهدف من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي هو تحسين الأداء النوعي والكمي وتمكين المنظمة من تقديم ضمان أعلى للزبائن، وتحدث عملية خلق المعرفة فقط إذا وجد التعلم التنظيمي (Garcia-Morales et al, 2007, p 550). وأشار Almahamid et al (2010, p 332) إلى أن علاقة التشارك في المعرفة بالتزام الموظفين وقدرتهم على التعلم لها أثر إيجابي على أداء المنظمة، وهو ما أكدته حسيبه العديد من الباحثين. كما أشار Yang (2010, p 49) إلى أن التشارك في المعرفة بين الموظفين له أثر إيجابي على التعلم التنظيمي، كما أن كل من التشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي لهما أثر إيجابي على الفعالية التنظيمية. كما يرى Law & Ngai (2008, p 2342) إن للعلاقة بين التشارك في المعرفة وسلوكيات التعلم في مكان العمل لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات. ويرى كذلك (Skinnarland et al (2011, p 2) أن إدارة المعرفة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والتي تزيد من قدرة المنظمة على تجميع خبرات تساعد على تطوير وتشجيع التعلم والإبداع.

من جهته أشار Yang (2004, p 423) إلى أن الفنادق التي تتعلم ويتم فيها التشارك في المعرفة بسرعة بين أقسامها، تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر فعالية وكفاءة مقارنة مع الفنادق التي لا تتعلم أو تحول معارفها بسهولة. كما أشار Yang (2004, p 427) إلى أن على مدراء الفنادق أن يقلصوا من الحاجز الذي يراه الموظف في تعامله معهم لأن ذلك سيخلق نوع من الثقة بين الإدارات والموظفين ويساهم في بناء فرق متماسكة تتم فيها عملية التعلم والتشارك في المعرفة بفعالية.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة

تطرق الكثير من الباحثين إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة لكن القليل جدا منهم قدّم دراسة تطبيقية توضح هذه العلاقة ومن بين هذه الدراسات:

دراسة طبقت على 100 من أشهر المحلات و100 مؤسسة مالية في التايوان سنة 2007. حيث شبه فيها (Liao & Wu (2010, p 1096) العلاقة بين التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي بالنظام يكون فيه التعلم التنظيمي هو المدخلات، إدارة المعرفة أهم عمليات المعالجة، والإبداع التنظيمي كمخرجات لهذا النظام. كما هدفت دراسة (Yang (2004) إلى اختبار درجة تطبيق الفنادق لممارسات جذب المعرفة والتعلم التنظيمي من أجل تحسين مستوى رضا الزبون. تم الاعتماد على المقابلات نصف المهيكلة أجريت في فندقين في التايوان، وخرجت الدراسة بنتيجة هامة وهو أن على الفنادق أن تهتم بالتعلم الفردي وجذب المعرفة كسبب داعم للتعلم التنظيمي للفندق. كما قام (Figuroa & Gonzalez (2006, p 186) بدراسة كل من إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي في المكاتب الجامعية، واقترح أن المفاهيم الثلاث ترتبط ارتباط قوي، حيث إذا أرادت أي منظمة تحسين أدائها فلا يمكن أن تكتفي بتحسين أحد المفاهيم الثلاث بل عليها تحسين كل العمليات السابقة بطريقة متكاملة. بينما هدفت دراسة (Chen & Chen (2010) إلى اختبار العلاقة بين كل من الإبداع التنظيمي، التعلم التنظيمي، خصائص المعرفة، إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع تكنولوجيا المعلومات في شمال التايوان بالاعتماد على تحليل بيانات جمعت من 163 استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المعرفة تؤثر على العلاقة بين كل من الإبداع والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، كما تؤثر على علاقة إدارة المعرفة بأداء المنظمة.

كما هدفت دراسة (Tsang (1999) إلى الاختبار النظري لمسؤولية الإدارة الدولية للوارد البشرية في تحويل المعرفة ومظاهر التعلم في الشركات متعددة الجنسيات حيث أكدت الدراسة أن هناك خمس عوامل تؤثر على عملية تحويل المعرفة وتنشيط مظاهر التعلم مرتبطة بأنشطة الإدارة الدولية للموارد البشرية هي العرقية كعائق، والتكنولوجيا المادية والتنظيمية، والمغتربين كوكلاء لنقل المعرفة، والمغتربين كوكلاء للتعلم، ودور المدير في تفعيل نشر المعرفة. كمل هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيقي لممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية بالتركيز على مظاهر المعرفة والتعلم بالتطبيق على 12 شركة متعددة الجنسيات في سنغافورا مع فروعها في الصين تنشط في العديد من الصناعات كملحقات أجهزة الكمبيوتر وموارد البناء والأغذية والمشروبات والالكترونيات، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع 67 مدير بين سني 1995 و1996، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات السينغافورية -ومن أجل ضمان التعلم وتحويل المعرفة- فإن أهم ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية في الشركات السينغافورية تركز على: قرارات الإحالة والتوظيف من الدولة الأم (Ethnocentric approach)، وتحويل المعرفة إلى الفروع في الصين من خلال المعرفة الروتينية (الإجراءات

وقواعد العمل)، وتحليل أسباب فشل المغتربين وقضية فقدان المعرفة، وتدريب المغتربين، والتعلم عن طريق المغتربين، وتقييم أداء العاملين بالخارج بحسب مقدرتهم على التعلم. كذلك هدفت دراسة Kasper & Haltmeyer (2003) إلى تقديم إطار مفاهيمي لمفهوما التشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسات متعددة الجنسيات، حيث أكدت الدراسة على صعوبة عملية التعلم والتشارك في المعرفة في هذا النوع من المؤسسات وذلك لسببين هما، أن الأمرين ليسا عملية تنظيمية لكن لها حدود قومية، كما أن المؤسسات متعددة الجنسيات لها تنوع كبير في المعارف في مختلف الوحدات الجغرافية، إضافة إلى التنوع الثقافي، وعليه فإن تحويل واستخدام المعرفة في كل المنظمة هو أهم أصولها لتحقيق الميزة التنافسية. وهدفت دراسة Bayaktarglu & Kutanis (2003) إلى مناقشة كيف للفنادق أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة لتحسين تنافسيتها وهذا بالتطبيق على فندق Polat Renaissance بتركيا، ويرى أن التعلم التنظيمي في الفنادق يحدث من خلال تبادل المعرفة والنماذج الذهنية والبناء على الخبرات والمعارف الماصة في الذاكرة التنظيمية، ويضيف أنه لا يكفي على الفنادق أن تقوم بتطوير مهارات لخلق واكتساب المعرفة لكن عليها أن تتمكن من تطبيق هذه المعارف في أنشطتها وسلوكياتها. كما قدم Choo et al (2007) في دراسته تحليل نظري متكامل حول العناصر المنهجية والسياقية المؤثرة على عملية التعلم التنظيمي (التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي) وخلق المعرفة (المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية)، حيث تشمل العناصر المنهجية (توظيف المصفوفات المعروفة، منهج الحل التدريجي للمشكلات، وتحليل الأدوات)، إضافة إلى العوامل السياقية المؤثرة على التعلم وخلق المعرفة ويشمل ذلك (دعم القيادة، توفر الموارد، تحديات العمل، وبناء الثقة)، وركز في تحليله على إمكانية ضعف عملية التعلم وخلق المعرفة نتيجة للأثر المزدوج للعوامل المنهجية والسياقية السابقة. وهدفت دراسة Chua & Pan (2008) إلى اختبار كيفية تحويل المعرفة بين الموظفين البعيدين عن أماكن إنتاج المعرفة والقريبين منها وذلك في ظل التوجه نحو أخرجة بعض العمليات والوظائف التنظيمية مع الأخذ بالاعتبار تحديات هو طول الوقت اللازم لنقل المعرفة بين منطقتين جغرافيتين مختلفتين وخطر ضياع المعرفة حيث إن الموظفين البعيدين موجودين في الهند وماليزيا، وذلك في خمسة جوانب للمعرفة مرتبطة بنظام المعلومات هي التكنولوجيا، مجال تطبيق المعرفة، تطبيق نظم المعلومات، تنظيم وتطوير عملية نظام المعلومات، وذلك بالتطبيق على بنك دولي. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن بعض مجالات المعرفة المرتبطة بنظام المعلومات سهلة الفهم، إلا أن بعضها يحتاج خبرات تعلم كثيفة باستخدام وسائل قيمة، بينما جزء آخر منها صعب التحويل. وتمثل التكنولوجيا (المعرفة حول أنواع العتاد والبرمجيات المتوفرة وكيفية استخدامها)، مجال تطبيق المعرفة (المعرفة حول كيفية إنشاء نظام معلومات متخصص في مجالات معرفية محددة)، المعرفة التنظيمية (المعرفة حول العمليات الاقتصادية والاجتماعية في سياق المنظمة)، تطبيق نظام المعلومات (المعرفة حول تطبيق وظائف، وسلوكيات، واستخدام المجالات المطبقة في النظام)، عملية تطوير

نظام المعلومات (المعرفة حول الأدوات، والتقنيات، والطرق، والمناهج، والمبادئ المستخدمة في تطوير النظام). وهدفت دراسة (Law & Ngai (2008) إلى اختبار العلاقة بين التشارك في المعرفة، سلوكيات التعلم التنظيمي، ونجاح المنظمة من حيث تحسين العمليات الداخلية، تقديم المنتجات، والأداء التنظيمي. تم دراسة عينة مكونة من 134 مؤسسة صناعية، وتوصلت الدراسة إلى العلاقة الإيجابية للتكامل بين سلوكيات التعلم والتشارك في المعرفة بتحسين العمليات الداخلية، تقديم المنتجات والأداء التنظيمي. بينما هدفت دراسة Yang (2010) إلى اختبار العوامل المؤثرة على كل من التشارك في المعرفة، التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية، تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية من 615 موظف في 23 فندق سياحي في التايوان، وأكدت النتائج أن القادة يلعبون أدوار الناصح، المسهل، والمبدع، والمساند للمحيط المدعم على مستوى جماعات العمل، المشرفين الوسيطين، والمنظمة، كما أكدت الدراسة أن الموظفين يملكون مواقف إيجابية اتجاه التعلم والتشارك في المعرفة، وكل العوامل السابقة تساهم في التشارك في المعرفة، تنشيط التعلم التنظيمي وتعظيم الفعالية التنظيمية. وهدفت كذلك دراسة (Almahamid et al (2010) إلى اختبار العلاقة بين كل من التشارك في المعرفة التنظيمية، التزام الموظفين بالتعلم، قدرة الموظفين على التكيف، ورضا الموظفين، تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات بحيث تم توزيع 273 استمارة خلال فترات متقطعة على الشركات الصناعية بالأردن العاملة في بورصة عمان استرجعت منها 160 استمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التشارك في المعرفة التنظيمية لها علاقة إيجابية بباقي متغيرات الدراسة، وأن هذه العلاقة لا تفرق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. كما هدفت دراسة (Skinnarland et al (2011) إلى اختبار العلاقة بين التشارك في المعرفة، التعلم التنظيمي، والميزة التنافسية بالتطبيق على واحد من أهم فنادق سكاندنافيا بالنرويج، تم الاعتماد على 60 استمارة موزعة على موظفي الفندق إضافة إلى إجراء خمس مقابلات، وأكدت النتائج أن التكامل بين التشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية، بحيث إن الفنادق التي تشجع التشارك في المعرفة وتحسين التعلم التنظيمي، فإنها تزيد من فعاليتها التنافسية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صيغة الفرضية الآتية:

H_{3a} : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

H_{3b} : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

تفسير نموذج الدراسة:

توجد القليل من الدراسات التي عالجت أسبقيات ونتائج القيادة الاستراتيجية حيث إن أغلب الدراسات في القيادة الاستراتيجية تطرقت فقط إلى الإطار النظري للمفهوم، كما أن أغلب الدراسات التي اختبرت القيادة الاستراتيجية من الناحية التطبيقية ركزت على الأنماط القيادية (القيادة الإجرائية، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية، والقيادة الرؤيوية)، وفي الدراسة الحالية تم تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية كأبعاد للمفهوم بدلاً من الأنماط، حيث ترتبط هذه الممارسات بالجانب البشري، والتنظيمي، والثقافي، والاستراتيجي. حيث حاولت الدراسة توضيح علاقة هذه الأبعاد بمتغيرات الدراسة الآتية: التسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة.

إن البحث في موضوع التسويق الداخلي يؤكد أن هذا المفهوم عميق لم تتفق الدراسات في تحديد أبعاده رغم المساهمات المتنوعة، وفي دراسة للأبعاد المكررة توصلت الباحثة أن أكثر الأبعاد استخداماً في قياس التسويق الداخلي هي التحفيز، واستراتيجية المكافآت، والتدريب والتطوير، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون، وما يمكن تبريره في عدم الاتفاق في تحديد أبعاد هذا المفهوم هو الاختلاف الواضح لدى الباحثين في تعريفه رغم الاتفاق حول العناصر المكونة للمفهوم حيث تعامل معه البعض على أنه فلسفة إدارية، أو ثقافة تنظيمية، أو استراتيجية تنظيمية. كونه استراتيجية تنظيمية فهو يشمل مجموعة آليات مرتبطة بثلاث وظائف في المنظمة هي التسويق، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، تشمل هذه الآليات: (التدريب، والتوجه نحو الزبون، الرؤية المشتركة... الخ). وكونه ثقافة تنظيمية تعامل معه مجموعة من الباحثين (e.g. Lings ; Gounaris) من خلال إسقاط مفهوم التوجه التسويقي داخل المنظمة حيث ينظر لهذا المفهوم من وجهتي نظر: أولها كونه ثقافة وذلك حسب نموذج Kohli & Jawroski اللذان أشارا إلى أن التوجه التسويقي عبارة عن ثقافة لتطبيق الأنشطة التسويقية وانطلاقاً من ذلك حددا ثلاث أبعاد للتوجه التسويقي هي جمع الاستخبارات التسويقية، ونشرها، والاستجابة لها، حيث قام Lings فيما بعد بإسقاط هذه الأبعاد داخل المنظمة وخرج بنموذج التوجه التسويقي الداخلي (تم التطرق إليه في المبحث الثاني من الفصل الأول) وهو عبارة عن ثقافة لتطبيق التسويق الداخلي وتم تبنيه لقياس ثقافة التسويق الداخلي في نموذج الدراسة الحالي. وثانيها كونه فلسفة إدارية وذلك بحسب نموذج Narver & Slater حيث حددا أبعاد التوجه التسويقي بالتوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافسين، والتكامل الوظيفي، لكن لم يسقط الباحثين هذا النموذج على التوجه التسويقي الداخلي.

إن ما سبق مكن الباحثة من تقسيم التسويق الداخلي إلى أنشطة التسويق الداخلي، تم قياسها من خلال مجموعة أبعاد تكررت لدى العديد من الباحثين تشمل التحفيز (الفقرتين 28 و 29)، التدريب والتطوير

(الفقرات 30، 31، و32)، استراتيجية المكافآت (الفقرتين 33 و34)، والتوجه نحو الزبون (الفقرات 35، 36، و37)، والتوجه التسويقي الداخلي من خلال تبني نموذج Lings, 2004 للتوجه التسويقي الداخلي. تعددت النماذج التي حاولت قياس مفهوم التعلم التنظيمي وتحديد أبعاده حيث بحثت هذه النماذج في كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي، ومن أشهر أبعاد التعلم التنظيمي اكتساب، ونشر، واستخدام المعرفة، والذاكرة التنظيمية، كما فضل باحثين آخرين اختيار أبعاد التعلم التنظيمي حسب سياق ونموذج دراساتهم فقسموه حسب مصدر التعلم إلى التعلم من السوق، والتعلم الاجتماعي، والتعلم التكنولوجي، كما قسمه آخرون إلى استراتيجية التعلم التنظيمي وثقافة التعلم التنظيمي، وقد تم تبني ثقافة التعلم التنظيمي في هذه الدراسة كمتغير بسيط.

ينظر الباحثين إلى التشارك في المعرفة من وجهتي نظر رئيسيتين هما: أهم عملية في إدارة المعرفة تشمل كل من تحويل ونشر المعرفة، أو سلوك التشارك في المعرفة والذي حاولت العديد من النظريات تفسيره. وتعددت أبعاد التشارك في المعرفة حيث إن أهم ما تم دراسته هو تقسيمه إلى عمليتي التشارك في المعرفة الضمنية والتشارك في المعرفة الظاهرة، كما تم دراسته من حيث التشارك الداخلي في المعرفة والذي يرتبط بتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة، والتشارك الخارجي في المعرفة والذي يرتبط بالتشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة وأطراف خارجية عادة ما تكون الزبائن، في حين فضل آخرون تقسيم أبعاد التشارك في المعرفة إلى إدراك التشارك في المعرفة، وموقف التشارك في المعرفة، وسلوك التشارك في المعرفة، كذلك قسمه آخرون إلى آليات التشارك في المعرفة أو استراتيجيات التشارك في المعرفة، عوائق التشارك في المعرفة، محفزات التشارك في المعرفة... الخ.

إن تعدد أبعاد التشارك في المعرفة فتح المجال للباحثة لتبني ما يتناسب وسياق الدراسة وطبيعة محيط العمل في الجزائر حيث إن البحث في هذا السلوك وعوائقه وكيفية تبنيه تعد من الأولويات التي تعتقد الباحثة أنه يجب دراستها. وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في كل من سلوك التشارك في المعرفة (حيث تم تبني فقرات تقيس هذا السلوك، والإدراك، والموقف)، كما حددت الدراسة كيفية تبني هذا السلوك من خلال استراتيجيات التشارك في المعرفة، إضافة إلى الوقوف ضمن بعدي التشارك في المعرفة (سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة) عند عوائق التشارك في المعرفة لأن فهم وتحديد المشكلة يعد أول خطوة في إيجاد الحلول المناسبة. وتعذر على الباحثة إيجاد بعد للتشارك في المعرفة يعكس مخرجات التشارك في المعرفة واكتفت بما أكده أغلب الباحثين في هذا السياق والمتمثل في أن من نتائج التشارك في المعرفة على المنظمة تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وتحسين الأداء، وتحقيق الابتكار، وهي مخرجات تحتاج إليها الفنادق الجزائرية في ظل حقيقة المنافسة الخارجية التي تعيشها.

وأشار Yeh et al (2011, p 344) إلى أن أهم أسبقيات التشارك في المعرفة التي أكدتها الدراسات السابقة الثقة بين الأفراد، الأنماط القيادية، والاتصال الشبكي، في حين أن أهم نتائج التشارك في المعرفة الإبداع في الخدمات، الرضا الوظيفي، وتطوير المنتجات الجديدة.

إن البحث في التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية أو في أي نوع آخر من المؤسسات الجزائرية يعد أمر مهم وضروري لأن وجود هذا السلوك يعني فتح المجال أمام الموظفين وأمام الفندق لإيجاد حلول جديدة، وفهم الواقع الجديد، وإيجاد أفكار جديدة. قد يصعب على الباحثة وعلى أغلب الباحثين الأكاديميين تحديد المشاكل التي تعيشها المؤسسة الجزائرية لأن هناك فجوة كبيرة جدا بين ما توصل إليه البحث الأكاديمي والواقع الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية، حتى كدنا أن نجزم أن أغلب المؤسسات الجزائرية لا تعي ولا تتبنى أغلب المفاهيم الأكاديمية الجديدة التي يمكن أن تحسن من أدائها وما يؤكد هذا الرأي هو الإجابة على الأسئلة الآتية: هل تتبنى المؤسسة الجزائرية توجه تسويقي مقصود؟ هل لدى المؤسسات الجزائرية خطط هادفة في إدارة المهارات؟ هل تهتم جديا المؤسسة الجزائرية بمفاهيم مثل التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، الابتكار التنظيمي... الخ. إن هذه التساؤلات خلقت لدى الباحثة تصادم كبير في أي المفاهيم يمكن أن تبحث فيها لأن مشاكل المؤسسة الجزائرية إذا ما تم نسبها إلى ما توصلت إليه البحوث الأكاديمية كثيرة، وتأكدت الباحثة بعد هذا التحليل إلى أن المشكل الأساسي في المؤسسة الجزائرية هو المعرفة، ولا نقول المعرفة كأهم أصول المنظمة لأنها حقيقة مسلمة تحتاج الإدارة الجزائرية إلى وقت حتى تستوعبها ولكن نقول المعرفة لأن المؤسسة الجزائرية لا تزال لا تعرف الكثير من مفاهيم إدارة الأعمال، إن عبارة "المؤسسة الجزائرية لا تعرف"، لا تعني أن الموظفين أو الإداريين الجزائريين لا يعرفون لأن هناك فرق بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية حيث إن هذه الأخيرة هي التي نصل إليها من خلال إدارة المعرفة.

تم التركيز في هذه الدراسة على أهم عملية في إدارة المعرفة وهي التشارك في المعرفة والتي وصفت بقلب إدارة المعرفة، فالتشارك في المعرفة يعني وجود معرفة جديدة باستمرار وهذا يحقق نتائج إيجابية متعددة تم التطرق إليها في الإطار النظري لمتغيرات التشارك في المعرفة.

اختلف الباحثين في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة حيث ينظر البعض للتعلم التنظيمي كمخرجات إدارة المعرفة بينما ينظر إليه آخرون أنه من محددات إدارة المعرفة، وقد أشار Vera & Crossan (2001, p 12) إلى أن التعلم لا يقود بالضرورة إلى سلوك ذكي، والتعلم لا يزيد دائما من فعالية المتعلم بسبب أنه لم يتعلم بشكل صحيح أو تعلم بشكل صحيح أشياء غير صحيحة، لذلك فالتعلم التنظيمي لا يعني بالضرورة تحسين للأداء بل قد تكون له علاقة سلبية بالأداء، في حين لا يختلف الباحثين في أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية وإدارة المعرفة تهدف إلى تحسين الأداء، وهذا ما جعل الباحثة تدرس إدارة المعرفة بالتركيز على عملية التشارك في المعرفة كمخرجات للتعلم التنظيمي، كما تهدف الدراسة إلى فهم العوامل التي تمكن

المنظمة من تحقيقه، كون أن التشارك الفعال في المعرفة يعني فعالية أكثر للمنظمة، وتحاول الدراسة الحالية بناء نموذج متكامل لأسبقيات التشارك في المعرفة. فمن جهة، ركزت أغلب الدراسات حول القيادة في السابق على تأثيرها على أداء المنظمة في حين بدأ التوجه الحالي للبحوث بالتركيز على دورها في تطوير الافتراضات الثقافية داخل المنظمة (Nemanich & Vera, 2009, p 22). من جهة أخرى فإن تعريف القيادة الاستراتيجية يوضح علاقتها بإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة، لذلك فإن نموذج الدراسة الحالية سوف يحاول اختبار العلاقات التفسيرية بين عدة متغيرات من جانبيين الجانب الأول يتعلق بكونها ثقافة داخل المنظمة والجانب الثاني باعتبارها استراتيجية يمكن أن تتبناها المنظمة لذلك سوف يتم اختبار أثر القيادة الاستراتيجية على كل من ثقافة التعلم التنظيمي من جهة وثقافة التسويق الداخلي (التوجه التسويقي الداخلي) واستراتيجية تبني التسويق الداخلي من جهة أخرى، كما يختبر العلاقة التفسيرية للقيادة الاستراتيجية باستراتيجية التشارك في المعرفة وسلوكيات التشارك في المعرفة.

إضافة إلى اختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة الأربع سيتم اختبار الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي، حيث تعتقد الباحثة أن تبني القيادة للتسويق الداخلي يعد من محددات سلوك التشارك في المعرفة، كما سيتم اختبار الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة من خلال التعلم التنظيمي، وتعتقد الباحثة في هذا المجال أن دعم القيادة لسلوك التشارك في المعرفة لا بد أن يكون موجه بالتعلم، فلا فائدة من التشارك في المعرفة دون تعلم المنظمة خبرات ومعارف جديدة.

إن ما سبق يعد تفسير لنموذج الدراسة المقترح، وفي الجدول الآتي تم تلخيص الدراسات السابقة التي تؤكد العلاقة بين متغيرات الدراسة كما وردت في النموذج المقترح.

الجدول (2-5): بناء نموذج الدراسة

العلاقات في الدراسة الحالية	المصدر
القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة	(Nonaka et al, 2000), (Guldenberg & Konrath, 2004), (Crawford, 2005), (Chen & Barnes, 2005), (Bligh et al, 2006), (Srivastava et al, 2006), (DeHaven, 2007), (Yang, 2007), (Green, 2008), (Singh, 2008), (Salo, 2009), (Islam et al, 2011), (Jahani et al, 2011), (Kumar et al, 2012).
القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي	(Voola, 2003), (Sosik & Dinnger, 2007), (Mat, 2008), (Sianova, 2010).
التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة	(Lee & Chen, 2005), (Fang et al, 2006), (Spodarczyk & Szlagowska-Rudzka, 2008), (Mat, 2008), (Liang & Sheng, 2009), (Mei-Liang, 2009), (Yeh et al, 2011), (Kmieciak & Michna, 2012), (Chen & Cheng, 2012).
القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي	(Mulford & Silins, 2002), (Vera & Crossa, 2004), (Constraction Industry Institute, Achieving LO Projects

Teams , 2005), (Garcia-Morales et al, 2006), (Aragon-Correa et al, 2007), (Ali et al, 2007), (Aragon-Correa et al, 2007), (Pimapunsri, 2008), (الخشالي والتميمي، 2008), (Waldman et al, 2009), (Garcia-Morales et al, 2006), (Nemanich & Vera, 2009), (Zagorsek, 2009), (Jansen et al, 2009), (الزعيبي، 2010), (Soliman, 2011), (Ussahawanitchakit, 2012).

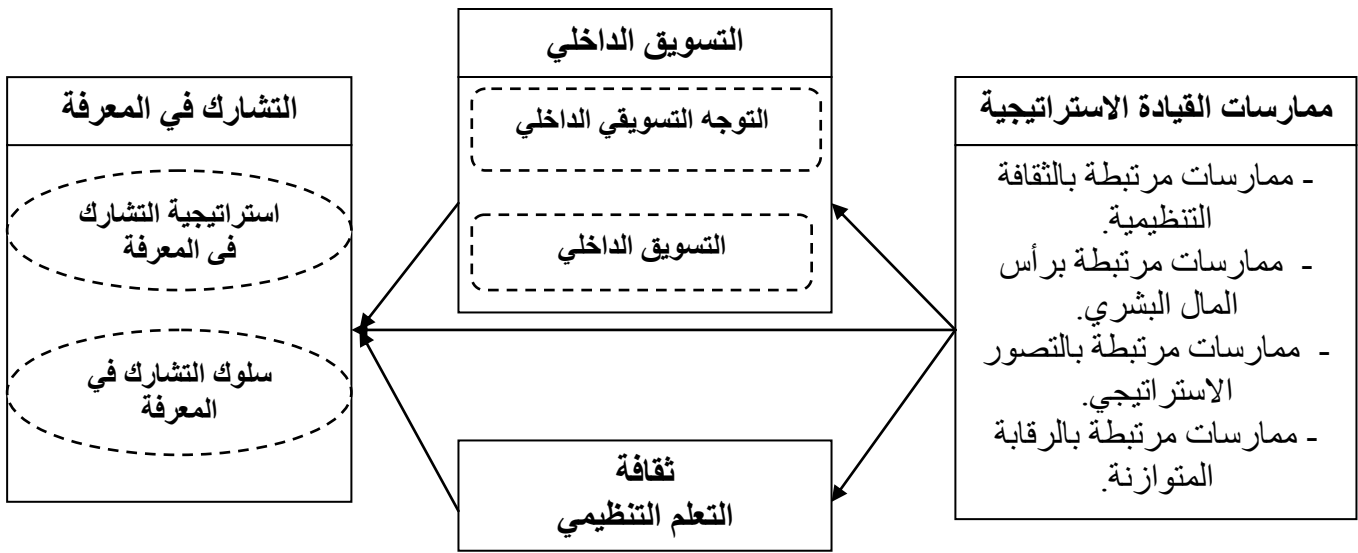
(Tsang, 1999), (Kasper & Haltmeyer, 2003), (Bayaktarglu & Kutanis, 2003) (Yang, 2004), (Figuroa & Gonzalez, 2006), (Choo et al, 2007), (Chua & Pan, 2008), (Law & Ngai, 2008), (Chen & Chen, 2010), (Yang, 2010), (Almahamid et al, 2010), (Liao & Wu, 2010), (Skinnarland et al, 2011).

التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

انطلاقاً من التفسير السابق يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يأتي:

الشكل (2-11): نموذج الدراسة (SLP-IM-OLC-KS)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول (2-6): ملخص لفرضيات الدراسة

رقم الفرضيات	الفرضية
H _{1a}	يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة.
H _{1b}	يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة.
H _{2a}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي.
H _{2b}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي.
H _{2c}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي.
H _{2d}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي.
H _{3a}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.
H _{3b}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحثة.

خلاصة الفصل:

استعرضت الباحثة رأي البحوث السابقة حول العلاقات بين متغيرات الدراسة فيما يتعلق بعلاقة القيادة الاستراتيجية بالتشارك في المعرفة، حيث ركزت أغلب البحوث السابقة على العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة بشكل عام، كما أن أغلبها حاول اختبار طبيعة الانماط القيادية سواء التقليدية أو الحديثة المساهمة في إدارة المعرفة، إضافة إلى أن جل الدراسات التي ركزت على عملية واحدة في إدارة المعرفة بحثت في خلق المعرفة أو التشارك فيها.

ومحاولة لبناء فرضيات الدراسة التي تختبر الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، لم تجد الباحثة دراسات اختبرت هذه العلاقات الوسيطة، لذلك تم تناول الدراسة التي بحثت في علاقة المتغير المستقل بالمتغير الوسيط، ثم علاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع.

ورغم أن هناك سبق لبعض الباحثين (e.g. Lings p Gounaris) في اسقاط نموذج التوجه التسويقي الخارجي داخل المنظمة والخروج بنموذج التوجه التسويقي الداخلي، إلا أنه لا توجد دراسات حسب علم الباحثة اختبرت نتائج تبني هذا النموذج أو العوامل المؤثرة فيه. وفي الدراسة الحالية تم اختبار الأثر غير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي. كما تم اختبار ثقافة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وذلك بعد التماس تعارض لدى الباحثين حول طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، إذ تم عرض في هذا الفصل وجهتي النظر للباحثين الذين يعتبرون أن التعلم التنظيمي هو نتيجة لإدارة المعرفة والعكس، رغم أن الطرفين لم يقدموا تحليلاً فاصلاً لذلك.

بعد استعراض أهم ما قيل حول العلاقة بين متغيرات الدراسة تمكنت الباحثة من بناء فرضيات الدراسة التي ستختبر الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما تم تطوير نموذج البحث وتقديم تفسير لهذا النموذج وضّح رأي الباحثة ودوافعها في تبني أبعاد المتغيرات. وسيتم فيما يأتي صياغة منهجية الدراسة ثم اختبار نموذج الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تشير منهجية البحث إلى الطرق النظامية المتبعة لحل مشكلة البحث، كما يعبر عنها على أنها علم دراسة كيفية إنجاز البحث بشكل علمي.

وسيتم من خلال هذا الفصل صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من أجل شرح كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة.

يتضمن الفصل ثلاثة مباحث هي: أسلوب الدراسة ويشمل كل من تصميم الدراسة، جمع بيانات الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، وأدوات التحليل المستخدمة في الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها في المبحث الثاني، وثبات وصدق أداة الدراسة في المبحث الثالث حيث سيتم التفصيل في كيفية قياس ثبات وصدق أداة الدراسة الحالية، ثم قياس مدى ملائمة نموذج الدراسة.

المبحث الأول: أسلوب الدراسة

المطلب الأول: تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج). ويتم تعديل تصميم البحث كلما تقدم الباحث في إنجاز عمله وذلك نتيجة الصعوبات والفرص التي تظهر خلال مسار الدراسة. إذ يمكن التصميم الجيد للبحث من إنجازات الباحث للدراسة بجهد أقل وفي وقت أقصر. ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003). وسيتم في العنصر الموالي التطرق إلى مفهوم كل من الطريقة الاستقرائية والاستنتاجية والمنهج الكيفي والكمي.

1. الطريقة الاستقرائية:

استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق المعرفة الجزئية بالاعتماد على الملاحظة والتجربة الحسية، فنتيجة لتكرار حصول الباحث على نفس النتائج فإنه يتمكن من تكوين تعميمات ونتائج عامة، فإذا استطاع أن يحصر كل الحالات الفردية في فئة معينة ويتحقق من صحتها بالخبرة المباشرة عن طريق الحواس فإنه يكون قد قام باستقراء تام وحصل على معرفة يقينية يستطيع تعميمها دون شك إلا أنه في العادة لا يستطيع ذلك بل يكتفي بملاحظة عدد من الحالات على شكل عينة ممثلة ويستخلص منها نتيجة عامة يفترض انطباقها على بقية الحالات وهذا هو الاستقراء الناقص الذي يؤدي إلى حصوله على معرفة احتمالية، وهي ما يقبلها الباحثون على أنها تقريب للواقع (الواصل، 1999، ص 32).

2. الطريقة الاستنتاجية:

وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة، فالمعرفة السابقة تسمى مقدمة والمعرفة اللاحقة تسمى نتيجة، وهكذا فإن صحة النتائج تستلزم بالضرورة صحة المقدمات (الواصل، 1999، ص 31). واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (احساس الباحث أن تغيراً معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة، 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. إذ أن العلاقة بين تكوين الإطار النظري ومسح وتلخيص الدراسات السابقة هي أن الدراسات السابقة تساعد على وضع الأساس الصلب لتكوين الإطار النظري، كما أن الإطار النظري الجيد يساعد على وصف وتحديد العوامل الهامة ذات الصلة بمشكلة البحث كما يصف الإطار النظري العلاقات المنطقية بين هذه المتغيرات (Sekaran, 2004, p 112). في حين أن الفرضيات عبارة عن توقعات منطقية عن أساليب حل مشكلة البحث، ويمكن تعريفها على أنها علاقات متوقعة بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات عبر عنها في صورة عبارات قابلة للاختبار وتنشأ هذه التوقعات من خلال العلاقات التي تم بناؤها في الإطار النظري ونموذج الدراسة (Sekaran, 2004, p 119).

3. المنهج الكيفي:

يُعرف البحث الكيفي على أنه نوع من البحوث التي تقدم نتائج غير مبررة بوسائل وأدوات إحصائية أو أي أساليب كمية أخرى، ولكن هذا النوع من البحوث تقدم نتائج مبررة من خلال العالم الحقيقي أين تظهر الظاهرة في طبيعتها، لذلك فعادة ما يستخدم المنهج الكيفي في المقاربات الطبيعية والتي تحاول فهم الظاهرة في وضع وسياق خاص (Golafshani, 2003, p 600). وعلى عكس البحوث الكمية التي تحاول تحديد العلاقات السببية، التقدير وتعميم النتائج فإن البحوث الكيفية تحاول توضيح وفهم الأوضاع المتماثلة (Brayman, 1984, p 84).

كما أن التحليل الكيفي ينتج عن أنواع مختلفة من المعرفة على عكس التحليل الكمي الذي يعتمد على معرفة موحدة كون أن كل جزء يتوافق مع منهج ومقاربة معينة (Golafshani, 2003, p 600). وفي الوقت الذي يركز الباحث في المنهج الكمي على مراحل البحث فإن الباحث في المنهج الكيفي يغوص في عمق البحث ويبرز دوره وانتمائه إلى البحث (Brayman, 1984, p 84). ويعطي المنهج الكيفي قوة إضافية للعمل لأنه يسمح للباحث بمرونة أكثر في جمع وتصنيف وعرض النتائج (Lowder, 2009, p 91).

4. المنهج الكمي:

تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).

عادة ما يتماشى المنهج الكمي مع المقاربة الواقعية الذي يقودنا إلى النظر إلى العالم على أنه تراكم للحقائق القابلة للقياس والملاحظة، والذي يعتمد عادة على الطرق التجريبية والقياسات الكمية لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على المجتمع، كما أنه عادة ما يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات (Golafshani, 2003, p 598).

ويحاول المنهج الكمي تحديد الظواهر وجعلها قابلة للقياس وتقسيمها إلى أصناف عامة يمكن استخدامها في دراسة كل المواضيع أو الوضعيات المشابهة (Brayman, 1984, p 82).

على الرغم من أن العديد من الدراسات حول القيادة الاستراتيجية اعتمدت على المنهج الكيفي إلا أن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الكمي كونها تحاول تفسير العلاقة السببية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة (Wanasika, 2009, p 27).

❖ أغراض الدراسة:

قد تكون الدراسة بطبيعتها استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لاختبار بعض الفرضيات، حيث إن تصميم البحوث يصبح أكثر قوة إذا تدرجنا من البحوث الاستكشافية إلى الوصفية ثم بحوث اختبار الفرضيات (Sekaran, 2004, p 140)، وفيما يأتي توضيح لهذه الأنواع:

بحوث الاختبار:

وتهدف إلى الحصول على فهم أفضل للعلاقات الموجودة بين هذ المتغيرات، كما أنه يمكن انشاء علاقة سببية بين المتغيرات المختلفة ويمكن الاعتماد على البيانات الكمية أو الوصفية (Sekaran, 2004, p 148). ويقوم الاختبار بتمثيل الطرق المنهجية الكمية (أرقام احصائية)، والهدف منه هو تقديم الشرح. ويلائم الاختبار الاستنتاج والطريقة الافتراضية-الاستنتاجية والتي تبدأ من فرضيات لتصل إلى علاقات سببية. وتجدر الإشارة

في هذا السياق إلى أنه يوجد فرق بين البحوث السببية وبعوث الارتباط؛ فالبحوث التي تهدف إلى التعرف على الارتباط تقوم على وصف العوامل التي تؤثر على الظاهرة المدروسة، أما البحوث السببية فإنها تحاول التعرف على علاقة السبب والنتيجة بين ظاهرتين (أي من يؤدي إلى الآخر) (Sekaran, 2004, p 34). ويعتمد الاختبار على مقارنة موضوع نظري مع الواقع والمقاربات المتنوعة (Kothari, 1985, p 5). وتعد هذه الدراسة بحث اختباري سببي، حيث تحاول اختبار العلاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات.

البحوث الوصفية:

يتم إجراء البحوث الوصفية للتمكن من وصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة والتأكد منها (Sekaran, 2004, p 143). فالبحث الوصفي يحاول تقديم وصف نظامي لحلول المشكلات أو الظواهر وتقديم معلومات حولها (Kothari, 1985, p 5).

البحوث الاستكشافية:

يتم اللجوء إليها عندما لا يتوفر لنا الكثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو المشكلة التي ندرسها. إذ تجري البحوث الاستكشافية لفهم أفضل لمشكلة الدراسة، نظرا لأنه لم يسبق القيام بعدد كاف من البحوث في مجال الدراسة أو المشكلة (Sekaran, 2004, p 141). يلائم الاستكشاف عادة الاستقراء، ويعبر عن المسار الذي يهدف من خلاله الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة (Kothari, 1985, p 5). من جهة أخرى أشار Farzad (2007) إلى أنه بالاعتماد على الغرض من البحث يوجد نوعان من البحوث هما البحث التطبيقي والبحث النظري ويسمى أيضا البحث الأساسي، حيث يتم إعداد البحث التطبيقي من أجل الإجابة على أسئلة تطبيقية خاصة ليس الهدف منها كسب معرفة جديدة وإنما تفسير أو في أغلب الأحيان وصف ظواهر معينة في ميدان تطبيقي معين، وعادة ما يبنى البحث التطبيقي على البحث النظري وهذا ما يسمح بالقول أن الدراسة الحالية هي بحث تطبيقي.

كما تم تصنيف البحوث إلى بحوث مهيكلة أين يتبع الباحث مجموعة خطوات متسلسلة للوصول إلى إجابة لمشكلة الدراسة وعادة ما يتماشى مع البحوث الكمية مثل ما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة، وبعوث غير مهيكلة أين يمر الباحث بعمليات لإنجاز البحث ويتماشى عادة مع البحوث الكيفية (Kothari, 1985, p 6).

❖ استراتيجية الدراسة:

أشار Farzad (2007) إلى وجد خمس استراتيجيات أساسية للبحوث في العلوم الإنسانية هي التجارب، الاستطلاعات، تحليل الأرشيف، الاعتماد على البيانات التاريخية، ودراسة الحالة. وتعد أحسن طريقة لمعرفة ما هي الاستراتيجية التي يمكن استخدامها هو تحديد نوعية سؤال الدراسة (Rydberg & Lyttinen, 2005). حيث إنه في ظل الدراسات الوصفية، نجد أن الطريقة الشائعة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس هو الاستطلاع survey، الذي يناسب حالة جمع البيانات في فترة زمنية واحدة ويكون

الهدف من السؤال هو التقدير (تحديد ما هي المتغيرات المستقلة التي تقدر متغير أو مجموعة متغيرات تابعة) (Akroyd et al, 2008). ويعد الاستطلاع تقنية يتم من خلالها جمع البيانات من عينة من الأفراد خلال استخدام أداة الاستبيان (Farzad, 2007). وفي الجدول الموالي سيتم التوضيح أكثر لاستراتيجيات البحث المختلفة:

الجدول (3-1): الأوضاع المختلفة لاستراتيجيات البحث

الاستراتيجية	طبيعة أسئلة البحث	درجة الرقابة على البحث	التركيز على الأحداث المؤقتة ^أ	مدى التطبيق في هذه الدراسة
التجريب	كيف، لماذا؟	نعم	نعم	لا
الاستطلاع	من، ماذا، أين، كم مرة؟	لا	نعم	نعم
تحليل الأرشيف	من، ماذا، أين، كم مرة؟	لا	نعم/لا	لا
التاريخ	كيف، لماذا؟	لا	لا	لا
دراسة الحالة	كيف، لماذا؟	لا	نعم	إلى درجة معينة

Source: Brown & Erwee, 2001, p 5.

وهو كما سنوضحه في المطلب الموالي حيث إن الدراسة الحالية اعتمدت على استراتيجية الاستطلاع من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات.

^أ التركيز على الأحداث المؤقتة هي ترجمة لـ Focuses on contemporary event.

المطلب الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45). كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53).

ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل، 1999، ص 49)، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على المقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة، القيادة الإدارية، القيادة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التوجه التسويقي، التوجه التسويقي الداخلي، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، التشارك في المعرفة، السلوك التنظيمي، المنهجية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على أكثر من ألفي مرجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

وذكر (Rojas & Roast (2007 أن استخدام مصادر متعددة يسمح للباحث من تقديم تقييم عميق لنفس الظاهرة وهو يعزز صدق الاختبار والدراسة، ففي الدراسة الحالية تم الاعتماد على كل من الوثائق والكتب والمقالات لجمع المعلومات الثانوية، إضافة إلى كل من المقابلات والاستبيان لجمع البيانات الأولية وهو ما سيتم توضيحه في العنصر الموالي.

2. أدوات جمع البيانات:

يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان، وفيما يأتي شرح للأداتين:

أ. الاستبيان:

الاستبانة عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعّالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985, p 26).

ويجب التركيز عند تصميم الاستبيان على ثلاثة مجالات هي صياغة ألفاظ الأسئلة، تصنيف المتغيرات وقياسها وتميزها بعد الحصول على إجابات المستقيين، بالإضافة إلى الشكل العام للاستبيان وفيما يأتي توضيح لها (Sekaran, 2004, pp 311-319):

- مبادئ صياغة الألفاظ وتشمل: لغة والفاظ الاستبيان إذ يجب مراعاة مستوى فهم المستجيب واستخدام المصطلحات المرتبطة بثقافة وقيم المجتمع، كما أنه من المهم إدراج بعض الأسئلة ذات الصياغة السلبية لتخفيض ميل المستجيب إلى الإجابة دون التفكير، والابتعاد عن الأسئلة المركبة، والأسئلة الغامضة والأسئلة التي تعتمد على القدرة على التذكر، والأسئلة المصاغة بطريقة تقود إلى إجابة معينة، والأسئلة المشحونة بالعواطف أو المعارضة للرأي العام. كما يجب مراعات تتابع الاسئلة بصورة تقود المستجيب من سؤال له طبيعة عامة إلى الأسئلة ذات طابع خاص ومن أسئلة سهلة إلى أسئلة متدرجة في الصعوبة.

- مبادئ القياس: هناك عدة قوانين وتعليمات يجب اتباعها للتأكد من أن ألفاظ الاستبيان منخفضة التحيز ومن بين هذه المقاييس الصلاحية والثبات، وسيتم معالجتهما لاحقاً.

- المظهر العام: إذ يجب مراعاة مقدمة للاستبيان جيدة تكشف بوضوح عن هوية الباحث والهدف من البحث وإيجاد بعض الروابط بين المستجيبين وتحفيزهم للإجابة وتأكيد سرية المعلومات ثم الشكر، كما يجب تنظيم الأسئلة وإعطاء التعليمات والتوجيهات وضمان عدم إرهاق المستجيب من حيث الجهد والوقت.

ويحتوي الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على مجموعة أسئلة مغلقة، والتي لها مجموعة إجابيات منها تسهل على المستقي إعطاء الجواب وتسهل على الباحث عملية الترميز كونها تعطي مجموعة أجوبة معيارية، تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين جزء يتعلق بالأسئلة الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، واسم الفندق) وكانت بدائل الإجابة تتبّع السلم الرقمي أو الرتبي، بينما الجزء الثاني يتضمن فقرات متغيرات الدراسة الأربع بأبعادها (ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، وسلوك التشارك في المعرفة، واستراتيجية التشارك في المعرفة)، وكانت بدائل الإجابة تتبّع السلم الفتوي (أنظر الملحق A).

يعتبر التوزيع الشخصي للاستبانة أفضل وسيلة لجمع البيانات حيث يكون للباحث القدرة على جمع أكبر قدر من الإجابات في فترة زمنية أقل، كما يمكن توضيح أي استفسار (Sekaran, 2004, p 308). وقد تم

جمع بيانات الدراسة الحالية من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه بشكل مباشر إلى الفنادق المستهدفة بعد الإجابة على كل تفسيرات ممثل الفندق التي تخص الاستبيان.

ويمكن إجراء الدراسة على بيانات تجمع مرة واحدة في فترة قد تكون عدة أيام أو أسابيع أو شهور وذلك بهدف الإجابة عن سؤال البحث، ويطلق على هذا النوع من الدراسات دراسة مقطعية cross-sectional studies، وهو ما جرى في هذه الدراسة. بينما في بعض الحالات يكون الباحث بحاجة إلى دراسة سلوكيات على فترات زمنية متعددة، ونظرا لأن البيانات قد تم تجميعها في نقطتين زمنيتين، ويطلق عليها دراسات تمت لفترات زمنية متتالية Longitudinal studies (Sekaran, 2004, p 166).

ب. المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته (الواصل، 1999، ص 52).

وتصنف المقابلة بحسب أغراضها إلى أنواع، ومن أكثرها شيوعًا حسب الواصل (1999، ص.ص 53-54):

1- المقابلة الاستطلاعية المسحية: وتستخدم للحصول على معلومات وبيانات من أشخاص يعدون حجة في مجالاتهم أو ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات بشأنهم.

2- المقابلة التشخيصية: وتستخدم لفهم مشكلة ما وأسباب نشوئها، وأبعادها الحالية، ومدى خطورتها، وهذا النوع مفيد لدراسة أسباب تدمير المستخدمين.

3- المقابلة العلاجية: وتستخدم لتمكين المستجيب من فهم نفسه بشكل أفضل وللتخطيط لعلاج مناسب لمشكلاته، وهذا النوع يهدف بشكل رئيس إلى القضاء على أسباب المشكلة والعمل على جعل الشخص الذي تجرى معه المقابلة يشعر بالاستقرار النفسي.

4- المقابلة الاستشارية: وتستخدم لتمكين الشخص الذي تجرى معه المقابلة وبمشاركة الباحث على تفهم مشكلاته المتعلقة بالعمل بشكل أفضل والعمل على حلها.

كما تنقسم المقابلات إلى ثلاثة أنواع مقابلات مهيكلة، نصف مهيكلة وغير مهيكلة. حيث سميت المقابلات غير المهيكلة بهذا الاسم لأن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة متسلسلة من الأسئلة يقوم بتوجيهها للمستجيب، وتهدف المقابلة غير المهيكلة إلى استطلاع بعض القضايا التمهيدية لكي يتمكن الباحث من إعداد صياغة جيدة للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق (Sekaran, 2004, p 290).

