

MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ TRI THỨC, HỌC TẬP TRONG TỔ CHỨC VÀ HIỆU QUẢ TỔ CHỨC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH LỮ HÀNH TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH (TP.HCM)

Nguyễn Thị Thanh Hoa³

Tóm tắt: Trong ngành du lịch, Việt Nam là thị trường đầy tiềm năng và đang trên đà phát triển trong viễn cảnh hội nhập quốc tế. Do đó, vấn đề đặt ra là làm sao để các doanh nghiệp du lịch lữ hành phát triển và hoạt động hiệu quả trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên thị trường này và làm thỏa mãn khách hàng mục tiêu. Do vậy, bài nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức của các doanh nghiệp Du lịch lữ hành trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình tuyến tính (SEM) được sử dụng để phân tích và kiểm định các biến nghiên cứu thông qua phỏng vấn trực tiếp 299 lãnh đạo các cấp hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp Du lịch lữ hành tại thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố của Quản Trị Tri Thức có tác động trực tiếp cũng như gián tiếp đến hiệu quả tổ chức thông qua học tập trong tổ chức của các doanh nghiệp Du lịch lữ hành tại TP. HCM.

Từ khóa: Quản trị tri thức, học tập trong tổ chức, hiệu quả tổ chức, Du lịch lữ hành.

Abstract: Viet Nam has great potential for tourism development. The problem is how travel and tourism businesses operate effectively in the competitive market and to meet the demand of tourist customers. This research was carried out to test the relationship between knowledge management, organizational learning and organizational performance in travel and tourism agents in Ho Chi Minh City. Structural equation modeling was used to analyze and testing the relationship from data collected from 299 managers who are working in the travel agents in HCM City. Results show that the factors of knowledge management influence directly and indirectly on firm performance through organizational learning.

Key words: knowledge management, organizational learning, organizational performance, travel and tourism agents

1. GIỚI THIỆU

Trong các tổ chức kinh doanh, tri thức và học tập là hai động cơ tạo động lực cho nhân lực phát triển, do vậy nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đến doanh nghiệp. Vì vậy, khi nhân viên hay ban quản lý có động lực làm việc, họ sẽ hăng say trong công việc và có động cơ để học hỏi và cống hiến cho doanh nghiệp đó. Tri thức thường gắn liền với hệ thống cơ sở dữ liệu trong công ty, với các công việc hàng ngày trong hoạt động quản lý và kinh doanh,

³ Tiến sĩ – Sai Gon Tours

các quy trình hoạt động trong kinh doanh cũng như các hệ thống kiểm tra đánh giá trong công ty... Bên cạnh đó, các thông tin về khách hàng hoặc của doanh nghiệp sẽ được kết hợp với những thông tin về tình hình thị trường, về sự phản ứng của đối thủ cạnh tranh và các kinh nghiệm dựa trên giá trị của tri thức để đưa ra những kế hoạch chiến lược phù hợp với sản phẩm, thị trường, để thúc đẩy doanh nghiệp hoạt động hiệu quả.

Bên cạnh đó, với sự thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế hiện nay, nhiều tổ chức đang phần đầu để tồn tại vì tình hình cạnh tranh khốc liệt trong viễn cảnh ngày nay giữa các công ty nội địa và các công ty đa quốc gia vì Việt Nam đang trên đường phát triển và hội nhập với nền kinh tế thế giới. Để các doanh nghiệp này phát triển và tồn tại, Việc học tập trong tổ chức (Organizational Learning: OL) đã được coi là một trong những phương tiện chiến lược để lưu trữ lâu dài thành công của tổ chức (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham và Gerrard, 2000). Do đó, việc phân tích học tập tổ chức đã trở thành một lĩnh vực ngày càng quan trọng gần đây.

Ngoài ra, theo thực nghiệm tiến hành tại các doanh nghiệp Anh của Garratt (1990) nhận thấy rằng, học tập trong tổ chức là việc áp dụng sự phát triển và học tập của tổ chức. Để đáp ứng nhu cầu tham gia của người tiêu dùng, tổ chức nên phát triển khả năng học tập cá nhân hoặc nhóm. Để phát triển khả năng học tập, tổ chức nên hoàn thành quá trình quản trị tri thức tốt. Nếu không có sự quản trị tri thức, một tổ chức không thể phát triển khả năng học tập cá nhân hoặc nhóm (Garratt, 1990; Su, Huang và Hsieh, 2004).

Trong những năm qua, mảng dịch vụ du lịch và lưu trú đóng góp không nhỏ vào sự phát triển của ngành dịch vụ ở Việt Nam. Thực tế cho thấy rằng, du lịch Việt Nam đang trên đà phát triển, lượng khách quốc tế đến cũng như khách du lịch nội địa ngày càng tăng. Du lịch Việt Nam ngày càng được biết đến nhiều hơn trên thế giới, nhiều điểm đến trong nước được bình chọn là địa chỉ yêu thích của du khách quốc tế. Du lịch đang ngày càng nhận được sự quan tâm của toàn xã hội. Chất lượng và tính cạnh tranh của du lịch là những vấn đề nhận được nhiều sự chú ý và thảo luận rộng rãi. Một cách tiếp cận đa chiều về đánh giá chất lượng du lịch sẽ góp phần hình thành các giải pháp đúng đắn nâng cao chất lượng và tính cạnh tranh của du lịch Việt Nam. Do vậy, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức rất quan trọng trong bối cảnh hiện nay ở Việt Nam, đặc biệt là cho các công ty du lịch trên địa bàn TP.HCM vì địa bàn này tập trung rất đông các công ty về du lịch. Theo Grant (2008), trong thế kỷ 21, quản trị tri thức, học tập trong tổ chức có thể được thừa nhận như là từ khóa quan trọng dẫn dắt, chi phối nền kinh tế. Nhưng ở Việt Nam những nghiên cứu về các khía cạnh này còn khá ít, đặc biệt trong các doanh nghiệp Du lịch lữ hành nên việc thực hiện nghiên cứu này là vô cùng cần thiết.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ KHUNG PHÂN TÍCH

Mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức

Mối quan hệ giữa tri thức và động cơ học tập là một trong những mối quan hệ quan trọng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Sự cạnh tranh giữa các công ty nội địa và giữa các công ty nước ngoài ngày càng gay gắt đòi hỏi các công ty này phải liên tục đổi mới

để đưa ra những dịch vụ khác biệt hoặc những sản phẩm tốt đáp ứng cho sự mong đợi của khách hàng. Do vậy, vấn đề con người là yếu tố hàng đầu để làm ra những điều đó dựa trên nguồn tri thức của nhân viên trong tổ chức. Cho nên nhu cầu, học tập trong tổ chức là vai trò cần thiết để giúp cho doanh nghiệp đó không bị tụt hậu. Ngoài ra, sự thỏa mãn của nhân viên trong tổ chức cũng là yếu tố quan trọng. Trong nền kinh tế mở, khả năng lựa chọn cho người lao động tăng cao. Nhu cầu thay đổi nơi làm việc của người lao động có tri thức cũng tăng lên. Khi họ rời bỏ tổ chức, họ không chỉ làm giảm năng suất của tổ chức mà còn mang đi những tri thức của chính họ, thậm chí cả tri thức của tổ chức và đến làm việc cho các tổ chức cạnh tranh với chính doanh nghiệp đó.