وفي هذه الدراسة تم إجراء مجموعة مقابلات غير مهيكلة استطلاعية مع ممثل لمؤسسة التسيير السياحي بولاية بسكرة والتي تمثل مجموعة من الفنادق في الجنوب الجزائري تتمثل في فندق الزيبان وفندق المركب

المعدني حمام الصالحين ببسكرة، فندق القلعة بالمسيلة، فندق القايد ببوسعادة، وفندق لوس وفندق سوف بالوادي، فندق الواحات بورقلة (تقرت).

المطلب الثالث: قياس متغيرات الدراسة

يوجد نوعان من المتغيرات؛ صنف يمكن قياسه وهي المتغيرات الطبيعية وأخرى لا يمكن قياسها وهي المرتبطة باتجاهات وإدراكات البشر مثل السلوك التنظيمي والبحوث الإدارية، وللتمكن من قياس هذا النوع من المتغيرات يجب تحويلها من صفتها المجردة إلى أوضاع عملية أو إجرائية (Sekaran, 2004, p 2 34).

وقبل التطرق إلى كيفية قياس متغيرات الدراسة سيتم أولاً توضيح أنواع متغيرات الدراسة:

1. أنواع المتغيرات:

المتغيرات هي أي شيء يمكن أن يكون له قيم مختلفة، ويمكن أن يكون له قيم مختلفة في أوقات مختلفة كما يمكن أن يكون لعدد من المتغيرات قيم مختلفة في نفس الوقت (Sekaran, 2004, p 98)، وله عدة أنواع هي:

• المتغيرات التابعة (Dependent variables) أو المتغيرات المعيارية (Criterion variables)

المتغير التابع هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للاختبار والدراسة، ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة (Sekaran, 2004, p 99). حيث يمثل كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة المتغير التابع في هذه الدراسة.

• المتغيرات المستقلة (Independent variable) أو المتغيرات التنبؤية (Predictor variables)

هي المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بحيث إن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في التغير المستقل. كما أن المتغير المستقل يجب أن يخضع للرقابة والسيطرة. وحتى يمكن استخدام المتغير المستقل في بناء العلاقة السببية بين المتغيرين المستقل والتابع فإن المتغير المستقل يجب أن يخضع للرقابة (Sekaran, 2004, p 101). وتمثل ممارسات القيادة الاستراتيجية المتغير المستقل في هذه الدراسة.

• المتغيرات الوسيطة (Modirating variables)

هي المتغيرات التي لها تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) «contingent effect» على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل (بين المتغير المستقل والمتغير التابع). أي أن هناك علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أصبحت تعتمد على تأثير المتغير الثالث (Sekaran, 2004, p 103). ويمثل كل من التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي متغيرات وسيطة في هذه الدراسة.

• المتغير المعترض (Interviening variable)

هو المتغير الذي يظهر بين الوقت الذي يبدأ فيه المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع والوقت الذي يظهر فيه ذلك الأثر وعلى ذلك فإن هناك بعداً زمنياً للمتغيرات المعترضة، وتظهر المتغيرات المعترضة

كنتيجة لعمل (تأثير) المتغيرات المستقلة في أي وقت، كما أنها تساعد على شرح وفهم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (Sekaran, 2004, p 104).

2. كيفية قياس متغيرات الدراسة:

قبل تحديد سلم القياس الذي يجب استخدامه على الباحث أن يحدد بدقة ما الذي يريد قياسه (Hair et al. 2000). فالمتغيرات التي لا يمكن قياسها بدقة وموضوعية ينبغي تبسيطها وتحويلها من صفتها المجردة إلى صفات سلوكية مشاهدة. والقياس يرتبط بخصائص القضايا والاحداث لا بالقضايا ذاتها فمثلا لا يتم قياس التشارك في المعرفة وإنما إدراكات الموظفين للتشارك في المعرفة. يطلق على هذه العملية تحويل المفاهيم المجردة إلى أوضاع إجرائية أو عملية. كما يقصد بالتعريف الإجرائي التعريف المبني بطريقة قابلة للقياس من خلال تخفيض مستوى التجريد فيه بتصوير عناصره وأبعاده (Sekaran, 2004). ومن الأخطاء الشائعة في التعريف الإجرائي، استبعاد بعض الأبعاد أو بعض العناصر نظرا لعدم القدرة على تخيلها أو إدراكها أو تضمين بعض الموصفات أو الخصائص التي لا علاقة لها بالمفهوم للاعتقاد خطأ بأن لها علاقة به. كما أنه من أخطاء القياس تحيز المستقصي منه، تحيز الباحث، الأخطاء المرتبطة بأداة جمع البيانات، أخطاء في تجميع أو تصنيف أو ترميز البيانات.

إن التعريفات الإجرائية في هذه الدراسة متبناة من نماذج ودراسات سابقة ومعدلة بشكل كبير، حيث تم تبني أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية من دراستي: (Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E., (2001) ; Hitt, M.A., Haynes, K.T., & Serpa, P., (2010). من جهته ورغم أن التعلم التنظيمي مفهوم شائع لكن من الصعب دراسته ميدانيا، نظرا لصعوبة قياسه وإيجاد تعريف إجرائي له (Pentland, 1995, p 1)، لذلك تم التركيز في هذه الدراسة على ثقافة التعلم التنظيمي إذ تم تبني أبعاده (والمتمثلة في ثقافة التعلم على مستوى الأفراد، ثقافة التعلم على مستوى الجماعة، وثقافة التعلم على مستوى المنظمة) من دراسة (Hung, R.Y.Y., (2010) Yang, B.Y.H., McLean, G.N., & Kuo, Y.M., (2010) في حين تم تبني أبعاد التوجه التسويقي من دراسة (Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990) وتعديلها إلى التوجه التسويقي الداخلي بإسقاط المفاهيم داخليا أين تصبح المنظمة هي السوق الداخلي وذلك حسب وجهة نظر كل من (Gounaris, S.P., 2006 & Lings, I.N., 2004. وبالنسبة لأبعاد التسويق الداخلي لم تجد الباحثة اتفاقا حول أبعاده، وقد تم تبني فقراته من دراسة كل من (Caruana and Calleya, 1998; Tsai, 2008; Ahmed et al, 2003; Logaj, V., and Trnavcevic, A., 2006. في حين تم تبني فقرات سلوك التشارك في المعرفة من دراستي (Babalhavaeji, F., (2007). Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007). & Kermani, Z.J., (2011) الذي تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية، الموقف اتجاه التشارك في المعرفة، نية التشارك في المعرفة، والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة. وتم تبني فقرات استراتيجية التشارك في المعرفة من دراسة (Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm,

Jain, K.K, Sandhu, M.S., (2007), كما تم توزيع بعد عوائق التشارك في المعرفة الذي تبنته دراسة G.K., (2007).
& Sidrm, G.K., (2007). بين بعدي سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة. وفي
الجدول (2-3) نوضح أهم التعريفات الإجرائية والدراسات التي تم تبنيها منها.

الجدول (2-3): قياس أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف الإجرائي	المصادر	الفقرات
ممارسات القيادة الاستراتيجية	للقادة الاستراتيجية مجموعة من الممارسات تم تبني أربع منها في هذه الدراسة هي تحديد تصور إستراتيجي للمنظمة، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية الداعمة، بناء أسس الرقابة التنظيمية: تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور إستراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤيا ويعد هذا أمرا مهما لتوجيه الفندق نحو النمو، تطوير أنواع الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة. الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد به أنه على القائد الإستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب، مكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق). بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الإستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل. تطوير وتطبيق رقابة متوازنة: وفيها نوعين: رقابة مالية وأخرى استراتيجية، تركز هذه الدراسة على النوع الثاني، حيث إن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة استراتيجية تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.	Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E., (2001): Hitt, M.A., Haynes, K.T., & Serpa, P., (2010).	12 فقرة
ثقافة التعلم التنظيمي	وتعكس درجة توفر قيم التعلم في الفندق سواء على مستوى الأفراد، والتي تنعكس على مهاراتهم، أو على مستوى فرق العمل، والتي تتجلى في أهداف الفريق وقيمه، أو على	Hung, R.Y.Y., Yang, B.Y.H., McLean, G.N., & Kuo, Y.M., (2010)	8 فقرات

مستوى الفندق والتي تظهر في سياسات العمل وإجراءاته:
على المستوى الفردي: ويعكس درجة اهتمام الموظفين بالتعلم وتطوير مهاراتهم.
على مستوى الجماعة أو الفريق: ويعكس درجة تبني جماعات العمل في الفندق لقيم التعلم التنظيمي وأهدافه والسعي نحو تحقيقها.
على مستوى المنظمة: درجة تشجيع الفندق للتعلم التنظيمي ودعمه وإعطاء فرص للموظفين لتحقيقه.

10 فقرات	Caruana and Calleya, 1998; Tsai, 2008; Ahmed et al, 2003; Logaj,V.,and Trnavcevic, A., 2006.	<p>ويشير إلى الاعتماد على أنشطة إدارة الموارد البشرية لتسويق الأفكار التي يريدها الفندق، والتي تهدف إلى بناء توجه نحو الزبون الخارجي. وتتمثل الأبعاد المتبناة لقياس التسويق الداخلي في: التحفيز، استراتيجية المكافآت، التدريب، الاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون: التحفيز: تقديم دعم مادي ومعنوي للموظفين يدفعهم إلى الاستجابة لحاجات الزبائن بشكل أفضل.</p> <p>استراتيجية المكافآت: مدى التوافق بين نظام المكافآت في الفندق ومستوى تحقيق أهدافه.</p> <p>التدريب: درجة تطوير الدورات التدريبية، وقدرة الموظفين على تقديم الخدمة للزبائن وتوقع حاجاتهم والاستجابة لها.</p> <p>الاتصال الداخلي: ويعكس المرونة في الاستجابة لحاجات الزبون الداخلي، والتي تساعد في فهم حاجات الزبون الخارجي لدى كل موظف في الفندق.</p> <p>التوجه نحو الزبون: مدى رغبة الموظفين وشعورهم بالارتياح في تقديم الخدمة الأفضل للزبون الخارجي.</p>	التسويق الداخلي
6 فقرات	Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990)	<p>درجة توجه الفندق نحو تطوير نظام استخبارات داخلي يهدف إلى فهم حاجات الموظفين والاستجابة لها لمساعدتهم على أداء خدماتهم بأحسن ما يمكن، ويشمل:</p> <p>جمع الاستخبارات الداخلية: ويعكس درجة المام الفندق بالمعلومات المرتبطة بالموظفين الحاليين والمحتملين، وكل ما يحدث في المحيط الداخلي للفندق.</p> <p>نشر الاستخبارات الداخلية: درجة وصول المعلومات الضرورية حول الموظفين وحاجاتهم للإدارة من جهة</p>	التوجه التسويقي الداخلي

		والمعلومات الضرورية لا نجاز العمل لكل موظف من جهة أخرى. الاستجابة للاستخبارات الداخلية: درجة الاستجابة لحاجات الموظفين ورغباتهم.
	التشارك في المعرفة	عند التكلم عن التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية فالمقصود بذلك المعرفة المتعلقة بالزيائن، المنتجات والخدمات المقدمة، إجراءات العمل، المنافسون، وكل ما يتعلق بمهام الموظفين.
10 فقرات	Babalhavaeji, F., & Kermani, Z.J., (2011); Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007).	توجه الأفراد نحو تبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم، ويشمل: الموقف، النية، والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة: الموقف (Attitude) اتجاه التشارك في المعرفة: وجهة نظر الموظفين حول سلوك التشارك في المعرفة. النية (intention) التشارك في المعرفة: درجة استعداد الموظفين ورغبتهم في التشارك في معارفهم. المحفزات الداخلية (Intrinsic motivation) للتشارك في المعرفة: مدى توفر دوافع تخلق استعدادات لدى الموظفين للتشارك في معارفهم.
9 فقرات	Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007).	درجة وجود دعم مخطط لعملية التشارك في المعرفة في الفندق من خلال أنظمة العمل وسياساته وإجراءاته.
		المصدر: إعداد الباحثة وكون أن الباحثة لم تجد اتفاق لدى الباحثين لأبعاد التسويق الداخلي، لذلك تم تبني الأبعاد الأكثر تكرار بين الدراسات السابقة (أنظر الجدول (3-3)).
		الجدول (3-3): تكرر تبني أبعاد التسويق الداخلي للدراسة الحالية
	المصادر	الأبعاد
	Rydberg, I., and Lyttinen, J.P. /2005; Logaj, V., and Trnavcevic, A./2006; Ha, N.C., Bakar, R.A., & Jaafar, S.I.S./2007 ; Spodarczyk, E., Szelągowska-Rudzka., K./2008.	التحفيز
	Caruana, A., and Callerya, P./1998; Ahmed, P.K., Rafiq, M., Saad, N.M./2003; Kelemen, M., and Doukaks, I.P./2004; Bouranta, N., Mavridoglou, G., and Kyriazopoulos, P./2005; Lee, C., and Chen, W.J./2005; Papisolomou, I., and Vrontis, D./2006; Ha, N.C., Bakar, R.A., & Jaafar, S.I.S./2007; Kyriazopoulos, p., Yannacopoulos, D., and Spyridakos, A./2007.	نظام المكافآت
	Ahmed, P.K., Rafiq, M., Saad, N.M./2003; Farzad, A./2007; Papisolomou, I., and Vrontis, D./2006; Kyriazopoulos, p., Yannacopoulos, D., and	التدريب

Spyridakos, A./2007; Tsai, N./2008; Spodarczyk, E., Szelałowska-Rudzka., K./2008; Hung, J.Y., and Lin, T.Y./2008.

Ahmed, P.K., Rafiq, M., Saad, N.M./2003; Rydberg, I./2005; Hwang, I.S., and Chi, D.J./2005; Lee, C., and Chen, W.J./2005; Ha, N.C., Bakar, R.A., & Jaafar, S.I.S./2007; Tsai, N./2008; Spodarczyk, E., Szelałowska-Rudzka., K./2008; Hung, J.Y., and Lin, T.Y./2008.

Bouranta, N., Mavridoglou, G., and Kyriazopoulos, P./2005; Logaj, V., and Trnavcevic, A./2006; Papisolomou, I., and Vrontis, D./2006; Ha, N.C., Bakar, R.A., & Jaafar, S.I.S./2007.

الاتصال الداخلي

التوجه نحو الزبون

المصدر: إعداد الباحثة

وتوجد أربعة مقاييس لقياس المتغيرات هي الاسمي والرتبي وتوصف على أنها مقاييس نوعية، والفئوي والنسبي وتوصف على أنها مقاييس كمية. وفيما يلي توضيح لمفهوم هذه المقاييس (Sekaran, 2004, pp 249-255):
المقاييس الاسمية: هي المقاييس التي تسمح للباحث بتوزيع الاشخاص أو الأشياء محل الدراسة على مجموعة معينة.

المقاييس الترتيبية: تقوم بتقسيم المتغيرات إلى الاختلافات النوعية بين مختلف الاصناف بالإضافة إلى ترتيب هذه الأصناف بطريقة ذات مغزى.

المقاييس الفئوية: تسمح للباحث بإجراء بعض العمليات الرياضية على البيانات التي تم تجميعها من المستقضي منهم. فهي تسمح بقياس عمق الاختلاف بين الأفراد والجماعات المختلفة.

المقاييس النسبية: تتغلب المقاييس النسبية على القصور الموجود في المقاييس الفئوية والذي يرجع إلى عدم وجود صفر حقيقي في بداية المقياس في حالة المقاييس الفئوية بل الاعتماد على بداية تحكمية، ويعني ذلك صفر حقيقي في بداية المقاييس النسبية بالمقارنة مع عدم وجود ذلك في حالة المقاييس الفئوية، ولا يقاس هذا المقياس مقدار الفرق بين النقط المختلفة الموجودة على المقياس فقط بل إنه يحدد تناسب الفروق. ويعتبر هذا المقياس أقوى المقاييس الأربعة نظرا لاشتماله على بداية حقيقية بالإضافة إلى اشتماله على جميع خصائص المقاييس الأخرى، وتستخدم عادة في البحوث التنظيمية عندما يتطلب البحث الحصول على أرقام واقعية دقيقة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ موافق بشدة، 2 موافق، 3 محايد، 4 غير موافق، و5 موافق بشدة.

وعيه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو عالٍ جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا

المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو منخفض جدا.

▪ إجراءات الدراسة الميدانية:

بعد إعداد النسخة النهائية من الاستبيان قامت الباحثة بالإجراءات الآتية لإتمام الدراسة الميدانية:

1. إعداد القائمة المتوفرة من الفنادق الجزائرية بعناوينها وأرقام هواتفها وبريدها الإلكتروني.
2. تم الاتصال بعدة فنادق التي يمكن أن تصل لها الباحثة وتم الحصول على موافقة من البعض منها ورفض أو تعذر البعض الآخر.
3. قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على موظفي الفنادق خلال الفترة ما بين سبتمبر 2012 وأوت 2013.
4. قامت الباحثة بإجراء مجموعة مقابلات بمؤسسة التسيير السياحي في ولاية بسكرة في الفترة ما بين فيفري 2013 وأفريل 2013 وذلك بغرض التقرب من واقع عمل الفنادق الجزائرية من جهة والمساهمة في تفسير نتائج تحليل الاستبيان من جهة أخرى.

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعد تحليل البيانات مرحلة تهدف إلى اختبار البيانات التي تم جمعها، حيث يتمكن الباحث من خلالها على الإجابة عن أسئلة الدراسة (Mnisi, 2005).

ويقوم نموذج الدراسة الحالية على أساس افتراض وجود وساطة جوهرية للتسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي على العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التشارك في المعرفة) وقد قامت الباحثة بمراجعة الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لاختبار أثر المتغيرين الوسيطين بهدف اختبار الأسلوب الأكثر ملائمة من الناحية العلمية لاستخدامه في البحث الحالي، وتبين من المراجعة التي قامت بها الباحثة أنه يمكن استخدام أحد الأسلوبين، يعتمد الأسلوب الأول على تقسيم العينة إلى مجموعتين تبعاً لقيمة المتغير الوسيط الخاصة بكل مفردة، بحيث تضم إحدى المجموعتين المفردات التي حصلت على قيمة مرتفعة، وتضم المجموعة الأخرى المفردات التي حصلت على قيمة منخفضة، ويمكن استخدام الوسيط لتقسيم العينة إلى مجموعتين، ولكن هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً معيباً لاختبار أثر المتغيرات الوسيطة، لأنه لا يمكن من التحكم في التفاعل الزائف Spurious Interaction. أما الأسلوب الإحصائي الثاني لبحث أثر المتغيرات الوسيطة فإنه يعتمد على الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) على المتغيرات الوسيطة (التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي) كل على حدى.

المرحلة الثانية: ويتم قياس أثر المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة).

المرحلة الثالثة: ويتم فيها إدخال المتغيرات الوسيطة كل على حدى في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها كل متغير وسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهرى للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته ثم وجود تأثير جوهرى للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي ويزول أو ينخفض، وفي المقابل فإن القوة التفسيرية للنموذج تزداد.

إن التحليل السابق يمكن استخدامه من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبعد الدراسة أكثر في الموضوع توصلت الباحثة إلى أنه يمكن الاعتماد على عدة ملحقات للبرنامج المستخدم لتحليل المتغيرات الوسيطة ومن بين هذه الملحقات الاعتماد على برنامج AMOS (تحليل الهيكل اللغطي) من خلال

structural equation modeling (SEM) وذلك بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات الملاحظة وغير الملاحظة من أجل الاختبار السريع للمتغيرات الوسيطة (Holmes-Smith, 2008). حيث يشبه عمله في تحليل أثر المتغيرات الوسيطة ما تم شرحه سابقا في الأسلوب الثاني لكنه يقدم نتيجة الأثر غير المباشر. وعليه فالباحثة قامت بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام كل من حزمة SPSS وبرنامج AMOS.

وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

التوزيعات التكرارية: وهي عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية (Sekaran, 2004, p 397).

مقاييس النزعة المركزية والتشتت: وتم استخدام كل من المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت (Sekaran, 2004, pp 397-401):
المتوسط: يعطي فكرة عامة عن البيانات دون التعمق.

الانحراف المعياري: يحسب عن طريق الحصول على الجذر التربيعي للتشتت، ويعتبر المتوسط والانحراف المعياري مفيدان عند استخدامهما معا نظرا لمجموعة قواعد احصائية هي: تقع جميع المشاهدات في حدود ثلاث انحرافات معيارية إلى يمين ويسار المتوسط، يقع 90% من المشاهدات في حدود انحرافين معياريين إلى يمين ويسار المتوسط، يقع أكثر من نصف المشاهدات في حدود انحراف معياري واحد إلى يمين ويسار المتوسط. كلما كان الانحراف المعياري أقل كلما دل ذلك على أن المتوسط الحسابي للعينة أكثر دقة أي أنه يقارب المتوسط الحسابي للمجتمع.

الاحصاءات الاستدلالية: وتفيد في قياس العلاقة بين متغيرين، أو الفرق بين عدة مجموعات فرعية بشأن متغير معين، أو قياس مقدار ما تفسر عدة متغيرات مستقلة من التغير الموجود في متغير تابع...إلخ، وفيما يأتي شرح لهذه الاحصاءات (Sekaran, 2004, p 406):

1. الارتباط: إذا أراد الباحث معرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، تستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الاسمية، وتتراوح قيمته بين 1 و-1، ولكن قيمة المعامل لا تكفي بل أن الباحث بحاجة لمعرفة قوة الارتباط (أو أن هذا الارتباط حدث بالصدفة)، لذلك يتم الاطلاع على مستوى المعنوية حيث حدد أن 0.05 يعبر مستوى مقبولا في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، ولا يعني وجود ارتباط أنه تم التأكد من أن متغير x كان سبب في متغير y ولكن وجود ارتباط يعني أن المتغيران لهما علاقة مع بعضهما فقط، في حين إذا أراد الباحث قياس المتغيرين اسميين فإنه يتم حساب كا² أو اختبار فيشر ذو الاحتمالات الدقيقة (Sekaran, 2004, pp 406-409).

2. اختبار t: يهتم بقياس ما إذا كانت مجموعتان تختلفان عن بعضهما البعض في خاصية أو متغير معين أم لا، بحيث يكون المتغير فئوي والذي سيرجع إليه الفرق متغيراً اسمياً (Sekaran, 2004, p 411).
3. اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطات عدد من المجموعات (اختبار ANOVA): ويوضح ما إذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطات الخاصة بأكثر من مجموعتين حيث يبين ما إذا كان هناك اختلافًا معنويًا أو لا، ولكنه لا يوضح أين يوجد الفرق لذلك يتم اختبارات أخرى مكملّة لاكتشاف موقع فروق المتوسط مثل اختبار Scheffe، واختبار Ducan Multiple Range، واختبار Tukey، واختبار Student-Newman-Keul's (Sekaran, 2004, p 413)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على Compare Means لمعرفة موقع الفروق في المتوسطات.
4. الانحدار المتعدد (R^2): يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة (Sekaran, 2004, p 413).
- معامل كرونباخ ألفا: يقيس درجة الثبات الداخلي للمقياس بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف في حين إذا كان موجوداً في حدود 0.70 يعتبر مقبولاً، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود (Sekaran, 2004, p 440).
- تلخيصاً لما سبق يمكن توضيح أسلوب الدراسة في الجدول الآتي مع الإشارة إلى الترميز الابدستمولوجي للباحث.

النموذج البنائي/نظرية نقدية	النموذج الواقعي Realism model	النموذج الوضعي	البعد
وصف	تفسير، وصف، بناء، نظرية، استقراء، تحليل	وصفي، سببي، استنتاج، تأكيد نظرية	غرض البحث
تطوير معرفة بالاعتماد على الخبرة الاجتماعية كأفكار البشر، معتقدات، إدراكات وقيم...إلخ	تطوير معرفة بالاعتماد على الخبرة الاجتماعية كأفكار البشر، معتقدات، إدراكات وقيم...إلخ	قياس وتحليل علاقات سببية بين متغيرات قابلة للتعميم في السياق والزمن	التوجه البحثي Direction of research inquiry
مقابلات معمقة، مقابلات مشتركة...إلخ	دراسة حالة، مقابلات مقربة...إلخ	تجريبي، استطلاع، تحليل الأرشيف...إلخ	استراتيجيات البحث
ملاحظة، توجه نحو العملية	توجه نحو العملية، توجه نحو الاكتشاف	توجه نحو المخرجات، توجه نحو التحقيق	المنهجية
جد مفتوحة	مفتوحة وغير محدودة	أكثرها مغلقة ومحدودة	أسئلة المقابلة
الثقة، الشفافية، الاعتمادية، والمصادقية	صدق المفهوم هو الأهم	الصدق الخارجي والثبات هما الأهم	الحكم على جودة البحث

جد صغير	صغير	كبير	حجم العينة
غير مهيكّل	نصف مهيكّل أو غير مهيكّل	مهيكّل	جمع البيانات
تفاعل وتشارك	تفاعل متبادل لكن بشكل مسيطر عليه	استقلالية	التفاعل بين الباحث والظاهرة المدروسة
التركيز على الإدراكات الخارجية وفصله عن البيانات مركزة	التركيز على الإدراكات الداخلية مركزة (أوسع من الأسئلة)	التركيز على الإدراكات الخارجية وفصله عن البيانات متنوعة (خاصة بالأسئلة)	إدراك المستقصين
معلومات ثرية، غير إحصائية، ومرتبطة بواقع الموضوع	معلومات ثرية، غير إحصائية، ومرتبطة بواقع الموضوع	قابلة لتكرار، إحصائية	المعلومات المحصل عليها من المستقصين
Tape recorders، تعليمات المقابلة، كيفية transcripts، إحصائية، طرق visual	Tape recorders، تعليمات المقابلة، كيفية transcripts، إحصائية، طرق visual	الاستبانات، برامج إحصائية	نوع البيانات المجمعة
قيم حقيقية، تحليل غير إحصائي	تحليل غير إحصائي	قيم حرة، طرق غير إحصائية	المعدات والبرامج
تفاعل وتشارك	تفاعل متبادل لكن بشكل مسيطر عليه	استقلالية	نوعية تحليل البيانات
			التفاعل بين الباحث والظاهرة المدروسة

Source: Brown & Erwee, 2001, pp 6-7

رغم أنه لا توجد علاقة بين تصميم البحث والتموضع الاستمولوجي إلا أنه تجدر الإشارة إلى توضيح المواضيع الاستمولوجية الممكنة للباحث.

برز الاعتقاد الاستمولوجي عن عمل Berry, 1970، وتعبّر الاستمولوجيا عن فرع فلسفي مرتبط بطبيعة تفسير المعرفة والاعتقاد (Than, 2008, p 797). ويتكون الاعتقاد الاستمولوجي من طبيعة المعرفة، وطريقة الوصول إلى المعرفة وتشمل مصدر المعرفة وتفسير كيفية الوصول إلى المعرفة (Than, 2008, p 798)، حيث توجد ثلاث مواضيع استمولوجية للباحث هي النموذج التفسيري (الواقعي)، النموذج البنائي، والنموذج الوضعي:

النموذج التفسيري: يقوم على أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على فرضيات نسبية (سببية)، كما يتلاءم أكثر مع المنهج الكيفي، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير من الباحث والظاهرة المدروسة.

النموذج البنائي: يقوم على اكتشاف المعرفة بحيث يتم انتاج المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع نموذج البحث وتكون الفرضيات عمدية بحيث إن المعرفة المنتجة تكون ظرفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي.

النموذج الوضعي: تمثل المعرفة فيه وصفا للواقع والهدف منه هو الشرح، يركز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على المنهج الكمي، كما يتلاءم النموذج الوضعي مع كل من الطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، وهوم الحال في هذه الدراسة. بينما يتلاءم النموذج البنائي والتفسيري مع الطريقة الاستقرائية والطريقة التمثيلية.

من جهة أخرى أشار (Lowder 2009, pp 26-33) إلى أن هناك ثلاثة مناهج في بحوث الإدارة هي: المنهج التحليلي والذي يهدف إلى تفسير حقيقة من خلال علاقات بسيطة وينظر إلى المعرفة على أنها سهلة القياس والتحليل، ويسمى أحياناً بالمنهج العقلاني. المنهج النظامي وظهر خلال سنة 1900 وينظر إلى المعرفة على أنها مجموعة من التفاعلات. المنهج التصرفي (Actors) وينظر إلى الحقيقة على أنها ترجمة للمعرفة الموجودة لدى الأفراد. بحيث يتماشى المنهج التحليلي مع النموذج الوضعي ويتماشى المنهج النظامي مع النموذج التفسيري، بينما يتماشى المنهج التصرفي مع النموذج البنائي.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن يتضمنها تقرير الدراسة (Mnisi, 2005). كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث (Sekaran, 2004, p 344). ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في موظفي الفنادق الجزائرية بمختلف درجاتها وأنواعها. ويتميز هذا القطاع بالعديد من الخصائص المنفردة مقارنة بأنواع أخرى من القطاعات، ومن بين هذه المميزات:

- عدم استقرار حجم المبيعات نتيجة التذبذبات الموسمية للمبيعات والتذبذبات اليومية والأسبوعية،
- ارتفاع التكاليف الثابتة (ثلاث أرباع التكاليف الكلية)،
- طبيعة المنتج حيث لا يمكن تخزين الغرف وتنوع المنتجات وضرورة السرعة في خدمة الزبون وخدمات متنوعة من إقامة ونقل وإطعام،
- دورة إنتاج قصيرة إذ أن الشراء والاستلام والتخزين والخروج وإعداد الطعام والتقديم... الخ تتم في أوقات متقاربة.

كما أنه من المهم دراسة هذا القطاع وذلك لسببين:

- أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية في الجزائر،
 - أن جمهور هذا السوق واسع ويشمل مختلف شرائح المجتمع من داخل وخارج الجزائر.
- وقد ذكر خالد كواش (2000) أن الجزائر شرعت في عملية إحصاء لثرواتها السياحية بغية استغلالها وجعلها تساهم إلى جانب القطاعات الأخرى في عملية التنمية. وكان ذلك مباشرة بعد صدور الميثاق السياحي سنة 1966، الذي بموجبه تم تحديد الأهداف والوسائل الضرورية لتنمية السياحة، وتزامن ذلك مع التحضير لأول مخطط تنموي الذي شرع في تنفيذه بداية من سنة 1967، حيث ظهرت السياحة ضمن بيانات الاستثمار في إطار مختلف المخططات التي شهدتها عملية التنمية في الجزائر.
- ولإدراك أسباب اختيار الفنادق كمجتمع لهذه الدراسة سيتم في المطلب الموالي توضيح أهمية دراسة متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الاستراتيجية، التشارك في المعرفة، التسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي) في قطاع الفنادق.

المطلب الثاني: ملائمة متغيرات الدراسة لمجتمع الدراسة

رغم أن أكثر الدراسات في قطاع الفنادق ركزت على مواضيع التسويق السياحي خاصة الدراسات العربية، إلا أن هناك بعض الدراسات التي أكدت أهمية متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الاستراتيجية، التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة) في الفنادق في مختلف دول العالم، وفيما يأتي يتم تناول ما توصلت إليه أهم هذه الدراسات مع كل متغير في الفنادق:

1. القيادة الاستراتيجية في الفنادق

إن الدراسات حول القيادة طبقت كثيرا في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأمنية، بينما قليلا من الدراسات في موضوع القيادة طبقت في قطاع الفنادق (Pimapunsri, 2008, p 35). كما أكد (Weerakit, 2007, p 3) أن هناك عددا قليلا من الدراسات التي بحثت في الكفاءات القيادية الضرورية للمدراء في الفنادق. لكن في ظل تقلب أذواق الزبائن، زيادة الطلب، تغيير وتطور الهياكل التنظيمية الذي يعرفه قطاع الفنادق، فقد أصبح من المهم وجود قيادة فعالة (Weerakit, 2007, p 1). وأشار (Blayney & Blotnick, 2010, p53) أن قادة الفنادق يواجهون ضغوط عمل كبيرة كون أن الفنادق تعمل 24 ساعة على 24 ساعة، سبعة أيام في الأسبوع، و365 يوم في السنة. لكن على قادة الفنادق أن يتصفوا بالاستقلالية الذاتية إلى حد ما، مستويات منخفضة من القلق، الإصرار وطاقات ذهنية قوية (Minet et al, 2009, p 487).

كما تعود أهمية دراسة القيادة في الفنادق إلى كون أنه من تحديات القيادة في الفنادق ضرورة اكتساب مرونة في التعامل مع التنوع في قوى العمل (Pimapunsri, 2008, p 36). وفي هذا السياق اقترح Wong & Chen (2010, p 446) ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير القادة في الفنادق من حيث المهارات المهنية، وإدراك الاختلاف الثقافي للموظفين. كما أشار (Weerakit, 2007, p 4) إلى أن ما يواجهه الفنادق من حدة في المنافسة تضع القادة أمام تحدي هو عدم القدرة على الحفاظ على الموظفين خاصة بعد تدريبهم، وهذا ما يتطلب وجود كفاءات إضافية لدى القادة في الفنادق تمكنهم من الحفاظ على الوضع التنافسي للفندق. كما أن ما يميز طبيعة عمل الفنادق من التفاعل المتكرر بين الموظفين والزبائن وضرورة تقديم الخدمة ذات الجودة الأعلى، إضافة إلى تميز الفنادق بثقافة تنظيمية من قيم ومبادئ مميزة نتيجة خصائص الصناعة الفندقية، فإن القيادة في الفنادق لها خصائصها المميزة، كما أن القائد في الفنادق يجب أن يملك مهارات اتصال فعالة ومهارات التفاعل الاجتماعي العالية (Wong & Chen, 2010, p 439). حيث أشار (Weerakit, 2007, p 3) إلى أن أهم الكفاءات التي يحتاجها القائد في الفنادق هي الكفاءات المهنية. واقترح Wong & Chen (2010, pp 445-446) أن أهم جانب في دراسة موضوع القيادة في الفنادق يجب أن تركز عليه البحوث الحالية هو الكفاءات المحورية للقائد في الفندق باعتبار أن هذا القطاع يتميز بدديناميكية المحيط والتركيز على المهارات الفاعلية للموظفين. وأشار (Weerakit, 2007, p 38) إلى أن نجاح الفنادق في المستقبل يتطلب قيادة تملك مهارات

بشرية مثل مهارات الاتصال ومهارات الإقناع، مهارات التوجه نحو الفريق، ومهارات التفاعل والمرونة. كذلك يرى (Blayney & Blotnick, 2010, p 55) أن أهم ما يفضله موظفي الفنادق أن يتوفر في القائد هو امتلاك رؤية، الاتصال الجيد معهم، والتركيز على التمكين. وأشار (Blayney & Blotnick, 2010, p53) إلى أنه بسبب التحديات التي تواجه قطاع الفنادق مثل الإرهاب، عدم الاستقرار السياسي، الأزمات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي، والأنماط العامة للعمل، فإن هناك حاجة لإعادة اختبار المهارات والمعارف المطلوبة لنجاح الفنادق، سواء ارتبطت هذه المهارات والمعارف بقيادة الفنادق أو الموظفين. وتوصل (Weerakit, 2007, p 70) إلى أن الكفاءات التي يحتاجها القائد في الفنادق التي فيها أقل من 50 عاملاً أقل مقارنة بالفنادق التي فيها من 50 إلى 99 أو أكثر من 500 موظف، كما أن الكفاءات التي يحتاجها القادة في الفنادق التي تحوي 500 موظف فأكثر أعلى من الكفاءات الضرورية لدى القادة في الفنادق التي تحوي ما بين 300 و400 موظفاً. كما يضيف (Weerakit, 2007, p 79) أن الكفاءات التي يحتاجها القادة في الفنادق ذات ثلاثة، أربعة، أو خمسة نجوم أعلى من الكفاءات التي يحتاجونها في الفنادق المصنفة أقل من ثلاثة نجوم أو غير مصنفة، كما أن هناك فروق في بعض هذه الكفاءات بين الفنادق ذات ثلاث، أربع، أو خمس نجوم. ويرى (Blayney & Blotnick, 2010, p 54) أن قادة الفنادق يجب أن يركزوا على أمرين هما: ضرورة إعادة التفكير في نموذج عمل جديد، لأن ما كان صالحاً في قيادة الفنادق سابقاً أصبح غير صالح في محيط العمل الحالي. وضرورة أن يكون القائد ذا رؤية، قدرات تواصل، ويسعى لبناء فريق عمل له التزام قوي. كذلك اقترح (Wong & Chen, 2010, p 444) ضرورة تطوير الوعي الثقافي لدى كل مدراء الفنادق كونها محدد رئيسي لسلوكيات القيادة. وأكد (Feng & Pearson, 1999, p 309) أن لمعايير الاختيار ومهارات ومعارف المدراء المغتربين في الفنادق أهمية في نجاحهم أو فشلهم، حيث إن قدرة المغترب على التأقلم، الكفاءات التقنية، وفهم ثقافة البلد المضيف، ثقافة الضغط الإداري، واللغة، تعد أهم معايير اختيار المدير المغترب في الفنادق. كما أشار (Blayney, 2009, p 60) أنه من بين الكفاءات التي يحتاجها مدراء الفنادق، تقنيات التحليل التسويقية، التكيف مع تغيرات المحيط، تطوير الروح الاجتماعية والعلاقات الشخصية مع الموظفين، تحديد وتعريف مشكلات العمل، الحفاظ على جودة الخدمات وتطوير طرق الابتكار في العمل.

وفيما يتعلق بالأنماط القيادية في قطاع الفنادق أشار (Wong & Chen, 2010, p 438) إلى أن أهم العوامل التي تحدد النمط القيادي في الفنادق هي ثقافة البلد، العوائد التنظيمية، خصائص الموظفين، خصائص المهام الفندقية، والمستوى الهرمي للقائد. كما أشار (Worsfold, 1989, p 147) إلى أن الدراسات التي أجريت خلال الستينات والسبعينات أكدت أن قادة الفنادق يتبنون النمط القيادي الأوتوقراطي فيما يرون أنه يتم التحول إلى النمط القيادي الاستشاري بشكل تدريجي. كذلك توصل (Wu et al, 2006, p 446) إلى أن النمط القيادي الغالب لدى إدارة الفنادق هو القيادة التوجيهية، فيما يقل تبني القيادة التشاركية والقيادة الترويجية. وأشار

(Patiar & Mia (2009, p 254) إلى أنه بالرغم من حدة المنافسة في السوق إلا أن مدراء الفنادق لا يزالون يتبنون ممارسات القيادة الإجرائية أين يهتم القائد بتحقيق الأهداف مقابل تقديم العوائد وعدم التدخل إلا في الحالات الاستثنائية. في حين يعتقد (Worsfold (1989, p 149 أن السلوك القيادي المفضل في الفنادق هو بناء القائد لعلاقات غير رسمية مع التابعين من أجل توجيه أنشطتهم بشكل دقيق. وفي رد على هذه الآراء يرى (Wong & Chen (2010, p 443 أن هناك اختلافا في طبيعة القيادة في الفنادق حسب البلد الذي تنشط فيه الفنادق، والصناعة الفندقية، وخصائص الموظفين في الفنادق من حيث (الحساسية الثقافية، التوجه نحو الزبون، والمعرفة بالصناعة، وثقافة الاهتمام، والعدل، والثقة، والعدوانية، والعنف، والإحسان، والتعاطف)، ويكون هذا الاختلاف في سلوكيات القائد أو في سلوكيات التابعين. بينما يرى (Babaita et al (2011, p530 أن على القادة في الفنادق أن يدركوا أن إتباع نمط قيادي معين قد يكون غير مناسب في كل الظروف بل على القادة في الفنادق أن يتبنوا مزيجا من الأنماط القيادية الآتية: (القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الاستشارية، والقيادة التشاركية، والقيادة المتساهلة)، كما يؤكد على فعالية التكامل بين هذه الأنماط في تحسين الإبداع في الفنادق خاصة الإبداع في الخدمات السياحية. ومن جانب آخر يرى (Patiar & Mia (2009, p 255 أنه نظرا للتوجه نحو الأفراد وتنافسية المحيط المميز لقطاع الفنادق فإن أهمية القيادة التحويلية في الفنادق لا يمكن تأكيدها. ومن وجهة أخرى تطرق (Wong & Chen (2010, p 439 إلى أن توظيف مدراء مغتربين (من دول مختلفة) في الفنادق قد يخلق مشكلا في القيادة حيث يحتاج القائد في الفنادق إلى تفاعل كبير مع الموظفين وهو ما قد يصعب نتيجة الاختلاف الثقافي مما يؤدي إلى نقص في قوة الجذب (القيادة الكاريزمية).

ولقد ربطت العديد من الدراسات القيادة في الفنادق ببعض المفاهيم مثل الالتزام التنظيمي والثقة بين الموظفين، والإبداع والأداء، حيث يقترح (Wu et al (2006, p 445 أن تبني مدراء الفنادق لنمط القيادة التشاركية يساهم في جعل الموظفين أكثر التزام في قيمهم، جهودهم ونواياهم. بينما تبني إدارة الفنادق للقيادة الأمره يؤدي إلى انخفاض مستوى التزام الموظفين (Wu et al, 2006, p 447). ويرى (Patiar & Mia (2009, p 255 أن إتباع نمط القيادة الإجرائية في محيط متقلب تتميز به الفنادق يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهو ما يسبب في ضعف جودة الخدمات المقدمة للزبائن والأداء العام للفندق. كذلك أشار (Babaita et al (2011, p530 إلى أن أهم الجوانب التي يجب أن ينشطها قادة الفنادق هو سمعة الفندق، اكتساب الموظفين لمهارات جديدة، وتطوير الخدمات المقدمة. كما توصل (Patiar & Mia (2009, p 258 إلى أن القيادة الفعالة في الفنادق تهتم بجوانب متعددة هي رضا الزبون، معدل شغل الغرف، نسبة تلف المنتجات، والتكاليف في ظل المنافسة، وهو ما يفسر ضرورة توفر مهارات متنوعة للقائد في الفنادق مرتبطة بالأفراد والمهمة. من جهة أخرى أكد (Wu et al (2006, p 448 على ضرورة التوجه نحو تبني نمط القيادة التشاركية والقيادة الديموقراطية خاصة الفنادق باعتبار أن أداء الفنادق مرتبط أكثر بأعضائه (الموظفين)

مقارنة بأنواع أخرى من المؤسسات. كذلك يرى (Patiar & Mia (2009, p 255) أن من تحديات القيادة في تحسين أداء الفنادق هو أن هذه الأخيرة تتعامل مع خدمات تعتمد على مهارات التفاعل بين الموظف والزبون، إضافة إلى أن منتجات الفنادق هي منتجات قابلة للتلف إذا لم يتم استهلاكها في الوقت، وعليه فإن تحديد قدرة القيادة على التحكم في الأداء المالي أو الأداء غير المالي (مثلا رضا الزبون) للفنادق مرتبط بعوامل متعددة على خلاف القيادة في أنواع أخرى من المؤسسات. كما توصل (Blayney & Blotnick (2010, p 63) إلى أنه توجد ثلاثة قدرات للقيادة لها دور ايجابي في تحسين الأداء المالي للفندق (Rev PAR) هي رؤية واستراتيجية القيادة، والأداء القيادي، والقيادة الموجهة للأفراد. ويضيف (Patiar & Mia (2009, p 256) أن القيادة التحويلية تمكن الموظفين من الإبداع في الخدمة السياحية إضافة إلى تقديم أفكار جديدة حول المنتجات التي توفر مزيدا من الراحة للزبون وهو ما يفسر به العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية في الفنادق وأداء الفندق. ويعتقد (Blayney & Blotnick (2010, p 56) أن التمكين القيادي يسمح لموظفي الفنادق من التصرف بسرعة وفعالية في الحالات الطارئة، ويزيد من قدرتهم على تقديم خدمات فعالة، حيث أظهرت إحدى الإحصائيات أن أغلب الفنادق مثل (Ritz Carlon) سجلت أرباحا مالية بزيادة بلغت 300.00 دولارا نتيجة للقدرات الفعالة التي اكتسبها الموظفون بسبب التمكين القيادي. وأشار (Blayney & Blotnick (2010, p 57) إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تقيس الأداء المالي للفنادق وهي:

1. (OCC%) نسبة الشغل: وتمثل هذه النسبة عدد الغرف المشغولة على عدد الغرف المتوفرة،
2. العائد اليومي (ADR): وتحسب بنسبة العائد المحقق على الغرف المشغولة،
3. العائد لكل غرفة متوفرة (Rev PAR): ويحسب بقيمة العائد الكلي على عدد كل الغرف الموجودة وهي الطريقة الشائعة.

وقد أكدت الدراسات أن القيادة الجيدة لها دور ايجابي في تحسين الأداء المالي (حسب النسب المذكورة)، والأداء غير المالي (رضا الزبون وجودة الخدمات).

2. التشارك في المعرفة في الفنادق

يرى (Skinnarland et al (2011, p 1) أن التشارك في المعرفة بحاجة إلى البحث فيه أكثر في قطاع الفنادق. كما أشار (Yang & Wan (2004, p 593) إلى أن أغلب الفنادق تعاني من مشكلة ترك العمل (فقدان الأصول الفكرية) وهذا ما يؤدي إلى فقدان المعرفة لذلك فإن عليها أن تهتم بشكل كبير بالتشارك في المعرفة من أجل بناء مخازن للمعرفة وذاكرة تنظيمية هي بأمس الحاجة إليها في ظل ارتفاع معدل دوران العمل في الفنادق. كما أشار (Skinnarland et al (2011, p 2) إلى أن المؤسسات الفندقية تعاني من نقص التحويل النظامي للمعرفة والفشل في تطبيق إدارة المعرفة. وأشار (Chen & Cheng (2012, p 474) إلى أنه نظرا لطبيعة أعمال الفنادق فإن أغلب موظفيها بما فيهم الإدارة العليا يحتاجون إلى التشارك المتكرر في معارف العمل مثل

المعارف المتعلقة بالمنتجات، الخدمات، والزيون. حيث إن الفنادق واجهت تغييرات هائلة نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات، اللامركزية وتقليص عدد الموظفين، وكلها عوامل ساهمت في ارتفاع دوران العمل في الفنادق وبالتالي نمو الحاجة إلى إدارة المعرفة أكثر (Yang & Wan, 2004, p 594). في حين أن عددا قليلا من الفنادق تمكنت من تطبيق نظام إدارة معرفة فعّال بالرغم من أن هذا القطاع من أكثر القطاعات حاجة إلى نظام إدارة المعرفة حتى يتمكن الفندق من تقديم سلسلة الخدمات المتنوعة وفق معايير الجودة المطلوبة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بفنادق السلسلة (Hallin & Marnburg, 2008, p 368). إذ أشار Hallin & Marnburg (2008, p 370) إلى أنه يمكن وصف أقسام الفندق على أنها جماعات ممارسة دقيقة كامنة حيث إن وجود فرق عمل تتشارك في معارفها تعد أكثر الأهداف والقيم. وأشار (Magnini 2008, p 250) إلى أنه يوجد ثلاثة طرق متداخلة لتدفق المعرفة في الفنادق ذات الأعمال الدولية المشتركة (hotel international joint ventur) هي:

1. النقل: وتشمل تدفق المعرفة الموجودة بين الشركات في الأعمال الدولية المشتركة وبين الشركة الرئيسية، حيث إن هذا التدفق للمعرفة يشمل على سبيل المثال ملاحظة الشريك لاستخدام التكنولوجيا،
 2. التحويل: ويوصف هذا النوع من التدفق في المعرفة بتكامل وتطبيق ودعم المعرفة التي يساهم بها أطراف العمل المشترك وخلق المعرفة الجديدة،
 3. الحصاد: وتمثل المعرفة التي تم تدفقها من أطراف العمل المشترك إلى الفندق الرئيسي.
- وفيما يرتبط بالمعارف الموجودة في الفنادق أشار (Magnini 2008, p 250) إلى أن هناك أنواعا مختلفة من المعرفة في الفنادق هي المعرفة الضمنية، إذ أن معالجة الفشل في الخدمة يعد شكلا من أشكال المعرفة الضمنية حيث إن كل حالة فشل تعبر عن سياق معين، المعرفة الظاهرة مثل استخدام إجراءات التشغيل المعيارية المكتوبة. كما أشار (Blayney 2009, p 60) إلى أن أهم المعارف والكفاءات الإدارية التي يحتاجها مدراء الفنادق:

1. إدارة مشاكل الزائرين بفهم عالٍ وحساسية،
 2. الحفاظ على المعايير المهنية والأخلاقية في محيط العمل،
 3. إظهار الاتزان وبروز مظاهر المهنية، الاتصال الفعّال كتابيا ولفظيا،
 5. تطوير علاقات عمل مع الزيون،
 6. والاجتهاد في تحقيق علاقات عمل إيجابية مع الموظفين.
- وقد قدّم Choi & Cho (2000, p 22) مجموعة تقنيات تساعد على اكتشاف المعرفة التي تساعد مدراء الفنادق على اتخاذ قرارات فعّالة فيما يتعلق بتشغيل الغرف من بين هذه التقنيات السجلات، المنافسين، الأحداث الجذابة... الخ، حيث إن استغلال هذه التقنيات يساعد الفندق على استغلال كل الغرف التي تعد غير قابلة

للتخزين وبالتالي بقائها شاغرة يعد تكلفة. وتعد أهم الوسائل التي تستخدمها الفنادق في تخزين هذه المعرفة: السجلات (اقتراحات وشكاوي الزبائن)، إجراءات العمل المعيارية (تحتوي على خطوات العمل اليومية)، كتيبات موقعية (يسجل فيها موظفي الخط الأمامي أي ثناء أو شكوى لخدمات الفندق) (Hallin & Marnburg, 2008, p 376).