Các công ty nắm bắt nhanh thị trường, kịp thời xử lý các vấn đề thị trường, và xử lý chính xác các nguồn thông tin về đối thủ cạnh tranh, cũng như chính vấn đề nội bộ của doanh nghiệp và việc biến các thông tin đó thành tri thức của tổ chức chính là lợi thế cạnh tranh mà không phải nhà quản lý nào cũng làm được. Do vậy việc học tập của doanh nghiệp hay của cá nhân trong công ty là động cơ để doanh nghiệp đó phát triển. Một số tác giả như Wiig và cộng sự (1997), xem xét tổ chức học tập là một chiến lược quản trị tri thức; Trong khi những người khác khẳng định rằng quản trị tri thức là một chiến lược thực hiện cho việc học trong tổ chức. Về cơ bản, các tổ chức chỉ có thể cạnh tranh nếu họ “liên tục học hỏi và nâng cấp tài sản tri thức để đáp ứng với môi trường đang thay đổi” (Appelbaum và Gallagher, 2000). Trong khi đó, theo nghiên cứu của Lyles (1988), Huber (1991), Ahmar và cộng sự (2014) nhận thấy rằng, các tổ chức học hỏi khi nào có sự thay đổi về kiến thức của họ, xảy ra thông qua việc thu thập kiến thức, phổ biến, sáng tạo, sàng lọc và thực hiện.

Về mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp, Bhatti và cộng sự (2010); Vesna và cộng sự (2012) cho rằng có một mối quan hệ tích cực giữa hoạt động quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp, hay nói cách khác việc tăng cường thực hiện các hoạt động quản trị tri thức một cách hiệu quả sẽ làm gia tăng hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp. Cho nên theo Liao và Wu (2009) đề cập đến tất cả các giả thuyết cho thấy ảnh hưởng của việc quản lý tri thức của công ty tới hiệu quả hoạt động của tổ chức là đáng kể. Ahmar và cộng sự (2014), cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức. Husseina (2014), văn hóa học tập trong tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất tổ chức và đổi mới tổ chức, có thể dẫn đến sự thành công về tổ chức trong lâu dài. Qawasmeh và AlOmari (năm 2013) cho thấy có mối tương quan thống kê tích cực tồn tại giữa bảy yếu tố học tập học tập trong tổ chức cũng như mối tương quan thống kê dương với hiệu suất của tổ chức.

2.1. Quản trị tri thức (Knowledge Management):

Bất cứ tổ chức nào cũng có tri thức và việc quản trị các giá trị tri thức này để làm cho doanh nghiệp phát triển hiệu quả là sự sống còn của doanh nghiệp. Có nhiều quan điểm về quản trị tri thức trong những thập niên qua và các quan điểm hiện nay vẫn chưa thống nhất với nhau. Quản trị tri thức là tạo ra tri thức, việc này được nối tiếp với việc thể hiện kiến thức,

truyền bá, sử dụng kiến thức và sự duy trì (lưu giữ, bảo tồn), cải biến kiến thức (De Jarnett, 1996). Trong khi đó theo Quintas và cộng sự, (1997): Quản trị tri thức là quá trình của việc quản lý một cách cân trọng tri thức để đáp ứng các nhu cầu hiện hữu, để nhận ra và khai thác những tài sản tri thức hiện có và có thể đạt được để phát triển những cơ hội mới. Bên cạnh đó, Quản trị tri thức là quá trình có hệ thống của việc nhận dạng, thu nhận và chuyển tải những thông tin và tri thức mà con người có thể sử dụng để sáng tạo, cạnh tranh và hoàn thiện (Trung tâm Năng suất và Chất lượng Hoa Kỳ - Trích dẫn bởi Serban và Luan, 2002).

Ngoài ra, theo Cui và cộng sự (2005) cũng đề cập đến khả năng quản trị tri thức bao gồm ba quy trình liên quan đến nhau: Thu thập kiến thức, chuyển đổi kiến thức và ứng dụng kiến thức (Gold, Malhotra và Segars, 2001). Kiến thức không chỉ là nguồn lực quan trọng cho một công ty mà nó còn là nguồn lợi thế cạnh tranh cơ bản (Conner và Prahalad 1996; Gold, Malhotra, Segars 2001; Grant 1996, Jaworski và Kohli 1993). Do đó, khả năng quản trị tri thức đề cập đến các quy trình quản lý kiến thức trong một tổ chức phát triển và sử dụng kiến thức bên trong công ty (Gold, Malhotra và Segars 2001).

Như vậy, từ các khái niệm trên có thể thấy rằng những hoạt động chính trong quản trị tri thức gồm: Tìm kiếm và tích lũy, chia sẻ tri thức trong tổ chức, động viên nhân viên, chuyển đổi và phân bổ tri thức trong tổ chức và bảo hộ quyền lợi của người sáng tạo ra tri thức.

Các nhà nghiên cứu đã xác định được nhiều khía cạnh cho quá trình quản trị tri thức: Thu nhận, chuyển giao và sử dụng (DeLong, 1997); Thu thập, cộng tác, tích hợp, thử nghiệm (Leonard, 1995); Tạo ra, chuyển giao, lắp ráp, tích hợp và khai thác (Teece, 1998); Tạo ra, chuyển giao sử dụng (Skyrme, 1998, Spender, 1996); Và tạo ra, qui trình (Ivers, 1998). Việc kiểm tra các đặc điểm khác nhau này cho phép chúng ta chia thành bốn năng lực quy trình, đó là: Quy trình thu nhận, quy trình chuyển đổi, quy trình ứng dụng và quy trình bảo vệ (Gold và cộng sự, 2001).

2.2. Học tập trong tổ chức (Organizational Learning)

Mặc dù các nhà nghiên cứu đã từng tranh cãi liệu học tập trong tổ chức có nên được xác định như một sự thay đổi trong nhận thức hay hành vi (Smith và cộng sự 2000). Hầu hết các nhà nghiên cứu đồng ý với việc xác định học tập trong tổ chức là sự thay đổi trong tri thức của tổ chức xảy ra theo chức năng của trải nghiệm (Fiol và Lyles, 1985). Tri thức bao gồm cả tri thức công khai hoặc các sự kiện và tri thức về thủ tục hoặc kỹ năng và thói quen.

Bên cạnh đó, cách tiếp cận hành vi khác được mô tả là sử dụng các thay đổi về đặc điểm của hiệu suất, như tính chính xác hoặc tốc độ của nó, như các chỉ số kiến thức thu được và học tập trong tổ chức đã xảy ra (Argote và Epple, 1990; Dutton và Thomas, 1984). Nhận thức được rằng một tổ chức có thể có được tri thức mà không có sự thay đổi hoặc tương ứng trong hành vi, các nhà nghiên cứu đã xác định việc học tập trong tổ chức như một sự thay đổi trong phạm vi các hành vi tiềm năng (Huber, 1991).

Tương tự như vậy, Pentland (1992) đã xác định được tri thức tổ chức như là năng lực của một tổ chức hành động có năng lực. Các nhà nghiên cứu cũng đã đo tri thức bằng cách

đánh giá các đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ của một tổ chức (Helfat và Raubitschek, 2000) hoặc cổ phần, bằng sáng chế (Alcacer và Gittleman, 2006).

Do vậy, học tập trong tổ chức được coi là quá trình phát triển kiến thức và hiểu biết mới từ những kinh nghiệm chung của con người trong tổ chức và nó có khả năng tác động đến hành vi và nâng cao năng lực của tổ chức. Với cơ sở lý thuyết như trên và để phù hợp với đặc điểm thị trường Du lịch Việt Nam, “Học tập trong tổ chức” trong nghiên cứu sẽ bao gồm các thành phần như: “Trách nhiệm quản lý”, “Quan điểm hệ thống”, “Sự cởi mở và sự thử nghiệm”, “Chuyên giao tri thức và hội nhập”.