كما قدّم الباحثون العديد من العوامل التي تؤثر على التشارك في المعرفة، حيث أشار (Yang 2007, p 538) أنه نظرا لخصائص قطاع الفنادق من تنافسية، تنوع وتباين قوى العمل، فإن التشارك في المعرفة يحتاج إلى مناهج متعددة الأوجه بدلا من الاعتماد على منهج واحد يلاءم كل الأحوال. وأشار (Magnini 2008, p 251) إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في التشارك في المعرفة في فنادق المشاريع الدولية المشتركة وتتمثل في:

1. متغيرات المستوى الفردي (التوجه نحو التعلم، الذكاء العاطفي، الرضا الوظيفي، التوافق)،
2. متغيرات على المستوى العلائقي (الإدراك، الوصول، الثقة، تكاليف التشارك، والاحترام)،
3. متغيرات على المستوى التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الابتكار، التصادم، والرؤية المشتركة).

حيث يكون الأفراد أكثر استعدادا للتشارك في المعرفة في الفنادق عندما يكون فيه تعامل منتظم من زملائهم في الأقسام الأخرى من نفس المستوى التنظيمي (Skinnarland et al, 2011, p 10). كما أكد (Magnini 2008, p 255) أن الرؤية المشتركة تسهل عملية التشارك في المعرفة في الفنادق بالرغم من أن الفنادق ونظرا لمميزاتها فإن من الصعب بناء رؤية مشتركة لعدة أسباب أهمها:

1. تعمل الفنادق في محيط أعمال واسع،
2. الأعمال المشتركة عادة ما لها اعتمادية محدودة مع الفروع،
3. معدل دوران عمل عالٍ في قطاع الفنادق.

ويلعب قسم الموارد البشرية دور المسهل والمدعم لكل الفنادق لسلوك التشارك في المعرفة من خلال التركيز على المناقشات في اللقاءات (Skinnarland et al, 2011, p 5). كما أشار (Chen & Cheng 2012, p 470) إلى أن لثقافة الفندق دورا في تطبيق إدارة المعرفة من خلال دعم كل من كسب، التشارك، وتخزين المعرفة. كما أن لثقافة الفريق دورا إيجابيا في دفع موظفي الفنادق للتشارك في المعرفة بغرض كسب سمعة جيدة أكثر من دفعه للتشارك في المعرفة كسلوك إثاري أين يكون الموظف على استعداد للتعاون ومساعدة زملائه فقط لإحساسه بأنهم في حاجة له (Hu et al, 2009, p 46). كما أشار (Skinnarland et al 2011, p 13) إلى أن على الفنادق أن تهتم أكثر بالتشارك في المعرفة، تصميم نظام جيد للتشارك، التدريب الرسمي على التشارك في المعرفة، وتوفير فرص للقاء والتفاعل بين الموظفين، رفع مستوى تبني تكنولوجيا المعلومات (خاصة الإنترنت). من جهته أشار (Hallin & Marnbur 2008, p 368) إلى أن من أهم العوامل التي ساهمت في

تكوين معارف ومهارات الخط الأمامي من موظفي الفنادق هو نتيجة التفاعل بينهم وبين كل من الزبائن، المدراء، الموظفين، والموردين، فهم يمثلون حلقة الوصل بين الفندق وبعض الأطراف الخارجية. وتوصل (Yang & Wan (2004, p 600 إلى أنه وفي العديد من الفنادق يعد المناخ الأفضل لإدارة المعرفة (تشارك، تخزين، واكتساب) وهو المناخ غير الرسمي. حيث يعتقد (Magnini (2008, p 255 أن التصادم كثيرا ما يحدث في الفنادق ذات الأعمال الدولية المشتركة، حيث إن هذا التصادم يؤثر بشكل سلبي على التشارك في المعرفة. بينما يرى (Chen & Cheng (2012, p 474 أن بناء الثقة بين موظفي الفنادق يساهم في تسهيل التشارك في المعرفة. وقد أكد (Magnini (2008, p 254 على أهمية الثقة بين الموظفين في التشارك في المعرفة في الفنادق ذات الأعمال الدولية المشتركة، خاصة وأن هذه الفنادق تحتوي على أفراد من أعراق وثقافات مختلفة، وتلعب ثقافة الاحترام ethnicity culture دورا هاما في بناء هذه الثقة. كذلك أشار (Hallin & Marnburg (2008, p 375 إلى أهمية وجود جماعات الممارسة في الفندق حيث تساهم في وجود محيط تنظيمي يساعد فيه الموظفين بعضهم على حل المشكلات والتشارك في المعارف لأداء المهام بشكل أفضل. حيث يرى (Yang (2007, p 538 أن على قطاع الفنادق أن يولي اهتماما أكبر للتعاون الرسمي بين الموظفين من أجل جماعات عمل كوسيلة لتسريع التشارك في المعرفة. ويرى (Chen & Cheng (2012, p 474 أنه يمكن لإدارة الفندق أن تعتمد على التعليم والتدريب في بناء فهم عام حول مساهمة التشارك في المعرفة في خلق القيمة للفندق من خلال التشجيع الإيجابي لمواقف التشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق. كما أشار (Magnini (2008, p 253 إلى أنه توجد فجوة من ما تعلمه الأفراد في مدارس التكوين الفندقي وبين حقيقة العمل في الفنادق، هذا ما يخلق ضغطا عمل كبير لدى الموظفين ويعيق عملية نقل وتحويل المعرفة بين الفنادق ذات الأعمال الدولية المشتركة، لذلك فإن توفر الذكاء العاطفي لدى الأفراد تساعدهم على إدارة ضغوط العمل. من جهة أخرى توصل (Yang & Wan (2004, p 599 إلى أن استخدام الفنادق لتكنولوجيا المعلومات في عملية التشارك في المعرفة غير مفضلة لدى العديد من الموظفين، كما أن هناك منهم من يفتقر إلى مهارات الحاسوب الكافية، في حين أن موظفي الفنادق يفضلون التشارك في المعرفة من خلال أسلوب التفاعل الاجتماعي ويعتبرونه أكثر فعالية. في حين تطرق (Hallin & Marnburg (2008, p 373 إلى الدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه استخدام البريد الإلكتروني في التشارك في المعرفة وحتى تحويل المعرفة الضمنية في الفنادق رغم عدم اعتراف العديد من مدراء الفنادق بأهمية ذلك. كما أشار (Hallin & Marnburg (2008, p 368 أن سلسلة فنادق سوفيتال تطبق نظام إدارة المعرفة بالاعتماد على ثلاثة مكونات هي: نظام معلومات المعرفة المتراكمة، والوصول إلى نظام المعلومات المبني على المعرفة، وتحفيز استخدام وخلق المعرفة. كذلك أشار (Choi & Cho (2000, p 19 إلى أنه لتعظيم عوائد الفندق وفعالية قرارات تشغيل الغرف فإن ذلك يحتاج إلى تكامل نظام معلومات يتضمن تكنولوجيا حاسوبا، تقديرات احتمالية، هيكل تنظيمي وإدارة

للمعرفة وخبرات الفندق. كذلك أكد Hallin & Marnburg (2008, p 377) على أهمية استخدام نظم إحصائية متطورة في إحصاء الغرف الشاغرة ومختلف المعلومات والمعارف التي يحتاجها الموظفون بشكل آلي في أداء خدماتهم، حيث إن تقنيات التقدير الإحصائية التقليدية تخلق الكثير من المشاكل نتيجة عدم وجود المعرفة الصحيحة والمتزامنة. ومن جانب آخر تطرق Yang & Wan (2004, p 595) إلى أهمية وجود نظام رقابي في الفنادق يضمن تحويل المعرفة والخبرات والتعلم الفردي، وهو ما يساهم في تعزيز معارف الفندق وخلق معارف جديدة، الأمر الذي له مخرجات لكل من الموظف (الترقية) والفندق (الأداء).

أما فيما يتعلق بنتائج التشارك في المعرفة في الفنادق أشار Chen & Cheng (2012, p 469) إلى أن مدراء الفنادق يؤمنون أن التراكم والتشارك في المعرفة بين الموظفين عبارة عن منهج إداري مهم يسمح للفندق من جذب والحفاظ على السواح حيث إنه إذا تشارك موظفو الفنادق في المعرفة مع زملائهم فإن ذلك يشبه تقديم خدمة أفضل لزوار الفندق. فمواقف موظفي الفنادق اتجاه التشارك في المعرفة يؤثر مباشرة على سلوك التشارك في المعرفة التنظيمية، ولذلك فعلى مدراء الفنادق أن يطوروا مواقف وسلوكيات التشارك في المعرفة لتحقيق أداء خدماتي إبداعي أعلى (Chen & Cheng, 2012, p 471). حيث إن أهم المواقف الإيجابية للتشارك في المعرفة في الفنادق هي القيمة الذاتية للتشارك في المعرفة بحيث يعتقد الموظفون أن التشارك في المعرفة يساهم في نجاح العمليات الداخلية للفندق (Chen & Cheng, 2012, p 474). كما أشار Yang (2007, p 531) إلى أن نشر الخبرة بين فنادق السلسلة له أثر إيجابي على العمليات اليومية للفندق. في حين أشار Hallin & Marnburg (2008, p 366) إلى أنه في ظل ما يميز قطاع الفنادق من إصرار الزبائن على التعامل مع الفنادق التي تحقق أعلى مستويات التعامل الجيد فإنه من الضروري أن يملك الفندق المعارف المرتبطة بمحيط العمل مثل التغييرات المستمرة في أذواق الزبائن والتغيرات في الأنماط الاجتماعية. ويرى Yang & Wan (2004, p 594) أن مبيعات الفنادق تركز بشكل أكبر على المنتجات غير الملموسة والتي تعتمد على طريقة أداء الموظف للخدمة ومدى تميزه في ذلك، حيث يمكن تكرار نفس المستوى المتميز في تقديم الخدمة، وهذا يعتمد على درجة التشارك في الخبرات والمعارف من أول تفاعل مع بعض بطريقة صحيحة سواء تم ذلك شفويا أو باستخدام وثائق مكتوبة وهو الأمر الذي يعكس على تحسين الفعالية والأداء التنظيمي. كما أنه يمكن للفنادق من تحسين جودة خدماتها من خلال معرفة الموظفين حول تفضيلات الزبائن وبالتالي تتمكن من تحسين أدائها، لذلك فإنه إذا أدرك قطاع الفنادق جيدا الطرق الأفضل للتشارك في المعرفة فإن ذلك يساهم في تحقيق الأهداف السابقة (Hu et al, 2009, p 42). وأكد Yang (2004, p 422) إلى أن جذب المعرفة الخارجية في الفندق (من الزبون) تعزز من ولاء الزبون من خلال اكتشاف وتسجيل اهتماماته من أول زيارة وبالتالي يتمكن الفندق من تقديم خدمات خاصة به. ومن جهة أخرى أشار Hallin & Marnburg (2008, p 374) إلى أن اكتساب المعرفة يمكن أن يساهم في تحقيق الابتكار في الفنادق إذا كان

هذا الأخير يملك روابط قوية ورسمية، وبالرغم من أنه يمكن للفندق أن يملك وعيا ابتكاريا، لكن إذا لم يتم اكتساب المعرفة فلا يمكن النجاح في تحويل الابتكار في الفندق.

3. التسويق الداخلي في الفنادق

استهدف التسويق الداخلي في بداية مراحل الخط الأمامي للموظفين والذين يتفاعلون بشكل مباشر مع الزبائن لذلك فالتعدد من الدراسات اختبرت مدى تبني الفنادق لمفهوم التسويق الداخلي (Tsai, 2008, p 18). وقد أشار (الطائي حميد عبد النبي، 2001، ص 152) إلى أن المدراء الذين يفكرون بأن الجهود التسويقية يجب أن توجه خارج المنظمة (اتجاه السوق) لهم الحق في ذلك لأنهم يعملون في القطاع الإنتاجي، أما المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي وبشكل خاص في قطاع الفنادق فإن ممارساتهم التسويقية توجه أولا داخل الفنادق وبشكل خاص إلى الموظفين. كما أشار Hales & Mecrate-Butcher (1994, pp 321-324) إلى أنه يمكن تطبيق التسويق الداخلي إما بإسقاط التقنيات التسويقية داخل المنظمة، أو من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق رضا الموظف كأول طريق لتحقيق رضا الزبون، وعليه افترض أن تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق قد يكون أكثر نجاحا من خلال إسقاط تقنيات التسويق داخليا باعتبار أن الأنشطة التسويقية أكثر ممارسة في الفنادق، لكن توصل إلى أن ذلك يتحقق فقط من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وبالذات عن طريق تدريب الموظفين، التمكين، والتركيز على النمط الإداري التشاركي، والتصميم الفعال لنظام التوظيف الداخلي. وعليه فإن تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق مرتبط بوظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر من تطبيق التقنيات التسويقية داخليا، فمنهج التسويق الشبيه (Like Marketing Approach) غير كافي مع أنه شرط ضروري لتبني التسويق الداخلي في الفنادق (Hales & Mecrate-Butcher, 1994, p 325).

في إشارة إلى العوامل المؤثرة في تبني التسويق الداخلي توصل (Gounaris 2008, p 412) إلى أن التمكين، الإدارة بالتشارك، وشكل الاتصال يعد أهم العوامل المحددة لممارسات التسويق الداخلي في الفنادق. كما يرى (Papasolmu & Vronti 2006, p 39) أن نجاح الفندق يعتمد على الفلسفة التالية، للاهتمام بالزبائن عليك أولا أن تهتم بمن يهتم بالزبائن، فالموظفون الراضون يقدمون خدمات ذات قيمة أعلى وهو ما يخلق الرضا لدى الزبائن. كما أشار (Hwang & Chi 2005, p 291) إلى أن الموظف الخدمي هو المورد المحوري في قطاع الخدمات خاصة قطاع الفنادق، كما أنه المسوق الأول للخدمات المميزة للزبون، لذلك فإن على إدارة الفنادق أن تتبنى التسويق الداخلي باعتباره فلسفة موجهة لخدمة الزبون الداخلي للتمكن من تحقيق رضا الزبون الخارجي. كما أنه يمكن تبني التسويق الداخلي في الفنادق في تحفيز الموظفين حسب (Rydberg 2005, p 13) من خلال:

1. تقديم إدارة الفندق لرؤية واضحة تعطي معنى لأهداف العمل،

2. تشجيع التنافس بين المواهب لضمان إكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجونها وذلك من خلال بناء فرق العمل،

3. قياس أداء الأفراد ومكافأتهم وهو عنصر حاسم في نجاح تبني التسويق الداخلي مع الأخذ في الاعتبار المكافآت المالية وغير المالية (الاعتراف والترقية) وترك مجال للحرية والاستقلالية يمكن أن يُظهر من خلاله الموظفون تفوقهم.

من جهة أخرى أشار الطائي حميد عبد النبي (2001، ص 153) إلى أن سعي الفنادق العالمية لبناء فرق عمل موحدة يساهم بشكل كبير في دعم برنامج التسويق الداخلي لأن كل موظف في الفندق يؤدي الخدمات إلى ضيوفه وفي هذه الحالة فإن الموظفين الآخرين الذين هم ليسوا على اتصال مباشر مع الزبائن سوف يقدمون دعماً لزملائهم من موقعهم الإداري في أي قسم من أقسام الفندق الداعمة التي ليست على اتصال مباشر مع الزبون، وعليه فإن جميع الموظفين بالفندق يشعرون وكأنهم فريق عمل واحد هدفه تلبية حاجات ورغبات الزبائن. كما أشار Hung & Lin (2008, p 176) إلى أنه يمكن للفنادق أن تصمم برامج التسويق الداخلي من خلال التركيز على أربعة متغيرات هي التعليم والتدريب، والدعم الإداري، والتشجيع والاتصال، والاختبار. في حين يرى الطائي حميد عبد النبي (2001، ص 150) أن تبني التسويق الداخلي في الفنادق يتطلب تبني أربع نقاط أساسية هي ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين، وضع برامج دقيقة وفعالة لإدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا في الفندق، نشر المعلومات التسويقية الضرورية للموظفين، الإقرار بجهود الموظفين وتطبيق نظام مكافآت عادلة.

وفيما يتعلق بنتائج تبني التسويق الداخلي توصل Abzari et al (2011, p 152) إلى أن أنشطة التسويق الداخلي في الفنادق تحسن من التنافسية من خلال التحفيز وتحسين الكفاءات، كما أن التسويق الداخلي يمكن الفنادق من الحفاظ على قدراتها وكفاءاتها وذلك من خلال الفرص الموجودة في المحيط التنافسي. ويرى Hwang & Chi (2005, p 289) أن تبني الفنادق لمفهوم التسويق الداخلي من حيث مسح السوق، تجزئة السوق، محفظة المنتجات، التسعير، الترويج والاتصال يساهم في تحسين أداء الفنادق سواء الأداء المالي، الأداء الخدمي، أو الأداء الداخلي، كما يحقق الرضا لدى موظفي الفنادق من حيث تحسين شروط العمل، عدالة المكافآت، وتوحيد الفهم العام للموظفين. كما حاول Turkoz & Akyol (2008, P 149) دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء الفنادق ذات الخمس نجوم في إسطنبول بتركيا، حيث قاس أداء الفنادق باستخدام نسبة الزبون (customer ration)، نسبة التشغيل (Occupancy ration)، ونسبة التعلم الفردي (educatied)، جودة الخدمة (service quality) دعم المشاركة في اتخاذ القرار، الأداء العام، وإشباع رغبات الزبون. وأكدت النتائج العلاقة الإيجابية بين التسويق الداخلي وجميع أبعاد أداء الفنادق. ويرى Rydberg (2005, p 4) أن معدل

دوران العمل يكثر في الفنادق كونها تتميز بتركيز كبير في العمل وهو ما يخلق ضغطا لدى الموظفين، لذلك فإنه من المهم تبني التسويق الداخلي الذي يهدف في أحد أوجهه إلى تحقيق رضا الموظفين. كما أشار (Gremler et al (1994, p 43) إلى أن على إدارة الفندق إرضاء الزبون الداخلي قبل أن ترضي الزبون الخارجي، لأن إرضاء الموظف يجعله يحب عمله ويشعر بالفخر لعمله في الفندق وبذلك يبذل كل جهوده لتقديم خدمات جيدة للمستهلك الخارجي وإرضائه. وقد أشار (Tsai (2008, p 2) إلى أن العديد من الدراسات أكدت أن تبني التسويق الداخلي في الفنادق يساهم في تحسين الالتزام الوظيفي والاحتفاظ الوظيفي. حيث أكد (Hung & Lin (2008, p 174) أن تبني التسويق الداخلي له تأثير إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الإضافي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهو ما يساهم في حل مشكل ترك العمل في الفنادق نتيجة طول ساعات العمل وتعدد وتنوع مهام موظفي الفنادق، إضافة إلى متطلباتها من مهارات ومعارف متنوعة. كذلك أشار (Rydberg (2005, p 4) إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على وضعية الموظفين في الفندق من حيث الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وفي محاولة لبناء نموذج للولاء الوظيفي في الفنادق توصل (Martensen & Cronholdt (2006, p 105) إلى أن التسويق الداخلي ومن خلال ممارساته المرتبطة بالقيادة، علاقات الأفراد وقيمهم، تطوير الكفاءات، محتوى وخصائص العمل، الإبداع والابتكار، والتوجه نحو الزبون، يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الولاء الوظيفي ومن ثم زيادة مساهمة كل موظف في تحقيق القيمة للفندق. كما أشار الطائي حميد عبد النبي (2001، ص 152) إلى أن الدراسات الميدانية أظهرت أن الأفراد الذين يحصلون على خدمات جيدة أو فرص طيبة في مؤسسة ضيافة يتحدثون عن ذلك إلى خمسة أشخاص كمعدل، بينما إذا كانت الخدمات التي يحصلون عليها غير جيدة فإنهم سوف يتحدثون إلى عشرة أشخاص كمعدل. وهذا يعتمد على ثقافة كل بلد حسب رأي الباحثة لأنه في ظل الثقافات غير المتقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة قد يزيد معدل الأشخاص الذين يمكن أن يتكلم معهم من تحصل على خدمات غير جيدة، وهذا ما يزيد في أهمية تبني التسويق الداخلي في تحسين الخدمة الفندقية. كما تطرق (Mucnownather (2006, p 17) إلى المنتج الداخلي كأهم مكون للمزيج التسويقي الداخلي في الفنادق حيث أشار أنه يمكن دراسة الدور الإيجابي أو السلبي لتصميم المنتج الداخلي في الفنادق ضمن عناصر المزيج التسويقي الداخلي فالمظهر واللباس الرسمي الذي يميز موظفي الفنادق يعكس تصميم المنتج الداخلي (مظهر مقدم الخدمة)، حيث إن هذا المظهر يمكن أن يجذب أو يحافظ على زبائن الفندق. من جهة أخرى يرى (Mucnownather (2006, p 18) أن من أهم الإشكاليات التي يمكن أن يعالجها تبني مفهوم التسويق الداخلي في الفنادق هو الطبقة الاجتماعية داخل الفندق والتي تعد أحد أبعاد تنوع قوى العمل حسب العرق، المكانة الاجتماعية، العمر، الجنس... الخ، وذلك من خلال أنشطة التسويق الداخلي الهادفة إلى إرضاء الزبون الداخلي. ويعتبر تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق فلسفة للتنشيط حيث إنه ينشط العلاقات الداخلية

(بين الموظفين، وبين الإدارة والموظفين) والعلاقة الخارجية (بين الموظفين والزبائن)، كما أنه ينشط التفاعلات الشبكية والتعاون بين الموظفين لأقصى درجة ممكنة بهدف إرضاء الزبون (Turkoz & Akyol, 2008, p 150). كما أشار (Rydberg (2005, p 11 إلى ضرورة الاهتمام بجانب عادة ما يُهمل عند دراسة التسويق الداخلي في الفنادق وهو جودة الخدمات الداخلية عندما قسم معين في الفندق يقدم خدمات لقسم آخر، حيث إن ذلك يتطلب وعي المورد الداخلي ومهاراته الاتصالية، إذ أن الفندق يقدم خدمات ومنتجات متنوعة يختص كل قسم بخدمات أو منتجات محددة، لذلك فإن لعب دور الزبون الداخلي والمورد الداخلي بين هذه الأقسام سيساهم في التكامل بينها وضمان تحقيق عمل نهائي جيد، وما يجب أن يميز كل قسم (الزبون الداخلي أو المورد الداخلي) يلخصه فيما يأتي:

1. المهنية (امتلاك الخبرة والمعرفة اللازمة لأداء المهام، إدراك أهمية رضا الزبون الخارجي، الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة)،
 2. الموثوقية ويرتبط بأداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة ويشمل تقديم العمل المطلوب مثلاً: ضمان جاهزية الغرف لاستقبال على الساعة 12:30 بعد مغادرة الزبون، تقديم المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب،
 3. الوعي، وذلك ينعكس في المرونة والاستجابة للحاجات الخاصة للزبون الداخلي وتقديم أداء جيد في مختلف الظروف الطارئة،
 4. الاتصال، لضمان التفاعل ووصول المعلومة المناسبة بين الأقسام وذلك من خلال الاتصال المفتوح،
 5. الرعاية، وتنعكس في طريقة التكامل مع الأطراف الأخرى في الاهتمام وتشكيل إظهار الاحترام، الصدق والصدقة، تقديم النصح عند الحاجة.
- ويمكن وصف ودراسة التسويق الداخلي في الفنادق حسب (Rydberg (2005, pp 24-35 من خلال مجموعة عناصر هي، تركيز التسويق الداخلي على الزبون، تركيز التسويق الداخلي على الموظفين، تقديم الخدمات الداخلية، فوائد تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:
1. تركيز التسويق الداخلي على الزبون: يشير إلى أن التسويق الداخلي يضمن أن الموظف يملك المعرفة الكافية والصحيحة التي تمكنه من الإجابة عن كل تساؤلات الزبون وإرضاء توقعاته، ويتحقق ذلك في التسويق الداخلي من خلال الاتصال الداخلي الذي يجعل الموظفين أكثر إحساساً بأهميته في الفندق ومسؤوليته في تقديم الخدمة الجيدة لإرضاء الزبون، إذ يجب أن يدرك الجميع في الفندق الأهداف الواجب تحقيقها حتى يمكن ضمان تقديم الخدمات والمنتجات المتنوعة بالطريقة السليمة،

2. تركيز التسويق الداخلي على الموظفين: حيث يهدف التسويق الداخلي إلى إرضاء الموظفين من خلال عدة أنشطة كالتحفيز، وإدارة الفنادق تحاول أن تحقق العدل والثقة بين الأقسام المتعددة، حيث إن نجاح أو فشل قسم معين في القيام بمهامه سيؤدي إلى نجاح أو فشل باقي الأقسام في الفندق،
3. تقديم الخدمات الداخلية: إذ على إدارة الفنادق أن تؤكد لجميع الموظفين أنه لا أحد أحسن أو أعلى من الآخرين، بل أحياناً تتساوى بعض الأجزاء في الفندق مع المنظفين حيث إن ذلك يخلق إحساساً لدى كل موظف أنه يمكن أن يتكلم عن كل ما في ذهنه من أفكار، فإذا حقق طرف ما عملاً جيداً فسيعرف جميع من في الفندق بذلك، إن هذا التماسك الذي يمكن أن يحققه التسويق الداخلي بين أجزاء الفندق المختلفة يضمن التكامل الجيد وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل.
4. فوائد التسويق الداخلي في الفنادق: وأهمها تحقيق الالتزام الوظيفي، تخفيض معدل دوران العمل، وتحقيق رضا الزبائن.

وفيما يتعلق بالتوجه التسويقي الداخلي يرى (Gounaris, 2008, p 400) أن ثقافة الفندق لها تأثير في التوجه التسويقي الداخلي والذي يعد المحدد الأساسي لتطبيق برامج التسويق الداخلي، حيث إن كل من الثقافة التسويقية للفندق وثقافة العشييرة تعد محددًا إيجابيًا لدرجة التوجه التسويقي الداخلي للفندق من حيث جمع الاستخبارات التسويقية الداخلية، نشرها، والاستجابة لها، في حين أن الاعتماد على الثقافة الهرمية تؤثر سلباً على تبني التوجه التسويقي الداخلي في الفنادق (Gounaris, 2008, p 413).

4. التعلم التنظيمي في الفنادق

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 وإدارة المعرفة، ثانياً تطوير مخازن المعرفة سهلة الوصول تمكّن الزبون الداخلي من استرجاع المعرفة التي يحتاجها في خدمة الزبون الخارجي (Yang & Wan, 2004, p 593). وأشار (Skinnarland et al (2011, p 8) إلى أن الفنادق الناجحة تنظر للتعلم على أنه استثمار بدل من أنه تكلفة. كما يرى (Pimapunsri (2008, p 36) أنه من المهم دراسة ثقافة التعلم في قطاع الفنادق لما يتميز به من تنوع في قوى العمل، والتباين الثقافي بين الموظفين. إذ أن سلسلة فنادق الهيلتون الموجودة في أكثر من 70 دولة أنشأت جامعة بهدف تطوير ثقافة التعلم في فنادق الهيلتون من خلال التدريب على العمل في الفريق في كل المستويات الإدارية باستخدام تكنولوجيا التعليم عن بعد (Hallin & Marnburg, 2008, p 368). وأكد (Hallin & Marnburg (2008, p 375) على أن البحث في موضوع التعلم التنظيمي في قطاع الفنادق بحاجة إلى التعمق أكثر وتحديد العوامل المؤثرة فيه. وذكر (Bayaktarglu & Kutanis (2003, p 151) أن الفنادق المتعلمة لها القدرة على ممارسة مجموعة من الأنشطة ويتضمن ذلك الحل النظامي للمشكلات، اختبار المعارف الجديدة والقدرة على التعلم من الأخطاء، بناء ذاكرة من الخبرات

السابقة، التعلم من ومع الآخرين، الاتصال الفعال داخل وخارج الفندق، والتفكير النظامي وتطوير أفكار ونماذج مشتركة للوضع الحالي للفندق، وذلك بهدف تحقيق مزايا تنافسية للفنادق التركية. كما أشار Magnini (2003, p 270) & Honeyaitt-Jr إلى أنه في ظل الغموض والإحباط الثقافي الذي يمكن أن يقع فيه مدراء الفنادق المغتربين فإن سلوك التوجه نحو التعلم هو سلوك ضروري.

وأشار Hallin & Marnburg (2008, p 375) إلى إمكانية نشر المدير للتعلم التنظيمي في الفندق من خلال تحسين التعلم الفردي عن طريق الحوار مع الزملاء، التوجه نحو فرق العمل، والتدريب والتعويضات. كما أشار Hallin & Marnburg (2008, p 374) أنه يمكن أن يحدث كل من التعلم أحادي الحلقة والتعلم تنائي الحلقة بين رجل البيع في الفنادق وذلك من خلال التجديد المستمر لإجراءات وروتينيات البيع. وأكد Hallin (2008, p 371) & Marnburg إلى أنه تم التطرق في الدراسات السابقة إلى التعلم التنظيمي للفنادق، حيث تم دراسة العلاقة بين معدل فشل الفنادق ودرجة تعلمهم في الخبرات العملية المرتبطة بالكفاءة الداخلية، والخبرات التنافسية المرتبطة برودود فعل الفنادق المتنافسة، وأكدت النتائج أن الخبرات التي يملكها الفندق لها أثر محدود على التعلم التنظيمي في المدى البعيد، حيث إن التعلم يتأثر أكثر من خلال استغلال العمليات والإجراءات الروتينية، كما أكدت النتائج أن التعلم المتراكم من الفنادق المنافسة يؤثر على مخرجات الفندق. كما أشار Yang (2004, p 421) إلى أن أغلب الفنادق تركز على تحسين خدمة الزبون والحفاظ على ولائه، وهي تحاول فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق الأهداف السابقة بالرغم من أن تحقيقها صعب بسبب التغير الدائم لسلوكيات الزبائن، لذلك فإن تركيز الفنادق على التعلم التنظيمي من خلال توسيع التعلم الداخلي والتعلم الخارجي سيساعدها على تحقيق تلك الأهداف. كذلك أشار Hallin & Marnburg (2008, p 372) إلى أن التباين في القدرة على التعلم بين الأفراد في الفنادق يمكن تفسيره من خلال سلوكيات المشرف المباشر له، وأن نقص التطوير الداخلي للأفراد في الفنادق يخفض من إدراك الأفراد لمناخ التعلم.

وفي ذات السياق أشار Jansson & Kalling (2006, p 3) أن فنادق السلسلة لهم القدرة على التعلم من الاستجابات الاستراتيجية لتغيرات المحيط أكثر من الفنادق المستقلة. كما تطرق Magnini & Honeyaitt-Jr (2003, p 268) إلى التوجه نحو التعلم كسلوك معالج لمشكلة فشل المدراء المغتربين في الفنادق من النجاح والتأقلم مع محيط العمل، حيث إن التوجه نحو التعلم للموظفين المغتربين في الفنادق يمكن أن يطور من خلال ثلاث مراحل يمر بها ضمن برنامج التدريب الثقافي هي التدريب في البلد الأم، التدريب عند الوصول إلى البلد المضيف، والتدريب الثقافي في الوقت المطلوب. وأشار Magnini & Honeyaitt-Jr (2003, p 278) إلى أن وجود توجه نحو التعلم لمدراء الفنادق المغتربين يساعدهم على التأقلم والنجاح في مهامهم الإدارية وهو يزيد من ربحية الفندق في حين أن فشله سيكلف الفندق كثيرا.

من جهة أخرى أشار (Bayaktarglu & Kutanis (2003, p 153 إلى أن أول خطوة في تحول الفندق إلى منظمة متعلمة هو التحول الذهني، والأمر الثاني هو الحاجة إلى الاعتراف أن ترجمة الواقع الخارجية وتطبيق الاستجابة الداخلية لا ينحصر في يد الإدارة العليا بل هو مسؤولية الجميع في الفندق، وهذا يعني أن التحول إلى منظمة متعلمة هو التزام تنظيمي يتحقق من خلال دعم الأفكار المبدعة، والخطوة الثالثة في التحول هي ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد وفرق العمل على تحدي طرق العمل والتفكير التي تم إنشاؤها، وفي الخطوة الأخيرة فإن تطوير الأفراد يجب أن يدعم، والتعلم المستمر يجب أن يخلق ما يساهم في تحسين أداء الفندق. كما يرى (Bayraktaroglu & Kutanis (2003, p 151 أن أهم الأسباب التي تدفع الفنادق إلى أن تتحول إلى منظمات متعلمة أكثر من غيرها من المنظمات هو ديناميكية محيط أعمال الفنادق وحدة المنافسة التي تواجهها نتيجة نشاطها ضمن تغيرات داخلية وخارجية تحدث في السوق.

المطلب الثالث: طبيعة عينة الدراسة

تمثل العينة كل وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها (Davis, 2005, p 56). وعند اختيار الباحث للعينة يجب أن يراعي أن تكون ممثلة لمفردات مجتمع الدراسة، كما أن خصائص العينة المختارة يجب أن تكون نفس خصائص المجتمع (Mnisi, 2005, p 17). كما تعتبر العينة جزءا من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، ومن خلال دراسة العينة يستطيع الباحث أن يخرج باستبانات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (Sekaran, 2004, p 346).

وتوجد نوعان من تصاميم العينات، عينات احتمالية وعينات غير احتمالية، ففي العينات الاحتمالية يكون لكل مفردة في المجتمع فرصة معروفة في أن يتم اختيارها كوحدة من وحدات الدراسة، أما في العينات غير الاحتمالية فلا توجد فرصة معروفة لعناصر المجتمع. ويستخدم التوزيع التصميم الاحتمالي للعينات عندما يكون لتمثيل العينة للمجتمع أهدافا هامة في التعميم، في حين يستخدم التصميم غير الاحتمالي عموما عندما يصبح الوقت وعوامل أخرى أكبر أهمية من مسألة التعميم (Sekaran, 2004, p 350).

وتشمل العينات الاحتمالية كل من العينة العشوائية البسيطة، العينة الاحتمالية المعقدة والتي بدورها تشمل العينة المنتظمة، العينة العشوائية الطباقية، العينة العنقودية، عينة المساحة، والعينة المضاعفة (Sekaran, 2004, p 352). بينما في العينات غير الاحتمالية فإن نتائج الدراسة لا تعمم بثقة عالية على المجتمع وتتضمن كل من العينة الميسرة، العينة المقصودة، العينة الاجتهادية Judgment، والعينة الحصصية (Sekaran, 2004, p 363).

وتمثل العينة العشوائية البسيطة أكثر أنواع العينات استخداما، إذ أنه في هذه العينة تكون كل مفردة في المجتمع لها فرصة اختيار معلومة ومتساوية كوحدة تدرس اجابتها، لذلك وعندما نسحب عناصر من المجتمع فإنه من المرجح كثيرا أن تكون أنماط توزيع الخصائص التي تهتم بدراستها في المجتمع موزعة في الوحدات التي تم سحبها للعينة، وتتميز العينة العشوائية البسيطة بأدنى تحيز وتوفير أقصى درجات التعميم، لكن تعتبر عملية استهداف العينة مرهقة ومكلفة، بالإضافة إلى حقيقة عدم توفر قائمة حديثة تحتوي على جميع عناصر المجتمع دائما (Kothari, 1985, p 24). وفي الدراسة الحالية تم اختبار العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قامت الباحثة بمحاولة تحديد قائمة بأسماء الفنادق الجزائرية وهواتفهم، والاتصال بهذه الفنادق بحيث تم قبول بعض منها وتعذر البعض الآخر، ثم تم التوجه إلى الفنادق والاختيار عشوائيا مجموعة موظفين وتوزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر في بعض الفنادق، كما استعانت الباحثة بأطراف متعددة لتوزيع الاستبانات في الفنادق. وقد واجهت هذه العملية العديد من الصعوبات من بينها قبول بعض الفنادق توزيع الاستبانان لكن عند الوصول يشترطون الحصول على عدد معين يوزعونه

بنفسهم وعلى من يشاؤون وهو ما يخالف شروط العينة العشوائية البسيطة، ففي الوقت الذي أبدت فيه بعض الفنادق تعاوننا كبيرا شكلت فنادق أخرى عائقا لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الرابع: حجم عينة الدراسة

تكلم العديد من الباحثين عن كيفية تحديد حجم العينة، وفيما يأتي أهم قانون طبق في ذلك:

- تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار، ويتم ذلك حسب (Sekaran (2004, p 400، نقلا عن (Som 1996)، باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{t^2 P(1-P)}{d^2}$$

حيث إن n حجم العينة المطلوبة

t عدد الوحدات المعيارية وهي ± 1.96 لمستوى ثقة 95%.

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

بافتراض أن الدراسة تسعى أن تكون على ثقة 95% من أن خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع فسيتم تحديد حجم العينة كما يأتي:

$$\text{حجم العينة المطلوبة} = \frac{0.50 \times 0.50 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} = 385 \text{ مفردة}$$

- تحديد حجم العينة بأخذ حجم مجتمع البحث في الاعتبار ويتم ذلك حسب (Sekaran (2004, p 400، نقلا عن (Som 1996)، باستخدام المعادلة التالية:

$$n \setminus = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} \quad \text{حيث إن:}$$

$n \setminus$ حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع البحث

n حجم العينة غير المعدلة بحجم مجتمع البحث

N حجم مجتمع البحث.

وبما أن الباحثة لم تحصل على رقم محدد لعدد موظفي الفنادق الجزائرية فإنها اكتفت باستخدام المعادلة الأولى، حيث حدد حجم العينة بـ 385 موظف في الفنادق الجزائرية.

وفي إطار ما تم ذكره في تحديد حجم العينة أشار (Waris (2005, p 87 إلى أن على الباحث أن يختار حجم العينة الذي يعطي البيانات الكافية للإجابة على أسئلة الدراسة، والقاعدة العامة في اختيار حجم العينة هو استهداف أكبر حجم ممكن.

إلا أنّ الحجم الكبير للعينة وحدة غير كافي بل قد يوقع الباحث في خطأ قبول النتائج في حين كان يجب رفضها لأن حجم العينة يجب أن يتلاءم مع كل من درجة الدقة والثقة ومدى تباين المجتمع، فإذا كان أفراد المجتمع منخفض التباين فذلك يعني أننا لسنا بحاجة إلى مجتمع كبير، وعموماً اقترح Loscoe, 1975 القواعد التالية لتحديد حجم العينة حسب ما أورده (Sekaran (2004, p 389):

1. أحجام العينة من 30 إلى أقل من 500 مناسبة لكثير من البحوث.
2. عند تقسيم العينات إلى أجزاء من العينات (ذكور/إناث، مستوى تعليمي...إلخ) فإنه من الضروري أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة لكل فئة 30 وحدة.
3. في بحوث المتغيرات المتعددة (بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد)، يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف (يفضل 10 أضعاف أو أكثر) من عدد المتغيرات في الدراسة، فمثلاً في الدراسة الحالية يوجد 6 متغيرات في النموذج ولذلك يجب أن يفوق حجم العينة 60 موظفاً.
4. لبحوث التجارب البسيطة التي تتمتع بتحكم كبير يمكن تحقيق النجاح في البحث بعينة صغيرة يتراوح حجمها ما بين 10 إلى 20 مفردة.

وفي تحديد حجم العينة لمجتمع محدد عرض (Sekaran, 2004, p 388) جدول يوضح ذلك فمثلاً إذا فاق حجم المجتمع 100000 تكون حجم العينة 384، إذا كان حجم المجتمع محصور ما بين 10000 و 75000 تراوح حجم العينة ما بين 370 إلى 382...إلخ.

للوصول إلى 385 استبياناً تم توزيع أكثر من 500 استبياناً على موظفي الفنادق الجزائرية استرجعت منها 364 استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت تقريباً 68.2%، تم حذف منها 23 استبانة بسبب عدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة فيها، وكانت صالحة للتحليل 341 استبانة. والجدول الآتي يوضح توزيع الاستبيانات حسب الولاية واسم الفندق:

الجدول (3-5): توزيع الاستبيان حسب الولاية واسم الفندق

الولاية	القياس	التكرار	النسبة
	الجزائر	26	7,6
	بسكرة	46	13,5
	باتنة	44	12,9
	الوادي	62	18,2
	ورقلة	51	14,9
	قسنطينة	57	16,7
	سطيف	29	8,5
	الشلف	26	7,6
	المجموع	341	100
اسم الفندق	القياس	التكرار	النسبة
	فندق المطار	26	7,6
	فندق روايال	12	3,5
	فندق القدس	10	2,9
	فندق الزيبان	24	7,0
	فندق سليم	22	6,4
	فندق حازم	22	6,4
	فندق ريتنا بالاص	23	6,7
	فندق سوف	39	11,4
	فندق المهري	23	6,7
	فندق الواحات	28	8,2
	فندق سيرتا	27	7,9
	فندق الباي (مرحبا)	30	8,8
	فندق ستيفيس	16	4,7
	فندق الهضاب	13	3,8
	فندق الونشريس	26	7,6
	المجموع	341	100

المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الثالث: الثبات والصدق

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية خاصة في المنهج الكمي، بحيث إذا تحقق الثبات والصدق في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم التعرف على الصدق والثبات في المنهج الكمي والكيفي، وطرق حساب الصدق والثبات، كما سيتم اختبار الصدق والثبات لهذه الدراسة.

المطلب الأول: الثبات والصدق في المنهج الكيفي والمنهج الكمي

1. الثبات والصدق في المنهج الكيفي

في الوقت الذي يعتمد البحث الكمي على أدوات لقياس صدق وثبات أداة البحث فإن في المنهج الكيفي يعد الباحث هو أداة التقييم (Golafshani, 2003, p 600). كما يتم معالجة الصدق والثبات بشكل منفصل في المنهج الكمي في حين يتم معالجتهما بشكل موحد في المنهج الكيفي والذي يوصف بمصداقية البحث، هذا الأخير يعتمد على قدرات وجهود الباحث (Golafshani, 2003, p 601).

ويعبر الصدق والثبات عن جودة البحث في المنهج الكيفي لكن تترجم في معايير أخرى مثل: المصداقية، الحيادية، التوافقية، الاتساق، الاعتمادية، الموثوقية، قابلية النقل، وقابلية التطبيق، على الرغم من معارضة بعض الباحثين الذين يعتقدون أن الثبات والصدق مرتبطان فقط بالمنهج الكمي ولا يعينان المنهج الكيفي. حيث أكد (Christie et al (2000, p 17) أنه لا يتم التحقق من الصدق والثبات في البحوث الكيفية.

ولتعظيم الصلاحية والثبات في البحوث الكيفية يتم الاعتماد على طرق Traingulation، وهي عبارة عن مسألة منهجية مهمة في المناهج الكيفية والطبيعية تهدف إلى تقييم ومراقبة الانحياز وبناء وضعيات صادقة للبحث كون أن التقنيات العلمية التقليدية لا تتماشى مع هذا النوع من المقاربات، وتشير Traingulation إلى استخدام أنواع متعددة من الطرق والبيانات تمزج بين كل من طرق المنهج الكيفي والكمي في البحث، وهذا ما تم معارضته من قبل العديد من الباحثين حيث ترى Barbour, 1998 أنه يمكن المزج بين المقاربات (Paradigms) لكن المزج بين الطرق في مقارنة واحدة يعد مشكلة (Golafshani, 2003, p 603).

بينما يرى Healy & Perry, 2000 حسب (Golafshani (2003, p 604 أن الحكم على الصدق والثبات في المنهج الكيفي غير وارد في المقاربة الوضعية لكن في المقاربة البنائية فالأمر مختلف الذي ينظر إلى المعرفة على أنها تراكم اجتماعي يمكن أن تتغير حسب الفترات، حيث إن كل المعارف وكل الحقائق ظرفية وذلك بحسب الممارسات البشرية، وبما أن المقاربة البنائية تقيم حقائق متعددة في ذهن الفرد فإن الحكم على صدق هذه الحقائق يستدعي استخدام طرق متعددة وبالتالي فالمزج بين الطرق في المقاربة البنائية وارد.

2. الثبات والصدق في المنهج الكمي

أ. الثبات:

يشير ثبات (reliability) نتائج القياس إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت أو في أوقات متتالية؛ أي أنها تعبر عن استقرار نتائج القياس على الرغم من عدم القدرة على التحكم في الظروف التي يتم فيها إجراء القياس أو في مزاج المستقيين، فهي تؤكد عدم تعرض نتائج القياس للمتغير مع تغير ظروف القياس (Sekaran, 2004, p 268). كما يشير الثبات إلى أي مدى أن الاختبار أو أي وسيلة قياس تم استخدامها تعطي نفس النتائج في حالة إعادة المحاولة، بحيث إنه بدون التحقق من الثبات فإن الباحث لا يمكن أن يقدم استنتاجات أو يصوغ نظريات أو يعمم نتائج دراسته. كما يقصد به درجة استقرار النتائج عبر الزمن ومدى دقة تمثيلها لجميع مفردات المجتمع (Golafshani, 2003, p 598).

ويمكن أن يكون هناك ثبات لأداة الدراسة لكن ليس هناك صلاحية (Golafshani, 2003, p 599).

ب. الصدق:

حسب (Zikmund, 2003, p 101) فإن الصدق أو الصلاحية (validity) يشير إلى قدرة المقياس على قياس ما أريد قياسه. وتعرف أحياناً المقاربة الواقعية بالنظرية النظامية للصدق. ويجب الصدق في المنهج الكمي عن السؤال الآتي: هل توصل البحث إلى نتائج حقيقية موثوقة؟ (Golafshani, 2003, p 599).

المطلب الثاني: طرق قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

1. طرق قياس ثبات أداة الدراسة

قدم Kirk & Miller, 1986 حسب (Golafshani, 2003, p 598) ثلاثة أنواع من الثبات في المنهج الكمي ترتبط بدرجة القياس لنفس النتائج في حالة تكرار الاختبار، ثبات القياس عبر الزمن، وتشابه القياس للموضوع خلال فترة معينة، وفيما يأتي توضيح للأنواع المختلفة للثبات في المنهج الكمي:

أ. الثبات الكلي للاختبار:

ونعني به مدى قدرة الاختبار على إعطاء نفس الدرجات أو درجات متقاربة في أوقات مختلفة أو ظروف مختلفة عندما يطبق على العينة نفسها أو على عينة ممثلة من المجتمع نفسه. ويمكن حسابه بثلاثة طرق:

- إعادة الاختبار: ويمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون والتأكد ما إذا كانت النتائج نفسها أو متقاربة في حالة إعادة الاختبار، بحيث يحسب معامل الارتباط بين النتائج التي تم الحصول عليها بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأفراد الآن ثم إعادة توزيعه على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع إلى ستة أشهر، وكلما كان هذا المعامل -الذي يكون كسرا عشريا- مرتفعا كلما كان ذلك دليلا على جودة المقاييس من حيث ثبات نتائجه (Sekaran, 2004, p 269).

- ثبات نتائج النماذج المتوازنة (parallel from reliability): ويمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبارين والتأكد ما إذا كانت النتائج نفسها أو متقاربة. فعندما يوجد ارتباط عال بين نتائج نموذجين متشابهين يقيسان نفس المفهوم أو المفاهيم فذلك يعني أنه قد تم التأكد من استقرار المقياس باستخدام النماذج المتوازنة بشرط أن يتكون النموذجان من نفس الاسئلة مع تغيير ترتيب الاسئلة والكلمات التي استخدمت في صياغة هذه الاسئلة فقط (Sekaran, 2004, p 269).

- التقسيم النصفي: يتم تقسيم البيانات إلى قسمين، وتعديل معادلة الارتباط المستخدمة لانخفاض عدد المفردات، ويمكن استخدام معامل ارتباط سبيرمان وبراون، أو معادلة رولن أو معادلة قوتمان Guttman.

ب. الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

ونعني به مدى اتساق مفردات الاختبار مع بعضها، أو بمعنى آخر مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختبار أو الأجزاء ذات العلاقة المفترضة. وهناك من يرى أن الاتساق الداخلي معيارا من معايير الصدق. كما يعتبر الاتساق الداخلي مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوم أو نظرية معينة، أي أن الاسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوما معينا وأن يتوفر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم (Sekaran, 2004, p 270).

1. **الثقة في مكونات المقياس:** هذا اختبار لدرجة تناسق إجابة المستقضي منه على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم فإن هذه الأسئلة ستكون مرتبطة ببعضها، وأكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الي يطلق عليه معامل كرونباخ ألفا الذي يستخدم في حالة البيانات الفئوية، كما يستخدم معامل كبا Kappa في حالة البيانات الرتبية، وكذلك صيغ كودر - ريتشادسون التي تستخدم مع الأسئلة ثنائية الإجابة (Sekaran, 2004, p 270).

كرومباخ ألفا هو عبارة عن معامل ثبات يقيس درجة بناء مجموعة فقرات لبعده واحد، بحيث إذا فاقت قيمة معامل كرومباخ ألفا 0.7 فإن البناء مقبول، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة المعامل 0.7 (Sekaran, 2004, p 440).

2. **الثقة في نصفي المقياس:** يعكس هذا النوع من الاختبارات مدى الارتباط بين نصفي المقياس، وينبغي أن يختلف هذا الارتباط اعتماداً على الطريقة التي قسم بها المقياس إلى نصفين. ويمكن أن يزيد معامل الارتباط بين نصفي المقياس على معامل كرونباخ ألفا في حالة ما إذا كان هناك عدد من الأبعاد الهامة التي يتم قياسها بواسطة المقياس مع توفر شروط معينة في هذه الحالة وعلى ذلك فإنه من الممكن اعتبار معامل كرونباخ ألفا مؤشراً مناسباً للتعرف على درجة الثبات الداخلي للمقياس في كل الحالات تقريباً (Sekaran, 2004, p 271).

3. **الثقة الداخلية باستخدام مجموعة مقومين:** يعتبر التناسق الموجود بين التقديرات وفهم مستخدم المقياس في رأيهم للمفهوم الذي يتم قياسه، وفهمهم لإجابات المستقضي منهم مقياس آخر لثبات أداة القياس، وهذا النوع من الثقة مهم عند تجميع البيانات عن طريق استخدام الملاحظة الشخصية أو الاختبارات الإسقاطية أو المقابلات غير المهيكلة (Sekaran, 2004, p 271).

ج. ثبات المصححين (ثبات المقدرين):

وتستخدم عندما يقدر الاختبار من أكثر من مصحح أو مقدر ويكثر استخدام هذا الأسلوب مع الاختبارات ذات النهاية المفتوحة أو الإسقاطية. وبحسب معامل الثبات للبيانات الفئوية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين تقييم المصححين.

د. الخطأ المعياري:

يستخدم كمؤشر للثبات ذلك أنه تقدير لدرجة الخطأ المتوقع، فكلما انخفضت الدرجة كلما كان الثبات أعلى.

2. طرق قياس صدق أداة الدراسة

وينقسم الصدق إلى عدة أنواع هي صدق البناء والمحتوى وتشمل الصدق الظاهري وصدق البناء وصدق المحتوى والصدق الذاتي إضافة إلى الصدق المعياري والذي يشمل الصدق التجريبي وصدق التنبؤ وصدق التمييزي، وفيما يأتي توضيح لهذه الأنواع:

أ. صدق البناء والمحتوى

تهدف اختبارات الصدق بصفة عامة إلى اختبار مدى قدرة الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه وعلى صدق محتوى مفردات الاختبار.

▪ الصدق الافتراضي والصدق الظاهري

وتعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق البناء وصدق المحتوى.

▪ صدق البناء (Construct Validity)

هو مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن الجدير بالذكر إيضاح مدى التلازم بين صدق البناء وصدق المحتوى ذلك أن البناء الكلي للاختبار يعتمد أساساً على سلامة المحتوى.

▪ صدق المحتوى (Content Validity)

نعني بصدق المحتوى صدق مفردات الاختبار وارتباطها بالمتغير المقاس وتمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير، ففي اختبار لمتغير معين لا يعتبر محتوى الاختبار صادقاً إذا لم يمثل جوانب المتغير بأبعاده. ويحاول هذا النوع من التأكد من أن المقياس قد تضمن عدداً كافياً وممثلاً من الأسئلة التي ينبغي أن تستخدم لقياس المفهوم، وكلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم كلما زادت صلاحية المحتوى، وهذا يعني أن صلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه، وتمائل الصلاحية الظاهرة كما أنها مؤشر مبدئي على صلاحية المقياس (Sekaran, 2004, p 264).

▪ الصدق الذاتي

وهو نوع من أنواع الصدق لتأكيد صدق البناء والمحتوى حيث يتم من خلال اختبار مدى اتساق مفردات الاختبار، وذلك من خلال حساب العلاقة بين كل مفردة والاختبار الكلي، وربما في بعض الاختبارات

بالأجزاء التي تنتمي لها المفردة في الاختبار على افتراض العلاقة الإيجابية بين المفردة والجزء، وفي الاختبارات التي تحتوي على أجزاء متعكسة يمكن حساب العلاقة بين الأجزاء المتعكسة على افتراض وجود علاقة سلبية، كما يفترض ذلك عند حساب العلاقة بين أي مفردة من جزء ما مع الدرجة الكلية لجزء معاكس.

ب. الصدق المعياري أو بالمقارنة بمحك خارجي

يحكم بصدق المعيار إذا استطاع المقياس أن يميز بين الأفراد في مجال العامل التابع المتوقع أن يحدث فيه التغيير ويمكن التحقق من ذلك من خلال الصدق التنبؤي أو الصدق التجريبي أو الصدق التمييزي:

▪ الصدق التنبؤي (Predictive validity):

ويقصد به قدرة المقياس أو الاختبار على التمييز بين الأفراد باستخدام معايير تتعلق بالمستقبل (Sekaran, 2004, p 267). وتمثل اختبارات القبول في الجامعات الغربية مثال على ذلك إذ أثبتت هذه اختبارات قدرة تنبؤية عالية.

▪ الصدق التجريبي (Experimental Validity)

ويشمل الصدق التلازمي (Concurrent Validity) ويمكن التأكد منه إذا فرّق المقياس بين الأفراد المختلفين عن بعضهم فعلاً، بمعنى أن يحصلوا على درجات متفاوتة بوضوح على هذا الاختبار (Sekaran, 2004, p 267)، كما يعني مدى ارتباط درجات الاختبار باختبار آخر يقيس نفس المتغير، كما يشمل الصدق التقاربي (Convergent Validity) حيث يعمد الباحث إلى مقارنة نتائج الاختبار بنتائج اختبارات أخرى تقيس جوانب مشابهة أو مرتبطة بالظاهرة.

▪ الصدق التمييزي (Discriminate Validity):

يتحقق الصدق التمييزي إذا أكدت النتائج المبدئية عدم وجود ارتباط بين متغيرين افترضت النظرية عدم وجود ارتباط بينهما (Sekaran, 2004, p 267). ويقصد به قدرة الاختبار على التمييز بين المجموعات المختلفة، أو حتى الأفراد التي تقع درجاتهم على طرفي المنحنى، فمثلاً يمكن تطبيق اختبار للسلوك العدوانية على الجانبين وغير الجانبين فإذا تمكن من رصد الفروق بينهما كان ذلك مؤشراً لقدرة على التمييز بين المجموعات المختلفة ومن ثم مؤشراً على صدقه التمييزي الذي يعتبر بدوره مؤشراً على صدق البناء والمحتوى.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة الحالية

1. الثبات في الدراسة الحالية

تم قياس الثبات 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 (3-6) 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 (composite reliability (CR) ومتوسط التباين المستخرج (average variance extracted (AVE) بالاعتماد على الصياغة المستخرجة من دراسة Fornell and Larcker (1981).

اقترح Bagozzi and Yi (1988, p 78) أن قيمة CR يجب أن تساوي أو تفوق 0.60، بينما قيمة AVE يجب أن تساوي أو تفوق 0.50. وبالاعتماد على هذا القياس فإن قيم CR و AVE في المستوى المقبول وهو ما يدعم كذلك ثبات البناء (أنظر الجدول (3-6)).

الجدول (3-6): نتائج قياس النموذج*

كرومباخ ألفا	CR	AVE	تحميل العامل (Factor Loading)	البناء
.818	0.95	0.84		ممارسات القيادة الاستراتيجية
			,765**	SLP1
			,743**	SLP 2
			,786**	SLP 3
			,682**	SLP 4
			,721**	SLP 5
			,837**	SLP 6
			,779**	SLP 7
			,736**	SLP 8
			,777**	SLP 9
			,737**	SLP 10
			,749**	SLP 11
			,709**	SLP 12
.760	0.90	0.78		التسويق الداخلي
			,750**	IM1
			,757**	IM2
			,825**	IM3
			,845**	IM4
			,775**	IM5
			,842**	IM6
			,771**	IM7
			,709**	IM8
			,790**	IM9

				IM10	,727**
.726	0.86	0.70		التوجه التسويقي الداخلي	
				IMO1	,870**
				IMO2	,838**
				IMO3	,715**
				IMO4	,868**
				IMO5	,732**
				IMO6	,750**
.843	0.94	0.84		ثقافة التعلم التنظيمي	
				LC1	,763**
				LC2	,758**
				LC3	,695**
				LC4	,801**
				LC5	,885**
				LC6	,706**
				LC7	,702**
				LC8	,791**
.884	0.91	0.80		سلوك التشارك في المعرفة	
				BKS1	,773**
				BKS 2	,755**
				BKS 3	,753**
				BKS 4	,731**
				BKS 5	,740**
				BKS 6	,757**
				BKS 7	,740**
				BKS 8	,701**
				BKS 9	,817**
				BKS 10	,716**
.749	0.98	0.82		استراتيجية التشارك في المعرفة	
				SKS1	,714**
				SKS 2	,700**
				SKS 3	,779**
				SKS 4	,705**
				SKS 5	,740**
				SKS 6	,707**
				SKS 7	,774**
				SKS 8	,746**
				SKS 9	,670**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS و AMOS.
*ملاحظات:

1. لا يمكن AMOS 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.

5. تمثل: (SLP1 الفقرة الأولى لممارسات القيادة الاستراتيجية.....SLP12 الفقرة الثانية عشر لممارسات القيادة الاستراتيجية)، (IM1 الفقرة الأولى للتسويق الداخلي.....IM10 الفقرة العاشرة للتسويق الداخلي)، (IMO1 الفقرة الأولى للتوجه التسويقي الداخلي.....IMO6 الفقرة السادسة للتوجه التسويقي الداخلي)، (LC1 الفقرة الأولى لثقافة التعلم التنظيمي.....LC8 الفقرة الثامنة للتوجه التسويقي الداخلي)، (BKS1 الفقرة الأولى لسلوك التشارك في المعرفة.....BKS10 الفقرة العاشرة لسلوك التشارك في المعرفة)، (SKS1 الفقرة الأولى لاستراتيجية التشارك في المعرفة.....SKS9 الفقرة التاسعة لاستراتيجية التشارك في المعرفة).

2. الصدق في الدراسة الحالية:

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء على أن المقياس يعكس منطقياً وبدقة ما هدف إلى قياسه (Zikmund, 2003). وبغرض التأكد من الصدق الظاهري تم إعداد الاستبيان وتقديمه إلى مجموعة محكمين (أنظر الملحق (B)). حيث قدم المحكمين مجموعة اقتراحات حول صياغة فقرات القياس من جهة فيما أكد بعضهم على ضرورة تضمين فقرات أخرى لبعض الأبعاد، وبناء على اقتراحاتهم تم تعديل الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق (A)).

كما تم التأكد من الصدق البنائي من خلال إيجاد أن كل تحميلات العامل (factor loading) لفقرات القياس مقبولة إذ فاقت قيمتها 0.50 عند دلالة إحصائية $(p < 0.001)$ ، كذلك قيم AVE المقدمة في الجدول (3-6) تؤكد الصدق البنائي (Holmes-Smith et al., 2006).

لقياس الصدق التمييزي، الذي يشير إلى درجة تباعد مختلف البناءات عن بعضها، قدم Forell & Larcker's (1981) معياراً للصدق التمييزي يشير إلى أنه إذا كان AVE لكل بناء (بعد) أكبر من مربع معامل الارتباط بين البناءات (الأبعاد) فذلك يدل على الصدق التمييزي للبناء، ويوضح الجدول (3-7) أن كل البناءات تتفق مع معيار Forell and Larcker's. وهذا يعني أن الفقرات المتبناة أكثر تباين في تكوين ذلك البناء من أي فقرات أخرى.

الجدول (3-7): مربع الارتباطات و متوسط التباين المنتزع AVE

KSS	KSB	IMO	IM	LC	SL	
					0.84	SL
				0.84	0.369	LC
			0.78	0.321	0.171	IM
		0.70	0.031	0.040	0.004	IMO
	0.80	0.036	0.312	0.490	0.556	KSB
0.82	0.617	0.050	0.274	0.564	0.541	KSS

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال AMOS

المطلب الرابع: ملائمة نموذج الدراسة

تم إجراء تحليل معامل التأكد CFA باستخدام برنامج AMOS بغرض التقييم التجريبي للبناءات المتنبأة. حيث إن تحليل معامل التأكد في معادلة نمذجة البناء SEM يسمح للباحث من مراقبة المؤشرات الخاصة بكل بعد، إضافة إلى اختبار صحة الملائمة لمعامل التأكد (Hair et al, 1998). كما تم اختبار ملائمة النموذج بالاعتماد على Maximum Likelihood Method، حيث إن هذه الطريقة تسمح بإعطاء أكبر قيمة للمؤشر المقاس.

يقدم الجدول (3-8) قائمة من مؤشرات صحة الملائمة (goodness-of-fit) لتقييم درجة تفسير النموذج للبيانات الملاحظة، حيث تم الاعتماد على ثمانية مقاييس شائعة لاختبار ملائمة النموذج. وبمقارنة كل قيم مؤشرات الملائمة مع القيم المقترحة مطابقتها (أنظر الجدول (3-8)) تم التأكد من الملائمة الجيدة لنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (3-8): مؤشرات قياس ملائمة النموذج

قيم المؤشرات	القيم المقترحة*	مؤشرات الملائمة
3	≤ 3.00	مربع كاي/درجة الحرية Chi-square/degree of freedom (χ^2/df)
,940	≥ 0.90	صحة الملائمة Goodness of fit (GFI)
,884	≥ 0.80	صحة الملائمة المعدلة Adjusted goodness of fit (AGFI)
,951	≥ 0.90	مؤشر الملائمة الطبيعي Normed fit index (NFI)
,952	≥ 0.90	مؤشر الملائمة المقارن Comparative fit index (CFI)
,952	≥ 0.90	مؤشر الملائمة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
,912	≥ 0.90	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)
,067	0.05 to 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط الأخطاء التقريبية Root mean square error of approximation (RMSEA)

*Source: (Bentler, 1990; Joreskog & Sorbom, 1996; & Albright & Park, 2009).

حيث:

GFI: يعطي مؤشرا على مدى تناسب التباين مع عينة الدراسة (Joreskog & Sorbom, 1996).
AGFI (adjusted GFI): وهو مؤشر معدل لـ GFI من خلال الأخذ بالاعتبار عدد المتغيرات التنبؤية في النموذج.

The Normed Fit Index (NFI): وتعتبر عن درجة الحرية لنموذجين منفصلين ثم يتم تقسيم درجة الحرية للنموذج الأول على درجة الحرية للنموذج الثاني، بحيث إذا فاقت قيمت 0.9 فذلك مؤشر جيد (Joreskog & Sorbom, 1996).

بعد قياس الباحثة كل من الثبات والصدق وملائمة نموذج الدراسة تم التأكد من أن كل العبارات المتبناة والنموذج مناسبين لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل صياغة منهجية الدراسة، حيث تم التأكد من أن الدراسة الحالية تتبع المنهج الكمي والطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، واستراتيجية الاستطلاع عن طريق استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من خلال اختيار عينة عشوائية من موظفي مجموعة فنادق جزائرية، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي قياسها من خلال أربعة أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة؛ ثقافة التعلم التنظيمي والتي تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في ثقافة التعلم على المستوى الفردي، وثقافة التعلم على المستوى الجماعي، وثقافة التعلم على مستوى المنظمة؛ التسويق الداخلي وتم قياسه من خلال أنشطة التحفيز، التدريب، استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون؛ التوجه التسويق الداخلي وتم قياسه من خلال جمع الاستخبارات الداخلية ونشرها والاستجابة لها. إضافة إلى التشارك في المعرفة والذي تم تقسيمه إلى سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة. وبعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة إلى ملائمة نموذج الدراسة، سيتم في الفصل الآتي عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة أساليب احصائية عن طريق برنامج SPSS و AMOS.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان إضافة إلى تحليل نتائج المقابلة اللذان استهدفا موظفي الفنادق الجزائرية، حيث يقدم الفصل إجابة على فرضيات الدراسة والخروج بمجموعة من الاقتراحات للفنادق الجزائرية. وعليه فإن الفصل ينقسم إلى ثلاثة مباحث؛ يتعلق المبحث الأول بتقديم تقييم لمتغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية، بينما يعرض المبحث الثاني نتائج فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث يتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية

عالجت الدراسة الحالية مجموعة مفاهيم حديثة من بينها القيادة الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، والتسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، والتشارك في المعرفة، حيث تم التطرق إلى ما توصل إليه الباحثون في علاقة هذه المتغيرات بالفنادق، لذلك سيتم في هذا المبحث دراسة واقع الفنادق الجزائرية من حيث هذه المتغيرات. ويشمل المبحث أربعة مطالب، يصف أولها عينة الدراسة، ويختبر ثانيها مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، فيما يقدم المطلب الثالث دراسة مفصلة للمتغيرات في الفنادق الجزائرية وفق محتوى الاستبيان، ويتناول المطلب الرابع الفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية حسب إجابات موظفي الفنادق الجزائرية.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

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

الجدول (1-4): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقيمين

القياس	التكرار	النسبة %
الجنس	نكر	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

11,7	40	مهندس
6,7	23	دراسات عليا
100,0	343	المجموع

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

ورد في الجدول (4-1) تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة الموظفين الإناث 58% بتكرار 201 موظفة في هذه الدراسة، بينما بلغت نسبة الموظفين الذكور أكثر من 41% بتكرار 142 موظف. ورغم تفوق عدد الوظائف إلا أن النسبتين متقاربتان نسبيا حيث تتعدد الخدمات المقدمة في الفنادق وتحتاج للصنفين من الموظفين. كما ورد في الجدول توزيع لموظفي الفنادق الجزائرية المدروسة حسب العمر حيث تشكل الفئة من 30 إلى 39 النسبة الأعلى فبلغت 44.6% بتكرار 153 موظف في هذه الدراسة، تليها فئة الموظفين الأقل من 29 سنة حيث بلغت نسبتهم 25.7% ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 22.2%، في حين أن نسبة الموظفين الأكثر من 50 سنة هي الأقل وبلغت 7.6%. كذلك تم عرض المؤهلات التعليمية لموظفي الفنادق الجزائرية في الجدول والتي وردت كما يلي: الحاصلين على شهادة تقني سامي أو دبلوم متخصص كانت النسبة الأعلى وبلغت 41.4% تليها الحاصلين على شهادة الليسانس وبلغت نسبتهم 25.4%، ثم من هم في المستوى الثانوي بنسبة حوالي 15% والذين يشتغلون عادة كعمال في المطبخ أو التنظيف أو النقل، بينما المتحصلين على شهادة هندسة أو دراسات عليا فقد كانت نسبتهم منخفضة وهي على التوالي 11.7% و 6.7% وهو ما يؤكد ضرورة إعادة النظر في التكوين السابق لموظفي الفنادق في حالة اعتبار النسب ممثلة للمجتمع فعليا إذ إن أغلب الموظفين في المستويات العليا والذين قد يكونون في مستوى تعليمي عالٍ يتعدون عن المشاركة في الإجابة عن الاستبيان بسبب مسؤولياتهم العديدة وضغط العمل الذي يظهر عليهم.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة

1. 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 محصور بين -1 و 1، kurtosis بين -3 و 3، إضافة إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Cao& Dowlatshahi, 2005, P.542).

الجدول (4-2): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skew	kurtosis
سلوك التشارك في المعرفة	,587	-,213
استراتيجية التشارك في المعرفة	,293	-,410
التسويق الداخلي	,628	1,301
التوجه التسويقي الداخلي	,470	-,096
ثقافة التعلم التنظيمي	,428	-,224
ممارسات القيادة الاستراتيجية	,628	,328

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال AMOS.

حسب الجدول (4-2) فإن كل متغيرات الدراسة تتبّع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم skew تتراوح بين 0.293 إلى 0.628 وقيم kurtosis تتراوح بين -0.410 إلى 1.301، وهذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

2. الارتباط الذاتي:

نعنى بالارتباط الذاتي (Multicollinearity) وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ويمكن معرفة هل هناك مشاكل في الارتباط الذاتي عن طريق معامل التضخم والتباين (VIFs) variance inflation factors بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10 وفترات السماح Tolerances التي يجب أن تكون قيمها أكبر من 0.1 حسب ما اقترحه (Neter et al, 1985). والجدول الآتي يعرض ذلك:

الجدول (3-4): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

المتغير المستقل	VIF	Tolerance
ممارسات القيادة الاستراتيجية	1,616	,619
التسويق الداخلي	1,501	,666
التوجه التسويقي الداخلي	1,055	,948
ثقافة التعلم التنظيمي	2,003	,499

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

يوضح الجدول (3-4) أنه لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، أي أن المتغيرات المستقلة ليس بينها ارتباط، لأن قيم معامل التضخم كانت محصورة بين 1.055 و 2.003 وهي أقل من 10. أما قيم التباين فكانت محصورة بين 0.499 و 0.948 وهي أكبر من 0.1 وهذا مقبول.

المطلب الثالث: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية

يتناول هذا المطلب تحليل لمتغيرات الدراسة الأساسية في الفنادق المدروسة حسب إجابات أفراد المجتمع.

الجدول (4-4-1): ترتيب للمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
ممارسات القيادة الاستراتيجية	2,4679	,68980	عالٍ
ثقافة التعلم التنظيمي	2,5356	,87614	عالٍ
سلوك التشارك في المعرفة	2,6172	,60711	متوسط
التوجه التسويقي الداخلي	2,6273	,75013	متوسط
التسويق الداخلي	2,6840	,87619	متوسط
استراتيجية التشارك في المعرفة	2,7250	,73037	متوسط

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

يوضح الجدول (4-4-1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المكونة لنموذج الدراسة والتي

وردت على الترتيب كما يلي:

1- ممارسات القيادة الاستراتيجية:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.47) بانحراف معياري (0.6898) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.59 على مساحة المقياس، لذلك فان النتائج تشير إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث الاهتمام بثقافة تدعم المعرفة، تطوير لرأس المال البشري، بناء تصور استراتيجي دقيق وممارسة رقابة تنظيمية متوازنة، في مستوى عالٍ.

2- ثقافة التعلم التنظيمي:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره (2.53) وبانحراف معياري (0.8761) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 1.80 و 2.59 على مساحة المقياس. هذا يعطي انطباعا بأن الفنادق الجزائرية تملك ثقافة تعلم عالية حيث تدعو وتشجع في ممارساتها التنظيمية والإدارية هذه الثقافة.

3- سلوك التشارك في المعرفة:

حصل هذا العنصر على وسط حسابي قدره (2.62) وبانحراف معياري (0.6071) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 2.60 و 3.39 وهذا يؤكد أن الاستعداد السلوكي لموظفي الفنادق الجزائرية من التشارك في معارفهم متوسط.

4- التوجه التسويقي الداخلي:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.63) بانحراف معياري (0.7501) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس، لذلك فان النتائج تشير إلى الفنادق الجزائرية لها توجه تسويقي داخلي متوسط من حيث جمع للاستخبارات الداخلية حول الموظفين والخدمات التي يقدموها لبعضهم باعتبار أن خدمة الزبون في الفندق تعتمد على تفاعل الخدمات الداخلية (المقدمة من موظف إلى موظف)، نشر لهذه الاستخبارات والاستجابة لها.

5- التسويق الداخلي:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره (2.68) وبانحراف معياري (0.8762) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. هذا يعطي انطباعا بأن الفنادق الجزائرية تتبنى أنشطة التسويق الداخلي من حيث الاعتماد على التدريب، التحفيز، المكافآت، وتفعيل الاتصال الداخلي لأجل بناء توجه نحو الزبون لدى الموظفين وبكن بشكل متوسط.

6- استراتيجية التشارك في المعرفة:

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مقداره (2.72)، وبانحراف معياري (0.7304) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. وهي نتيجة تؤكد أن موظفي الفنادق الجزائرية يرون أن الفنادق التي يعملون بها تملك استراتيجية توجه الموظفين نحو التشارك في معارفهم بمستوى متوسط. بعدما تم تقديم نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع كل متغير في الفنادق الجزائرية سيتم فيما يأتي دراسة كل متغير على حدى حسب أبعاده المتبناة في الدراسة الحالية.

الجدول (4-4-2): ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية

البد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة	2,2653	,93965	عالٍ
ممارسات مرتبطة برأس المال البشري	2,4713	,78923	عالٍ
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية	2,4791	,78410	عالٍ
ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي	2,6560	,97344	متوسط

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

فيما يخص ممارسات القيادة الاستراتيجية فقد وردت نتائج ترتيب الوسط الحسابي حسب الجدول (4-4-2) كالآتي:

1- ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة

حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2.26) بانحراف معياري (0.9396)، وهذا يعني أن أعلى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية هي تلك المرتبطة بالرقابة المتوازنة الموجهة نحو متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وبناء توجه نحو الزبون والحفاظ على صورة الفندق.

2- ممارسات مرتبطة برأس المال البشري:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا قدره (2.47) وبانحراف معياري (0.7892) وهذا يعني أن الوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59، مما يؤكد أن إدارة الفندق تراعي بشكل عالٍ رأس مالها البشري في ممارساتها الاستراتيجية حيث تهتم بالحفاظ على القدرات اللازمة لتنفيذ وتطوير الخطط الاستراتيجية للفندق.

3- ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (2.48)، وبانحراف معياري (0.7841) وهي نتيجة تؤكد اهتمام الإدارة العليا للفندق بدعم وتوفير الجو المناسب لتبادل المعلومات بين الموظفين كما تشجع ثقافة المعرفة.

4- ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (2.65)، وبانحراف معياري (0.9734) وهو يتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. وهذا ما يؤكد وجود جهود متوسطة لدى إدارة الفندق هادفة إلى ضمان اقتناع الموظفين برؤية الفندق وأهدافها والعمل ضمن هذه الرؤية، إضافة لوجود وعي عام متوسط لدى الموظفين حول ما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي للفندق.

الجدول (3-4-4): 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 الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

أما فيما يتعلق بثقافة العلم التنظيمي فقد وردت النتائج حسب الجدول (3-4-4) كما يلي:

1- ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى الفرد:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2.53) بانحراف معياري (0.5564) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.60 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد عالية حيث يهتم الفندق ببناء ثقافة التعلم لدى كل موظف من خلال تطوير المهارات ومكافآت من يقدم سلوك عملي أفضل وتقييم درجة تعلم الموظف.

2- ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا قدره (2.73) وبانحراف معياري (0.9934) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. مما يدل أن موظفي الفندق يرون أن الفندق يملك ثقافة تعلم على مستوى المنظمة متوسطة.

3- ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (2.84)، وبانحراف معياري (0.9134) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. وهذا يعني أن موظفي الفندق يرون أن الفندق يملك ثقافة تعلم على مستوى الجماعة متوسطة.

الجدول (4-4-4): 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 الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

فيما يتعلق بسلوك التشارك في المعرفة فقد وردت النتائج حسب الجدول (4-4-4) كما يلي:

1- المحفزات السلوكية للتشارك في المعرفة

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا بلغ (2.55) بانحراف معياري (0.8759) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.60 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن موظفي الفندق لهم محفزات سلوكية للتشارك في معارفهم مثل الرغبة في مساعدة الآخرين، ومحاولة إقناع الزملاء بالمهارات التي يملكوها، والاستمتاع بمساعدة الزملاء في العمل.

2- العوائق السلوكية للتشارك في المعرفة

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا قدره (2.55) وبانحراف معياري (0.5749) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.60 على مساحة المقياس، مما يعطي انطباعا بأن الفندق ليس له عوائق في التشارك في المعرفة مرتبطة بالسلوك الفردي للموظفين.

الجدول (4-4-5): ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه التسويقي الداخلي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
نشر الاستخبارات الداخلية	2,4388	,91635	عالٍ
جمع الاستخبارات الداخلية	2,6093	,99141	متوسط
الاستجابة للاستخبارات الداخلية	2,8338	,91887	متوسط

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

فيما يتعلق بالتوجه التسويقي الداخلي فقد وردت النتائج حسب الجدول (4-4-5) كما يلي:

1- نشر الاستخبارات الداخلية:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2.44) بانحراف معياري (0.9163) وهذا يشير إلى أن الفندق يهتم بشكل عالٍ بدرجة وصول المعلومة الصحيحة للموظف وذلك في سبيل فهم حاجاته وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الفندق.

2- جمع الاستخبارات الداخلية:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا قدره (2.61) وبانحراف معياري (0.9914) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. هذا يعطي انطباعا بأن الفندق على وعي متوسط بما يحدث في محيطه الداخلي خاصة على مستوى الموظفين كما يدركون كل ما هو مرتبط بسوق العمل.

3- الاستجابة للاستخبارات الداخلية:

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مقداره (2.83)، وبانحراف معياري (0.9189) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. وهي نتيجة تؤكد على أن موظفي الفندق يرون أن الفندق يستجيب بمستوى متوسط للاستخبارات التي تم جمعها حول الموظفين الحاليين والمستقبليين.

الجدول (4-4-6): ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
التوجه نحو الزبون	2,4617	,85811	عالٍ
التحفيز	2,5714	,92384	عالٍ
التدريب	2,6399	,85864	متوسط
استراتيجية المكافآت	2,7128	,95966	متوسط
الاتصال الداخلي	2,7843	,96125	متوسط

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

فيما يتعلق بالتسويق الداخلي فقد وردت النتائج حسب الجدول (4-4-6) كما يلي:

1- التوجه نحو الزبون:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2.46) بانحراف معياري (0.8581) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.60 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن الفندق يغرس روح التوجه نحو الزبون لدى كل موظف بحيث يشعر الموظف بالرضا عند تقديم الخدمة للزبون بالشكل الملائم.

2- التحفيز:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا قدره (2.57) وبانحراف معياري (0.9238) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.60 على مساحة المقياس. مما يؤكد أن الفندق يقدم حوافز معنوية ومادية كافية للموظفين لدفعهم نحو تقديم خدمات أفضل للموظفين.

3- التدريب:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (2.64)، وبانحراف معياري (0.8586) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. فهذا يؤكد على قيام الفندق بتقديم التدريب الكافي والدراسة المتوسطة لبرامج التدريب.

4- استراتيجيات المكافآت:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2.71) بانحراف معياري (0.9596) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس، وهذا يعني أن موظفي الفندق غير متأكدين من أن الفندق يوجه مكافآته نحو تشجيع الموظف على تقديم الخدمة الأفضل للزبون، حيث إن استراتيجيات المكافآت لها ضوابط مختلفة حسب نوع الفندق.

5- الاتصال الداخلي:

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا قدره (2.78) وبانحراف معياري (0.9612) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. هذا يدل أن الاتصال الداخلي في الفندق لا يستخدم بالضرورة كوسيلة لإقناع الموظفين بأهمية الزبون الخارجي.

الجدول (4-4-7): ترتيب للمتوسطات الحسابية لاستراتيجية التشارك في المعرفة

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

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

فيما يتعلق باستراتيجية التشارك في المعرفة فقد وردت النتائج حسب الجدول (4-4-7) كما يلي:

1- العوائق الاستراتيجية للتشارك في المعرفة:

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا قدره (2.64) وبانحراف معياري (0.7409) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. هذا يعطي انطباعا بأن الفندق لا يملك نسبيا عوائق استراتيجية للتشارك في المعرفة.

2- المحفزات الاستراتيجية للتشارك في المعرفة:

حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مقداره (2.79)، وبانحراف معياري (0.8961) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس، هذا يعني أن موظفي الفنادق ليسوا متأكدين من أنه توجد محفزات استراتيجية للتشارك في معارفهم في الفنادق التي يعملون بها.

الجدول (4-4-8): 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 يملكونها.	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 نقص 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	غير موافق بشدة	59	17,2	2,8222	1,23799

		23,9	82	غير موافق	يقومون بالتشارك في معارفهم العملية
		29,7	102	محايد	لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني
		17,8	61	موافق	امتلاك القوة.
		11,4	39	موافق بشدة	
1,29094	2,9446	15,2	52	غير موافق بشدة	أعتقد أنه لا يوجد وقت كافي للتشارك
		24,5	84	غير موافق	في المعارف العملية في الفندق نتيجة
		27,1	93	محايد	ضغوط العمل.
		17,2	59	موافق	
		16,0	55	موافق بشدة	

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

في قراءة الجدول (4-4-8) يتضح ما يلي:

حققت الفقرات (الأولى والثانية والثالثة والرابعة) متوسطات حسابية بلغت على التوالي 2.36 و 2.43 و 2.46 و 2.48، وهذا يعني أن إقناع الزملاء بقيمة المعرفة التي يملكها من له استعداد للتشارك في معارفه وعدم امتلاك مهارات الاتصال، ونقص التفاعل بين من يحتاج ومن يملك المعرفة، ونقص الثقة بين الموظفين لا تشكل عوائق للتشارك في المعارف بين الموظفين في الفنادق الجزائرية.

بينما حققت الفقرات (الخامسة والسادسة والسابعة) متوسطات حسابية تقترب إلى الوسط 3 وهي على التوالي 2.74 و 2.82 و 2.94، وهذا يعني أن كل من نظام التعويضات وعدم وجود الوقت الكافي إضافة إلى اعتقاد الموظفين بأن من يملك المعرفة يملك القوة. والتشارك بها يعني فقدان القوة التي قد تكون عوائق للتشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق الجزائرية. وفيما يلي تقديم قراءة إحصائية للعوائق بشكل عام:

- بالنسبة للعائق الأول (من الصعب إقناع الزملاء في العمل بقيمة وفوائد المعارف التي أمتلكها) فقط 24.5% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 60% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الثاني (أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية) فقط 19.5% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل أكثر من 55% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الثالث (أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها) فقط 25.3% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل أكثر من 52% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق الرابع (أعتقد أن هناك نقص في الثقة بين الموظفين في هذا الفندق) فقط 22.8% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل أكثر من 50% لا يوافقون على ذلك.

- بالنسبة للعائق الخامس (أعتقد أنه يوجد نقص في نظام التعويضات في الفندق الذي من شأنه تحفيز الموظفين على التشارك في معارفهم) حوالي 30% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 43% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق السادس (أعتقد أن الموظفين في الفندق لا يقومون بالتشارك في معارفهم العملية لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة) حوالي 30% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 41% لا يوافقون على ذلك.
- بالنسبة للعائق السابع (أعتقد أنه لا يوجد وقت كافي للتشارك في المعارف العملية في الفندق) أكثر من 33% يوافقون على أنه يشكل عائقا للتشارك في المعرفة مقابل حوالي 40% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الرابع: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية

بعد التطرق إلى متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى تقييم لهذه المتغيرات حسب كل متغير ديموغرافي واسم الفندق.

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.

الجدول (4-5-1-أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,258	1,283	,984	1	,984	بين المجموعات	سلوك
			341	261,542	داخل المجموعات	التشارك في
			342	262,526	المجموع	المعرفة
,009	6,838	3,587	1	3,587	بين المجموعات	استراتيجية
			341	178,852	داخل المجموعات	التشارك في
			342	182,439	المجموع	المعرفة
,022	5,274	3,999	1	3,999	بين المجموعات	ثقافة التعلم
			341	258,556	داخل المجموعات	التنظيمي
			342	262,554	المجموع	
,049	3,318	1,854	1	1,854	بين المجموعات	التوجه
			341	190,586	داخل المجموعات	التسويقي
			342	192,441	المجموع	الداخلي
,898	,016	,006	1	,006	بين المجموعات	التسويق
			341	126,049	داخل المجموعات	الداخلي
			342	126,055	المجموع	
,001	11,073	5,118	1	5,118	بين المجموعات	ممارسات
			341	157,612	داخل المجموعات	القيادة
			342	162,731	المجموع	الاستراتيجية

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

من خلال الجدول (4-5-1-أ) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من سلوك التشارك في المعرفة والتسويق الداخلي تعزى للجنس حيث الموظفات والموظفين يتوافقون في سلوكيات التشارك في معارفهم إضافة إلى وجهة نظرهم اتجاه درجة تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي. بينما أكدت النتائج الوارد في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجية التشارك في المعرفة، ثقافة التعلم

التنظيمي، التوجه التسويقي الداخلي، وممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للجنس حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.009 و 0.022 و 0.049 و 0.001، إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين والموظفات فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يتبناها الفندق لتشجيع التشارك في المعرفة، درجة وجود ثقافة التعلم في الفندق سواء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، التوجه التسويقي الداخلي للفندق، وممارسات القيادة الاستراتيجية. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة حسب الجنس.

الجدول (4-5-1-ب): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

الجنس	سلوك التشارك في المعرفة	استراتيجية التشارك في المعرفة	ثقافة التعلم التنظيمي	التعلم التوجه التسويقي الداخلي	التسويق الداخلي القيادة الاستراتيجية	ممارسات التشارك في المعرفة
ذكر	2,5993	2,8466	2,8125	2,7148	2,6122	2,6133
الانحراف المعياري	,94894	,77904	,63919	,67960	,63486	,74478
أنثى	2,4905	2,6390	2,5933	2,5655	2,6207	2,3653
الانحراف المعياري	,82028	,68293	,82178	,73598	,58830	,63008

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

يوضح الجدول (4-5-1-ب) أن المتوسط الحسابي لاستراتيجية التشارك في المعرفة أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ 2.63 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.85 وهذا يشير إلى أن الموظفين والموظفات غير متأكدين من أن الفندق يملك استراتيجية للتشارك في المعرفة، كذلك فإن المتوسط الحسابي لثقافة التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر الموظفين أعلى إذ بلغ 2.59 مقارنة بالموظفين الذي بلغ 2.81 حيث إن هذه الأخيرة تدل أن الموظفين الذكور غير متأكدين من وجود ثقافة التعلم التنظيمي في الفندق الذي يعملون به، ويتكرر الأمر مع التوجه التسويقي الداخلي إذا كان المتوسط الحسابي له أعلى لدى الموظفين، إذ بلغ 2.56 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.71 وهو كذلك يدل على أن الموظفين الذكور غير متأكدين من وجود توجه تسويقي داخلي في الفنادق التي يعملون بها، وبالنسبة لممارسات القيادة الاستراتيجية فكذلك كان المتوسط الحسابي لها أعلى لدى الموظفين، إذ بلغ 2.36 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.61 مما يدل أن الموظفين يتفقون على أن هناك مستوى عالٍ من ممارسات القيادة الاستراتيجية الموضحة سابقاً. وعليه فإن الموظفين عموماً أعلى موافقة في أغلب متغيرات الدراسة مقارنة بالموظفين الذكور.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب العمر.

الجدول (4-5-2أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,001	5,921	4,357	3	13,070	بين المجموعات	سلوك
		,736	339	249,456	داخل المجموعات	التشارك في
			342	262,526	المجموع	المعرفة
,000	6,682	3,395	3	10,185	بين المجموعات	استراتيجية
		,508	339	172,254	داخل المجموعات	التشارك في
			342	182,439	المجموع	المعرفة
,101	2,093	1,591	3	4,774	بين المجموعات	ثقافة التعلم
		,760	339	257,780	داخل المجموعات	التنظيمي
			342	262,554	المجموع	
,006	4,224	2,312	3	6,935	بين المجموعات	التوجه
		,547	339	185,506	داخل المجموعات	التسويقي
			342	192,441	المجموع	الداخلي
,518	,759	,280	3	,841	بين المجموعات	التسويق
		,369	339	125,215	داخل المجموعات	الداخلي
			342	126,055	المجموع	
,000	6,147	2,799	3	8,396	بين المجموعات	ممارسات
		,455	339	154,335	داخل المجموعات	القيادة
			342	162,731	المجموع	الاستراتيجية

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

يبين الجدول (4-5-2أ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من ثقافة التعلم التنظيمي والتسويق الداخلي تعزى للعمر، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه درجة تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي، ومدى وجود ثقافة التعلم التنظيمي بالفندق. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من سلوك التشارك في المعرفة، استراتيجية التشارك في المعرفة، ثقافة التعلم التنظيمي، التوجه التسويقي الداخلي، وممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للعمر، حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.001 و 0.000 و 0.006 و 0.000، إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنهم، فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يتبناها الفندق لتشجيع التشارك في المعرفة، وسلوكياتهم في التشارك في المعرفة، والتوجه التسويقي الداخلي للفندق، وممارسات القيادة

الاستراتيجية. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة حسب العمر.

الجدول (4-5-2-ب): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر

العمر	سلوك	استراتيجية	ثقافة التعلم	التوجه	التسويق	ممارسات
	التشارك في	التشارك في	التنظيمي	التسويقي	الداخلي	القيادة
	المعرفة	المعرفة	الداخلي	الداخلي	الداخلي	الاستراتيجية
أقل من 30 سنة	2,6364	2,8371	2,7287	2,5644	2,5966	2,6477
الانحراف المعياري	,84298	,68410	,87515	,66207	,51536	,78354
من 30 إلى 39 سنة	2,3451	2,5439	2,5629	2,5251	2,5961	2,2985
الانحراف المعياري	,75663	,71682	,80795	,71143	,63863	,62109
من 40 إلى 49 سنة	2,8276	2,9561	2,8569	2,8794	2,7070	2,5899
الانحراف المعياري	1,01346	,70788	,93780	,87585	,67269	,68337
50 سنة فأكثر	2,4615	2,7350	2,7404	2,7051	2,5487	2,5000
الانحراف المعياري	,97122	,79634	1,01914	,71850	,49703	,53903

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

يوضح الجدول (4-5-2-ب) أن الموظفين الذي سنهم ما بين 30 و39 سنة والذين سنهم أكثر من 50 سنة هم أكثر الفئات استعداداً لسلوكيات للتشارك في المعرفة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير على التوالي 2.34 و2.46 مقارنة بالفئة العمرية ما بين 40 و49 سنة حيث كان المتوسط الحسابي للتشارك في المعرفة أقل وبلغ 2.82 ما يعني أن هذه الفئة من الموظفين غير متأكدين من أن لهم استعداد سلوكي للتشارك في معارفهم، بينما المتوسط الحسابي لاستراتيجية التشارك في المعرفة فهي أعلى حسب وجهة نظر الموظفين الذين سنهم يتراوح بين 30 و39 سنة إذ بلغ 2.54 مقارنة بباقي الموظفين الذي غير متأكدين من أن الفنادق التي يعملون بها لها استراتيجيات محددة تشجعهم على التشارك في معارفهم، إذ بلغت المتوسط الحسابية كما يلي 2.73 بالنسبة للفئة الأكثر من 50 سنة، 2.83 بالنسبة للموظفين الأقل من 30 سنة، و2.95 بالنسبة للموظفين الذين سنهم يتراوح ما بين 40 و49 سنة. كذلك فإن المتوسط الحسابي للتوجه التسويقي الداخلي أعلى لدى الموظفين الذين سنهم أقل من 30 سنة والذين يتراوح سنهم ما بين 30 و39 سنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي 2.52 و2.54، مقارنة بالمتوسط الحسابي لنفس المتغير بالنسبة للفئتين الباقيتين حيث بلغ على التوالي 2.70 و2.88 حيث يدل على أن الموظفين الذي أعمارهم أكثر من 40 سنة غير متأكدين من وجود توجه تسويقي داخلي في الفنادق التي يعملون بها. وبالنسبة لممارسات القيادة الاستراتيجية فذلك كان المتوسط الحسابي لها أعلى لدى الموظفين الذين أعمارهم تتراوح ما بين 30 و39

سنة، إذ بلغ 2.30 مقارنة بباقي الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للمتغير 2.50 بالنسبة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة. و 2.59 بالنسبة للموظفين الذين أعمارهم تتراوح بين 40 و 49 سنة، و 2.65 بالنسبة للموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وأغلبهم يتفوقون على أن هناك مستوى عالٍ نسبياً من ممارسات القيادة الاستراتيجية الموضحة سابقاً. وعموماً نلاحظ أن الموظفين الذين أعمارهم تتراوح ما بين 30 و 39 سنة هم أكثر من قدم تقييماً إيجابياً لمتغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية. يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (4-3-5-أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,000	5,268	3,852	4	15,407	بين المجموعات	سلوك
			338	247,119	داخل المجموعات	التشارك في
			342	262,526	المجموع	المعرفة
,122	1,834	,969	4	3,875	بين المجموعات	استراتيجية
			338	178,564	داخل المجموعات	التشارك في
			342	182,439	المجموع	المعرفة
,048	2,302	1,741	4	6,963	بين المجموعات	ثقافة التعلم
			338	255,591	داخل المجموعات	التنظيمي
			342	262,554	المجموع	
,482	,871	,491	4	1,963	بين المجموعات	التوجه
			338	190,478	داخل المجموعات	التسويقي
			342	192,441	المجموع	الداخلي
,104	1,935	,705	4	2,821	بين المجموعات	التسويق
			338	123,234	داخل المجموعات	الداخلي
			342	126,055	المجموع	
,235	1,396	,661	4	2,644	بين المجموعات	ممارسات
			338	160,086	داخل المجموعات	القيادة
			342	162,731	المجموع	الاستراتيجية

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

من خلال الجدول (4-3-5-أ) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجية التشارك في المعرف، التوجه التسويقي الداخلي، التسويق الداخلي، وممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي حيث إن جميع الموظفين وبمختلف مستوياتهم العلمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه درجة تبني

الفندق لاستراتيجية محددة تدعم التشارك في المعرفة، مستوى التوجه التسويقي للفندق، درجة تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي، ومستوى وطبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفندق. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من سلوك التشارك في المعرفة وثقافة التعلم التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي، حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.000 و 0.048، إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب مستوياتهم التعليمية في سلوكياتهم نحو التشارك في المعرفة ودرجة وجود ثقافة التعلم في الفندق سواء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (4-5-3-ب): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	سلوك التشارك في المعرفة	استراتيجية التشارك في المعرفة	ثقافة التعلم التنظيمي	التوجه التسويقي الداخلي	التسويق الداخلي	ممارسات القيادة الاستراتيجية
ثانوي فأقل	2,7540	2,8774	2,8362	2,8517	2,6893	2,6159
الانحراف المعياري	,94263	,74863	,88251	,71233	,61364	,71329
تقني سامي	2,4641	2,6909	2,6356	2,6338	2,6207	2,4278
الانحراف المعياري	,84730	,72277	,87992	,62477	,60942	,71523
الليسانس	2,7843	2,7538	2,8162	2,7765	2,6928	2,4232
الانحراف المعياري	,96195	,64149	,89490	,52748	,67202	,67492
مهندس	2,2025	2,5389	2,5719	2,6825	2,3975	2,4063
الانحراف المعياري	,57712	,70027	,76108	,55833	,48460	,55860
دراسات عليا	2,1783	2,6184	2,3098	2,5826	2,5377	2,3623
الانحراف المعياري	,68155	,87926	,87408	,72967	,55371	,64872

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

يوضح الجدول (4-5-3-ب) أن المتوسط الحسابي لسلوك التشارك في المعرفة أعلى حسب وجهة نظر الموظفين ذوي المستوى التعليمي الأعلى وذلك حسب الترتيب التالي للحاصلين على مستوى دراسات عليا بمتوسط حسابي 2.18، الحاصلين على شهادة هندسة بمتوسط حسابي بلغ 2.20، ومن هم حاصلين على شهادة تقني سامي أو دبلوم متخصص بمتوسط حسابي 2.46 مقارنة بالموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس أو ذوي المستوى الثانوي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير بالنسبة لهم على الترتيب: 2.78 و 2.75. وهذا يشير إلى أن الموظفين من الفئتين الأخيرتين غير متأكدين من استعداداتهم السلوكية للتشارك في المعرفة، كذلك فإن درجة وجود ثقافة التعلم التنظيمي أعلى حسب وجهة نظر الموظفين ذوي المستوى

التعليمي الأعلى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التعلم التنظيمي لدى الموظفين الحاصلين على شهادة دراسات عليا 2.31، ولدى الموظفين الحاصلين على شهادة مهندس 2.57، يليها الموظفين الحاصلين على شهادة تقني سامي أو دبلوم متخصص بمتوسط حسابي بلغ 2.63 مقارنة بالموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التعلم التنظيمي لديهم 2.81 و 2.83 لدى من لهم مستوى ثانوي حيث إن الموظفين في الفئات الثلاثة الأخيرة غير متأكدين من وجود ثقافة تعلم تنظيمي في الفنادق التي يعملون بها. وعموما نلاحظ أن الموظفين الأعلى مستوى تعليمي هم أكثر من قدّم تقييمًا إيجابيًا لمتغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الفندق.

الجدول (4-5-4-أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للفندق

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,649	,818	,633	14	8,861	بين المجموعات	سلوك
		,773	328	253,665	داخل المجموعات	التشارك في المعرفة
			342	262,526	المجموع	
,212	1,288	,679	14	9,509	بين المجموعات	استراتيجية
		,527	328	172,929	داخل المجموعات	التشارك في المعرفة
			342	182,439	المجموع	
,372	1,083	,828	14	11,596	بين المجموعات	ثقافة التعلم
		,765	328	250,958	داخل المجموعات	التنظيمي
			342	262,554	المجموع	
,546	,912	,515	14	7,214	بين المجموعات	التوجه
		,565	328	185,227	داخل المجموعات	التسويقي الداخلي
			342	192,441	المجموع	
,006	2,263	,793	14	11,103	بين المجموعات	التسويق الداخلي
		,350	328	114,953	داخل المجموعات	
			342	126,055	المجموع	
,833	,638	,308	14	4,312	بين المجموعات	ممارسات القيادة الاستراتيجية
		,483	328	158,419	داخل المجموعات	
			342	162,731	المجموع	

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

من خلال الجدول (4-5-4-أ) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة باستثناء التسويق الداخلي تعزى للفندق، حيث إن موظفي كل الفنادق الجزائرية المدروسة يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه درجة تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة، مستويات سلوك التشارك في المعرفة، درجة التوجه التسويقي الداخلي للفندق، مستوى وطبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية، ودرجة وجود ثقافة التعلم التنظيمي في الفندق، وهي نتيجة منطقية حيث إن تؤكد أغلب الدراسات الحديثة عن تقارب خصائص الفنادق على مستوى كل دولة، إذ لا نجد فروقاً واسعة بين الفنادق بمختلف تصنيفاتها في دولة محددة. بينما أكدت النتائج الوارد في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي حسب الفندق، وذلك عند مستوى دلالة 0.006 إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب الفندق الذين يعملون به فيما يتعلق بأنشطة التدريب والتحفيز والمكافآت والاتصال الداخلي الموجه لبناء فلسفة التوجه نحو الزبون وتحقيق رضاه بعد تحقيق رضا الموظف، وتعتقد الباحثة أن التسويق الداخلي قد يتفق في تبنيه كفلسفة لدى مختلف المؤسسات، لكن قد تختلف هذه المؤسسات في تبنيه كمجموعة أنشطة خاصة تلك الأنشطة المرتبطة بقسم الموارد البشرية أين تتنوع أنشطة هذا القسم حسب طبيعة وتصنيف الفندق (فنادق خاصة، وفنادق اقتصادية...الخ).

الجدول (4-5-4-ب): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب اسم الفندق

اسم الفندق	سلوك التشارك في المعرفة	استراتيجية التشارك في المعرفة	ثقافة التعلم التنظيمي	التوجه التسويقي الداخلي	التسويق الداخلي	ممارسات القيادة الاستراتيجية
فندق المطار	2,5115	2,5812	2,5817	2,6192	2,4615	2,4135
الانحراف المعياري	,82235	,63503	,65569	,58036	,48421	,58570
فندق رويال	2,2000	2,4889	2,3667	2,4067	2,3333	2,3278
الانحراف المعياري	,79911	,69870	,77412	,60411	,54859	,54959
فندق القدس	2,4286	2,7698	2,7857	2,8357	2,5286	2,6607
الانحراف المعياري	1,07591	,98946	1,23201	1,06958	,66034	1,08430
فندق	2,6231	2,8120	2,7452	2,7692	2,7590	2,4776
الانحراف المعياري	,78756	,69904	,83027	,59985	,82733	,63969
فندق الزيبان	2,9000	3,0523	3,1176	3,0824	3,2059	2,5000
الانحراف المعياري	,91856	,60364	,92012	,79784	,96381	,59658
فندق سليم	2,4136	2,6061	2,5852	2,5227	2,6303	2,4015
الانحراف المعياري	,74725	,60054	,61527	,43308	,61661	,60566
فندق حازم	2,5818	2,7071	2,6705	2,8409	2,4227	2,5985

,80493	,58711	,83704	,99817	,88660	1,00221	الانحراف المعياري
2,4215	2,7308	2,7673	2,7620	2,7906	2,5788	فندق ريتنا
,67467	,69410	,59564	,92893	,71626	,88214	الانحراف المعياري
2,4348	2,6043	2,5478	2,6793	2,6763	2,4783	فندق سوف
,58977	,51653	,52125	,64494	,58882	,76334	الانحراف المعياري
2,3958	2,5750	2,5875	2,3516	2,3750	2,4375	فندق المهري
,57935	,50794	,62915	,71766	,60706	,95000	الانحراف المعياري
2,4911	2,4429	2,7393	2,7098	2,7778	2,3750	فندق
,90391	,37656	,57177	1,03305	,89351	,87755	الانحراف المعياري
2,5032	2,6538	2,8923	2,9135	2,9188	2,8269	فندق سيرتا
,59371	,39722	,55203	,99170	,70802	,95731	الانحراف المعياري
2,4193	2,5875	2,6156	2,6172	2,6597	2,5062	فندق الباي
,55620	,42711	,50743	,64831	,60526	,68294	الانحراف المعياري
2,3750	2,5312	2,7000	2,7344	2,5347	2,3562	فندق (مرحبا)
,56355	,44977	,76070	1,24739	,69946	,99329	الانحراف المعياري
3,0208	2,7625	2,6750	2,1250	3,1944	2,7500	فندق ستيفيس
1,30760	,42067	,62048	,50444	1,13739	1,30603	الانحراف المعياري
						الهضاب

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

يوضح الجدول (4-5-4-ب) أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي يتقارب في الفنادق الآتية: فندق المطار، ورويال، وسليم، والمهري، والباي، والهضاب وهو أعلى من الفنادق الباقية، حيث إن موظفي هذه الفنادق حياديون في تقييم درجة تبني هذه الفنادق لأنشطة التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: نتائج فرضيات الدراسة

تختبر الدراسة الحالية الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. وتوجد العديد من العلاقات بين متغيرات الدراسة سيتم من خلال هذا المبحث اختبارها.

المطلب الأول: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة، سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يعرض الجدول الموالي علاقة كل من ممارسات القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي بكل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة.

الجدول (4-6-1): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

سلوك التشارك في المعرفة	استراتيجية التشارك في المعرفة	معامل بيرسون	ممارسات القيادة الاستراتيجية
,746**	,736**	معامل بيرسون	ممارسات القيادة الاستراتيجية
,000	,000	مستوى الدلالة	
,559**	,524**	معامل بيرسون	التسويق الداخلي
,000	,000	مستوى الدلالة	
,190**	,225**	معامل بيرسون	التوجه التسويقي الداخلي
,000	,000	مستوى الدلالة	
,700**	,751**	معامل بيرسون	ثقافة التعلم التنظيمي
,000	,000	مستوى الدلالة	

**الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

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

ويظهر من الجدول أعلاه أن هناك ثمان علاقات ارتباط طردية ذات دلالات معنوية وهذه العلاقات هي:

1- ممارسات القيادة الاستراتيجية وسلوك التشارك في المعرفة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.746) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وسلوك التشارك في المعرفة بحيث إن سلوكيات الموظفين نحو التشارك في المعرفة نابعة من الممارسات الاستراتيجية للقيادة في الفنادق الجزائرية.

2- ممارسات القيادة الاستراتيجية واستراتيجية التشارك في المعرفة:

بلغ معامل ارتباط هذه العلاقة (0.736) وهو ارتباط قوي موجب عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01، وهذا يعني أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة.

3- التسويق الداخلي وسلوك التشارك في المعرفة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.559) وهو ارتباط قوي موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01، وهذا يعني أن تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي يساهم في توجيه سلوكيات الموظفين نحو التشارك في المعرفة.

4- التسويق الداخلي واستراتيجية التشارك في المعرفة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.524) وهو ارتباط قوي موجب ودال معنويا بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وهذا يعني أن تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي من تدريب وتحفيز ومكافآت وتفعيل للاتصال الداخلي وتطوير فلسفة التوجه نحو الزبون له دور كبير في اتباع استراتيجية التشارك في المعرفة.

5- التوجه التسويقي الداخلي وسلوك التشارك في المعرفة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.190) وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وهذا يدل أن وجود توجه تسويقي داخلي للفندق يشجع سلوكيات التشارك في المعرفة.

6- التوجه التسويقي الداخلي واستراتيجية التشارك في المعرفة:

حصلت هذه العلاقة على معامل ارتباط بلغ (0.225) وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01، وهذا يعني أن وجود توجه تسويقي داخلي للفندق يساهم في تبني استراتيجية للتشارك في المعرفة.

7- ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك التشارك في المعرفة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.700) وهو ارتباط موجب قوي ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01، وترى الباحثة أن هذه العلاقة طبيعية لأن وجود ثقافة تعلم تنظيمي في الفندق تفعل سلوك التشارك في المعرفة بشكل كبير.

8- ثقافة التعلم التنظيمي واستراتيجية التشارك في المعرفة:

حصلت هذه العلاقة على معامل ارتباط بلغ (0.751) وهو أقوى ارتباط من بين العلاقات ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وهذا يعني أن وجود ثقافة التعلم التنظيمي، يدعم تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة.

يعرض الجدول الآتي العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وكل من التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.

الجدول (4-6-2): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

ثقافة التعلم التنظيمي	التوجه التسويقي الداخلي	التسويق الداخلي	معامل بيرسون	ممارسات القيادة
,608**	,067	,414**	معامل بيرسون	ممارسات القيادة
,000	,217	,000	مستوى الدلالة	الاستراتيجية

**الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

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

ويظهر من الجدول السابق (4-6-2) وجود علاقتين طردية قوية وذوات دلالة معنوية من أصل ثلاثة علاقات وهي:

1- ممارسات القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي:

بلغ معامل الارتباط (0.414) وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01، وهو يدل على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية تساهم في تبني أنشطة التسويق الداخلي.

2- ممارسات القيادة الاستراتيجية والتوجه التسويقي الداخلي:

بلغ معامل الارتباط (0.067) وهو ارتباط ضعيف وغير دال معنويا عند مستوى دلالة 0.217 وهو أكبر من 0.01، وهو يدل على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية ليس لها أي علاقة بطبيعة التوجه التسويقي الداخلي للفندق.

3- ممارسات القيادة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي:

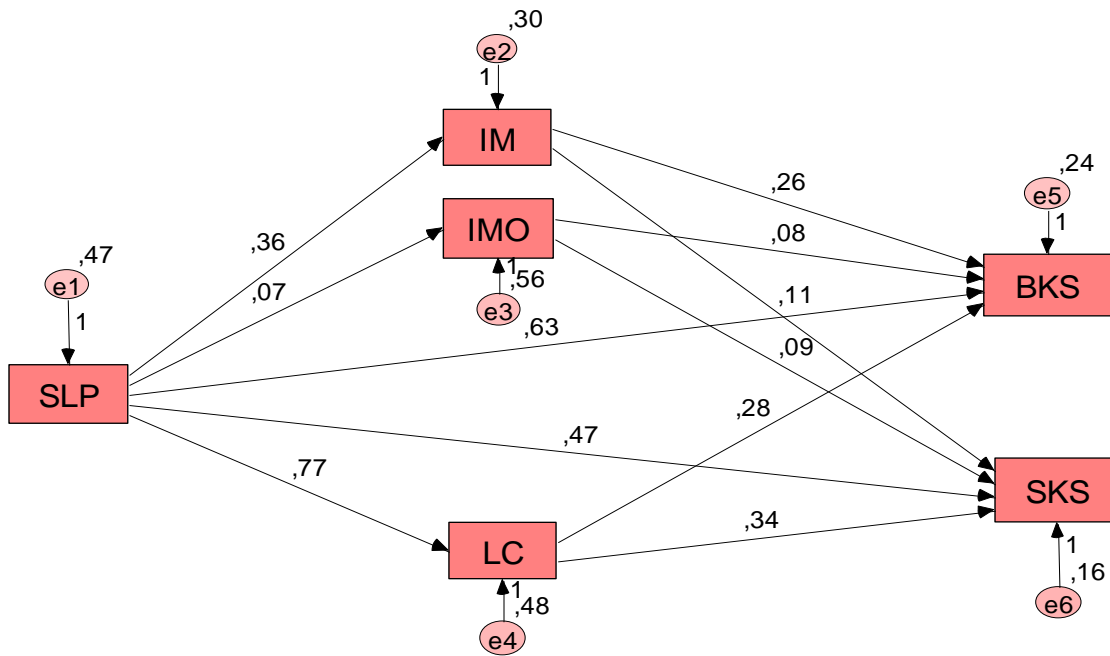
بلغ معامل الارتباط (0.608) وهو ارتباط موجب قوي ودال معنويا عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01، وهو يدل على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية تساهم في تطوير ثقافة التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الأثر المباشر، غير المباشر والكلية بين متغيرات الدراسة

استخدمت هذه الدراسة هيكلية المعادلة النموذجية (SEM) structural equation modeling من أجل بناء نموذج يمثل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة (سلوك التشارك في المعرفة، استراتيجية لتشارك في المعرفة، التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، ثقافة التعلم التنظيمي، وممارسات القيادة الاستراتيجية)، حيث تم اختيار ضمن هذه المعادلة اختبار الانحدار الخطي الملائم لتحليل النوع المذكور من العلاقات (Antonio et al, 2007). كما تساهم هيكلية المعادلة النموذجية في اختبار المتغيرات الوسيطة (Edelman et al, 2005).

تم الاعتماد على برنامج AMOS لحل هيكلية المعادلة النموذجية لأنهما يستخدمان بالموازاة ويقدمان تقدير موضوعي مع الأخذ في الاعتبار الانحراف في البيانات التي تم جمعها (Antonio et al, 2007). يوضح الشكل (1-4) الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة حيث يعرض قيمة معامل الانحدار والخطأ المعياري لكل متغير.

الشكل (1-4): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج AMOS

*ملاحظة: يمثل SLP ممارسات القيادة الاستراتيجية، IM التسويق الداخلي، IMO التوجه التسويقي الداخلي، LC ثقافة التعلم التنظيمي، BKS سلوك التشارك في المعرفة، SKS استراتيجية التشارك في المعرفة، e الخطأ المعياري. من الشكل نلاحظ أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أثر مباشر في كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي وسلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار على الترتيب 36% و 77% و 63% و 47%، كما أن لثقافة التعلم التنظيمي أثر مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار على التوالي 28% و 34%، كذلك للتسويق الداخلي أثر مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة معامل التفسير على التوالي 26% و 11%، كما يوجد أثر مباشر ضعيف للتوجه التسويقي الداخلي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة معامل التفسير على التوالي 8% و 9%، في حين لا يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التوجه التسويقي الداخلي. كما بلغ الخطأ المعياري لمتغيرات الدراسة كما يلي 0.47 بالنسبة لممارسات القيادة الاستراتيجية و 0.48 بالنسبة لثقافة التعلم التنظيمي و 0.30 بالنسبة للتسويق الداخلي و 0.56 بالنسبة للتوجه التسويقي الداخلي و 0.24 بالنسبة لسلوك التشارك في المعرفة و 0.16 بالنسبة لاستراتيجية التشارك في المعرفة.

يوضح الجدول (4-7) الأثر المباشر، غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة، حيث يعرض معيار الانحدار الخطي المرجح وقيمة T.

الجدول (4-7): الأثر المباشر، غير المباشر، والكلي في نموذج الدراسة

الأثر المباشر		الأثر غير المباشر			الأثر الكلي			
التقدير	مستوى	قيمة T	التقدير	مستوى	قيمة T	التقدير	مستوى	
الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	
628,000	***	12,071	320,000	***	8,162	948,000	***	16,691
468,000	***	11,186	312,000	***	7,734	779,000	***	14,283
365,000	***	8,416	-----	-----	-----	365,000	***	8,416
073,215		1,239	-----	-----	-----	073,215		1,239

								الاستراتيجية <---
								التوجه التسويقي الداخلي
14,178***	,000	,773	-----	-----	-----	14,178***	,000	,773
								ممارسات القيادة
								الاستراتيجية <--- ثقافة
								التعلم التنظيمي
5,418***	,000	,262	-----	-----	-----	5,418***	,000	,262
								التسويق الداخلي <---
								سلوك التشارك في
								المعرفة
2,792**	,005	,109	-----	-----	-----	2,792**	,005	,109
								التسويق الداخلي <---
								استراتيجية التشارك في
								المعرفة
2,242*	,025	,080	-----	-----	-----	2,242*	,025	,080
								التوجه التسويقي الداخلي
								<--- سلوك التشارك في
								المعرفة
3,307***	,000	,095	-----	-----	-----	3,307***	,000	,095
								التوجه التسويقي الداخلي
								<--- استراتيجية التشارك
								في المعرفة
7,332***	,000	,282	-----	-----	-----	7,332***	,000	,282
								ثقافة التعلم التنظيمي -<
								-- سلوك التشارك في
								المعرفة
11,108***	,000	,343	-----	-----	-----	11,108***	,000	,343
								ثقافة التعلم التنظيمي -<
								-- استراتيجية التشارك
								في المعرفة

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

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال AMSO ينقسم الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر إلى أثر مباشر، أي لا يتطلب وجود متغير وسيط، وأثر غير مباشر يتطلب تدخل متغير أو أكثر، حيث إن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعطي الأثر الكلي، وهذا ما يوضحه الجدول (4-7) حيث إن المتغير المستقل هو ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع هو سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة بينما المتغيرات الوسيطة فهي كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، وفيما يأتي توضيح لذلك:

1- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة:

إذ يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، (0.000 = p، 12.071 = t)، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية H_{1a} . بينما يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي حيث بلغ معامل التفسير غير المباشر 32% عند مستوى دلالة 0.0001، (0.000 = p، 8.162 = t) وعلية فالأثر الكلي بين المتغير كان بنسبة تفسير 94.8% عند مستوى دلالة 0.0001، (0.000 = p، 16.691 = t).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية وممارسات مرتبطة برأس المال البشري وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 94.8% حيث يمكن لتلك الممارسات لمساهمة مباشرة في رفع مستوى سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 62.8% ورفعها من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي وتطوير كل من توجه تسويقي داخلي وثقافة تعلم في الفندق بنسبة 32%.

2- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة:

يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، (0.000 = p، 11.186 = t)، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية H_{1b} . بينما يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي حيث بلغ معامل التفسير غير المباشر 31.2% عند مستوى دلالة 0.0001، (0.000 = p، 7.734 = t) وعلية فالأثر الكلي بين المتغير كان بنسبة تفسير 77.9% عند مستوى دلالة 0.0001، (0.000 = p، 14.283 = t).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية وممارسات مرتبطة برأس المال البشري وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة مدى تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة 77.9% حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع درجة تبني استراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة 46.8% ورفعها من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي وتطوير كل من توجه تسويقي داخلي وثقافة تعلم في الفندق بنسبة 31.2%.

3- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم

التنظيمي:

يوجد فقط أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التسويق الداخلي عند مستوى دلالة 0.0001، (0.365 = £، 0.000 = p، 8.416 = t)، كما يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة

الاستراتيجية في ثقافة التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.0001، (0.773 = ϵ ، 0.000 = p، t = 14.178)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في التوجه التسويقي (p = 21.5 < 0.05، t = 1.239 > 1.96).

وعليه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة ورأس المال البشري تفسر 36.5% من تبني الفندق للتسويق الداخلي، وتفسر 77.3% من ثقافة التعلم التنظيمي الموجودة في الفندق.

4- أثر كل من التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك في المعرفة

يوجد فقط أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التسويق الداخلي عند مستوى دلالة 0.0001، (0.262 = ϵ ، 0.000 = p، t = 5.418)، كما يوجد أثر إيجابي مباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، (0.282 = ϵ ، 0.000 = p، t = 7.332)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في التوجه التسويقي (p = 21.5 < 0.05، t = 1.239 > 1.96).

وعليه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة ورأس المال البشري تفسر 36.5% من تبني الفندق للتسويق الداخلي، وتفسر 77.3% من ثقافة التعلم التنظيمي الموجودة في الفندق.

6- أثر كل من التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك في المعرفة

يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.001، (0.109 = ϵ ، 0.005 = p، t = 2.792)، كما يوجد أثر إيجابي مباشر لثقافة التعلم التنظيمي في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، (0.343 = ϵ ، 0.000 = p، t = 11.108)، بينما يوجد أثر إيجابي مباشر للتوجه التسويقي الداخلي في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001 (0.095 = ϵ ، 0.000 = p، t = 3.307).

وعليه فإن تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي تساهم في تفسير استراتيجية التشارك في المعرفة في الفندق بنسبة 10.9%، كذلك تفسر ثقافة التعلم في الفندق 34.3% استراتيجية التشارك في المعرفة في الفندق، في حين أن التوجه التسويقي الداخلي يفسر 9.5% من استراتيجية التشارك في المعرفة في الفندق.

وبعد توضيح نتائج الجدول السابق التي تعرض الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة سيتم في الجدول الآتي عرض نتائج الأثر المباشر لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية كل على حدى في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة:

الجدول (4-8): أثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة

استراتيجية التشارك في المعرفة			سلوك التشارك في المعرفة			الأبعاد
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: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (4-8) أن هناك أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.001 لممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية في كل 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% و21.5%، 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% و35.6%

❖ تحليل الانحدار:

يقدم AMOS قيمة مربع معامل الارتباط R^2 لكل المتغيرات التابعة في نموذج الدراسة، حيث تمثل هذه القيمة درجة تفسير النموذج (كل المتغيرات المستقلة) للمتغير التابع (Wixom and Waston, 2001). ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول (4-9): قيم تحليل الانحدار (R^2)

البعد	R^2
سلوك التشارك في المعرفة	,667
استراتيجية التشارك في المعرفة	,692
التسويق الداخلي	,172
التوجه التسويقي الداخلي	,004
ثقافة التعلم التنظيمي	,370

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال AMSO

يوضح الجدول (4-9) أن قيمة R^2 لسلوك التشارك في المعرفة في نموذج الدراسة هي 0.667، وهذا يعني أن 66.7% من سلوك التشارك في المعرفة مفسر بالمتغيرات المستقلة المكونة لنموذج الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي)، كذلك بالنسبة لاستراتيجية التشارك في المعرفة فإن نموذج الدراسة الحالية يفسر 69.2% منها أي أن 31.8% الباقية مفسرة بعوامل خارج تحكم هذا النموذج. في حين أن نموذج الدراسة الحالية يفسر 17.2% من أنشطة التسويق الداخلي، و37% من ثقافة التعلم التنظيمي، و0.4% من التوجه التسويقي الداخلي للفندق، حيث إن هذه الأخيرة تعطي انطبعا على أن التوجه التسويقي الداخلي للفندق لا تحكمه كثيرا ممارسات القيادة الاستراتيجية بل يتأثر بعوامل أخرى ستكون إشكالية مطروحة لبحوث مستقبلية.

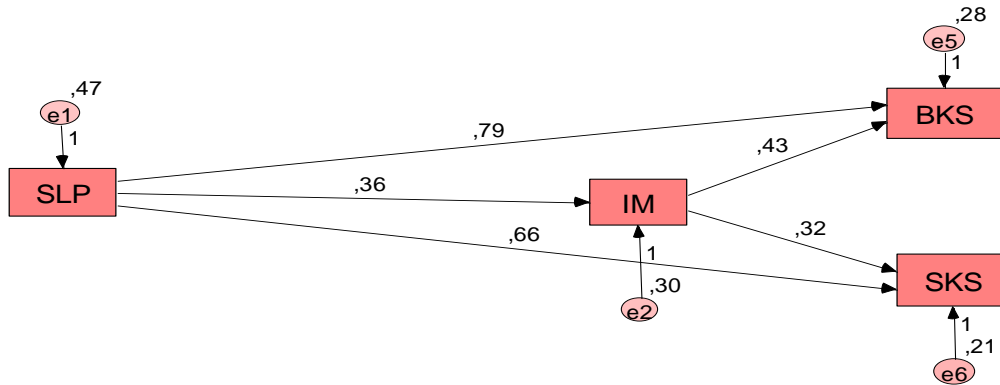
المطلب الثالث: نتائج اختبار الأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة في حالة التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي متغيرات وسيطة بشكل منفرد

من أجل معرفة الأثر غير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة من خلال كل متغير وسيط على حدى تم تقسيم نموذج الدراسة إلى ثلاثة نماذج، في كل نموذج يظهر عامل واحد فقط كمتغير وسيط، وفيما يأتي تفصيل لذلك:

1- الأثر المباشر، غير المباشر والكل في حالة التسويق الداخلي متغير وسيط

يوضح الشكل (2-4) الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة بعد إهمال أثر كل من التوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، حيث يعرض قيمة معامل الانحدار والخطأ المعياري لكل متغير.

الشكل (2-4): النموذج الهيكلي للدراسة في حالة التسويق الداخلي متغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج AMOS من الشكل نلاحظ أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أثر مباشر في التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 36% وبدوره للتسويق الداخلي له أثر مباشر في سلوك التشارك في المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 43% و32% بالنسبة للأثر المباشر للتسويق الداخلي في استراتيجية التشارك في المعرفة، كذلك ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أثر مباشر في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث بلغت قيمة معاملي الانحدار على الترتيب وبعد اهمال أثر كل من

التوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي 79% و 66%. كما بلغ الخطأ المعياري لمتغيرات الدراسة في هذا النموذج كما يلي 0.47 بالنسبة لممارسات القيادة الاستراتيجية و 0.30 بالنسبة للتسويق الداخلي و 0.28 بالنسبة لسلوك التشارك في المعرفة و 0.21 بالنسبة لاستراتيجية التشارك في المعرفة.

كما يوضح الجدول (4-10) الأثر المباشر، غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة في حالة التسويق الداخلي متغير وسيط، حيث يعرض معيار الانحدار الخطي المرجح وقيمة T.

الجدول (4-10): الأثر المباشر، غير المباشر، والكلي في حالة التسويق الداخلي هو المتغير الوسيط

الأثر المباشر		الأثر غير المباشر			الأثر الكلي			
التقدير	مستوى	قيمة T	التقدير	مستوى	قيمة T	التقدير	مستوى	
الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	
000,365	***8,416	----	----	----	000,365	***8,416	000,365	ممارسات القيادة الاستراتيجية التسويق الداخلي
000,789	***17,235	000,948	***4,830	000,158	***16,691	000,789	000,948	ممارسات القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة
000,664	***16,672	000,779	*2,490	013,116	***14,283	000,664	000,779	ممارسات القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة
000,435	***8,355	000,435	----	----	000,435	***8,355	000,435	التسويق الداخلي سلوك التشارك في المعرفة
000,318	***7,027	000,318	----	----	000,318	***7,027	000,318	التسويق الداخلي استراتيجية التشارك في المعرفة

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

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال AMSO

من خلال الجدول (4-10) يمكن توضيح الأثر غير المباشر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة كما يأتي:

1- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التسويق الداخلي:

يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في التسويق الداخلي عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 8.416$, $p = 0.000$).

وعليه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة ورأس المال البشري تفسر مدى تبني الفندق لأنشطة التسويق الداخلي بنسبة 36.5%.

2- أثر التسويق الداخلي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة:

يوجد أثر إيجابي مباشر للتسويق الداخلي في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($p = 0.000$ ، $t = 8.355$)، كما يوجد له أثر إيجابي مباشر في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 7.027$ ، $p = 0.000$ ، $\epsilon = 0.318$).

وعليه فإنّ التسويق الداخلي للفندق ومن خلال أنشطة التدريب والتحفيز والمكافآت وتفعيل الاتصال الداخلي وبناء فلسفة التوجه نحو الزبون يساهم في تفسير سلوك التشارك في المعرفة في الفندق بنسبة 43.5%، كما يساهم في تفسير استراتيجية التشارك في المعرفة في الفندق بنسبة 31.8%، وهذا بعد إهمال أثر كل من التوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي.

3- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة:

يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 17.235$ ، $p = 0.000$)، كما يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي عند مستوى دلالة 0.0001 ($\epsilon = 0.158$ ، $p = 0.000$ ، $t = 4.830$)، والأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 94.8% عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 16.691$ ، $p = 0.000$).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 94.8% حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع مستوى سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 78.9% وزيادة هذه المساهمة من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي في الفندق بنسبة 15.8%. وهذا ما يؤكد قبول الفرضية H_{2a} .

4- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة:

يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($\epsilon = 0.664$ ، $p = 0.000$ ، $t = 16.672$)، كما يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي عند مستوى

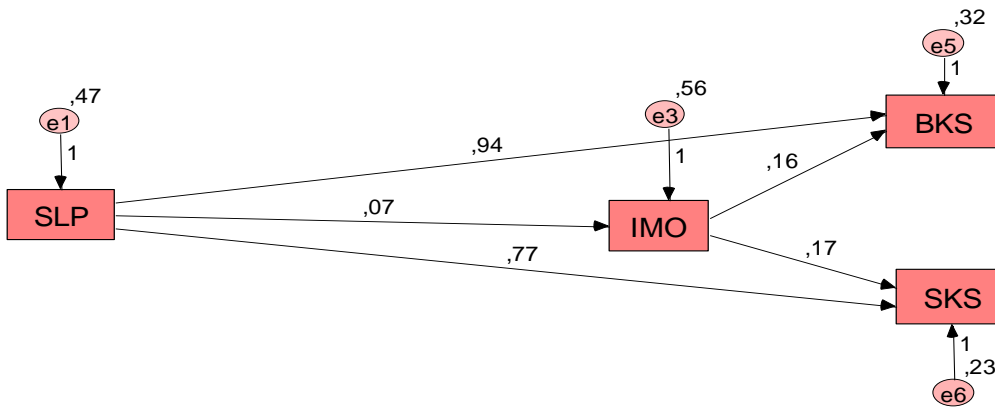
دلالة 0.05 ($t = 2.490$, $p = 0.013$, $0.116 = \beta$)، والأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 77.9% عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 14.283$, $p = 0.000$).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة درجة تبني الفندق لاستراتيجية تشارك في المعرفة بنسبة 77.9%، حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع درجة تبني استراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة 66.4% وزيادة هذه المساهمة من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي في الفندق بنسبة 11.6%. وهذا ما يؤكد قبول الفرضية H_{2b} .

2- الأثر المباشر، غير المباشر والكلي في حالة التوجه التسويقي الداخلي متغير وسيط:

يوضح الشكل (3-4) الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة بعد إهمال أثر كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، حيث يعرض قيمة معامل الانحدار والخطأ المعياري لكل متغير.

الشكل (3-4): النموذج الهيكلي للدراسة في حالة التوجه التسويقي الداخلي متغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج AMOS من الشكل نلاحظ أنّ للتوجه التسويقي الداخلي أثر مباشر في سلوك التشارك في المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 16% و 17% بالنسبة للأثر المباشر للتوجه التسويقي الداخلي في استراتيجية التشارك في المعرفة، كذلك ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أثر مباشر في كل من سلوك التشارك في المعرفة

واستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث بلغت قيمة معاملي الانحدار على الترتيب، وبعد إهمال أثر كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي 94% و77%، في حين لا يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التوجه التسويقي الداخلي. كما بلغ الخطأ المعياري لمتغيرات الدراسة في هذا النموذج كما يلي 0.47 بالنسبة لممارسات القيادة الاستراتيجية و0.56 بالنسبة للتوجه التسويقي الداخلي و0.32 بالنسبة لسلوك التشارك في المعرفة و0.23 بالنسبة لاستراتيجية التشارك في المعرفة.

كما يوضح الجدول (4-11) الأثر المباشر، وغير المباشر، والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة في حالة التوجه التسويقي الداخلي متغير وسيط، حيث يعرض معيار الانحدار الخطي المرجح وقيمة T.

الجدول (4-11): الأثر المباشر، غير المباشر، والكلي في حالة التوجه التسويقي الداخلي هو المتغير

الوسيط

الأثر المباشر			الأثر غير المباشر			الأثر الكلي			
التقدير	مستوى	قيمة T	التقدير	مستوى	قيمة T	التقدير	مستوى	قيمة T	
الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	
0,073	,215	1,239	----	----	----	0,073	,215	1,239	ممارسات القيادة الاستراتيجية >----
0,936	,000	20,454***	0,12	,321	1,175	0,948	,000	16,691***	ممارسات القيادة الاستراتيجية <--- سلوك التوجه التسويقي الداخلي
0,767	,000	20,885***	0,13	,296	1,208	0,779	,000	14,283***	ممارسات القيادة الاستراتيجية <--- استراتيجية التشارك في المعرفة
0,165	,000	3,996***	----	----	----	0,165	,000	3,996***	التوجه التسويقي الداخلي <--- سلوك التشارك في المعرفة
0,172	,000	5,000***	----	----	----	0,172	,000	5,000***	التوجه التسويقي الداخلي <--- استراتيجية التشارك في المعرفة

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

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال AMSO

من خلال الجدول (4-11) يمكن توضيح الأثر غير المباشر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة كما يلي:

1- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التوجه التسويقي الداخلي:

لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في التوجه التسويقي الداخلي ($p = 0.05 < 21.5 < t = 1.239 > 1.96$).

وعليه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة ورأس المال البشري لا تفسر التوجه التسويقي الداخلي للفندق.

2- أثر التوجه التسويقي الداخلي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة:

يوجد أثر إيجابي مباشر للتوجه التسويقي الداخلي في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 3.996$ ، $p = 0.000$ ، $0.165 = \text{£}$)، كما يوجد له أثر إيجابي مباشر في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 5.000$ ، $p = 0.000$ ، $0.172 = \text{£}$)،

وعليه فإن التوجه التسويقي الداخلي للفندق ومن خلال أبعاده، جمع الاستخبارات الداخلية ونشرها والاستجابة لها يساهم في تفسير سلوك التشارك في المعرفة في الفندق بنسبة 16.5%، كما يساهم في تفسير استراتيجية التشارك في المعرفة في الفندق بنسبة 17.2%، وهذا بعد إهمال أثر كل من التسويق الداخلي والتوجه وثقافة التعلم التنظيمي.

3- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة:

يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 20.454$ ، $p = 0.000$)، بينما لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي ($t = 0.321 < 0.05$)، والأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 94.8% عند مستوى دلالة 0.0001، ($t = 16.691$ ، $p = 0.000$).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 94.8% حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع مستوى سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 93.6% بينما ليس للتوجه التسويقي الداخلي أثر مساهمة إضافية في العلاقة بين المتغيرين. وهذا يعني رفض الفرضية H_{2c} .

4- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة:

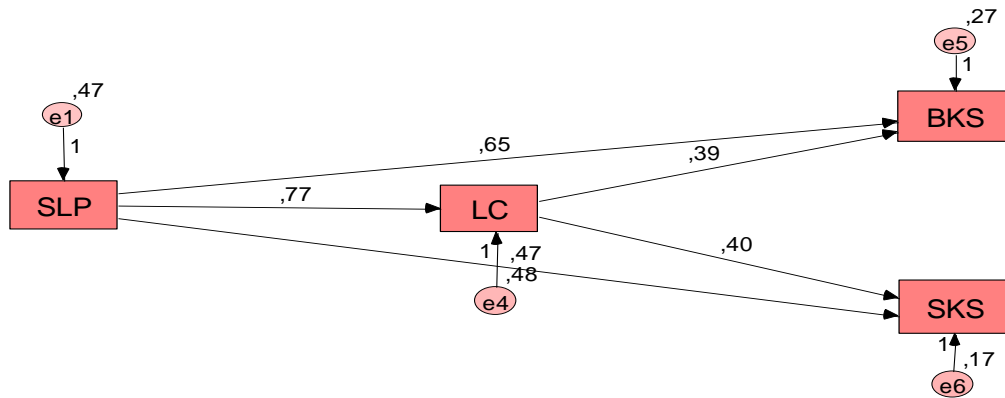
يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، $(t = 20.885, p = 0.000)$ ، بينما لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي ($p = 0.296 <$) $(t = 1.208 > 1.96, 0.05)$ ، والأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 77.9% عند مستوى دلالة 0.0001، $(t = 14.283, p = 0.000)$.

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشرية، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة استراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة 77.9% حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع درجة تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة 76.7% بينما ليس للتوجه التسويقي الداخلي أي مساهمة إضافية في العلاقة بين المتغيرين. وهذا يعني رفض الفرضية H_{2d} .

3- الأثر المباشر، غير المباشر والكلي في حالة ثقافة التعلم التنظيمي متغير وسيط:

يوضح الشكل (4-4) الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة بعد إهمال أثر كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي، حيث يعرض قيمة معامل الانحدار والخطأ المعياري لكل متغير.

الشكل (4-4): النموذج الهيكلي للدراسة في حالة ثقافة التعلم التنظيمي متغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج AMOS

من الشكل نلاحظ أنّ ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أثر مباشر في ثقافة العلم التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 77% وبدورها ثقافة التعلم التنظيمي لها أثر مباشر في سلوك التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 39% و 40% بالنسبة للأثر المباشر لثقافة التعلم التنظيمي في استراتيجية التشارك في المعرفة، كذلك ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أثر مباشر في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة معاملي الانحدار على الترتيب وبعد اهمال أثر كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي 65% و 47%. كما بلغ الخطأ المعياري لمتغيرات الدراسة في هذا النموذج كما يلي 0.47 بالنسبة لممارسات القيادة الاستراتيجية و 0.48 بالنسبة لثقافة التعلم التنظيمي و 0.27 بالنسبة لسلوك التشارك في المعرفة و 0.17 بالنسبة لاستراتيجية التشارك في المعرفة.

كما يوضح الجدول (4-12) الأثر المباشر، غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة في حالة ثقافة التعلم التنظيمي متغير وسيط، حيث يعرض معيار الانحدار الخطي المرجح وقيمة T.

الجدول (4-12): الأثر المباشر، غير المباشر، والكلي في ثقافة التعلم التنظيمي هو المتغير الوسيط

الأثر المباشر		الأثر غير المباشر			الأثر الكلي			
التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	التقدير	مستوى الدلالة	
0,773	0,000	14,178***	---	---	---	0,773	0,000	14,178***
ممارسات القيادة الاستراتيجية >---								
ثقافة التعلم التنظيمي								
0,646	0,000	12,663***	0,302	0,000	4,490***	0,948	0,000	16,691***
ممارسات القيادة الاستراتيجية <---								
سلوك التشارك في المعرفة								
0,469	0,000	11,641***	0,310	0,000	5,832***	0,779	0,000	14,283***
ممارسات القيادة الاستراتيجية <---								
استراتيجية التشارك في المعرفة								
0,390	0,000	2,480**	---	---	---	0,390	0,000	2,480**
ثقافة التعلم التنظيمي <-								
-- سلوك التشارك في المعرفة								
0,402	0,000	12,659***	---	---	---	0,402	0,000	12,659***
ثقافة التعلم التنظيمي <-								
-- استراتيجية التشارك في المعرفة								

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

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال AMSO من خلال الجدول (4-12) يمكن توضيح الأثر غير المباشر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة كما يلي:

1- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في ثقافة التعلم التنظيمي:

يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في ثقافة التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 14.178$, $p = 0.000$).

وعليه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة ورأس المال البشري تفسر ثقافة التعلم التنظيمي بالفندق بنسبة 77.3%.

2- أثر ثقافة التعلم التنظيمي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة:

يوجد أثر إيجابي مباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 2.480$, $p = 0.000$, $\epsilon = 0.390$)، كما يوجد له أثر إيجابي مباشر في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 12.659$, $p = 0.000$, $\epsilon = 0.402$).

وعليه فإن وجود ثقافة التعلم التنظيمي في الفندق يساهم في تفسير سلوك التشارك في المعرفة بين الموظفين بنسبة 39%، كما يساهم في تفسير استراتيجية التشارك في المعرفة في الفندق بنسبة 40.2%، وهذا بعد إهمال أثر كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي.

3- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة:

يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 12.663$, $p = 0.000$, $\epsilon = 0.646$)، كما يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 4.490$, $p = 0.000$, $\epsilon = 0.302$)، والأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 94.8% عند مستوى دلالة 0.0001 ($t = 16.691$, $p = 0.000$).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 94.8% حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع مستوى سلوك التشارك في المعرفة بنسبة 64.6% وزيادة هذه المساهمة من خلال تطوير ثقافة التعلم التنظيمي في الفندق بنسبة 30.2%. وهذا ما يؤكد قبول الفرضية H_{3a} .

4- أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة:

يوجد أثر مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.0001، (0.469 = £، p = 0.000، t = 11.641)، كما يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.0001 (0.310 = £، p = 0.000، t = 5.832)، والأثر الكلي بين المتغيرين كان بنسبة تفسير 77.9% عند مستوى دلالة 0.0001، (t = 14.283، p = 0.000).

وعليه فيمكن أن تفسر ممارسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية وممارسات مرتبطة برأس المال البشري وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة درجة تبني الفندق لاستراتيجية تشارك في المعرفة بنسبة 77.9% حيث يمكن لتلك الممارسات من المساهمة مباشرة في رفع درجة تبني استراتيجية التشارك في المعرفة بنسبة 46.9% وزيادة هذه المساهمة من خلال بناء والحفاظ على ثقافة التعلم التنظيمي في الفندق بنسبة 31%. وهذا ما يؤكد قبول الفرضية H_{3b}.
وعليه يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول الموالي:

الجدول (4-13): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

الرقم الفرضية	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	النتيجة
H _{1a}	يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة.	(£ = 0.628، t = 12.071)	مقبولة
H _{1b}	يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة.	(£ = 0.468، t = 11.186)	مقبولة
H _{2a}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي.	(£ = 0.789، t = 17.235) (£ = 0.158، t = 4.830)	مقبولة
H _{2b}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي.	(£ = 0.664، t = 16.672) (£ = 0.116، t = 2.490)	مقبولة
H _{2c}	يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في	(£ = 0.936، t = 20.454) (£ = 0.013، t = 1.208 > 1.96)	مرفوضة

سلوك التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

H_{2d} يوجد أثر إيجابي غير مباشر (t = 20.885، 0.767 = £) (t = 1.175 > 0.012 = £) مرفوضة
(1.96)

لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

H_{3a} يوجد أثر إيجابي غير مباشر (t = 12.663، 0.646 = £) (t = 4.490، 0.302 = £) مقبولة

لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

H_{3b} يوجد أثر إيجابي غير مباشر (t = 11.641، 0.469 = £) (t = 5.832، 0.310 = £) مقبولة

لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحثة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت الدراسة الحالية على العوامل المؤثرة على التشارك في المعرفة باعتبارها الضامن الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وبالتالي استمرارية ونجاح المنظمة، حيث أكد (Soliman, 2011, p 2) أن أغلب أساليب تحقيق الميزة التنافسية أصبحت شيء تجاوز عنه الزمن في ظل ظهور إدارة المعرفة، التعلم، والابتكار كأساليب جديدة في تحقيق الميزة التنافسية. كما أشار (Bladimir, 2009, p 3) إلى أن التشارك في المعلومات والمعرفة هو أمر مهم وضروري لنجاح أي منظمة. كذلك أكد (Skinnarland et al, 2011, p 1) أنه إذا تمكن الفندق من تحسين مستوى التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة، فإنه يصبح أكثر فعالية وتنافسية. وسيتم من خلال هذا المبحث تقديم تفسير لنتائج الدراسة التي طبقت على مجموعة من الفنادق الجزائرية، ثم تقديم التطبيقات الممكنة لهذه الدراسة والاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.

المطلب الأول: تفسير نتائج فرضيات الدراسة

1. تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية

أكدت الدراسة ومن خلال متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية اهتمام الفنادق الجزائرية بكل من الثقافة الداعمة للتعلم وتطوير رأس المال البشري من خلال توفير فرص التعلم وتحقيق الضغط لدى حالات الفشل في العمل لبعض الموظفين، وتقديم لهم تحفيزات مادية وغير مادية بما يتلاءم والظروف الاجتماعية للموظف، وقد أكدت هذا الكلام المقابلة التي أجريت مع ممثل مؤسسة التسيير السياحي بـ بسكرة. كما أكدت المقابلة التي أجريت مع ممثل لمؤسسة التسيير السياحي بـ بسكرة أن فنادقهم خاصة والعديد من الفنادق الجزائرية تحاول في السنوات الأخيرة عقد اتفاقات مع مسؤولين من فنادق أجنبية لتقديم دورات تكوينية لموظفيها، الهدف منها الاستفادة من تجارب الفنادق الناجحة، وهو ما أكدته نتائج تحليل الاستبيان حيث إن موظفي الفنادق أكدوا أن للقيادة الاستراتيجية بالفنادق التي يعملون بها اهتمامًا واضحًا ومميزًا في بناء تصورات استراتيجية للفندق من خلال دراسة محيط الأعمال والاستجابة له والاستفادة من تجارب الفنادق الرائدة.

توصّلت كذلك 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

التففيذين للفنادق من تطبيق المقاربة بالمكافآت، كما سيتم وبدءا من الواحد والعشرين أفريل 2013 تكوين للمدراء الذين لا يزال عمرهم الوظيفي طويل 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, p 129) أن أكثر أنواع التشارك في المعرفة في المنظمات هو التشارك الهرمي في المعرفة مقارنة بالتشارك بين الأقسام أو الوظائف والتشارك الشبكي، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع ممثل مؤسسة التسيير السياحي بـ بسكرة الذي يقول: "نؤمن 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 في المعرفة الهرمي من الأعلى إلى الأسفل"، وبرر ذلك أن نقل المعرفة تكون ممن يملكها إلى من يحتاج إليها وعادة ما يكون المستوى الأعلى هو الذي يقدم المعرفة في شكل تعليمات وإجراءات العمل، وأمر لمهام تفصيلية، قرارات إدارية، وأحيانا من خلال التكوين أثناء العمل، في حين قد يكون نقل المعرفة من الأسفل إلى الأعلى، وذلك في شكل تقارير العمل المطلوبة من الموظفين. لذلك تعتقد الباحثة 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، ومتخذو 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 خصب.

أكدت نتائج الدراسة تبني الفنادق الجزائرية لأشطة التسويق الداخلي المتبناة من تدريب وتحفيز ومكافآت واتصال داخلي وتوجه نحو الزبون، رغم أن ذلك غير كافي للقول أن الفنادق الجزائرية تبني التسويق الداخلي، لأن ذلك يلزم فهم فلسفة التسويق الداخلي والتي تعتمد على خدمة وإرضاء الزبون الداخلي هو متطلب مسبق لخدمة الزبون الخارجي، حيث علق ممثل مؤسسة التسيير السياحي عن ذلك بالقول: "أعتقد أن الزبون والموظف وجهان لعملة واحدة". وقد أكدت المقابلة على اهتمام الفنادق الجزائرية بالزبون حيث عبر عن ذلك ممثل مؤسسة التسيير السياحي بقوله: "الزبون هو سبب وجودنا"، لكن يعتقد أن البحث عن بناء توجه نحو الزبون لا يعد مشكل في الفنادق فالزبون في المجتمع الجزائري يأتي للفندق مضطرا، وهذا راجع لضعف القدرة الشرائية للمستهلك في الجزائر، كما أن أكثر الزبائن في الفنادق الجزائرية هم نتيجة الملتقيات التي تنظمها جهات متعددة، وبالتالي فالفندق لا يتعامل مع أفراد بقدر ما يتعامل مع جهات تمثل الضيوف. وفي تعليقه عن نظام المكافآت في الفندق، فهو يرى أنه يتحسن أكثر، حيث أصبح أكثر وعي بأهمية الكفاءات في الفندق، إذ تم ومنذ فترة التسعينات إلى يومنا هذا القيام بإجراء ستة تعديلات في نظام المكافآت في المؤسسات الاقتصادية.

أكد (Chen & Cheng, 2012, p 474) أن موظفي الفنادق لا يملكون مواقف إيجابية اتجاه التشارك في المعرفة لأنهم يعتقدون أن ذلك غير مهم أو أنهم يعتقدون أنهم لا يملكون المعارف والخبرة القيمة، وإذا قاموا بالتشارك في معارفهم، فإنهم سيقعون في الأخطاء، لذلك فإن على القيادة التدخل للدعم وتشجيع التشارك في المعرفة، والابتعاد عن فكرة أن التشارك في المعرفة بين الموظفين يحدث تلقائياً أثناء أدائهم لمهامهم لأن ذلك يعكس عدم فهم للأهمية الاستراتيجية للتشارك في المعرفة، وهو ما لمستته الباحثة في الفنادق الجزائرية. فالتشارك في المعرفة المطلوب دعمه في الفنادق هو الذي يساعدها على إيجاد معرفة جديدة ومتجددة تساهم في نجاحها وتحقيقها للمزية التنافسية.

2. تفسير نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

توصلت الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق في التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي للموظفين، وتعتقد الباحثة أنه لو استهدفت العينة الإداريين فقد تختلف وجهات نظرهم في كيفية ممارساتهم لأنشطة التسويق الداخلي في حين أن الموظفين لا يدركوا هذه الفروق، كون أن التسويق الداخلي ليس مجموعة ممارسات فحسب بل هو عبارة عن فلسفة تختلف بين ممارسيه. وهذا يختلف على ما توصل إليه (Mat, 2008, p 279) حيث وجد أنه توجد فروق بين مستوى تبني التسويق الداخلي راجعة للجنس والمستوى التعليمي.

أكدت الدراسة كذلك أن سلوكيات التشارك في المعرفة لا تختلف بين الذكور والإناث، في حين تختلف بين الفئات العمرية والمستويات التعليمية، بحيث إن فئة الشباب هم الأكثر استعداداً للتشارك في معارفهم كما أن الموظفين الأعلى مستوى تعليمي يظهرون أكثر استعداداً للتشارك في معارفهم كون أن المستوى التعليمي الأعلى يعني إدراك أكثر لأهمية المعرفة واقتناع أن كسب المعرفة يكون من خلال تبادل الأفكار والخبرات ووجهات النظر. إن نتائج سلوك التشارك في المعرفة يعطي انطباع أن ليس له علاقة بالصفات الوراثية مثل الجنس بل بالصفات المكتسبة، وقد تؤكد أو ترفض هذه الفكرة البحوث المستقبلية.

بالنسبة لاستراتيجية التشارك في المعرفة والتي تعكس إدراك الموظفين لجهود الإدارة في دعم التشارك في المعرفة فإن هناك فروق في إدراكاتهم بين الذكور والإناث لصالح الإناث وبين الفئات العمرية لصالح الشباب في حين لا توجد فروق في إدراكات الموظفين لاستراتيجية التشارك في المعرفة حسب المستوى التعليمي. إن هذه النتائج تعطي انطباع أن استراتيجية التشارك في المعرفة قد تختلف حسب وجهة نظر الإدارة التي هي مسؤولة عن إعدادها، كما قد يكون الاختلاف لدى الموظفين الأقرب إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية، وهي ذات النتيجة بالنسبة لتبني توجه تسويقي داخلي.

إن لثقافة التعلم التنظيمي علاقة بالجنس والمستوى التعليمي، حيث أكدت الدراسة أن الإناث أكثر إدراك لوجود ثقافة التعلم التنظيمي، وتفسر الباحثة ذلك بأن الإناث أكثر استعداداً لتغيير ثقافتهم كون أن الثقافات

التي كانت سائدة سابقا في المؤسسات الجزائرية لا تدعم التعلم والانفتاح على المعرفة نظرا للثبات النسبي في محيط الأعمال في الفترة السابقة (ركود اقتصادي). ويدعم ذلك (Pimapunsri 2008, p 41) الذي توصل أنه توجد علاقة بين الجنس والمنظمة المتعلمة، حيث إن الموظفين في الفنادق أكثر إدراك للتعلم من الموظفات الإناث من حيث بعض أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، نظام التفاعل، والقيادة الاستراتيجية). كما أظهرت النتائج أن الموظفين الأعلى مستوى تعليمي هم الأكثر استعدادا لتبني هذه الثقافة وهي نتيجة منطقية. في حين ليس للعمر أي علاقة بذلك، وعلى خلاف ذلك توصل (Pimapunsri 2008, p 41) أن هناك فروق لبعض أبعاد المنظمة المتعلمة التعلم المستمر، تشجيع الحوار، وتعلم الفريق) حسب عمر الموظف حيث إن الموظفين الأقل سنا أعلى إدراك أن الفنادق التي يعملون بها تتبنى أبعاد المنظمة المتعلمة من الموظفين الأكبر سنا.

إن إدراك الموظفين لممارسات القيادة الاستراتيجية اختلاف بين الإناث والذكور لصالح الإناث، وهي نتيجة أكدتها بعض الدراسات مثل (Mat 2008, p 277)، كذلك أشار (Blayney & Blotnick 2010, p 55) إلى أن الباحثين اختلفوا في تأثير الخصائص القيادية للمرأة على نجاح الفنادق، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن المرأة أكثر نجاح في قيادة الفنادق إذ إنها تملك معارف في مجالات متعددة مثل طريقة التعامل مع الموظفين والإدارة الفاعلة للمعرفة، كما توصل (Minet et al 2009, p 492) أن الإناث أقل ميول نحو النمط البيروقراطي. كما أن هناك فروق في ممارسات القيادة الاستراتيجية تعود للسن لصالح فئة الشباب، حيث تعتقد الباحثة أن الإدارة العليا تستهدف في ممارساتها هذه الفئة باعتبارها تمثل الحاضر والمستقبل في الفندق، كما أن أكثر نسبة من الموظفين هم هذه الفئة. وفي ذات السياق توصل (Minet et al 2009, p 492) أن هناك اختلاف في مدى تبني قادة الفنادق للنمط القيادي البيروقراطي من وجهة نظرهم حسب الفروق في السن حيث إن القادة كبار السن هم أكثر من يفضلون هذا النمط، وعلى خلاف ذلك توصل (Pimapunsri 2008, p 41) أنه لا توجد فروق راجعة لأعمار موظفي الفنادق في النمط القيادي السائد. وقد أكدت النتائج كذلك أنه لا توجد فروق في إدراكات الموظفين لممارسات القيادة الاستراتيجية ترجع للمستوى التعليمي، فالممارسات الموجهة نحو الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة تستهدف الأعلى والأقل مستوى تعليمي على حد سواء، وقد أكد ذلك (Mat 2008, p 277) حيث توصل إلى أن هناك فروق في وجهات نظر الموظفين حسب النمط القيادي السائد في منظماتهم راجع لكل من الجنس والمستوى التعليمي.

3. تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ممارسات القيادة الاستراتيجية---التشارك في المعرفة: أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر إيجابي مباشر لجميع ممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث إن للقيادة علاقة إيجابية بالتشارك في المعرفة من خلال ممارستها الاستراتيجية الهادفة إلى بناء ثقافة تدعم

التعلم، تطوير رأس المال البشري، بناء رؤية وتصور استراتيجي مشترك وحرص على مواكبة كل ما يحدث في محيط العمل. ولقد أكد هذا العديد من الباحثين حيث أشار (Islam et al (2011, p 5907 إلى أن للقيادة دور إيجابي في تطوير ثقافة التشارك في المعرفة في المنظمات. وأكد (Srivastava et al (2006, p 1241 أن التشارك في المعرفة لا يحدث تلقائياً بل أن للقائد دور مهم في ذلك. كما يرى (Yang (2007, p 537 أن خلق مناخ التعاون بين الموظفين فيما بعضهم وبين الموظفين والإدارة هو الطريقة الأنجح للقيادة إذا أرادت تشجيع سلوك التشارك في المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة بفعالية أكثر في الفنادق. حيث يعتقد (Islam et al (2011, p 5907 أن العلاقة الإيجابية بين القيادة والتشارك في المعرفة يكون نتيجة التزام الإدارة العليا (القيادة) بوصول المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب لكل جماعات العمل، إضافة إلى التزامها بتوفير قنوات الاتصال المسهلة لوصول المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. ويرى (Yang (2007, p 537 أن على القيادة التعامل بتعاطف، بصدق، وباعتبار مع الموظفين في بناء ثقافة التشارك في المعرفة في الفنادق. أشار (Chen & Barnes (2005, p 14 إلى أن القائد الذي يعطي اهتمام بحل مشاكل الموظفين ويقدم العناية الكافية لكل موظف سيساهم بشكل كبير في رفع مستوى التشارك في المعرفة. وأشار (Singh (2008, p 13 إلى أنه يمكن من خلق، تخزين، التشارك، وتطبيق المعرفة بشكل كامل فقط إذا وفرت النمط القيادي الذي يعطي للموظفين الاستقلالية في التفكير والتصرف. ففي علاقة الأنماط القيادية بالتشارك في المعرفة يرى (Jahani et al (2011, p 91 أن سلوك القائد المسهل يساهم في رفع مستوى سلوك التشارك في المعرفة من خلال دعمه وتحفيزه للعلاقات الشخصية وتقليص التصادم بين الموظفين وإشراكهم في حل مشاكل العمل وتوسيع الموارد التنظيمية، بينما القائد الناصح فهو يساهم في التشارك في المعرفة بين الموظفين من خلال دوره في تطوير مهاراتهم وبناء فرق العمل. كما أن القائد الكاريزما والقائد المسهل قدرة أكثر على زرع الثقة وروح التعاون بين الأفراد لتشجيعهم على التشارك في المعرفة (Eglene et al, 2007, p 108). أيضاً أكد (Bligh et al (2006, p 309 أن القيادة التشاركية من خلال تشجيع فرق العمل على قيادة ذاتها وتشارك الأعضاء في التأثير في بعضهم والتشارك في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل يمكنها من إيجاد تحديات وفرص تساهم في خلق معرفة جديدة من قبل جماعة العمل. وأكد ذلك (Srivastava et al (2006, p 1241 الذي يعتقد أن القائد النموذج (القدوة) والذي يسمح للموظفين بالمشاركة باتخاذ القرارات يعطي فرصاً لهم للتشارك في معارفهم وأفكارهم. فالقائد الممكن له علاقة إيجابية بالتشارك في المعرفة بين جماعات العمل. ويضيف (Srivastava et al (2006, p 1246 أن القائد الممكن له دور إيجابي في تشجيع التشارك في المعرفة والذي يؤدي بذلك إلى تحسين أداء المنظمة. كما يرى (Yang (2007, p 537 أن النجاح في خلق ثقافة التشارك في المعرفة في الفنادق يتطلب من القادة أن يلعبوا دور الناصح بفعالية. وتوصل أيضاً (Chen & Barnes (2005, p 13 أن لسلوك القائد التحويلي دور إيجابي في التشارك في المعرفة الداخلية بين الموظفين، بينما القائد الذي يتبع

سلوك المكافآت حسب الموقف فله الأثر الإيجابي في كل من التشارك في المعرفة الداخلية والخارجية. ويضيف (Chen & Barnes (2005, p 13 أن لسلوك القيادة الحرة أثر سلبي في التشارك في المعرفة الخارجية مع الزبائن. أشار (Salo (2009, p 114 إلى أن للقيادة دور مهم في خلق وتقديم مناخ تنظيمي يساعد على كسب، استخدام ونشر المعرفة، فالقيادة الاستراتيجية تعد عامل رئيس في تفعيل الإدارة الاستراتيجية بما يساعد في نجاح إدارة المعرفة في المنظمة. وعلى نطاق علاقة القيادة بإدارة المعرفة فإن من مسؤولية الإدارة العليا والقيادة في المنظمة هو توفير فضاء ملائم لخلق المعرفة، حيث إن القيادة تدعم ذلك من خلال رؤية مشتركة والتزام شخصي. كما للقيادة الدور المهم في إدارة المعرفة في المنظمة فإن إدارة المعرفة تعتبر قوة دافعة للقيادة من أجل تصميم رؤية ورسالة قوية في المنظمة وممارسة مسؤولياتها بفعالية أكثر (Salo, 2009, p 126). وفي هذا السياق أكد (Gloet & Martin (2006, p 7 على أهمية تطوير قادة ذوي قدرات إدارية تدعم إدارة المعرفة، حيث يعتقد أنه بالرغم من تعدد العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة من جذب، اكتساب، تخزين، تشارك، وتطبيق المعرفة إلا أن القيادة تعد أهم عامل محدد لإدارة المعرفة. حيث توجد العديد من التحديات القيادية في إدارة المعرفة التنظيمية، إذا تمكنت القيادة من التغلب على هذه التحديات فإنها تصل إلى إدارة فعالة للمعرفة، ومن بين أهم هذه التحديات هو خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك في المعرفة (Salo, 2009, p 120). وفي ذات السياق يرى (Salo (2009, p 95 أن أهم أسباب فشل المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة ضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية هو قصور القيادة في تسهيل الوصول إلى المعرفة وفي بناء مصادر المعرفة من تطوير وصناعة المهارات. ويضيف (Salo (2009, p 121 أن من بين عوامل فشل إدارة المعرفة هو فقدان الاحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، لذلك فإن على القيادة تقديم التمكين الكافي للموظفين لتضمن نجاح إدارة المعرفة التنظيمية. يرى (Gloet & Martin (2006, p 8 أن القدرات القيادية اللازم تطويرها لدعم إدارة المعرفة هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، من بين هذه القدرات الواجب توفرها هو رؤية واضحة تدعم إنتاج المعرفة، قيادة تعد نموذج وقوة للآخرين في الالتزام بإدارة المعرفة، والقدرة على تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين التي تعد عائق لإدارة المعرفة في المنظمة، القدرة على التفكير في ما وراء الحدود، القدرة على بناء علاقات جديدة، العمل ضمن حدود محلية ودولية. كما أشار (Salo (2009, p 122 إلى أن الانفتاح على التغيير الذي يمكن أن توفره القيادة التحولية يعد من المتطلبات المهمة لإدارة المعرفة.

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 تتعكس 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, p 15) أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في التشارك في المعرفة الظاهرة والضمنية من خلال الثقافة التنظيمية (ثقافة التطوير والثقافة العلائقية). ويرى (DeHaven (2007, p 16) أن طبيعة الثقافة التنظيمية تحدد نوع القيادة التي تحدد عملية خلق والتشارك في المعرفة. كما يرى (Shao et al (2012, p 25) 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 الموظفين. ويضيف (Eglene et al (2007, p 106) أن استراتيجيات الاتصال للقيادة بالتركيز على قيم الأيحاء، الاستشارة، والتعلم لها ارتباط إيجابي بسلوك التشارك في المعرفة.

ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري-----التشارك في المعرفة: إن لممارسات القيادة الاستراتيجية الموجهة نحو رأس المال البشري أثرا إيجابيا مباشرا في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث إن توجه الإدارة العليا نحو تطوير رأس المال البشري سيتحقق أكثر من خلال تبني استراتيجية 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 يعني اكتسابه لمعارف جديدة تعد مدخلات عملية التشارك في المعرفة. وفي هذا السياق أكد (Dicke (2006, p 31) على دور كلاً من رأس المال البشري، والتنظيمي، والاجتماعي في التشارك في المعرفة بين الموارد البشرية.

ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالتصور الاستراتيجي-----التشارك في المعرفة: أكدت نتائج الدراسة الحالية كذلك الأثر الإيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية الموجهة نحو بناء تصور استراتيجي في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث إن بناء رؤية مشتركة وأهداف استراتيجية واضحة قد تزرع الثقة وروح التعاون بين الموظفين من جهة وتوضح أدوارهم وبالتالي المعرفة التي يحتاجها كل موظف في مهامه وهو ما يساهم في تشجيع استعدادات إيجابية للتشارك في المعرفة بين الموظفين. كما أن وجود تصور استراتيجي عام للمنظمة يعني فعالية أكثر لتطوير وتنفيذ استراتيجيات وظيفية فرعية مثل استراتيجية 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, p 363) أن وجود ثقة ورقابة داعمة لهذه الثقة سيساهم في نجاح القائد في عمليات إدارة المعرفة. وعلى عكس ذلك يرى (Nonaka et al, 2000, p 22) 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 بالموظف. كما أشار (Yang, 2007, p 537) إلى أن للدور الرقابي للقيادة أثر سلبي على التشارك في المعرفة في الفنادق حيث يعطي ذلك احساس بالتهديد بالعقاب وعدم الارتياح لدى الموظف، رغم أن بعض الدراسات مثل دراسة (Plamer, 1998, Grndori & Kogut, 2000) حسب توصلت إلى أن الرقابة المتوازنة تساهم في تطوير ممارسات إدارة المعرفة.

ورغم أن الرقابة التنظيمية في العديد من الدراسات دور سلبي في الكثير من المفاهيم، إلا أن هذه الدراسة أكدت أن الرقابة التنظيمية مع باقي أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية 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 الباحثة أنها ضرورية لتوجيه سلوك التشارك في المعرفة بما يفيد الفندق، وهي بذلك تخدم الفندق من خلال تحقيق أهدافه الاستراتيجية وتخدم الموظف الذي سيلقى اعترافاً وتحفيزاً لتشاركه في معارفه. كما تعتقد الباحثة أن الرقابة المتوازنة الممارسة من قبل القيادة الاستراتيجية تحرص على أن الموظفين ينفذون استراتيجية الفندق النابعة 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.

ممارسات القيادة الاستراتيجية-----التسويق الداخلي-----التشارك في المعرفة: أكدت نتائج الدراسة الحالية أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثراً غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي، بحيث إن التسويق الداخلي له مساهمة إضافية في تفسير العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة. فمن جهة أولى للقيادة الاستراتيجية دور إيجابي في تبني التسويق الداخلي حيث أكد العديد من الباحثين علاقة أنماط القيادة الاستراتيجية بالتسويق الداخلي إذ يعتقد (Wieseke et al, 2009, p 24) أن للقيادة الكاريزمية دور مهم في تبني التسويق الداخلي وبالتالي تحسين علاقة الموظف بالمنظمة. كما يعتقد (Voola, 2003, p 1168) أن القيادة الإجرائية تستخدم المكافآت في تبنيها للتسويق الداخلي بينما القيادة التحويلية فتعتمد على الرؤية المشتركة وتطوير الموظفين لتطبيق فلسفة التسويق

الداخلي في المنظمة. ويرى (Mat 2008, p 254) أن التسويق الداخلي بأبعاده رضا الموظف، التوجه نحو الزبون، استراتيجية الموارد البشرية، تطبيق وتغيير الاستراتيجية يتأثر بكل من نمط القيادة التشاركية، والنمط القيادي التوجه نحو الانجاز. ويضيف (Mat 2008, p 281) أن النمط القيادي التوجه نحو الانجاز هو أكثر الأنماط القيادية تفسيراً للتسويق الداخلي، بينما القيادة الموجهة فتمثل عائق أمام تسريع ممارسات التسويق الداخلي. ويؤكد (Mat 2008, p 283) أن نمط القيادة التوجه نحو الانجاز والقيادة التشاركية يشتركان كليهما مع التسويق الداخلي باهتمامهما بالموظف، حيث تهتم القيادة بالإنجاز، بتحقيق الموظف لأهداف العمل وتشجعه على ذلك وتركز القيادة بالتشارك على تطوير الموظف من خلال اشراكه في حل مشكلات العمل وتحسيسه بأهميته في المنظمة، وكذلك التسويق الداخلي يمارس ذلك حيث يعامل الموظف كزبون داخلي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها خدمة الأفضل للزبون الخارجي. ويضيف (Mat 2008, p 285) أن تفسير العلاقة السلبية لنمط القيادة الموجهة للتسويق الداخلي هو أن نمط القيادة الموجهة يفصل بين المستوى التنظيمي ومستويات الأقسام، فكل ما تبنت المنظمة القيادة الموجهة، كلما اتسعت المسافة بين المنظمة والأقسام، حيث إن هذه الأخيرة تعيق ممارسة أنشطة التسويق الداخلي. بالإضافة إلى ذلك فإن توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية نحو تبني أنشطة التسويق الداخلي يساهم في تبني العديد من المفاهيم التنظيمية حيث أشار (Karimi et al 2011, p 712) إلى أن التسويق الداخلي يعد طريقة شاملة، ولها الدور المهم في العديد من المفاهيم التنظيمية. فالتسويق الداخلي يمس العديد من السلوكيات في المنظمة والكثير من الأنشطة في عدة أقسام (إدارة الموارد البشرية، التسويق، والإدارة الاستراتيجية)، ولذلك فإنّ على المدراء استخدام التسويق الداخلي من أجل إنتاج المعرفة التنظيمية والمهمة الأولى لتحقيق ذلك هو فهم التسويق الداخلي بعمق حيث يعتقد (Awwad & Agti 2011, p 44) أن سبب عدم نجاح تبني التسويق الداخلي في العديد من المنظمات هو عدم فهم مدراء المنظمات لهذه الفلسفة بشكل كافي.

ومن جهة ثانية فإنّ لأنشطة التسويق الداخلي دور مهم في كل من إدارة المعرفة والتشارك في المعرفة حيث توصل (Fang et la 2006, p 1226) أن لآليات التسويق الداخلي من تدريب، اتصال، تحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار أثر إيجابي في المحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة والمحفزات الخارجية للتشارك في المعرفة. كما يرى (Lee & Chen 2005, p 666) أن لأبعاد التسويق الداخلي بحوث السوق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، تطوير الموظفين، إدراكات الموظفين، والتعويضات أثر إيجابي على عمليات إدارة المعرفة (الاكتساب، الخلق، النشر، والتخزين) وذلك في ظل توفر ثقافة بيروقراطية وثقافة الابتكار. وفي نفس السياق يرى (MeiLiang 2009, p 121) أن تطبيق التسويق الداخلي من حيث بحوث السوق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، الرؤية، تطوير الموظفين، التعويضات يساهم في رفع مستوى التشارك في المعرفة بأبعاده التشارك الهرمي في المعرفة، التشارك بين الأقسام، والتشارك الشبكي في المعرفة من خلال تحقيق

الرضا الوظيفي. ويضيف (Karimi et al (2011, p 712) أنه من خلال التسويق الداخلي يتحقق التعاون بين الموظفين ويزيد التنافس النافع بينهم وهو ما يجعلهم يبحثون عن المعرفة، وكلما كان فيه تعاون بين الوحدات فذلك يعني حوار وتبادلات أكثر وبالتالي خلق للمعرفة التنظيمية. ويؤكد (MeiLiang (2009, p 129) أن استهداف فلسفة التسويق الداخلي لتحقيق رؤية مشتركة يكسب الموظفين ولاء تنظيمي وضروري للتشارك في المعرفة بشكل تطوعي خاصة التشارك بين الأقسام والتشارك الشبكي. وقد قدم Spodarczyk & Szelagowska-Rudzka (2008, p 312) تحليل للعلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التحفيز، والتدريب) وعمليات إدارة المعرفة حيث يرى أن الاتصال الداخلي له علاقة بكل من الحصول على المعرفة والتشارك في المعرفة، في حين للتحفيز علاقة قوية بكل من الحصول على المعرفة، التشارك في المعرفة وتحويلها إلى قرارات، بينما التدريب فله علاقة فقط بتحويل المعرفة إلى قرارات. وفيما يلي عرض لما توصل له الباحثين في علاقة أبعاد التسويق الداخلي المتبناة في هذه الدراسة (التحفيز، المكافآت، التدريب، الاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون) بالتشارك في المعرفة حيث أكد (Hau et al (2013, p 360) أن العوامل التحفيزية للموظف مثل المكافآت تساهم في بناء استعدادات للتشارك في معارفه الضمنية والظاهرة. كما أكد (Karimi et al (2011, p 712) أن من بين مظاهر تأثير التسويق الداخلي على إدارة المعرفة هو المكافآت والتعويضات حيث إن المدراء الذي يولون اهتمامًا بالمعرفة التنظيمية سيجعلونها معيارًا لتقييم الفرد وأساس التعويضات. ويؤكد أيضا (Jahani et al (2011, p 92) على أهمية نظام المكافآت من تشجيع التشارك في المعرفة من خلال تقديم تحفيزات مادية كزيادة الأجر. كما يرى (Chen & Barnes (2005, p 14) أن على القادة ومتخذي القرارات أن يوفقون بين أهداف التشارك في المعرفة والمكافآت حتى يحققون تلك الأهداف. وأكد (Jahani et al (2011, p 89) أن المكافآت الداخلية مثل السمعة والمكانة لها دور كبير في دعم التشارك في المعرفة. كما أكد (Yang & Wan, 2004, p 594) على أهمية تصميم نظام تعويضات في الفنادق يشجع على التشارك، تدفق، وخلق المعرفة الجديدة في الفندق. وعلى عكس ما توصلت إليه هذه الدراسات والدراسة الحالية في أن المكافآت كنشاط ضمن التسويق الداخلي دور إيجابي إضافي للعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة فإن دراسة (Islam et al (2011, p 5907) تؤكد أن المكافآت ليس لها دور ذو دلالة إحصائية في تشجيع الموظفين على التشارك في المعرفة. وفي مجال آخر أشار (Kumar et al (2012, p 7) إلى أن برامج التدريب تساعد كثيرا على عملية أدخلت المعرفة (تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية)، لذلك على القيادة في المنظمات الاهتمام بمحتويات برامج التدريب وتقييم درجة فعاليتها لضمان التشارك الفعال في المعرفة. كما أشار (Chen & Cheng, 2012, p 470) إلى أن تدريب وتطوير الموظفين ضمن مفهوم التسويق الداخلي يعني إكسابهم مهارات ومعارف جديدة، ما يمكن الأفراد من امتلاك تراكم معرفي يساهم في تفعيل مواقف التشارك في المعرفة، كما أن تدريب الموظفين ينتج مناخ تنظيمي

مساعد على النقاش، التفاعل والمساهمة بالأفكار وبالتالي التشارك في المعرفة. كما يمكن للفندق ومن خلال التدريب تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين الضرورية للتشارك في المعرفة من جهة واكسابهم المعارف المطلوبة ليتبادلوها من جهة أخرى. حيث توصل (Islam et al (2011, p 5906 أن الاتصال (التفاعل بين الموظفين) له أثر إيجابي في التشارك في المعرفة. وأشار (MeiLiang (2009, p 129 إلى أن الاتصال كأحد أبعاد التسويق الداخلي هو الأكثر تفسيراً للتشارك في المعرفة خاصة التشارك الهرمي للمعرفة من الأعلى إلى الأسفل. ويقترح (Chen & Cheng, 2012, p 474) أن الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعرفة بين موظفي الخط الأمامي وباقي أقسام الفنادق. كما يرى (Islam et al (2011, p 5906 انه في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات أصبح تبادل المعلومات بين أطراف عديدة وفي أماكن متفرقة يحدث خلال ثوان، لذلك فإن المنظمات خاصة الخدمية منها التي تتعامل مباشرة مع الزبون لا يمكنها التشارك وكسب المعرفة الخاصة بالزبائن والمنافسين والسوق في الوقت المناسب بين كل أقسامها، لذلك فهي عليها الاهتمام بشكل كبير بتنفيذ الاتصال بين الموظف حتى تتمكن من مواكبة ما يحصل من تطور في المحيط، إذ عليها فتح باب النقاش المفتوح الذي يحفز الموظفين في كل المستويات التنظيمية من التعبير عن آراءهم بحرية. وأكد كذلك Karimi et al (2011, p 712) على أهمية الاتصال كأحد أبعاد التسويق الداخلي في كل من التعلم وإدارة المعرفة، حيث من بين جوانب أهمية الاتصال الداخلي أنه يسمح للموظفين من معرفة ماذا يحدث وبالتالي فإن الموظفين يصبحون أكثر قدرة على أداء مسؤولياتهم، كما أن الاتصال الداخلي يظهر للموظفين ما هي الأنشطة المقبولة والأنشطة غير المقبولة في المنظمة وما هي المعارف المهمة والتي يحتاجها الآخرون وما هي دون ذلك. ويرى (Yang (2002, p 10) أن على متخذي القرارات الاهتمام بكل من التسويق الداخلي والتسويق الخارجي بضمان كسب والتشارك في المعرفة من مصادرها الداخلية خاصة الموظفين ومصادرها الخارجية خاصة الزبائن. وفي علاقة التوجه نحو الزبون بالتشارك في المعرفة يرى (Chen & Cheng (2012, p 468) يمكن أن نقسم التسويق الداخلي إلى مفهومين هما: التوجه نحو الزبون الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي، فالتوجه نحو الزبون الداخلي ينظر إلى الموظف على أنه زبون ومورد داخلي لذلك فإن التسويق الداخلي وحسب هذا المفهوم فهو يساهم في التشارك في المعرفة بين الزبون الداخلي والمورد الداخلي من أجل تحقيق الهدف الأول للفندق وهو تحسين خدمة الزبون الخارجي، وهو بذلك يحتاج إلى التعلم التنظيمي لضمان التشارك الجيد للمعرفة من الزبون والمورد الداخلي.

وأشار (Mat (2008, p 300) إلى أن التسويق الداخلي تم اختباره في الكثير من الدراسات كمتغير وسيط خاصة في البحوث حول القيادة، وذلك أن تبني القيادة للتسويق الداخلي يساهم في تحقيق العديد من المفاهيم التنظيمية والإدارية مثل الرضا الوظيفي، الأداء، الميزة التنافسية... الخ.

وفي هذا السياق تعتقد الباحثة أن أنشطة التسويق الداخلي من توجه نحو الزبون، تحفيز، مكافآت، واتصال داخلي دور وسيط في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية نحو تحسين سلوك التشارك في المعرفة وتبني استراتيجية التشارك في المعرفة، إذ ترى الباحثة أن للتدريب الدور الأهم في توجيه ممارسات القيادة الموجهة نحو رأس المال البشري والرقابة المتوازنة في تشجيع كل من سلوك التشارك في المعرفة وتبني استراتيجية التشارك في المعرفة. كما أن للتحفيز واستراتيجية المكافآت دور في توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء تصور استراتيجي وثقافة تنظيمية داعمة نحو تشجيع سلوك التشارك في المعرفة والالتزام بتنفيذ استراتيجية التشارك في المعرفة، في حين أن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية ورقابة متوازنة وتصور استراتيجي نحو دعم سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، ومن جهته فالتوجه نحو الزبون يفعل ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء تصور استراتيجي ورقابة متوازنة في تشجيع سلوك التشارك في المعرفة وتطوير استراتيجية التشارك في المعرفة. رغم اتفاق الباحثين على العلاقة الإيجابية بين الممارسات القيادية والتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة، إلا أن لكل دراسة تفسير معين وذلك يعود لعدم وجود اتفاق حول أبعاد تبني التسويق الداخلي. حيث وعلى خلاف نتائج هذه الدراسة أشار (Chen & Cheng, 2012, p 468) إلى أنه من خلال التفاعل المستمر لموظفي الفنادق مع المستهلكين الخارجيين يسهل التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة وهذا يؤكد ويحسن جودة الخدمات الخارجية والداخلية كما يساعد في نجاح تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق.

ممارسات القيادة الاستراتيجية-----التوجه التسويقي الداخلي-----التشارك في المعرفة: توصلت الدراسة الحالية إلى أن التوجه التسويقي الداخلي لا يقدم أي مساهمة إضافية في علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بالتشارك في المعرفة، رغم أن للتوجه التسويقي الداخلي أثر مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، إلا أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ليس لها أي تفسير للتوجه التسويقي الداخلي وهو ما تعتبره الباحثة مفاجئة نتائج الدراسة، حيث إن أبعاد التوجه التسويقي الداخلي المتبناة في هذه الدراسة هي إسقاط لأبعاد التوجه التسويقي الخارجي لـ Kohli & Jawrosli. ورغم أن الدراسات أكدت دور القيادة في التوجه التسويقي الخارجي من جهة مثل (Voola (2003, p 1170 حيث أكد أن للقيادة التحويلية دور إيجابي في التوجه التسويقي للمنظمة وذلك من خلال توفير جو الثقة بين الموظفين. كما يرى Menguc & Auh (2008, p 45) أنه يمكن للقيادة التحويلية بناء توجه تسويقي للمنظمة من خلال تشجيع التصادم النافع بين الموظفين في مهامهم وعلاقاتهم. كذلك أشار Slater & Narver (1995, p 69) إلى أن القيادة المسهلة تقوي العلاقة بين التوجه التسويقي الخارجي والتعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة. في حين أشار Menguc & Auh (2008, p 37) إلى أن من العوامل التي تقف أمام تطوير توجه تسويقي هو نقص خبرة المدراء التنفيذيين، عدم القدرة الإدارية، وعدم فعالية التكامل بين الوظائف. ومن جهة أخرى أكدت الدراسات على

علاقة التوجه التسويقي الخارجي بالتشارك في المعرفة مثل دراسة (Kok et al (2001, p 17 إذ يرى أن التوجه التسويقي يعد مصدر من مصادر الحصول على المعرفة باعتباره يهتم بجمع المعلومات التسويقية ونشرها والاستجابة لها، حيث إن لها دور في خلق المعرفة. كما يعتقد (Skinnarland et al (2011, p 7 أن التوجه نحو التعلم والتوجه التسويقي بالتركيز على الزبائن والمنافسين يساهم في تشجيع التشارك في المعرفة بين الموظفين في قطاع الفنادق. كذلك أكد (Slater & Narver (1995, p 63 على أهمية التوجه التسويقي في توفير مناخ ثم ثقافة داعمة لتبادل المعرفة وتطوير واستخدام المعرفة الجديدة كمتطلبات لبناء منظمة متعلمة. وأضاف (Slater & Narver (1995, p 63 أن أهم مصادر المعرفة بالنسبة للتوجه التسويقي الخارجي هم المنافسين، الزبائن، والتكامل بين الوظائف، وتعتقد الباحثة أن أهم مصادر المعرفة بالنسبة للتوجه التسويقي الداخلي هم الموظفين، الزبائن، والتكامل بين الوظائف. وعلى عكس من ذلك يرى (Yeh et al (2010, p 345 أن التشارك في المعرفة في المؤسسات السياحية له أثر إيجابي مباشر على التوجه التسويقي بأبعاده التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، والتكامل بين الوظائف. إلا أنه لا توجد دراسات اختبرت علاقة التوجه التسويقي الداخلي بالقيادة أو المعرفة.

قد يكون عدم تفسير ممارسات القيادة الاستراتيجية للتوجه التسويقي الداخلي علاقة بالأبعاد المتبناة بحيث إذا تم تبني أبعاد (Narver & Slater فقد تكون النتائج مختلفة. وتعتقد الباحثة أن التوجه التسويقي الداخلي يعكس جمع ونشر المعلومات الداخلية حول الموظفين وكل ما يتعلق بالعمل ثم الاستجابة لها لا يعطي أي دور إضافي في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة التي في الواقع أعمق من أنشطة التوجه التسويقي الداخلي، بحيث إن الممارسات الموجه نحو الثقافة الداعمة أو الموجهة نحو رأس المال البشري أو التصور الاستراتيجي أو الرقابة المتوازنة تتضمن أنشطة جمع ونشر والاستجابة للمعلومات المتعلقة بالموظفين والوظائف في الفندق.

ممارسات القيادة الاستراتيجية-----ثقافة التعلم التنظيمي-----التشارك في المعرفة: أكدت الدراسة الحالية أن لثقافة التعلم التنظيمي مساهمة إضافية في تفسير ممارسات القيادة الاستراتيجية لكل من سلوك التشارك واستراتيجية التشارك في المعرفة. وقد أكد ذلك بعض الدراسات حيث قسم (Berson et al (2006, p (587 التعلم التنظيمي إلى ثلاث مراحل هي الاستغلال، الاندماج، والاستكشاف، بحيث إن تشجيع التعلم على مستوى الجماعة خلال مرحلة الدمج يكون من خلال التشارك في المعلومات والأفكار بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين والقيادة، بينما يتم تشجيع التعلم على مستوى المنظمة خلال مرحلة الدمج من خلال المحادثات والقصص بحيث يحتاج القائد إلى ربط الموظفين بتاريخ المنظمة والأحداث والوقائع فيها وللقيادة الكاريزمية أهمية كبيرة في تحقيق ذلك. كما يرى (Salo (2009, p 110 أن للقيادة دور مهم في كل من عمليتي تخزين ونشر المعرفة في حين أن للتعلم دور في استخدام المعرفة وإيجاد معارف جديدة. كما أشار (DeHaven

(2007, p 17) إلى أن القيادة الخادمة لها دور فعال في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. كذلك يشجع القائد التحويلي التعاون، الانفتاح، الصدق، الاتصال في الوقت المناسب، سرعة الحوار بين الموظفين وهذا بهدف تحسين التعلم والتشارك في المعرفة (Zagorsek et al, 2009, p 148). كما ذكر (Yang, 2010, p 49) أن كل من الموقف اتجاه التشارك في المعرفة، الموقف اتجاه التعلم، والدعم التنظيمي، والأدوار القيادية لها أثر إيجابي على التشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق.

وللقيادة أهمية كبيرة في تطوير ثقافة التعلم التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة Goldsmith (2009, p 147) التي توصلت أن للنمط القيادي التبادلي دور إيجابي في دفع المدراء التنفيذيين من اتخاذ قرارات التعلم الاستراتيجية ودفع المنظمة إلى تبني التعلم التنظيمي. كما يرى (Hardoin, 2009, p 5) أن المبادئ القيادية في المنظمة تعد عامل رئيسي في بناء شروط التعلم التنظيمي، ومن بين هذه المبادئ القيادية المشاركة، الإيحاء للموظفين، توفير شروط الدعم لرؤية المشتركة وثقافة التعاون. كذلك أشار (Guldenberg & Konrath, 2004, p 1) إلى أن للذكاء الاجتماعي للقائد والقيادة التشاركية لهما دور رئيسي في تسهيل وتسريع عمليتي الإبداع والتعلم التنظيمي في المنظمات المبنية على المعرفة. إذ يسمح الذكاء الاجتماعي للقائد من تشجيع التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة من خلال دعم المسار المهني للفرد، حماية معارف الفرد من المنافسة الداخلية بين الموظفين وزرع روح الثقة داخل جماعات العمل (Guldenberg & Konrath, 2004, p 20). وأضاف (Robinson & Bucic, 2005, p 192) أنه من المهم على القادة أن يفهموا كيف لأنماطهم وسلوكياتهم القيادية أن تؤثر على تعلم فرق العمل. حيث أشار (Aragon-Correa et al, 2007, p 357) إلى أن القيادة الحديثة التي تدعو إلى اتخاذ القرارات جماعيا، تحقيق الأهداف جماعيا، والتجميع بين القدرات التنظيمية هي التي تساهم بشكل قوي في التعلم التنظيمي بدلا من ممارسات القيادة التقليدية. كما أشار (Vera & Crossan, 2004, p 226) إلى أن التعلم التنظيمي هو أهم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية. ويضيف (Vera & Crossan, 2004, p 226) أن على القائد الاستراتيجي ألا يعتمد على نمط معين بل عليه استخدام كل من نمط القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في دعم التعلم التنظيمي وذلك حسب الموقف، فمثلا يمكن للقائد الاستراتيجي تبني نمط القيادة الإجرائية عندما تمر المنظمة بفترات استقرار نسبية في حين عليه تبني نمط القيادة التحويلية عندما تسعى المنظمة إلى إحداث تغيير تنظيمي. يرى (Vera & Crossan, 2004, p 235) أن القيادة التحويلية هو الأكثر تلاؤم مع التعلم الأمامي (الاستغلالي) بينما تناسب القيادة الإجرائية التعلم الرجعي (الاستكشافي). من جهته (Robinson & Bucic, 2005, p 190) أن القيادة التحويلية تشجع الإبداع والتحدي في عملية التعلم بينما القيادة الإجرائية فهي تعزز أهداف التعلم لدى فرق العمل. كذلك (Garcia-Morales et al, 2006, p 22) أن القيادة التحويلية والرؤية المشتركة ومحيط العمل والشخصية الإدارية السائدة كلها عوامل الاستراتيجية التي تحدد التعلم التنظيمي. حيث يعتقد (Bladimir, 2009, p 1) أن على القادة الاعتراف بأهمية بناء هوية

مشتركة، تطوير أهداف واضحة وتوضيح الأدوار في خلق توجه نحو التعلم التنظيمي. وأشار Garcia- (2006, p 36) Morales et al إلى أن للقيادة دور مهم في التأثير على المحيط الداخلي بما يشمل من موارد بشرية وثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي في تحسين مستوى التعلم التنظيمي، كما يرى أن فشل القائد في بناء أهداف وتصورات استراتيجية مشتركة تجعل من المستحيل بناء توجه نحو التعلم التنظيمي. كما يرى Zagorsek et al (2009, p 160) أن على القائد تشجيع التعلم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للموظفين لجمع ونشر المعلومات من خلال اللقاءات، الحوار في الأفكار وترجمة هذه المعلومات من إلى سلوكيات جديدة. كما تطرق Guldenberg & Konrath (2004, p 20) إلى أهمية تطوير ذكاء قيادي على مستوى الفرد وذكاء قيادي على مستوى المنظمة في دعم التعلم التنظيمي. كذلك يرى Zagorsek et al (2009, p 158) أن للسلوك القيادي تأثير على كل عمليات التعلم التنظيمي جمع، نشر، وترجمة المعلومات وخاصة تغيير سلوك وإدراك المتعلم سواء كان فرد أو جماعة أو منظمة. كذلك أشار Berson et al (2006, p 578) إلى دور القيادة في كل المستويات التنظيمية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة في التعلم التنظيمي بنوعيه الاستغلالي والاستكشافي، حيث يرى أن للقيادة على مستوى الفرد دور في التعلم التنظيمي من خلال توجيه لممارسات الموارد البشرية مثل التحفيز، بينما للقيادة على مستوى الفرد والمنظمة دور في التعلم التنظيمي من خلال توفر ثقافة التعلم التي تشجع المشاركة، الانفتاح، والأمن النفسي للموظفين الذي يرتبط باستقلالية الموظفين للمخاطرة وبمناخ الثقة والدعم. ويرى Mulford & Silins (2002, p 3) أن على القيادة توفير مناخ الثقة والتعاون، رسالة مشتركة، عدم تجنب المخاطرة حتى يحقق مستوى أعلى من التعلم التنظيمي. حيث إن لمناخ العمل الذي تفرضه القيادة في المنظمات تأثير كبير في درجة الوصول إلى ثقافة التعلم التنظيمي (Kandemir & Hult, 2005, p 435). وعلى عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية فإن دراسة Ussahawanitchakit (2012, p 7) أكدت أن التعلم التنظيمي له أثر إيجابي مهم في القيادة الاستراتيجية حيث يرى أن المنظمة التي لها أنشطة واسعة من خلق واستخدام المعرفة بغرض تحسين ميزات التنافسية عن طريق جذب والتشارك في المعلومات حول حاجات الزبون، تغييرات السوق، ممارسات المنافسين ودمج هذا ضمن ثقافتها التنظيمية وقيم التعلم فيها ستساهم بذلك في تطوير قيادة استراتيجية فعالة.

في حين اختلف الباحثين في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، إذ يرى Karimi et al (2011, p 709) أن العلاقة بين التعلم وإدارة المعرفة هي علاقة متداخلة حيث اختلف الباحثين في الإجابة عن من يؤدي إلى الآخر، فالتعلم التنظيمي يفعل إدارة المعرفة لأن قيمة وتوظيف المعلومة يمكن فهمهما من خلال التعلم، كما أن إنتاج المعرفة أو إدارة المعرفة أيضا يجعل للتعلم التنظيمي فائدة كون أن المعرفة المنتجة تعطي فرصة للتعلم وبالتالي تقديم معرفة جديدة. ويرى Salo (2009, p 113) أن التعلم عبارة عن قناة لاكتساب المعرفة، فالتعلم من المنظمة ومن الخبراء ومن أنشطة العمل ومن باقي الموظفين وأصحاب

المصالح مع المنظمة كلها فضاءات في قناة التعلم. وفي علاقة التعلم بالتشارك في المعرفة أكد Chen & Cheng (2012, p 468) أن للثقافة التنظيمية خاصة ثقافة التعلم التنظيمي دور إيجابي في تحسين مواقف التشارك في المعرفة بين الموظفين في الفنادق. كذلك يرى (Skerlavaj et al (2007, p 357) أن المنظمة التي تطور ثقافة تعلم تنظيمي قوية لها القدرة على خلق، جذب، وتحويل المعرفة وتغيير سلوكها حسب هذه المعارف الجديدة. وأكد أيضا (Kim & Lee (2013, p 324) أن التوجه نحو هدف التعلم له علاقة بسلوك التشارك في المعرفة في الفنادق (استقبال المعرفة) أقوى من علاقته مع سلوك التشارك في المعرفة (طلب المعرفة). وأضاف (Kim & Lee (2013, p 334) أن الموظفين الذين لهم مستوى عالٍ من التوجه نحو أهداف التعلم لهم مستوى عالٍ من سلوك التشارك في المعرفة. كذلك أشار (Figuroa & Gonzalez (2006, p 187) إلى أن دعم التعلم بين الأقسام وداخلها في المنظمة يعد أمر مهم في جمع وتبادل المعرفة. ويعتقد (Vera & Crossan (2001, p 15) أنه إذا حللنا العمليات المرتبطة بالمعرفة في مستويات مختلفة فنخلص إلى أن التعلم مرتبط بكل هذه العمليات (التشارك، تحويل، الوصول إلى المعرفة... الخ). وأكد (Chen & Chen (2010, p 3199) أن الالتزام بالتعلم وتشارك الأفراد فيما تعلموه له أثر إيجابي في عمليات إدارة المعرفة خاصة خلق واكتساب المعرفة. كما أشار (Figuroa & Gonzalez (2006, p 188) إلى أن للتعلم التنظيمي دور إيجابي ليس في استخدام المعارف القديمة بل كذلك في خلق المعرفة الجديدة وذلك من خلال تطوير ثقافة نحو التشارك في المعرفة في المنظمة. كذلك يرى (Berson et al (2006, p 588) أن التعلم الاستكشافي يحدث على مستوى الجماعة والمنظمة من خلال التشارك في المعرفة ولثقافة التعلم دور محوري في ذلك، حيث إن التشارك في المعرفة يخلق فهم عام مشترك. من جهة أخرى يرى (Jones (2001, p 4) أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة في دعم التعلم التنظيمي من خلال تقديم أدوات وطرق لإدارة المعرفة، وهذا يعطي فكرة على أهمية تكنولوجيا المعلومات في توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة إذ إن في هذه الدراسة وعلى عكس ما خرجت به الدراسة الحالية فإنها توصلت إلى أن لإدارة المعرفة أثر في التعلم التنظيمي. كذلك يرى (Buchel & Probst (1999, p 9) أن إدارة المعرفة تعد إطار نظري بالنسبة للمدير في تحسين التعلم التنظيمي الكامن. وعلى العموم فقد تعددت الدراسات التي تكلمت عن علاقة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، قليل منها تكلم عن التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة، كما أن أغلب هذه الدراسات انتقدت إلى تحليل جازم لهذه العلاقة خاصة أنها دراسات نظرية وليس تطبيقية. وأشار (Vera & Crossan (2001, p 15) إلى أن تحليل الباحثين للتعلم التنظيمي، خلق المعرفة، التشارك في المعرفة أو تطوير المعرفة هو في الحقيقة تحليل لنفس الظاهرة من وجهات نظر مختلفة وباستخدام طرق متعددة. و في النهاية يؤكد (Albena & Elissavzta (2005, p 5) أن كل من التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة هي أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة، وأن أهم عائق لإدارة المعرفة مرتبطة بعوامل بشرية مثل فقدان روح التعاون ونقص التحفيز.

وتؤكد الدراسة الحالية أن لثقافة التعلم التنظيمي دوراً محورياً في رفع مستوى التشارك في المعرفة من جهة وتبني استراتيجية التشارك في المعرفة للحفاظ على هذه الثقافة من جهة أخرى. وتعتقد الباحثة أن جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية المتبناة لن تحقق فعالية تبني مفهوم معين إذا كانت فيه ثقافة معارضة لذلك، وهذا يعني أن ممارسات القيادة ستفعل أكثر 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 استراتيجية التشارك في المعرفة. حيث أشار (Islam et al (2011, p 5907 إلى أن على القائد تطوير الثقافة التنظيمية اللازمة لتشجيع التشارك في المعرفة. وكذلك يرى (Eglene et al (2007, p 107 أن للقائد ومن خلال تبني محفزات التعلم له الأثر الإيجابي في التشارك في المعرفة. كما أشار (Aragon-Correa et al (2007, p 357 إلى أن القيادة التحويلية التي تهتم بتطوير المورد البشري وتخلق لديه الرغبة في البحث عن الأفضل بدل من التأقلم مع الوضع الموجود بكل جوانبه يمكنها رفع قدرات التعلم لدى الموظفين وهو ما يشجع على بناء ثقافة التشارك في المعرفة في المنظمة. ويعتقد (Bladimir (2009, p 2 أن على القادة تجنب الهيكل الهرمي لأنه يخلق حواجز الاتصال بين الموظفين وهو ما يعيق التشارك في المعرفة بل عليه تشجيع الأفراد على العمل الجماعي والتعلم التنظيمي لتحفيز التشارك في المعرفة.

المطلب الثاني: التطبيقات النظرية والعملية

سيتم فيما يلي تقديم مجموعة أفكار تسمح للباحثين والممارسين الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية: ساهمت نتائج الدراسة الحالية في تحديد بعض عوائق التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية والتي يمكن تجنبها والبحث عن حلول لها.

كما ركزت الدراسة الحالية على الممارسات القيادية بدل من الأنماط لأن أغلب الدراسات في مجال القيادة أفاضت في البحث في الأنماط أو الأدوار القيادية الملائمة لتبني بعض المفاهيم وبذلك فإن الباحثة ترى أنه يمكن للباحثين أن يقدموا إضافات في مجال القيادة رغم قدم وكثرة البحوث في هذا الموضوع إلا أن فيه العديد من الفجوات البحثية.

أشار (Yang 2007, p 538) إلى أنه ولكون محيط الأعمال في قطاع الفنادق يتميز بالتنافسية والتنوع في قوى العمل، فإن تطوير التشارك في المعرفة يحتاج إلى عوامل متعددة بدل من نموذج واحد. لذلك فإن الباحثة ترى أن التشارك في المعرفة في الفنادق لا يزال بحاجة إلى الاختبار أكثر لدى الباحثين وقد يكون نموذج الدراسة الحالية أحد هذه المساهمات التي هي بحاجة إلى اختبار ونقد من أجل بناء تراكم معرفي بناء. تدرك المنظمات بشكل متزايد أهمية المعرفة، لذلك فهي ملزمة على البحث في العوامل المساعدة على التشارك في المعرفة حيث أكدت الدراسة الحالية أن من بين أهم هذه العوامل القيادة الاستراتيجية، أنشطة التسويق الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. كما أن هذه الدراسة تساهم في رفع الاعتراف لدى مدراء الفنادق ومدراء الموارد البشرية في المنظمات بأهمية وفوائد التشارك في المعرفة.

كذلك يمكن للمنظمات في ظل التطور التكنولوجي أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التشارك في المعرفة (Ghobadi & D'Ambr, 2013, p 152)، وذلك من خلال إخضاع المدراء التنفيذيين إلى تدريب عملي في تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يمكن أن يؤكد الباحثين إذا تم تطبيقه في الفنادق الجزائرية. إذا أراد المدراء والقادة تطوير سلوك التشارك في المعرفة بين موظفيهم، عليهم تشجيعهم على اختيار الاستراتيجيات والآليات التي تعكس سماتهم الشخصية مثل التوجه نحو التعلم والتوجه نحو الأداء (Kim & Lee, 2013, p 335).

كما يمكن تشجيع سلوك التشارك في المعرفة من خلال إكساب الموظفين لسمات اجتماعية جديدة فمثلا أكد (Pi et al 2013, p 1978) أن الأفراد يصبحون أكثر استعداداً للتشارك في معارفهم عندما يؤمنون أن التشارك في المعرفة يساعد على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

يرى (Kim & Lee 2013, p 336) أن الموظف الذي يكون محفز ماديا من خلال المكافآت وغير مادي مثل الاعتراف وتطوير المسار المهني سيكون أكثر استعداداً للتشارك في المعرفة، فإذا أرادت الفنادق تشجيع

سلوك التشارك في المعرفة عليها أن تقدم مكافآت متنوعة للموظف مثل زيادات في الأجر، الامتيازات، الأمن الوظيفي، وفرص الترقية.

يتبادل الموظفون والإدارة المعلومات فيما بينهم، لتتحول هذه المعلومات مع مرور الوقت إلى معارف، لكن السؤال المطروح هو كيف تتحول المعلومات إلى معارف؟ والاجابة هو حدوث تعلم، لذلك فإن وجود ثقافة التعلم التنظيمي هو من المكونات الضرورية في ثقافة أي منظمة (Kandemir & Hult, 2005, p 436).

يرى (Pi et al (2013, p 1977) أن من أهم العوامل المساعدة على بناء استعداد للتشارك في المعرفة هو ثقافة التواصل الاجتماعي وإيجاد فوائد متبادلة، لذلك فإن الباحثة تعتقد أن السبيل لجعل الفنادق الجزائرية تدرك أكثر أهمية التشارك في المعرفة وتعتمده كاستراتيجية يكمن في ثقافتها التنظيمية، فثقافة التعلم وثقافة الانفتاح الاجتماعي لهما دور إيجابي في ذلك. حيث إن غرس ثقافة التعلم التنظيمي في المنظمة يكون من خلال درجة الانفتاح لدى أعضاء المنظمة بما فيهم الإدارة على التشارك في معلوماتهم (Kandemir & Hult, 2005, p 433). ولكل منظمة الاستطاعة على توفير شروط التعلم لكن ذلك غير كافي لبناء ثقافة التعلم لأن هذه الأخيرة تتطلب توفر قدرة للمنظمة بدل الاستطاعة، والقدرة على التعلم تشير إلى إمكانية والتزام كل أعضاء المنظمة بالتعلم التنظيمي.

كما أن أهم العوامل المساعدة على بناء التوجه نحو التعلم هو برامج التدريب، الحوافز المادية وغير المادية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاعتراف، وتقديم فرص أكثر للتعلم أمام الموظف (Kim & Lee, 2013, p 336).

إن العلاقة القوية بين ثقافة التعلم على مستوى الفرد وسلوك التشارك في المعرفة تجعل على مدراء الفنادق أن يضيفوا شرط ثقافة التعلم إلى معايير اختيار الموظفين، حيث إن تطوير الكفاءات والانفاق على التدريب وكل جهود دعم عملية كسب الموظفين للخبرة والمعرفة العملية لن يتحقق إلا بوجود ثقافة التعلم على مستوى الفرد، الجماعة، والفندق (Kim & Lee, 2013, p 335).

إن الدراسة الحالية تجعل المدراء أكثر تركيز على التعلم التنظيمي وممارساتهم القيادية الاستراتيجية وتوجيهها نحو تحقيق استمرارية للمزايا التنافسية لمنظماتهم. إذ يرى (Kumar et al (2012, p 5) أن من مسؤولية القيادة بناء أرضية قوية تساعد الموظفين على التشارك في خبراتهم ومعارفهم قصد خلق معرفة جديدة تسمح للمنظمات من تحقيق والحفاظ على استمرارية مزاياها التنافسية.

تفيد الدراسة الحالية في دفع مدراء الموارد البشرية والإدارة العليا من دمج أهداف التعلم وتطوير المعرفة التنظيمية ضمن أهداف العمل الاستراتيجية في المنظمة.

إن تحقيق تشارك فعال للمعرفة يحتاج إلى التكامل بين متطلبات تكنولوجيا وسلوكية (Kandemir & Hult, 2005, p 437)، من خلال هذه الدراسة فإن ثقافة التعلم التنظيمي تعكس هذه التوجهات السلوكية

الضرورية لنجاح عملية التشارك في المعرفة، كما أن التسويق الداخلي من جهة أخرى يهدف إلى بناء توجهات سلوكية إيجابية لدى الموظف لها الأثر الإيجابي في دعم التشارك في المعرفة.

يمكن لنتائج الدراسة الحالية أن تفيد أيضا الفنادق بعد التحقق من أن توجيه ممارسات القادة نحو تبني أنشطة التسويق الداخلي ونحو تطوير ثقافة التعلم التنظيمي له أثر إيجابي في تحسين عملية التشارك في المعرفة ، لكن توجيه ممارسات القيادة نحو بناء توجه تسويقي داخلي لا يفيد في تحسين عملية التشارك في المعرفة حيث إن جمع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالموظفين والاستجابة لها غير كافي بل أن الاعتماد على الممارسات الإدارية (أنشطة التسويق الداخلي) واستهداف فلسفة الفرد أو الجماعة أو الفندق (ثقافة التعلم التنظيمي) التي تعطي مساهمات اضافية لممارسات القيادة الاستراتيجية.

إن زيادة المنافسة في قطاع الفنادق جعلها تبحث في كيفية تحسين منتجاتها وخدماتها وكيفية جعل الموظف يقدم أفضل ما لديه للزبون (Chen & Cheng, 2012, p 468)، ويتحقق ذلك من خلال تبني التسويق الداخلي لذلك فنتائج الدراسة تفيد المنظمات الخدمية خاصة في إدراك أهمية تبني التسويق الداخلي.

تواجه الفنادق الجزائرية العديد من عوائق التشارك في المعرفة قد تكون هذه العوائق على مستوى الأفراد مثل نقص الوقت (Kukko, 2013, p 21)، خاصة وأن موظفي الفنادق عادة ما يواجهون ضغط عمل بسبب تعدد الخدمات وطول ساعات العمل ويمكن التغلب على ذلك من خلال ربط التشارك في المعرفة بنظام الحوافر في الفندق، كما توجد عوائق للتشارك في المعرفة على مستوى المنظمة مثل إهمال وعدم إدراك الإدارة لمنافع تبادل المعرفة بين الموظفين، إضافة إلى تعارض أهداف التشارك في المعرفة بين الموظفين وأهداف الفندق (Kukko, 2013, p 22)، ويمكن أن يعالج القادة في الفنادق هذا من خلال تبني التسويق الداخلي الذي يهدف أساسا إلى جعل أهداف الموظف والمنظمة متلائمان مما يساعد على التشارك في المعرفة بما يخدم أهداف الفندق. كما يرى (Chen & Cheng (2012, p 469) أن من مسؤولية القيادة كسب ثقة الموظفين من خلال توضيح رؤية وأهداف الفندق لأن ذلك يجعلهم يسلكون الاتجاه الإيجابي الذي يخدم الفندق ويساهم بذلك في التشارك في المعرفة التي تتوافق وأهداف الفندق. كذلك من مسؤولية القيادة في الفنادق ترسيخ ثقافة التعلم ومعالجة عوائق الاتصال الإدارية لتدعم بذلك التشارك في المعرفة في الفنادق.

إن المنظمات التي لها قيادة استراتيجية قوية يمكنها تقديم أنشطة ابداعية أقوى وتحقيق أعلى أداء لأعمالها في ظل محيط ديناميكي (Ussahawanitchakit, 2011, p47). إن هذا يجعل على مدراء الفنادق الاهتمام بتطوير مهاراتهم القيادية كما يفتح مجال أمام الباحثين لدراسة العوامل المساهمة في بناء وتطوير قيادات استراتيجية. وفي هذا السياق يرى (Goldsmith (2009, p 146) أن من مسؤولية مدراء الموارد البشرية عن عملية توظيف أو تعيين مدراء تنفيذيين أن يختاروا من لهم القدرة على اتخاذ قرارات التعلم الاستراتيجية المساهمة في تبني التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: توصيات للفنادق الجزائرية

بعد الدراسة التي تمت على مجموعة من الفنادق الجزائرية من خلال نموذج الدراسة المقترح يمكن للباحثة الخروج بمجموعة من الاقتراحات الموجهة للفنادق الجزائرية بتصنيفاتها المختلفة:

✓ أكدت هذه الدراسة والعديد من الدراسات ضرورة وجود قيادة استراتيجية في الفنادق بدل الاكتفاء بممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية، فالفنادق الجزائرية بدورها مطالبة بالتفرقة العملية بين المفهومين، والبدء في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية للمديرين التنفيذيين وكل ممثلي الإدارة العليا في الفندق.

✓ على متخذي القرارات الاستراتيجية في الفنادق الجزائرية تبني أنماط القيادة الحديثة والتي تتماشى والقيادة الاستراتيجية مثل القيادة التحويلية والقيادة الرؤيوية.

✓ 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.

✓ من مسؤولية قادة المنظمات بما فيهم الفنادق الجزائرية هو زرع الثقة بين الموظفين، كون الثقة عنصر ضروري لتحقيق مستويات عالية من التوجيه السلوكي المؤثر على ثقافة التعلم التنظيمي (Kandemir & Hult, 2005, p 434).

✓ اعتمادا على نتائج الدراسة التي تؤكد الأثر الايجابي المباشر للتسويق الداخلي في تحسين التشارك في المعرفة بين الموظفين فإن الفنادق الجزائرية خاصة منها الفنادق الخاصة والفنادق الاقتصادية من إعادة النظر في نظام التعويضات ونظام التحفيز وتكليفه بما يخدم التشارك في المعرفة، خاصة أن الفنادق الجزائرية بدأت تظهر وعي لأهمية إدارة المهارات وإدارة المعرفة من خلال الدورات التدريبية التي بدأ تطبيقها على مدراء الفنادق.

✓ لا يكفي تدريب مدراء الفنادق على محتويات مقارنة الإدارة بالكفاءات بل ذلك يتطلب تطبيق وتعديل العديد من الأنشطة الأخرى خاصة في قسم إدارة الموارد البشرية وفي هذا السياق تقترح الباحثة على مدراء الفنادق الجزائرية تبني فلسفة التسويق الداخلي لأنها تصور شامل لإدارة موارد بشرية حديثة موجهة نحو تحسين خدمة الزبون الداخلي والخارجي.

- ✓ على الفنادق الجزائرية أن تدرك أكثر أن التدريب ليس كافيا لنقل المهارات والمعارف إلى الموظفين، بل أن دعم التشارك في المعرفة سيساهم في تخفيض نفقات التدريب، بحيث إن تدريب مجموعة معينة من الموظفين يكفي كونهم سينقلون ما اكتسبوه من معارفه إلى زملاءهم.
- ✓ على المؤسسات الجزائرية أن لا تهمل التشارك في المعرفة أو تعتبره سلوك ثانوي يرتبط عادة بمتطلبات إنجاز العمل، بل هو جزء ضروري لإيجاد حلول جماعية لكل مشاكل العمل في المنظمة (Ghobadi & D'Ambra, 2013, p 140).
- ✓ 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 (Chen & Cheng, 2012, p 469). 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 الباحثة أن الهيكل الهرمي وحده ليس مشكل حيث إن 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.
- ✓ لا تزال المؤسسات الجزائرية بما فيها الفنادق لا تعترف بأهمية ما يمكن أن تقدمه الجامعة من مهارات، بل قد تنفق الكثير لشخص أجنبي ليقدم تدريب يمكن أن يقدمه متخصصون من الجامعات الجزائرية بأقل تكلفة.
- ✓ على المؤسسات الجزائرية والفنادق بوجه خاص فتح المجال أمام الباحثين المتخصصين وتقريبهم من الواقع الذي تعمل فيه، فالعديد من الحلول يمكن أن يقدمها لهم الباحثين وإلا فستكون جهود هؤلاء الباحثين كمن يقطع المسافات الطويلة بكل جد لكنه في الطريق الذي لا يؤدي إلى المطلوب.
- ✓ 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، ثقافة المشاركة، ثقافة الانفتاح، والثقافة الداعمة... الخ.

المطلب الرابع: توجيهات لبحوث مستقبلية

فيما يلي تعرض الباحثة مجموعة من الأفكار التي تطرح نفسها كإشكاليات مستقبلية خرجت بها من خلال حدود الدراسة الحالية:

- ✓ أكدت الدراسة الحالية أن التوجه التسويقي الداخلي ليس له مساهمة إضافية في دور القيادة الاستراتيجية في تشجيع التشارك في المعرفة لكن هذه الدراسة تبنت أبعاد التوجه التسويقي الداخلي لـ Ling, 2004، الذي قام بإسقاط نموذج Kohli & Jawroski, 1990 للتوجه التسويقي الخارجي (جمع، نشر، والاستجابة للاستخبارات التسويقية)، في حين يمكن إعادة هذه الدراسة بتطبيق نموذج Slater & Narver للتوجه التسويقي الخارجي (التكامل بين الوظائف، والتوجه نحو الزبون، والتوجه نحو المنافسين) وإسقاطه داخل المنظمة. ولقد قدمت الدراسة الحالية في الإطار النظري اقتراحًا مبدئيًا لهذا الإسقاط، خاصة وأن Slater & Narver (2000, p 71) أكد أن نموذجهما للتوجه التسويقي عبارة عن مكون ثقافة العمل، كما أكد أن التوجه التسويقي عبارة عن مكون لتركيب التعلم التنظيمي، وقد أكدت هذه الدراسة الدور الكبير الذي تضيفه ثقافة التعلم في مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين عملية التشارك في المعرفة.
- ✓ أكدت العديد من الدراسات على علاقة التوجه التسويقي الخارجي بالتعلم التنظيمي ويتبنون أحيانًا نموذج Kohli & Jawroski للتوجه التسويقي الداخلي، وأحيانًا يتبنون نموذج Slater & Narver، ولأن هذه الإشكالية لم تبحث في المؤسسات الجزائرية فيمكن للباحثين المقارنة بين النموذجين ومن هو الأكثر تفسير للتعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ إن أهمية إدارة المعرفة أكدتها جميع الدراسات والواقع العملي وهو ما جعل المنظمات الكبيرة تنشئ أقسامًا خاصة بإدارة المعرفة، وكأبعد من ذلك تقترح الباحثة دراسة التشارك في المعرفة وقضية أخرجة وظائف المنظمة.
- ✓ رغم أن العديد من الباحثين أكدوا على علاقة نظرية القيادة التحويلية في تفسير التعلم التنظيمي، التسويق الداخلي، والتشارك في المعرفة إلا أنهم أكدوا كذلك أن البحث أكثر في القيادة التحويلية يمكن أن يفسر الكثير من الغموض في هذه العلاقات، ولأن هذه الدراسات قليلة في البحوث بالجزائر فإنها تعد فكرة لبحث مستقبلي.
- ✓ إن هناك فرق بين التعلم الاستغلالي حيث ينتج عنه تأقلم لسلوك المتعلم مع وضع معين نتيجة المعرفة التي اكتسبها والتعلم الاستكشافي الذي ينتج عنه تغيير جذري لسلوك المتعلم نتيجة المعرفة

- المكتسبة والتي عادة ما ترتبط بمعرفة لماذا ومعرفة كيف، ولهذا أكد (Berson et al (2006, p 586 أن أغلب الدراسات في التعلم التنظيمي تركز على التعلم الاستغلالي، لذلك يمكن للباحثين في هذا المجال التركيز على نتائج أو أسبقيات التعلم الاستكشافي في بحوثهم المستقبلية.
- ✓ إن للمعرفة الضمنية خصائصها التي تختلف عن خصائص المعرفة الظاهرة وهو ما يعطي فكرة لبحث مستقبلي يركز على مقارنة بين العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة الضمنية مقابل التشارك في المعرفة الظاهرة.
- ✓ عادة ما ترتبط Six Segma بعمليات إنتاج السلع والخدمات، فعليه يمكن البحث في علاقة Six Segma بعملية إنتاج المعرفة باعتبار المعرفة سلع غير ملموسة، وسيكون ذلك ربط لتخصص إدارة الإنتاج بإدارة الموارد البشرية.
- ✓ يمكن البحث في الإبداع التنظيمي كمحدد لإدارة المعرفة بدل من كونه مخرجات لها، حيث إن الإبداع التنظيمي يمر بمجموعة مراحل تتشابه في أهدافها وتسلسلها مع مراحل إدارة المعرفة، اتخاذ القرار مقابل مراحل الإبداع وعلاقته بعملية خلق المعرفة.
- ✓ ونظرا لأن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بحاجة إلى بحوث تطبيقية، فإنه يمكن دراسة موضوع خلق أو التشارك في المعرفة من الأقرب للتعلم التنظيمي، وذلك قد يعطي إجابات عديدة لأسئلة تكررت في نهاية العديد من الدراسات حول التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.
- ✓ يمكن إجراء دراسة مقارنة لموضوع القيادة الاستراتيجية في الفنادق بمختلفة تصنيفاتها مثل فنادق السلسلة، الفنادق الخاصة، والفنادق الاقتصادية.
- ✓ في ظل ما تعيشه المؤسسات الجزائرية من تطوير في تكنولوجيا المعلومات فإنه يمكن إجراء دراسة مقارنة بين التشارك في المعرفة في المحيط المادي (المنظمة) والمحيط الافتراضي (الالكترونيا).
- ✓ ركزت هذه الدراسة على العوامل البشرية المرتبطة بالتشارك في المعرفة، لذلك يمكن لبحوث أخرى التركيز على عوامل النظام المرتبطة بالتشارك في المعرفة خاصة في ظل بروز مواقع الاتصال الالكتروني فمثلا يمكن البحث في واقع تطبيق مواقع التواصل الاجتماعي في التشارك في المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ إن تطبيق نموذج الدراسة في دولة واحدة غير كافي للاستفادة منه حيث إن دراسة نموذج معين في أكثر من دولة تمكن المؤسسات محل الدراسة (الفنادق) من الاستفادة من نظيراتها في دول أخرى.
- ✓ ركزت الدراسة الحالية على دراسة علاقة ثقافة العلم التنظيمي بالتشارك في المعرفة وعليه يمكن البحث في علاقة استراتيجية التعلم التنظيمي بالتشارك في المعرفة.

- ✓ يعتقد (Kumar et al (2012, p 6) أنه يمكن للقائد من مساعدة الموظفين على خلق المعرفة من خلال تقديم طرق الحماية المختلفة مثل مناخ الثقة والتعاون، وعليه يمكن البحث في علاقة المناخ التنظيمي والنية والاستعداد للتشارك في المعرفة.
- ✓ يرى (Milam (2005, p 17) أن إدارة المعرفة تحتاج إلى الالتزام الجدي بعدة تغييرات تنظيمية في المنظمة والتي يمكن تحقيقها من خلال أدوات جديدة كاستخدام القصص والتاريخ للتعلم وأنماط قيادية جديدة تدعم إدارة المعرفة، وعليه يمكن دراسة درجة اعتماد القادة في المؤسسات الجزائرية على القصص وتاريخ المؤسسة لتطوير ثقافة التعلم التنظيمي.
- ✓ يرى (Kim & Lee (2013, p 324) أن الفنادق التي لها قدرة على التشارك في المعرفة (الاكتساب والتحويل) تكون أقوى من المنافسين لأنها تملك أمر فريد، صعب، ونادر، لذلك يمكن المقارنة بين العوامل المؤثرة في سلوك التشارك في المعرفة بالتركيز على الاكتساب وسلوك التشارك في المعرفة بالتركيز على التحويل.
- ✓ يرى (Chen & Cheng (2012, p 469) أن أهم الأبعاد التي يمكن أن تربط التسويق الداخلي بالتشارك في المعرفة هي الاتصال الداخلي، القيادة، الدعم الإداري، التفاعل بين الأقسام والتدريب والانفتاح، ولأن هذه الدراسة اختبرت التسويق الداخلي بأبعاده (الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، استراتيجية المكافآت، والتوجه نحو الزبون) مجتمعة، لذلك يمكن البحث أكثر في ما هي أبعاد التسويق الداخلي المساعدة أكثر على تشجيع التشارك في المعرفة.
- ✓ أكدت الدراسات في التسويق الداخلي كما وردت في هذه الدراسة أنه لا يوجد اتفاق حول أبعاد التسويق الداخلي، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى عدم وجود بحوث تراكمية في هذا الموضوع بحيث يعتمد كل باحث إلى تبني أبعادًا معينة، لذلك فإن من مسؤولية الباحثين إيجاد نماذج دقيقة للتسويق الداخلي ولن يتحقق ذلك إلا من خلال البحوث التراكمية أين يختبر كل باحث نتائج ما سبقه ليؤكددها أو ينفىها.
- ✓ يرى (MeiLiang (2009, p 121) أن الدراسات حول العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة قليلة، كما أن الدراسات التي تمت لم تقدم تحليل كافي، ولذلك فإن هذا المجال مفتوح للبحث فيه أكثر.
- ✓ يرى (Salo (2009, p 111) أن خلق المعرفة يمكن أن يكون نتيجة التفاعل بين الموظفين فيما بعضهم وبين الموظفين والمحيط، وهذا ما يعني أن العديد من العوامل الداخلية كالثقافة والمناخ والاسلوب الإداري والقيادة يمكن أن يكون لها دور في خلق المعرفة، إضافة إلى العوامل الخارجية مثل المنافسة وقضايا الزبون... الخ، ولأن أغلب الدراسات بما فيهم الدراسة الحالية تركز على علاقة المحيط

- الداخلية في انتاج المعرفة، فإن البحث في عوامل المحيط الخارجية المساهمة في إنتاج المعرفة تعد مواضيع تحتاج للدراسة أكثر.
- ✓ يعتقد (Aragon-Correa et al (2007, p 353 أن حجم المنظمة قد يكون له علاقة بقدرتها على التعلم، لذلك تقترح الباحثة إدراجه في الاسئلة الشخصية في البحوث القادمة حول التعلم التنظيمي.
- ✓ تبنت الباحثة في هذه الدراسة أربع من الأبعاد الثمانية لممارسات القيادة الاستراتيجية التي قدمها Hitt et al, 2001 (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة) لاعتقادها أنها الأكثر تلاؤماً مع تبني أنشطة التسويق الداخلي وتبني ثقافة التعلم التنظيمي وتوجه تسويقي داخلي، لكن يمكن لبحوث قادمة أن تتبنى الأبعاد الباقية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الكفاءات المحورية الديناميكية، الاستثمار في تكنولوجيا جديدة، الاعتماد على استراتيجيات قيمة، والالتزام بالممارسات الأخلاقية) وذلك حسب المتغيرات الوسيطة التي يمكن شرح بها العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.
- ✓ ركزت الدراسة الحالية على التشارك في المعرفة بين الموظفين وهو ما يسمى التشارك في المعرفة الداخلية رغم أن الدراسة لم تضع حد لهذه المعرفة إذ قد تكون المعرفة المتشارك فيها بين الموظفين من مصادر خارجية كالزبائن والمنافسين، لكن في بحوث أخرى قد يركز الباحث على التشارك في المعرفة الخارجية، أين يهتم بالتفاعل ليس بين الموظفين أو الموظفين والإدارة بل بين الموظف وأطراف خارجية عادة ما تكون الزبائن.
- ✓ أكد (Kasper & Hattmeger (2003, p 7 على تعقد عملية التشارك في المعرفة في الموظفين في مختلف فروع الشركات متعددة الجنسيات، حيث لها ثقافات مختلفة وقد تكون متعارضة حسب الدولة التي يوجد فيها هذا الفرع لذلك فإن قضية التشارك في المعرفة الشركات متعددة الجنسيات تعد إشكالية بحاجة إلى الدراسة.
- ✓ كما أكد (Kasper & Hattmeger (2003, p 7 أن أهم العوامل المساعدة على التشارك في المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات وفروعها بما يميزها من تحديات أهمها الانتشار الجغرافي هو التعلم وهي فكرة أخرى لدراسة التعلم التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات.
- ✓ إشكالية التشارك في المعرفة الداخلية والخارجية لمؤسسات التحالف الاستراتيجي، حيث إن التحالف الاستراتيجي عبارة عن مشروع مؤقت قائم على فوائد متبادلة قد تغيب أو تختلف في العديد من ظروف التشارك في المعرفة مثل: الوقت، الثقة، القيادة، الثقافة التنظيمية... الخ.

- ✓ يمكن أيضا البحث في دراسة سلوك التشارك في المعرفة كسلوك رسمي وتطوعي في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ لم تركز الدراسة الحالية على اتجاه التشارك في المعرفة في الفنادق، ورغم أهمية التشارك في المعرفة في كل الاتجاهات إلا أن التشارك في المعرفة بين الأقسام أو الوظائف يعد الأهم في الفنادق كون أن هذه الأخيرة تقدم خدمات متعددة تعتمد هذه الخدمات على بعضها فمثلا خدمة المبيت لا يمكن أن يحكم عليها الزبون بأنها خدمة جيدة إلا إذا كانت خدمة التنظيف وخدمة الإطعام كذلك جيدة، ولهذا فإن التشارك في المعرفة بين الوظائف سيحقق جودة الخدمة الفندقية، وهي فكرة لبحث مستقبلي.
- ✓ تم جمع البيانات الأولية من وجهة نظر موظفي الفنادق الجزائرية لكن يمكن دراسة النموذج الحالي من خلال وجهة نظر المدراء ومقارنة النتائج للخروج بتحليل أدق لنموذج الدراسة.
- ✓ اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية من الفنادق على الاستبيان بصفة أساسية ونظرا لما لهذه الأداة من عيوب وإمكانية التحيز والبعد عن الموضوعية في بعض الجوانب فإن الاعتماد أكثر على المقابلة سيعطي نتائج أقوى ودعم للنتائج التي قدمتها الدراسة الحالية. كما أن الدراسة الحالية اعتمدت على طرق وأساليب تحليل في برامج إحصائية تم تطبيقها على بيانات هي في الحقيقة مفاهيم انسانية ومن ثم ترجمة الأرقام إلى مفاهيم سيتخلل هذه العمليات بعض من التحيز غير المتعمد بالرغم من التأكد من الثبات والصدق وملاءمة نموذج الدراسة لذلك فإن مزج الباحث بين المنهجين الكمي والكيفي بالتركيز على المنهج الكيفي سيتغلب على هذه المشاكل ويعطي نتائج قوية.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، حيث تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS و AMOS، فيما تم الاستعانة بالمقابلة في تفسير نتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها: الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة. كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثراً غير مباشر في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي. كما قدمت الباحثة في هذا الفصل مجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الخاتمة

تحكم القيادة كل العمليات والسلوكيات في المنظمة وتحدد نجاحها. وفي ظل تقلب محيط الأعمال فإن الحاجة إلى قيادة استراتيجية لهذه العمليات والسلوكيات أصبح ضروري.

ولقد قدمت الدراسة الحالية نموذجًا متكاملًا لأثر مجموعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة، حيث أَلَمَّتْ بأهم الممارسات التي يتطلبها محيط المنظمة ومناخ العمل فيها، فارتبطت بكل من الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، والرقابة المتوازنة. إذ تلعب الثقافة الداعمة لسلوكيات التعلم دور مهم في تشجيع سلوك التشارك في المعرفة بين الموظفين، كما أنها محدد لاستراتيجيات التشارك في المعرفة مثل ربط نظام التعويضات بسلوك التشارك في المعرفة أو دعم تكنولوجيا المعلومات لهذه السلوكيات. وبدورها فإن الممارسات الموجهة نحو تطوير رأس المال البشري ستعكس إيجابيا على استراتيجيات التشارك في المعرفة. في حين أن للتصور الاستراتيجي والرؤية المشتركة أهمية في تقريب إدراكات الموظفين وجمعهم حول أهداف محددة تشجعهم على التشارك في معارفهم. ورغم اختلاف الدراسات في تحديد دور الرقابة في التشارك في المعرفة، إلا أن الدراسة الحالية أكدت أن للرقابة المتوازنة أهمية في ضبط سلوكيات الموظفين وتوجيهها بما يخدم المنظمة.

إن نموذج هذا البحث لم يكتفي بتحديد المساهمة المباشرة لممارسات القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة، بل قدّم تفسير أدق لهذه العلاقة من خلال المتغيرات الوسيطة، حيث أنه لتبني القيادة الاستراتيجية عن طريق الممارسات المذكورة سابقا أنشطة التسويق الداخلي أهمية كبيرة في تشجيع ودعم التشارك في المعرفة. فممارسات القيادة الاستراتيجية -من خلال أنشطة التدريب والتحفيز والمكافآت- تستطيع التحكم في توجهات الموظفين، كما أن للاتصال الداخلي دورًا في تسهيل تدفق المعرفة، ومن جهة أخرى فإن التوجه نحو الزبون الخارجي يساهم في بناء ثقافة مشتركة بين الموظفين تجمع على تقديم الخدمة الأفضل للزبون وهي بذلك تدفعهم للتشارك في معارفهم رغبة في تحسين الخدمة المقدمة.

كما أن اهتمام القيادة الاستراتيجية بتطوير ثقافة التعلم في المنظمة يعد شرط ضروري للوصول إلى تشارك فعّال في المعرفة، فلا يمكن بناء معرفة جديدة دون حدوث عملية التعلم.

إن ما سبق هو شرح لعملية التفاعل في العلاقات بين متغيرات الدراسة بهدف الوصول إلى التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية، إذ إن تحقيق هذه الأخير يساهم في نجاح الفندق وقد أكدت ذلك العديد من الدراسات، فأكد Kim & Lee (2013, p 334) أنه على مدراء الفنادق تشجيع الموظفين على التشارك في المعرفة كون ذلك يزيد من الابداع في الخدمات. كما أن تشارك موظفي الفنادق في معارفهم يسمح بتقديم الخدمات الأفضل للضيوف (Chen & Cheng, 2012, p 468)، ويعتقد مدراء الفنادق أن التراكم المعرفي

والتشارك في المعرفة بين الموظفين منهج إداري مهم يسمح للفندق من جذب الزبائن والحفاظ عليهم
(Chen & Cheng, 2012, p 468).

إن ما توصلت إليه هذه الدراسة إضافة إلى ما أكدته بعض الدراسات عن أهمية التشارك في المعرفة في نجاح المنظمة، يفتح مجالاً واسعاً أمام الباحثين الأكاديميين والممارسين من الاستفادة من هذا النموذج وتقديم إضافات عليه أو تعديل فيه.

ومن واقع إنجاز هذا العمل تقدم الباحثة مجموعة توصيات للجامعة الجزائرية:

- ✓ إن الجامعات الجزائرية بحاجة إلى إنشاء تخصصات مرتبطة بالإدارة الفندقية التي من شأنها تسريع تطور الفنادق الجزائرية، كما تعد قاعدة لدعم السياحة في الجزائر.
- ✓ يمكن للجامعة أن تكسب ثقة المؤسسات الاقتصادية بما فيها الفنادق من خلال إعادة النظر في التخصصات المفتوحة بحيث يجب أن تناسب ما تحتاجه المؤسسات حقيقة.
- ✓ إن البحث عن الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية بما فيهم الفنادق لا يمكن أن يحدث فجأة أو تلقائياً، بل ذلك يحتاج إلى خطط شاملة من مستويات عليا.
- ✓ يرى ممثل مؤسسة التسيير السياحي أن الإشكاليات التي تدرسها البحوث الجامعية هي بعيدة عن واقع المشاكل التي تعيشها فعلاً الفنادق الجزائرية، ورغم أن الباحثة تعتبر أن هذا الكلام نسبي إلا أنها تقترح على الباحثين الابتعاد عن تحديد مشكل الدراسة من دراسات ونماذج سابقة، لأن ذلك قد يخلق فجوات كبيرة لدى الباحث ولا يعطي في النهاية أي إضافات أو فائدة فما هو مناسب في بلد ما لا يناسب بلد آخر، بل على الباحث أن يبدأ في إجراء المقابلات مع المؤسسة محل الدراسة وتحديد واقعها أولاً. وفي هذا السياق فإن ممثل مؤسسة التسيير السياحي أشار إلى أن أهم المشاكل التي تعانيها الفنادق هي مشكل الفساد والغش الإداري خاصة في الفنادق الخاصة وهو ما يجعل التفوق التنافسي والربحي سيكون بالضرورة أقوى في هذا النوع من الفنادق.

المراجع المستخدمة

المراجع باللغة العربية:

▪ الكتب:

1. عبوي، ز.م، (2007)، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات"، ط 1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

▪ المقالات:

2. الحاج، ع.إ.أ، والضمور، ه، (2010)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 6، العدد 1.
3. الحنيطي، م.ف، (2001)، "التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين -دراسة ميدانية-، *مجلة المنارة*، المجلد 7، العدد 2.
4. الحواجرة، ك.م.، (2010)، "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي"، *مجلة العلوم الإنسانية*، السنة الرابعة، العدد 45.
5. الخشالي، والتميمي، (2008)، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة القطاع الصناعي الأردني"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 2.
6. الخشالي، شاكر جار الله، ورضوان بلال إبراهيم، (2008)، "الإدارة الالكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي"، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية.
7. الطائي حميد عبد النبي، (2001)، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن.
8. الفاعوري رفعت وبنكار براء، (2004)، "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
9. السالم مؤيد سعيد والحياني عبد الرسول، (2007)، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني"، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 27، عدد 1.
10. الواصل، ع.ع، (1999)، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.
11. أيوب ناديا، ح. (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، *دورية الإدارة العامة*، المجلد 44، العدد 1.
12. حامد، س.ش، (2001)، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، جامعة الأزهر، مصر.
13. حداد، ش.إ، وعلي، ع.ع، (2008)، "اختبار صلاحية تطبيق مقياس لتسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 4.
14. خالد، ك، (2000)، "مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر"، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد 1.
15. طارق حسن محمد الأمين، (2006)، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)"، *دورية الإدارة العامة*، المجلد 46، العدد 2.
16. هيجان عبد الرحمان بن أحمد، (1998)، "التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، *الإدارة العامة*، المجلد 37، العدد 4.

المراجع المستخدمة

▪ المذكرات:

17. الجريبي، ع.إ.، (2006)، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.

المراجع باللغة الإنجليزية:

▪ The Books:

18. Hair, J.F., Anderson, R., and Tatham, R., Black, W., (1998), "Multivariate data analysis". Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
19. Hair, J.F., Bush, R.P., Ortinau, D.J. (2000), "Marketing Research: A Practical Approach for the New Millennium", Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
20. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E., (2001), "Strategic Management: Competitiveness & Gloablization", 4th ed., South- Westren College Publishing
21. Kothari, C.R., (1985), « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited
22. Neter, J., William, W., & Michael, H.K., (1985), "Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs", 2nd Edition. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
23. Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2003), "Research Methods for Business Students", 3rd ed., Financial Times Prentice-Hall, London.
24. Sekaran, U. (2004), "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
25. Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth.

▪ The Articles:

26. Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M. (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies", **European Journal of Marketing**, 37.
27. Abzari, M., Ghrbani, H., & Madani, F.A., (2011), "The Effect Of International Marketing on Organizational Commitment in Iran", **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 3, No. 1.
28. Agarwal, A., (1999), « Learning Organisation », HR folks international.
29. Aggestam, L., (2006), « Learning Organization or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken or The Egg ? », **Information Techonlogy and Control**, Vol. 35, No. 3.
30. Akamavi, N., & Kimble, C., (2005), « Knowledge Sharing and Computer Supported Collaborative Work : The Role of Organizational Culture and Trust », **The University of York**, U.K.
31. Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M.B., and Adams, R.D. (2008) "The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment", **Radiography**.
32. Alben, A., & Elissaveta, G., (2005), "A note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice", **Sofia University, Bulgaria**.
33. Albright, J.J., & Park, H.M. (2009), "Confirmatory Factor Analysis using Amos, LISREL, Mplus, SAS/STAT CALIS: The document summarizes confirmatory factor analysis and illustrates how to estimate individual models using Amos 16.0, LISREL 8.8, Mplus 5.1, and SAS/STAT 9.1.", **Confirmatory Factor Analysis**.

34. Al-Omari, A., Qablan, A., Khasawneh, S., & Khasawneh, A., (2008), "Leadership and Adaptability styles of Deans at Public Jordanian Universities", **An - Najah Univ. J. Res. (H. Sc.)**, Vol. 22 (6).
35. Almahamid, S., McAdams, A.C., & Kalaldehy, T., (2010), "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, pp 327-357.
36. Appelbaum, L., & Paese, M., (2002), "What Senior Leaders do: The Nine Role of Strategic Leadership", **Development Dimensions International**.
37. Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J., & Cordon-Pozo, E., (2007), "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", **Industrial Marketing Management**, Vol. 36.
38. Argyris, C., (1997), « Organizational Learning and Management Information Systems », **Accounting, Organizations, and Society**, Vol. 2, No. 2.
39. Assefa, T., (2010), "Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa", **Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia**.
40. Awwad, M.S., & Agti, D.A., (2011), « The Impact of Internal Marketing on Commercial Baanks' Market Orientation », **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 29, No. 4.
41. Babalhavaeji, F., & Kermani, Z.J., (2011), "Knowledge Sharing Behavior Influences: A Case of Library and information Science Faculties in Iran", **Malaysian Journal of Library & Information Science**, Vol. 16, No. 1.
42. Bagozzi, Richard P. and Yi, Y (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models." **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 16.
43. Baldomir, J., (2009), « Leading in the Learning Organization », **Leadership Advance Online**, No. 7.
44. Ballantyne, D., (2004), "A Relationships Mediated Theory of Internal Marketing", **Publication of the Swedish school of economics and business administration**.
45. Bannet, D., (2003), "Knowledge Management, Learning and the Knowledge Worker", **MQI**.
46. Bannon, D.P., (2005), "Internal Marketing and Political Marketing", **PSA**, PP. 1-15.
47. Bansal, H.S., Mendelson, M.B., & Sharma, B., (2001), "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes", **Journal of Quality Management**, Vol.6.
48. Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R.O., (2003), "Transforming Hotels I,to Learning Organizations: A New Strategy for Organizational", **Tourism Management**, Vol. 24,.
49. Benea, M.C., (2008), "Internal marketing and Performance in Services Organizations", **Hunedoara, Romania**.
50. Bennet, A., & Bennet, D., (2001), "The Relationship Between Organizational Learning and Knowledge Management".
51. Bentler, P. M., & Bonett, D. G., (1980), « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », **Psychological Bulletin**, Vol. 88.
52. Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M., & Keller, R.T., (2006), « Leadership and Organizational Learning : A Multiple Perspective », **The Leadership Quarterly**, Vol. 17.
53. Blayney, C., (2009), «Management Competencies : Are They Related to Hotel Performance ? », **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol. 2, No. 1.

54. Blayney, C., & Blotanick, K., (2010), « Leadership in the Hotel Industry : Evidence From Canada », **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol. 3, No. 3.
55. Bligh, M.C., Pearce, C.L., & Kohles, J.C., (2006), « The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work », **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4.
56. Boal, K.B., & Hooijberg, R., (2000), « Strategic Leadership Research : Moving On », **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4.
57. Boal, K.B., & Schulty, P.L., (2007), « Storytelling, Time, and Evolution : The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive System », **The Leadership Quarterly**, Vol. 18.
58. Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », **The British Journal of Sociology**, Vol. 35, No. 1.
59. Brown, L., & Erwee, R., (2001), « Using Case Study Methodology to Research Knowledge Generation and Transfer in International Business Networks », **University of Southen Queensland**.
60. Buber, R., (2000), "Model Building on Internal Marketing: An Exploratory Study by GABEK", **ANZMAC**.
61. Büchel, B., & Probst, G., (1999), "From Organizational Learning to Knowledge Management", **Asian Institute of Technology, Thailand**.
62. Canacho, K., (2007), "La Catalina: A Knowledge Sharing Experience for Capacity Building Process", **Agencia Latino Americana de Information**.
63. 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.
64. Carter, L., & Murry, P., (2009), "Keys to Relational Competence in Internal Marketing", **ANZMAC**.
65. Center of creative leadership, (2002), «Strategic Leadership ».
66. Chau, T., Maurer, F., & Melnik, G., (2003), "Knowledge Sharing: Agile Methods V.S. Tayloristic Methods", **University of Calgary, Canada**.
67. Chen, I.Y.L., Chen, N.S., & Kinshuk, (2009), « Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities », **Educational Technology & Society**, Vol. 12, No. 1.
68. Chen, L.Y., & Barnes, F.B., (2005), "Relationship Between Leadership Behaviors and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances", **Chungchon Institute of Technology**, No. 1.
69. Chen, M.L., & Chen, K.J., (2010), "Relationships Among Organizational Innovation, Learning and Knowledge Management in the Information Technology Industry", **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 14.
70. Chen, W.J., & Cheng, H.Y., (2012), "Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 31, No. 2.
71. Choi, T.Y., & Cho, V., (2000), "Towards a Knowledge Discovery Framework for Yield Management in the Hong Kieng Hotel Industry", **Hospitality Management**, Vol. 19,.
72. Choo, A.S., Linderman, K.W., & Schroeder, R.G., (2007), «Method and Context Perspectives on Learning and Knowledge Creation Inquality Management », **Journal of Operations Management**, Vol. 25.
73. Christensen, P.H., (2003), « Knowledge Sharing-Time Sestiveness and Push-Pull Strategies in a non-hype Organization », **MPP Working Paper**, No. 12.

74. Shrstie, M., Rowe, P., Perry, C., & Chamard, J., (2000), « Implentation of Realism in Case Study Research Methodology », **International Journal for Small Business, Annual Conference, Brisbane.**
75. Chua, A.L. & Pan, S.L., (2008), «Knowledge Transfer and Organizational Learning in IS Offshore Sourcing », **Omega**, Vol. 36.
76. Collins, B., & Payne, A., (1991), “Internal Marketing: A New Perspective for HRM”, **European Management Journal**, Vol. 3.
77. Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L., (2998), « Transcedent Leadership : Stratetgic Leadership in Dynamic Environments », **The Leadership Quarterly**, Vol. 19.
78. Crad, M.A., (1997), « Toward a Middle-Range Theory of Individual Level Strategic Leadership Transitions », **Leadership Quarterly**, Vol. 8, No. 1.
79. Crawford, C.B., (2005), « Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management : Empirical Findings and Emergent Conclusions », **Knowledge Management & Leardership.**
80. Cuammings, J., (2003), « Knowledge Sharing, A Review of the Literature », **The World Bank Operations Evaluation Department.**
81. Davies, J., Duke, A., Sure, Y., (2002), « Onto Share- Evaluation of an Onology-Based Knowledge Sharing System », **BTexact Technologies**, Orion.
82. Dawes, P.L., (2003), « a Model of the Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations », **Journal of High Technology Management Research**, Vol. 14.
83. Dicke, C., (2006), «Global Innovation and Knowledge Sharing in HR », **American Graduate Research Assistant.**
84. Eglene, O., Dawes, S.S., & Schneider, C.A., (2007), « Authority and Leadership Patterns in Public Sector Knowledge Networks », **The American Review of Public Adminstration**, Vol. 37, No. 1.
85. Elenkov, D.S., Judgeg, W., & Wright, P., (2005), « Strategic Leadership and Executive Innovation Influence : An International Multi-Cluster Comparative Study », **Strategic Management Journal**, Vol. 26.
86. Fang, S.R., Fang, S.C., & Chuang, M.C., (2006), “The Impact of Internal Marketing Mecanism on Knowledge Sharing Motivation and Knowledge Sharing Behavior”.
87. Farzad, A. Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008), "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks", **American Journal of Applied Sciences**, 5 (11).
88. Feng, F., Pearson, T.E., (1999), “Expatriate Managers in China: Selection Criteria, important Skills and Knowledge Repatriation Concerns, and Cause of failure”, **Hospitality Management**, Vol. 18.
89. Figueroa, L.A., & González, A.B., (2006), “Management Of Knowledge, Information And Organizational Learning In University Libraries”, **Germany , Libri**, Vol. 56.
90. Firestom, J.M., & McElroy, M.W., (2004), “View Point: Organizational Learning and Knowledge Management: The Relationship”, **The Learning Organization, Emerald Group Publishing**, Vol. 11, No. 2.
91. 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.
92. Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., & Reinholt, M., (2009), “Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters”, **Human Resource Management**, Vol. 48, No. 6.

93. 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.
94. 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**.
95. Jansen, J.J.P., Vera, D., & Grossan, M., (2009), « Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism », **The Leadership Quarterly**, Vol. 20.
96. Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cebrera, R., (2005), « Organizational Learning Capability : A Proposal of Measurement », **journal of business**, Vol. 58.
97. Jiang, X., & Li, Y., (2008), "The Relationship Between Organizational Learning and Firms' Financial Performance in Strategic Alliances: A Contingency Approach", **Journal of World Business**, Vol. 43.
98. Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J.G., (2007), "The Performance effect of Organizational Learning and Market Orientation", **Industrial Marketing Management**, Vol. 36.
99. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R., (2010), "Innovation, Organizational Learning, and Performance", **Journal of Business Research**.
100. Jones, P.M., (1986), "Internal Marketing", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 5, No.4.
101. Jones, P.M., (2001), "Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning", **NASA Ames Research Center, Human Factors Research and Technology Division, Moffett Field CA 94035**, <http://www.spcomm.uiuc.edu/contractor/IKNOW/sld001.htm>
102. Joreskog, K.G., & Sorbom D. (1996), « LISREL 8: User's reference guide », **Chicago: Scientific Software International**.
103. Ju, T.L., Sun, S.Y., Chao, P.J., & Wu, C.Y., (2009), « Knowledge Sharing Behavior in E-Communities from the Perspective of Transaction Cost Theory », **World Academy of Science Engineering and Technology**, Vol. 53.
104. Ha, N.C., Abu-Bakar, R., & Jaafar, S.I.S. (2007), "Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia", **International Review of Business Research Papers**, Vol. 3 No.5.
105. Hales, C., & Mecrate-Butecher, J., (1994), "Internal Marketing and Human Resource Management in Hotel Consortia", **Int. J. Hospitality Management**, Vol. 13, No. 4.
106. Hallin, C.A., & Marnburg, E., (2008), "Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research", **Tourism Management**, Vol. 29.
107. Hau, Y.S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.G., (2013), « The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions », **International Journal of Information Management**, Vol. 33, No. 2.
108. Heizmann, H., (2009), "Knowledge Sharing Through Communities of Practice: Exploring the Cross Cultural Interface", **Macquarie University, Australia**.
109. Hendriks, PP., (1999), "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on The Motivation for Knowledge Sharing", **Knowledge and Process Management**, Vol. 6, No. 2.
110. Hew, K.F., & Hara, N., (2006), "Identifying Factors That Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice", **Journal of Interactive Online Learning**, Vol. 5, No. 3.

111. Hitt, M.A., Haynes, K.T., & Serpa, P., (2010), « Strategic Leadership for the 21st Century », **Business Horizons**, Vol. 53.
112. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Lee, H., (2000), “Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth and Performance: An Introductory Essay”, **J. Eng. Technol. Manage**, Vol. 17.
113. Holmes-Smith, P. (2008), “Introduction to Structural Equation modeling Using AMOS”.
114. Hong, J.F.L., & Vai, S., (2008), “Knowledge Sharing in Cross Functional Virtual Teams”, **Journal of General Management**, Vol. 34, No. 2, pp 21-37.
115. Hovland, I., (2003), “Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective”, **An Annotated Bibliography, working paper. 224, London, UK.**
116. Hsu, Y.A., & Fang, W., (2009), “Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability”, **Technological forecasting of social change**, Vol. 76.
117. Hu, M.L., Horng, T.S., & Sun, Y.H.C., (2009), “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance”, **Tourism Management**, Vol. 30.
118. Hung, J.Y., Lin, T.Y., (2008), “The Investigation on Internal Marketing Practicing of the International Tourism Hotel Chains”, **Journal of International Management Studies**.
119. Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H., Yang, B., Wu, C.M., & Kuo, Y.M., (2010), “Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry”, **international business review**.
120. Hung, R.Y.Y., Yang, B.Y.H., Lien, B.Y.H., McLean, G.N., & Kuo, Y.M., (2010), “Dynamic Capcibility: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance”, **Journal of World Business**, Vol. 45.
121. Huysmam, M., (2000), « Rethinking Organizational Learning : analysis learning process of infirmation system designers », **Accounting Management and Information Technologies**.
122. Hwang, I.S., & Chi, D.I., (2005), «Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, and International Hotel Performance », **International Journal of Management**, Vol. 22, No. 2.
123. Irani, Z., Sharif, A.M., & Love, P.E.D., (2009), « Mapping Knowledge Management and Organizational Learning in Support of Organizational Memory », **Int. J. Production Economics**, Vol. 122.
124. 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.
125. Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A., (2007), « Influence of Personal Masetery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs », **Technovation**, Vol. 27.
126. Gasson, S., & Shelfer, K.M., (2007), “IT-Based Knowledge Management To Support Organizational Learning: Visa Application Screening At The INS”, **Information, Technology, & People, Volume 20, Issue 4.**
127. George, W.R., (1990), “Internal Marketing and Organizational BehaviorM A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level”, **Journal of Business Research**, Vol. 20.

المراجع المستخدمة

128. Ghobadi, S., & D'Ambra, J., (2013), "Modeling High-Quality Knowledge Sharing in Cross-Functional Software Development Teams", **Information Processing & Management**, Vol. 49, No. 1.
129. Gloet, M., Martin, B., (2006), "Knowledge Management and HRM as a Means to Develop Leadership and Management Capabilities to Support Sustainability", **RMIT University, Melbourne, Australia**.
130. Gounaris, S.P. (2006), "Internal-market orientation and its measurement", **Journal of Business Research**, 59.
131. Gounaris, S., (2008), "Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 19, No. 3.
132. Gracia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J., (2006), « Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship », **Industrial Management of Data Systems**, Vol. 106, No. 1.
133. Green, D., (2008), "Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector", **Journal of Strategic Leadership**, Vol. 1 Iss. 1.
134. Gremler, D.D., Bitmer, M.J., & Evens, K.R., (1994), «The Internal Service Encounter », **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5, No. 2.
135. Guldenberg, S., & Konrath, H., (2004), « Intelligent Leadership in Knowledge Based Organizations : An Empirical Study », **Vienna University**.
136. Gurteen, D., (1999), "Creating a Knowledge Sharing Culture", **Knowledge Management Magazing**, Vol. 2, No. 5.
137. Kandemir, D., & Hult, G.T.M., (2005), « A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint-Ventures », **Industrial Marketing Management**, Vol. 34, No. 5.
138. Karimi, P.M., Soltanpanah, J., Khosravi, A., & Shafei, R., (2011), « The Effects of Internal Marketing on Knowledge Management and Learning », **International Conference on Technology and Business Management**.
139. Kasper, H., & Hattmeyer, B., (2003), « Knowledge Management and Organizational Learning in MNC's », **Management Project of the Department of Change Management and Management Development**.
140. Kelemen, M., (2007), "Internal Marketnig : A Qualitative Study of Culture Change in the UK Banking Sector", **Journal of Marketing Management**, Vol. 23, No. 7-8.
141. Keller S B, Lynch D F, Ellinger A, Ozment J and Calantone R, (2006), « The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Srvce Operations" **Journal of Business Logistics**, 27(1).
142. .
143. Kim, T.T., & Lee, G., (2013), « Hospitality Employee Knowledge Sharing Behaviors in The Relationship Between Goal Orientations and Service Innovation Behavior », **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 34.
144. Kmiecik, R., & Michna, A., (2012), « Relationships Between Knowledge Management and Market Orientation in SMEs », **International Conference About Management, Knowledge and Leraning, Silesian University of Technology, Pland**.
145. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", **Journal of Marketing**, Vol. 54.

146. Kukko, M., (2013), « Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth : A Case Study From a Software Company » **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 24, No..
147. Kumar, K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R., (2012), « Leadership Activities and Their Impact on Creating Knowledge in Organizations », **Indian Institute of Management Indore**.
148. Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y., Grigoroudis, E., (2007), « Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation », **European Union and Greek Government**.
149. Law, C.C.H., & Ngai, E.W.T., (2008), "An Empirical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance", **Expert Systems With Applications**, Vol. 34.
150. Lee, C., & Chen, W.J. (2005), "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry", **International Journal of Management**, Vol. 22 No. 4.
151. Levitt, R.E., Wang, C.M.A., Ho, S.P., & Javernick-Will, A., (2011), "A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations", **Collaboratory for research on global projects**.
152. Liang, C.M., & Sheng, H., (2009), "The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job Satisfaction in Taiwan's IT Industry", **The Journal of International Management Studies**, Vol. 4, No. 2.
153. Liao, S.H., & Wu, C.C., (2010), « System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Innovation », **Expert Systems With Applications**, Vol. 37.
154. Lings, I.N. (2004), "Internal Market Orientation Construct Market Orientation", **Journal of Business Research**, 57.
155. Lings, I.N., & Greenley, G.E., (2005), "Measuring Internal Market Orientation", **Journal of Service Research**, Vol. 7, No. 3.
156. Lin, T.C., Cheng, H.K., & Wu, S., (2003), « 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**.
157. Logaj, V., & Trnavievc, A., (2006), "Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study", **Managing Global Transitions**, Vol. 4, No. 1.
158. Lowder, B.M., (2009), « The Dominant Logic of Entrepreneurial Strategic Leadership : A Phenomenological Study of Entrepreneurs, Consultants, and Bankers », unpublished thesis a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy, Capella University.
159. Lyons, J.B., & Schneider, T.R., (2009), « The Effect of Leadership Style on Stress Outcomes », **The Leadership Quarterly**, Vol. 20.
160. Magnini, V.P., & Honeyaitt-Jr, E.D., (2003), "Learning Orientation and the Hotel Expatriate Manager Experience", **Hospitality Management**, Vol. 22.
161. Magnini, V.P., (2008), "Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 27.
162. Martensen, A., & Gronholdt, L., (2006), "Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences", **Innovative Marketing**, Vol. 2, No. 4.
163. Mazutis, D., & Crossan, M., (2008), « Strategic Leadership and Innovation : A Multi Level Perspective », **Halifax, Nova Scotia**.

164. Mei-Liang, C., (2009), «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.
165. Menguc, B., & Auh, S., (2008), « Conflict, Leadership and Market Orientation », **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 25.
166. Milam, J., (2005), « Organizational Learning Through Knowledge Management Workers and Infomediaries », **Chipter 5**, Accessed 8/12/11. http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed464520.html.
167. Minett, D. Yaman, H.R., Denizci, B., (2009), « Leadership Styles and Ethical Decision Marketing in Hospitality Management », **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 28.
168. Montes. F.J.L., Moreno, A.R., & Morales, V.G., (2005), "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning Innovation and Performance: An Empirical Examination", **Technovation**, Vol. 25.
169. Mulford, P., & Silins, H., (2002), "Leadership for Organizational Learning and Improved Student Outcomes", **University of Tasmania**.
170. Mucnownather, (2006), "The Essence of Hospitality Internal Marketing".
171. Musca, G., Perez, M., & Rouleau, L., & Giordan, Y., (2009), "A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in Patagonia", **Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management**.
172. Nastase, M., (2009), "Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership", **Review of International Comparative Management**, Vol. 10, No. 3.
173. Nemanich, L.A., & Vera, D., (2009), "Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition", **The Leadership Quarterly**, Vol. 20.
174. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **Long Rang Planning**, Vol. 33.
175. Nousala, S., Miles, A., Kilpatrick, B., & Hall, W.P., (2005), "Builfing Knowledge Sharing Communities Using Team Expertise Access Maps (TEAM)", © **by the name of authors**.
176. Ozbekbek, A., & Toplu, E.K., (2011), "Empowered Employees' Knowledge Sharing", **International of Business and Management Studies**, Vol. 3, No. 2.
177. Papisolomu, T., & Vronti, D., (2006), "Building Corporate Branding Through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 15, No. 1.
178. Patiar, A., & Mia, L., (2009), "Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 28.
179. Pentland, B.T., (1995), "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems", **Acting, Mgmt, Tech**, Vol. 5, No. 1.
180. Phang, C.W., Kankanhalli, A., & Ang, C., (2008), "Investigating Organizational Learning in E-Government Projects: A Muliti-Theoretic Approach", **Journal of Strategic Informations**, Vol. 17.
181. Phipps, K.A., & Burbach, M.E., (2010), "Strategic Leadership in The Nonprofit Sector: Opportunities for The Search", **Institute of Behavioral and Applied Management**.
182. Pi, S.M., Chou, C.H., & Liao, H.L., (2013), "A Study of Facebook Group Member's Knowledge Sharing" **Computers in Human Behavior**, Vol. 29, No. 5.

183. Piecy, N., & Morgan, N., (1991), "Internal Marketing- The Missing Half of the Marketing Programme" , **Long Range Planning**, Vol. 24.
184. Pimapunsri, P., (2008), "Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers' Leadership Styles in Thailand", **Educational Journal of Thailand**, Vol. 2, No. 1
185. Pitt, L.F., & Foreman, S.K., (1999), "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 44.
186. Puffer, S.M., (1990), « Attributions of Charismatic Leadership : The Impact of Decision Style, Outcome, and Observer Characteristics », **Leadership Quarterly**, Vol. 1, No. 3.
187. 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**.
188. Robey, D., Bondrean, M.C., & Rose, G.M., (2000), « Information Teachnology and Organizational Learning : A Review and Assesement Research », **Accounting Management anf Information Technologies**, Vol. 10.
- 189.
190. Ruuska, I., & Vartianen, M., (2005), « Characterstics of Knowledge Sharing Communities in Project Organisation », **International Journal of Project Management**, Vol. 23.
191. Saad, N.M., Ahmed, P.R., & Rafiq, M., (2002), "Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 2.
192. Salo, N., (2009), "The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership In An Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices In Bangwita Flores, Indonesia", **Journal of NTT Studies**, 1 (2).
193. Sanchez, R., (2005), "Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice", **ISSN 1103-3010, ISRN LUSADG/IFEF/WPS-005/3-SE**.
194. Shaqrah, A., Alqirem, R., & Alomoush, K., (2011), "Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling", **World Journal of Social Sciences**, Vol. 1, No. 1.
195. Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L., (2012), « The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprice Resource Planning Systems Success, An Empirical Study in China », **Computers in Human Behavior**.
196. Sharman, L., & Edward, B.M., (2007), "Understanding The Impact of Organizational Downsizing on Knowledge Sharing", **Deakin university, Australia**.
197. Serrat, O., (2009), « Building a Learning Organization », **knowledge solutions**.
198. Serrat, O.D., (2009), Understanding Knowledge Management and Learning Essentials", **Knowledge Solutions**.
199. Simberova, I., (2007), "Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer", **Economics and Management**, Vol. 12.
200. Singh, S.K., (2008), « Role of Leadership in Knowledge Management », **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, No. 4.

201. Slater, S.F., & Narver, J.C., (1995), « Market Orientation and the Learning Organization », **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 3.
202. Slater, S.F., & Narver, J.C., (2000), « The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability a Balanced Replication », **Journal of Business Research**, Vol. 48, No. 1.
203. Skerlavaj, M., Stemberger, M.I., Skrinjar, R., & Dimovski, V., (2007), “Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance”, **international journal production economics**, Vol. 106.
204. Skrinjar, R., & Dimovski, V., (2007), “Organizational Learning CultureM The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 106, No. 2.
205. Skinnarland, K.I.T., Oslo, I., & Sharp, P., (2011), “Knowledge Sharing, Organizational Learning and Competitive Advantage in Scandinavian Hotel Company”.
206. Soliman, F., (2011), «From Knowledge Management To Learning Organization To Innovation : Role of Transformational Leadership », **UTS School of Business**.
207. Sosik, J.J., & Dinger, S.L., (2007), “Relationships Between Leadership Style and Vision Content: The Moderting Role of Need for Social Approval, Self Monitoring, and Need for Social Power”, **The Leadership Quarterly**, 18.
208. 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.
209. Spender, J.C., (1996), Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9 No. 1.
210. Spodarczyk, E., & Szelagowska-Rudzka, K., (2008), “The Influence of Internal Marketing and Employees’ Entrepreneurship on Knowledge Management », **Olsztyn Economic Journal**, Vol. 3, No. 2.
211. Srinivas, V., & Shekar, B., (1997), « Applications of Uncertainty-Based Mental Models in Organizational Learning : A Case Study in the Indian Automobile Industry », **Accting, Mgmt, Tech**, Vol. 7, No. 2.
212. 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.
213. Straub, D.W. (1989), “Validating instruments in MIS research”, **MIS Quarterly**, Vol. 13, No. 2.
214. Tjakraatmadja, J.H., & Martini, L., (2011), “Knowledge Sharing Channel Ridiness and Absorptive Capacity”, **The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta**.
215. Than, H.P., (2008), “Exploring Epistemological Beliefs and Learning Approaches in Context: A Social Cultural Perspective”, **Electronic Journal of Research in Educational Psychology**, Vol. 6, No. 16.
216. The Construction Industry Institute, Achieving Learning Organizations Projects Teams, (2005), « Leadership in a Knowledge Era : Achieving the Learning Organization .

217. Tsang, E.W.K, (1999), “The Knowledge Transfer and Learning Aspects of International HRM: An Empirical Study of Singapore MNC’s”, **International Business Review**, Vol. 8.
218. Turkoz, I., & Akyol, A., (2008), “Internal Marketing and Hotel Performance”, **International journal of tourism and hospitality research**, Vol.19, No.1.
219. Ussahawanitchakit, P., (2011), “Moderating Effects of Environment on the Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships”, **Journal of International Business and Economics**, Vol. 11, No. 2.
220. Ussahawanitchakit, P., (2012), “Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator”, **Journal of International Business and Economics**, Vol. 12, No. 1.
221. Venter, A., (2008), “The Link Between Leadership Style, .Organizational Learning and Resistance to Change”, **WeLEAD Onling Magazine**.
222. Vera, D., & Crossan, M., (2001), “Organizational Learning, Knowledge Management, And Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model”, **Richard Ivey School of Business University of Western Ontario**.
223. Vera, D., & Crossan, M., (2004), « Strategic Leadership and Organizational Learning » **Academy of Management Review**, Vol. 29, No. 2.
224. Voola, R., (2003), “Leadership Styles, Internal Marketing, And Market Orientation: Conceptualizing The Relationships”, **ANZMAC, University of Newcastle**.
225. Waldman, D.A., Berson, Y., & Keller, R.T., (2009), « Leadership & Organizational Learning », **The Leadership Quarterly**, Vol. 20.
226. Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Parman, P., (1999), « Does Leadership Malter?: CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environment Uncertainty », **In press-Academy of Management Journal**.
227. .
228. Weerawardena, J., O’Cass, A., & Julian, C., (2006), “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, **Journal of Business Research**, Vol. 59.
229. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K., & Dick, R.V., (2009), “The Role Of Leaders In Internal Marketing”, **Forthcoming in Journal of Marketing**, Vol.73.
230. Wong, A., & Chan, A., (2010), “Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China’s Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspects of Leadership Contexts”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 29,.
231. Worsfold, P., (1989), “Leadership and Management Effectiveness in the Hospitality Industry”, **Int. J. Hospitality Management**, Vol. 8, No. 2.
232. Wu, T.F., Tsai, M.H., Fey, Y.H., Wu, R.T.Y., (2006), “A Study of the Relationship Between Manager’s Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan’s International Tourist Hotels”, **Asian Journal of Management and Humanity Sciences**, Vol. 1, No. 3.
233. Yang, J.T, (2002), “The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept”, **Department of Hotel and Restaurant Management**.
234. Yang, J.T., (2004), «Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning : Tow Case Studies in Taiwan Hotels », **Tourism Management**, Vol. 25.
235. Yang, J.T., & Wan, C.S., (2004), « Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation», **Tourism Management**, Vol. 25.
236. Yang, J.T., (2007), « Knowledge Sharing : Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture », **Tourism Management**, Vol. 28, No. 2.

237. Yan, J.T., (2010), «Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels », **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 29.
238. Yeh, C.H., Lee, G.G., & Pai, J.C., (2011), "Influence of CIO's Knowledge Sharing Behavior on the Quality of the IS/IT Strategic Planning (ISSP) Process in Taiwan", **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No. 6.
239. Yeh, C.M., Hu, H.N., & Tsai, S.H., (2011), "A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector", **American Journal of Applied Sciences**, Vol. 8, No. 4.
240. Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M., (2009), "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning", **JEEMS**, Vol. 2.
- **The Conference:**
241. Akashah, E.P.A., Rizal, S.R., & Hafiz, M.A., (2011), "Knowledge Sharing Platform Framework Using Case Based Reasoning", **International Conference on Information and Intelligent Computing, IPCSIT**, Vol. 18.
242. Alhady, S.M., Sawal, M.Z.H.M., Idris, A.S.A., Azmi, N.A., & Zakaria, Z., (2011), "Knowledge Sharing Behavior and Individual Factors: A Relationship Study in the i-Class, Environment", **International Conference on Management Artificial Intelligence**, Vol. 6.
243. Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", **International Conference, Business and Marketing Management**, Vol. 29.
244. Amayah, A.T., & Nelson, F.F., (2010), "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.**
245. Babaita, C., Sips, G., Ispas, A., & Nagy, A., (2011), "Leadership Style and Culture for Innovation in Hotel Industry", **Proceedings of the 5th WSE As International Conference on Economy and Management Transformation**, Vol. 2.
246. Boateng, R., Stephen, J.R., & Hinson, R., (2009), "Learning and Transferring Knowledge in and Between Organizational Projects", **Repositioning African Business and Development for the 21st Century Proceeding of the 10th Annual Conference.**
247. Farkas, F., (2003), "The Role of Leadership in Knowledge Management and Knowledge Transfer", **Knowledge Transfer, Small and Medium Sized Enterprises and Regional, Development in Hungary.**
248. Janddon, A., & Kalling, T., (2006), « Knowledge, Organizational Context Forces : Knowledge Sharing in IKEA and SCA », **Submitted to OLKC conference at the University of Warwick.**
249. 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.
250. **Kok, R.A.W., Hillebrand, B., & Bieman, W.G., (2001), « Market Orientated Product Development as an Organizational Learning Capability : Finding From Tow Cases », Academy of Marketing Science Conference, University of Groningen.**
251. Manaf, H.A., & Marzuki, N.A., (2009), "The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge", **International**

Conference on Administrative in Public Sector Performance, Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration.

252. 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.**
253. Mehrabani, S.E., & Mohamad, N.A., (2011), « The Role Training Activities and Knowledge Sharing in the Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness », **International Conference on Sociality and Economics Development**, Vol. 11.
254. Nelke, M., (2010), « Knowledge Management and Leadership », **World Library and Information Congress : IFLA General Conference and Assembly, Gothenburg, Sweden.**
255. Robinson, L., & Bucic, T., (2005), « Team Leadership and Learning in Educational Organizations », **ANZMAC Conference : Marketing Education**
256. Varnai, S., & Fojtik, J., (2008), "Internal Marketing Orientation in Cultural Changing Management for Organization Development", **6th International conference on management enterprise and benchmarking hungary.**
257. Wanasika, J., (2009), « **Strategic Leadership and RelationalE for Economizing-Strategizing Principles** », Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.
258. Waris, R.G. (2005), "**An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviors: A path analysis approach**", Unpublished thesis Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Missouri-Kansa City.
259. Weerakit, N., (2007), « **Leadership Competencies Required for Future Hotel General Manager's Success in Thailand** », Unpublished thesis Submitted to the Faculty of the Graduate Collge of the Oklahoma State University, In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy
260. Zhang, J., Faerman, S.R., & Cresswell, A.M., (2006), "The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing", **Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.**

▪ **The Theses:**

261. Davis, M. A. P. J. (2005), "**The Effects Of Internal Marketing On Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach**", Unpublished Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, The Ohio State University.
262. DeHaven, D.B., (2007), « **The Influence of Leadership on Knowledge Management : An Investigation of Certified Knowledge Manager Perceptions** », Unpublished Thesis Presented in Parial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
263. Farzad, A. (2007), "**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**", **Unpublished Master's Thesis**, Lulea University of Technology.
264. Hardoin, L.J., (2009), « **The Relationship of Principal Leadership to Organizational Learning and Sustained Academic Achievement** », Unpublished

- thesis, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A & M niversity in Partial Fulfillment of the Requirement for the the Degree of Doctor of Philosophy.
265. Gillemo, S., & Rijkse, M., (2000), **“Saab Versus Internal Marketing – Internal Brand Alignment in an MNC Operating in the Automobile Industry”**, Unpublished Master thesis, school of economics and commercial law, Goteborg University.
266. Goldsmith, K., (2009), **« The Relationship Between Learning Executive Leadership Styles and Participation in Strategic Learning »**, Unpublished Thesis Dissertation Peoposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Adminstration ; University of Thoenx.
267. Mat, J., (2008), **“The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing”** Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling.
268. Mnisi, M.A. (2005), **“The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”**, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria.
269. Ngwa, C.M., (2012), **“Impact of Strategic Leadership Styles on Organizational Success in Public, Private, and Nonprofit Organizations”**, Unpublished Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Public Administration, to the Faculty of The Department of Political Science Kutztown University Kutztown, Pennsylvania.
270. Roja, N.S., & Roast, S. (2007), **“Internal Branding: Development of Brand Values and Organizational Commitment”**, Unpublished Master thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Luella University of Tecgnology.
271. Rydberg, I. and Lyttinen, J.P. (2005), **“Internal Marketing in Hotel Chains: A Case Study of Elite Stadshotell Lulea**, Unpublished Bachelor’s Thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Luella University of Tecgnology.
272. Sadiq, S., & Akerlind, U, (2004), **« Corporate Special Events: A Strategic Tool in Internal Marketing to Motivate and Retain Employees »**, Unpublished Graduate Business School, impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master thesis, Gotehoy University.
273. Sianova, P., (2010), **“Internal Marketing Implementation From Leaders and Employees Perspectives: Qualitative and Quantitative Approach”**, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Req
274. uirement For the Degree of Magister of Management, Faculty of Economics, University of Indonesia.
275. Tsai, C.C., (2008), **« The relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD companies in Taiwan**, Unpublished Master's Thesis, National Cheng King University, Taiwan.

Web Sites:

276. [HTTP: Science direct: Demystifing Organizational learning](http://www.sciencedirect.com), PP 3-22, (24-05-2006), 12,47 PM.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
14	المبحث الأول القيادة الاستراتيجية.....
14	المطلب الأول ماهية القيادة الاستراتيجية.....
14	مفهوم القيادة.....
19	مفهوم القيادة الاستراتيجية.....
20	الفرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية.....
22	الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية.....
23	نظام القيادة الاستراتيجية.....
24	المطلب الثاني القائد الاستراتيجي.....
24	ماهية القائد الاستراتيجي.....
25	خطوات اكتساب مهارات القائد الاستراتيجي.....
25	دوافع بناء قادة استراتيجيين.....
26	مهارات القائد الاستراتيجي.....
27	ممارسات القائد الاستراتيجي.....
31	المطلب الثالث مستويات القيادة الاستراتيجية ونظرياتها.....
31	مستويات القيادة الاستراتيجية.....
33	نظريات القيادة الاستراتيجية.....
36	المطلب الرابع أنماط القيادة الاستراتيجية.....
36	القيادة الإجرائية.....
36	القيادة التحويلية.....
38	القيادة الكاريزمية.....
39	القيادة الرؤيوية.....
42	المبحث الثاني التشارك في المعرفة.....
42	المطلب الأول ماهية التشارك في المعرفة.....
42	مفهوم المعرفة.....
43	مفهوم إدارة المعرفة.....
46	مفهوم التشارك في المعرفة.....
48	مفاهيم مرتبطة بالتشارك في المعرفة.....
48	أهداف التشارك في المعرفة.....
49	أهمية التشارك في المعرفة.....

50	أبعاد التشارك في المعرفة.....	
53	نظريات التشارك في المعرفة.....	المطلب الثاني
53	نظرية التنظيم.....	
53	نظرية الاتصال.....	
55	نظرية الألعاب.....	
56	نظرية التعلم التنظيمي.....	
57	التشارك في المعرفة بحسب الطريقة التaylorية والطريقة السريعة (Agile).....	
59	نظريات التحفيز وسلوك التشارك في المعرفة.....	
60	النظرية الاقتصادية.....	
60	نظريات علم النفس الاجتماعي.....	
60	نظرية التصرف العقلاني.....	
61	نظرية السلوك المخطط.....	
62	نظرية التبادل الاجتماعي.....	
62	نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) والتشارك في المعرفة.....	
64	منهجية التشارك في المعرفة.....	المطلب الثالث
64	متطلبات التشارك في المعرفة.....	
65	أشكال التشارك في المعرفة.....	
65	آليات التشارك في المعرفة.....	
68	محددات التشارك في المعرفة.....	
72	عوائق التشارك في المعرفة.....	
74	ثقافة التشارك في المعرفة واستراتيجياتها.....	المطلب الرابع
74	استراتيجيات التشارك في المعرفة.....	
74	استراتيجيات الترميز والشخصنة.....	
74	استراتيجيات السحب والدفع.....	
76	جماعات الممارسة.....	
77	ثقافة التشارك في المعرفة.....	
79	التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.....	المبحث الثالث
79	ماهية التسويق الداخلي.....	المطلب الأول
79	مفهوم التسويق الداخلي.....	
82	خصائص التسويق الداخلي.....	
83	أهداف التسويق الداخلي.....	
84	أهمية التسويق الداخلي.....	
85	مبادئ التسويق الداخلي.....	
85	مراحل التسويق الداخلي.....	
88	مكونات التسويق الداخلي.....	

90	أبعاد التسويق الداخلي.....	
93	أنواع التسويق الداخلي.....	
94	تبنى التسويق الداخلي.....	المطلب الثاني
94	المزيج التسويقي الداخلي.....	
97	مستويات التسويق الداخلي.....	
97	تطبيق التسويق الداخلي.....	
101	التوجه التسويقي الداخلي.....	
107	ماهية التعلم التنظيمي.....	المطلب الثالث
107	مفهوم التعلم التنظيمي.....	
109	خصائص التعلم التنظيمي.....	
109	أهداف التعلم التنظيمي.....	
110	أهمية التعلم التنظيمي.....	
111	التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.....	
112	المنظمة المتعلمة.....	
115	مستويات التعلم التنظيمي.....	
116	أنواع التعلم التنظيمي.....	
118	جوانب التعلم التنظيمي.....	
121	عملية التعلم التنظيمي.....	المطلب الرابع
121	متطلبات عملية التعلم التنظيمي.....	
121	أساليب التعلم التنظيمي.....	
122	قدرات التعلم التنظيمي.....	
123	معوقات تطبيق عملية التعلم التنظيمي.....	
123	كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي.....	
126	نماذج التعلم التنظيمي.....	
132	استراتيجيات تطوير التعلم التنظيمي.....	
133	ثقافة التعلم التنظيمي.....	
الفصل الثاني: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والتسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة		
135	القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....	المبحث الأول
135	القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.....	المطلب الأول
136	مهام القائد في إدارة المعرفة.....	
137	التحديات القيادية لإدارة المعرفة.....	
138	القيادة المستدامة لإدارة المعرفة.....	
140	القيادة الاستراتيجية وخلق المعرفة.....	
143	أنماط القيادة والتشارك في المعرفة.....	المطلب الثاني
143	أنماط القيادة التقليدية والتشارك في المعرفة.....	

144 أنماط القيادة الحديثة والتشارك في المعرفة.....	
146 أدوار القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....	المطلب الثالث
146 ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....	
149 قدرات القيادة الاستراتيجية على دعم التشارك في المعرفة.....	
150 أدوار القائد الاستراتيجي والتشارك في المعرفة.....	
151 تحديات القيادة الاستراتيجية في التشارك في المعرفة.....	
153 نتائج القيادة الاستراتيجية على المنظمة من خلال التشارك في المعرفة.....	
152 أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة من خلال التعلم التنظيمي.....	
154 الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....	المطلب الرابع
158 القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.....	المبحث الثاني
158 القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.....	المطلب الأول
158 دور القيادة في تبني التسويق الداخلي.....	
159 أنماط القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.....	
160 القيادة الاستراتيجية وأبعاد التسويق الداخلي.....	
162 أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة من خلال التسويق الداخلي.....	
163 الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الداخلي.....	المطلب الثاني
164 التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.....	المطلب الثالث
164 التسويق الداخلي وإدارة المعرفة.....	
165 كيفية تأثير التسويق الداخلي على إدارة المعرفة.....	
168 أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.....	
171 التسويق الداخلي وأشكال التشارك في المعرفة.....	
171 التوجه التسويقي الداخلي وإدارة المعرفة.....	
172 نتائج العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة على المنظمة.....	
173 الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.....	المطلب الرابع
176 القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.....	المبحث الثالث
176 القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.....	المطلب الأول
176 ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبني التعلم التنظيمي.....	
179 أدوار القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.....	
180 أنماط القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.....	
180 أنماط القيادة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي.....	
181 أنماط القيادة الاستراتيجية واستراتيجية التعلم التنظيمي.....	
183 كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي.....	
186 القيادة الاستراتيجية والتعلم في مختلف المستويات.....	
186 التعلم الاستكشافي (التعلم الجذري أو التعلم ثنائي الحلقة).....	
188 الدمج.....	

189	التعلم الاستغلالي (التعلم التدريجي أو التعلم أحادي الحلقة).....	
190	تحديات القيادة الاستراتيجية في تبني التعلم التنظيمي.....	
191	القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة.....	
193	الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.....	المطلب الثاني
200	التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.....	المطلب الثالث
200	العلاقة بين المعرفة والتعلم التنظيمي.....	
201	المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.....	
202	التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من أولاً؟).....	
206	التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.....	
206	التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.....	
208	تكتيكات التعلم والتشارك في المعرفة.....	
209	نتائج العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة على المنظمة.....	
210	الدراسات السابقة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.....	المطلب الرابع
213	تفسير نموذج الدراسة.....	

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

221	أسلوب الدراسة.....	المبحث الأول
221	تصميم الدراسة.....	المطلب الأول
221	الطريقة الاستقرائية.....	
222	الطريقة الاستنتاجية.....	
222	المنهج الكيفي.....	
223	المنهج الكمي.....	
223	أغراض الدراسة.....	
224	استراتيجية الدراسة.....	
226	جمع بيانات الدراسة.....	المطلب الثاني
226	أنواع مصادر البيانات.....	
226	أدوات جمع البيانات.....	
227	الاستبيان.....	
228	المقابلة.....	
229	قياس متغيرات الدراسة.....	المطلب الثالث
229	أنواع المتغيرات.....	
230	كيفية قياس متغيرات الدراسة.....	
234	إجراءات الدراسة الميدانية.....	
236	أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....	المطلب الرابع
241	مجتمع الدراسة وعينتها.....	المبحث الثاني
241	خصائص مجتمع الدراسة.....	المطلب الأول

242ملائمة متغيرات الدراسة لمجتمع الدراسة.	المطلب الثاني
242القيادة الاستراتيجية في الفنادق.	
245التشارك في المعرفة في الفنادق.	
250التسويق الداخلي في الفنادق.	
254التعلم التنظيمي في الفنادق.	
257طبيعة عينة الدراسة.	المطلب الثالث
259حجم عينة الدراسة.	المطلب الرابع
262الثبات والصدق.	المبحث الثالث
262الثبات والصدق في المنهج الكيفي والمنهج الكمي.	المطلب الأول
262الثبات والصدق في المنهج الكيفي.	
263الثبات والصدق في المنهج الكمي.	
264طرق قياس ثبات وصدق أداة الدراسة.	المطلب الثاني
264طرق قياس ثبات أداة الدراسة.	
266طرق قياس صدق أداة الدراسة.	
268ثبات وصدق أداة الدراسة الحالية.	المطلب الثالث
268الثبات في الدراسة الحالية.	
270الصدق في الدراسة الحالية.	
271ملائمة نموذج الدراسة.	المطلب الرابع

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

275تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية.	المبحث الأول
275وصف عينة الدراسة.	المطلب الأول
277اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة.	المطلب الثاني
277التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	
277الارتباط الذاتي.	
279عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية.	المطلب الثالث
288اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية.	المطلب الرابع
297نتائج فرضيات الدراسة.	المبحث الثاني
297نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.	المطلب الأول
300نتائج اختبار الأثر المباشر، غير المباشر والكلّي بين متغيرات الدراسة.	المطلب الثاني
306تحليل الانحدار.	
307نتائج اختبار الأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة في حالة التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي متغيرات وسيطة بشكل منفرد.	المطلب الثالث
307الأثر المباشر، غير المباشر والكلّي في حالة التسويق الداخلي متغير وسيط.	
310الأثر المباشر، غير المباشر والكلّي في حالة التوجه التسويقي الداخلي متغير وسيط.	
313الأثر المباشر، غير المباشر والكلّي في حالة ثقافة التعلم التنظيمي متغير وسيط.	

318	المبحث الثالث	تفسير نتائج الدراسة.....
318	المطلب الأول	تفسير نتائج فرضيات الدراسة.....
318		تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية.....
320		تفسير نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.....
321		تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
335	المطلب الثاني	التطبيقات النظرية والعملية للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.....
338	المطلب الثالث	توصيات للفنادق الجزائرية.....
340	المطلب الرابع	توجيهات لبحوث مستقبلية.....
346	الخاتمة.....	
348	المراجع المستخدمة.....	

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف.....	23
(2-1)	طريقة عمل المعرفة.....	46
(3-1)	الأنواع الأربعة لمفهوم « Ba ».....	51
(4-1)	عملية التشارك في المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية.....	54
(5-1)	نظرية التصرف العقلاني (TRA) والتشارك في المعرفة.....	60
(6-1)	نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة.....	61
(7-1)	دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتشارك في المعرفة.....	63
(8-1)	عملية التشارك في المعرفة.....	67
(9-1)	حلقة التشارك في المعرفة.....	68
(10-1)	تطبيق التسويق الداخلي من خلال أنماط تدفق المعرفة.....	99
(11-1)	الأبعاد السلوكية للتوجه التسويقي الداخلي.....	103
(12-1)	النموذج البديل للتوجه التسويقي الداخلي.....	106
(13-1)	الإطار الرباعي (I4) للتعلم التنظيمي.....	125
(14-1)	نموذج أول للتعلم التنظيمي.....	126
(15-1)	نموذج ثاني للتعلم التنظيمي.....	128
(16-1)	نموذج ثالث للتعلم التنظيمي.....	128
(17-1)	نموذج سابع للتعلم التنظيمي.....	130
(1-2)	عملية خلق المعرفة بشكل لولبي.....	141
(2-2)	دور الأنشطة القيادية في أنشطة خلق المعرفة.....	142
(3-2)	مراحل تطور ممارسات القيادة في التشارك في المعرفة.....	147
(4-2)	تحفيز إدارة المعرفة من خلال مجالات التسويق الداخلي.....	165
(5-2)	نموذج Lee & Chen للعلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة.....	165
(6-2)	التسويق الداخلي كمجدد للمعرفة.....	166
(7-2)	مصفوفة التسويق الداخلي وإدارة المعرفة.....	168
(8-2)	الأساليب القيادية لتطوير التعلم التنظيمي.....	184
(9-2)	القيادة الاستراتيجية والتعلم داخل فرق العمل.....	186
(10-2)	نموذج Berson et al للعلاقة بين مستويات القيادة والتعلم التنظيمي.....	190
(11-2)	نموذج الدراسة (SLP-IM-OLC-KS).....	217
(1-4)	النموذج الهيكلي للدراسة.....	300
(2-4)	النموذج الهيكلي للدراسة في حالة التسويق الداخلي متغير وسيط.....	307
(3-4)	النموذج الهيكلي للدراسة في حالة التوجه التسويقي الداخلي متغير وسيط.....	310
(4-4)	النموذج الهيكلي للدراسة في حالة ثقافة التعلم التنظيمي متغير وسيط.....	313

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	العناصر المشتركة في تعريف القيادة.....	(1-1)
25	دوافع بناء القادة الاستراتيجيين.....	(2-1)
29	ممارسات القادة الاستراتيجيين.....	(3-1)
44	الافتراضات الأساسية في منهجي إدارة المعرفة التنظيمية والمعرفة الشخصية.....	(4-1)
66	منهجية التشارك في المعرفة.....	(5-1)
75	استراتيجيتنا السحب والدفع لعملية التشارك في المعرفة.....	(6-1)
81	أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.....	(4-1)
92	أبعاد التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.....	(5-1)
93	أنواع التسويق الداخلي.....	(6-1)
96	مقارنة بين المزيج التسويقي الداخلي والخارجي.....	(7-1)
104	نموذج التوجه التسويقي الداخلي المعدل.....	(8-1)
113	الخصائص الثمانية للمنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة.....	(9-1)
139	خريطة القدرات القيادية اللازمة للإدارة المستدامة للمعرفة.....	(1-2)
185	عملية تأثير القيادة على التعلم التنظيمي.....	(2-2)
197	ملخص للدراسات التي ربطت القيادة بالتعلم.....	(3-2)
205	هندسة إدارة المعرفة.....	(4-2)
216	بناء نموذج الدراسة.....	(5-2)
218	ملخص لفرضيات الدراسة.....	(6-2)
225	الأوضاع المختلفة لاستراتيجيات البحث.....	(1-3)
231	قياس أبعاد متغيرات الدراسة.....	(2-3)
233	تكرار تبني أبعاد التسويق الداخلي للدراسة الحالية.....	(3-3)
238	مقارنة بين النماذج الاستمولوجية الممكنة.....	(4-3)
261	توزيع الاستبيان حسب الولاية واسم الفندق.....	(5-3)
268	نتائج قياس النموذج.....	(6-3)
270	مربع الارتباطات و متوسط التباين المنتزع AVE.....	(7-3)
271	مؤشرات قياس ملائمة النموذج.....	(8-3)
275	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقيمين.....	(1-4)
277	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	(2-4)
278	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به.....	(3-4)
279	ترتيب للمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.....	(1-4-4)
280	ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية.....	(2-4-4)
281	ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي.....	(3-4-4)

282	ترتيب للمتوسطات الحسابية لسلوك التشارك في المعرفة.....	(4-4-4)
283	ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه التسويقي الداخلي.....	(5-4-4)
283	ترتيب للمتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي.....	(6-4-4)
284	ترتيب للمتوسطات الحسابية لاستراتيجية التشارك في المعرفة.....	(7-4-4)
285	ترتيب للمتوسطات الحسابية لفقرات عوائق التشارك في المعرفة.....	(8-4-4)
288	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس.....	(أ-1-5-4)
289	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس.....	(ب-1-5-4)
290	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر.....	(أ-2-5-4)
291	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر.....	(ب-2-5-4)
292	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.....	(أ-3-5-4)
293	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	(ب-3-5-4)
294	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للفندق.....	(أ-4-5-4)
295	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب اسم الفندق.....	(ب-4-5-4)
297	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.....	(1-6-4)
299	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.....	(2-6-4)
301	الأثر المباشر، غير المباشر، والكلّي في نموذج الدراسة.....	(7-4)
305	أثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة.....	(8-4)
306	قيم تحليل الانحدار (R^2).....	(9-4)
308	الأثر المباشر، غير المباشر، والكلّي في حالة التسويق الداخلي هو المتغير الوسيط.....	(10-4)
311	الأثر المباشر، غير المباشر، والكلّي في حالة التوجه التسويقي الداخلي هو المتغير الوسيط.....	(11-4)
314	الأثر المباشر، غير المباشر، والكلّي في ثقافة التعلم التنظيمي هو المتغير الوسيط.....	(12-4)
316	ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	(13-4)

الملاحق

الملحق (A): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعلّم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة رسالة دكتوراه



إلى موظف الفندق

تحية طيبة..

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية** تحضيراً لرسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير. ونرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الباحثة: أقطي جوهرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

من 20-29 سنة من 30-39 سنة

من 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل تقني سامي الليسانس

مهندس ماجستير فأكثر

4- اسم الفندق:(اختياري).

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص الفندق الذي تعمل به)

الرقم	الفقرات	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التشارك في المعرفة						
سلوك التشارك في المعرفة						
1	أرى أن زملائي الموظفين على استعداد لمشاركتي معارفهم المرتبطة بالعمل.					
2	أرى أن التشارك في معارف وخبرات العمل يقود إلى تعلم معارف جديدة.					
3	إذا واجه الزملاء في العمل مشاكل، فإنني أحاول مساعدتهم بقدر المستطاع من خلال المعارف التي أملكها.					
4	أنا مستعد للتشارك في معارف العمل من أجل كسب مكانة وصورة جيدة في الفندق.					
5	أنا مستعد للتشارك في معارف العمل لأنني أستمتع بمساعدة الآخرين.					
6	أنا مستعد للتشارك في معارف العمل حتى يدرك زملائي أكثر المهارات التي أملكها.					
7	أحاول المشاركة في النقاش مع الزملاء حول العمل من أجل تبادل المعارف.					
8	أرى أن هناك نقص في الثقة بين الموظفين في هذا الفندق.					
9	من الصعب إقناع الزملاء في العمل بقيمة وفوائد المعارف التي أملكها.					
10	أرى أن الموظفين في الفندق لا يقومون بالتشارك في معارفهم العملية لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة.					
استراتيجيات التشارك في المعرفة						
11	أرى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفندق تلعب دورا مهما في تشارك المعارف.					
12	أرى أنه يمكن تشجيع سلوك التشارك في المعارف إذا تم ربطه بنظام تقييم أداء الموظفين.					
13	أرى أنه يوجد وعي متزايد لفائدة التشارك في المعارف في الفندق.					
14	أرى أنه يمكن الوصول بسهولة إلى قواعد المعرفة الموجودة بالفندق.					
15	توجد استراتيجية واضحة للتشارك في المعرفة في الفندق.					
16	أرى أنه يوجد نقص في نظام التحفيز في الفندق الذي من شأنه تشجيع الموظفين على التشارك في معارفهم.					
17	أرى أنه لا يوجد وقت كافي للتشارك في المعارف العملية في الفندق، نتيجة ضغوط العمل.					
18	أرى أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها.					
19	أرى أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية.					
التعلم التنظيمي						
ثقافة التعلم التنظيمي						
20	يمكن لموظفي الفندق من تحديد المهارات التي يحتاجونها في مهامهم الوظيفية المستقبلية.					

					21	يتم مكافأة الموظفين في الفندق على تعلمهم.
					22	يقدم الموظفين في هذا الفندق تغذية راجعة صادقة لبعضهم.
					23	لدى الجماعات (فرق العمل) في الفندق الاستقلالية في تجديد أهدافهم حسب الحاجة.
					24	تراجع الجماعات (فرق العمل) في الفندق أهدافها وطرق تفكيرها في العمل نتيجة المعلومات التي تم تجميعها من المراقبة حول العمل.
					25	يوفر الفندق فرص التعلم لكل الموظفين.
					26	يشجع الفندق موظفيه على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بنفسهم.
					27	تدعم إدارة الفندق تعلم موظفيها وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك.
التسويق الداخلي						
					28	أرى أن الفندق يقدم حوافز كافية للموظفين لتدفعهم لتقديم خدمات أفضل.
					29	أرى أن تلبية حاجات الموظف في الفندق لا يقل أهمية على تلبية حاجات الزبائن.
					30	تساعدني الدورات التدريبية التي ينظمها الفندق في فهم حاجات الزبائن.
					31	يقوم الفندق بتطوير برامج التدريبية باستمرار بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في محيط العمل.
					32	يهلك الفندق مرونة عالية في التكيف مع الحاجات المتنوعة للموظفين.
					33	أرى أنه يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون أداء يتماشى واستراتيجية الفندق.
					34	أرى أن نظام التحفيز يهتم بتشجيع السلوكيات التي تساعد الفندق على تحقيق أهدافه.
					35	أساعد الزبون في معرفة حاجاته.
					36	نقدم الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر أنه مهم جدا بالنسبة للفندق.
					37	أشعر أنني في حالة جيدة عندما أنجز عملي على أكمل وجه مع الزبون.
التوجه التسويقي الداخلي						
					38	أرى أن الفندق يقوم بدراسة سوق العمل من كل الجوانب قبل البدء في عملية توظيف أفراد جدد.
					39	يتأقلم الفندق بسرعة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي.
					40	أرى أن الفندق يهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين.
					41	يحرص الفندق على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.
					42	أرى أن الفندق يستجيب لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية.
					43	يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في حاجات ورغبات الموظفين.
ممارسات القيادة الاستراتيجية						
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية						
					44	أرى أن إدارة الفندق تشجع على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.
					45	أرى أن إدارة الفندق تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي الفندق والإدارة.
					46	أرى أن إدارة الفندق تهيئ الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية.

ممارسات مرتبطة برأس المال البشري

					أرى أن إدارة الفندق توجه الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة للتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	47
					أرى أن إدارة الفندق تستخدم المكافآت المادية والمعنوية في المحافضة على مردود الموظفين المميزين.	48
					أرى أن إدارة الفندق تحاول تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لدى الموظفين.	49
ممارسات مرتبطة بالتصور الإستراتيجي						
					أرى أن إدارة الفندق تساعد كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للفندق.	50
					أرى أن إدارة الفندق تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف الفندق.	51
					أرى أن إدارة الفندق تستفيد من تجارب الفنادق المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للفندق.	52
ممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية						
					أرى أن إدارة الفندق تدعم الأنظمة الرقابية لتعزيز سمعة الفندق.	53
					أرى أن إدارة الفندق تعتمد على الأنظمة الرقابية لضمان تقديم الخدمة الجيدة للزبائن.	54
					أرى أن إدارة الفندق تقوم بتقييم مدى تنفيذ الموظفين للخطط الإستراتيجية.	55

شكرا على حسن تعاونك

الملحق (B): قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أ.د. موسى عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
د. محمد عواد	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة (الأردن)
د. بن ساهل وسيلة	أستاذة محاضرة أ	جامعة بسكرة
د. دبله فاتح	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
د. منصوري كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
د. حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
د. شنشونة محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
أ. داسي وهيبية	أستاذة مساعدة أ	جامعة بسكرة
أ. قرشي محمد	أستاذ مساعد أ	جامعة بسكرة