2.3. Hiệu quả tổ chức (Organizational Performance)

Trong công việc kinh doanh, vấn đề làm sao để các công tác điều hành luôn đạt được hiệu quả cao là vấn đề được quan tâm hàng đầu bởi các doanh nghiệp và các học giả ở Việt Nam và trên thế giới. Bên cạnh đó, theo một số nhà doanh nghiệp thì cho rằng nhân tố con người được các nhà quản lý đặc biệt coi trọng. Vì vậy, chính sách về phúc lợi cho nhân viên là một trong bốn chính sách lớn của doanh nghiệp: con người, tài chính, kỹ thuật và công nghệ. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp thì cho rằng, mục tiêu quan trọng nhất của kinh doanh chính là lợi nhuận, còn theo Royal và O’ Donnell (2005) thì hiệu quả tổ chức liên quan đến kết quả hoạt động tài chính và yếu tố bền vững. Vì vậy, để đạt được lợi nhuận, cao doanh nghiệp phải luôn tìm cách cắt giảm chi phí như nguyên vật liệu, nhân công,... để làm hạ giá thành của việc điều hành doanh nghiệp và tăng lợi nhuận. Nâng cao hiệu quả sử dụng lực lượng lao động như đưa nhân viên đi đào tạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, luôn đưa ra các chính sách để đổi mới doanh nghiệp để đáp ứng các xu thế thực tế của việc kinh doanh và thực tế của xã hội và các vấn đề đó sẽ làm doanh nghiệp thực thi về chiến lược kinh doanh có hiệu quả hơn, điều kiện làm việc cho công nhân viên sẽ cải thiện hơn, nhân viên làm việc thoải mái và sẽ có năng suất hơn. Do vậy, Theo Kaplan và Norton (1993): Hiệu quả tổ chức được xác định dựa trên 4 thành phần cơ bản: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển. Nó xây dựng cơ sở để chuyển đổi nội dung chiến lược kinh doanh thành những điều kiện thực hiện.

Bên cạnh đó, theo quan điểm của Dyer và Reeves (1995): Hiệu quả tổ chức được đánh giá dựa trên 3 thành phần: Lợi ích tài chính (lợi nhuận, doanh thu, giá trị thị trường), lợi ích tổ chức (chất lượng, hiệu quả), lợi ích liên quan nguồn nhân lực (hài lòng, gắn kết, nghỉ việc).

Còn theo Atkinson và các cộng sự (2007) thì nói rằng: Hiệu quả tổ chức là công cụ để doanh nghiệp giám sát các giao dịch có trong hợp đồng. Và nghiên cứu của Dar và các cộng sự (2014) đưa ra thành phần của “*Hiệu quả tổ chức*” gồm: Sự cảm nhận về tổ chức và kết quả hoạt động. Trong khi đó, nghiên cứu của Singh (2004) đo lường “*Hiệu quả tổ chức*” bằng cảm nhận của nhân viên về kết quả hoạt động chung và kết quả marketing, thị trường của công ty so với công ty cùng loại.

- Kết quả hoạt động chung của DN so sánh với các DN khác cùng loại.
- Kết quả thị trường của DN so sánh với các DN khác cùng loại.

Nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2015) đưa ra các thành phần của “Kết quả hoạt động” của DN gồm: Kết quả hoạt động chung, kết quả thị trường. Còn theo Chen và cộng sự (2009), Robinson và cộng sự (2006), Prahalad và Hamel (1990), khái niệm về hiệu quả tổ chức ở đây gồm các nhóm lợi ích: Thu hút và giữ chân nhân viên, thu hút và giữ chân khách hàng, hiệu quả tài chính, cải tiến và đổi mới tổ chức, tiến trình xử lý nội bộ.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Bước đầu tiên, phương pháp chuyên gia được áp dụng để thảo luận và đưa ra các nhân tố dựa trên các mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức để nâng cao hiệu quả tổ chức của các doanh nghiệp Du lịch lữ hành trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Sau đó, tác giả sử dụng phương pháp thảo luận nhóm để đưa ra các biến quan sát để đo lường các biến động lập nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức của các doanh nghiệp Du lịch lữ hành trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Cuối cùng, sử dụng phương pháp định lượng để kiểm định thang đo thông qua các bước: Kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis), phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis) và kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modelling).

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Tìm hiểu ảnh hưởng của quản trị tri thức đến học tập trong tổ chức và hiệu quả hoạt động của các tổ chức, doanh nghiệp Du lịch lữ hành tại thành phố Hồ Chí Minh. Mục tiêu cụ thể gồm:

- (1) Tìm hiểu mối quan hệ của quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức tại các doanh nghiệp Du lịch lữ hành hoạt động trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.
- (2) Xác định các yếu tố của quản trị tri thức, học tập trong tổ chức tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp Du lịch lữ hành hoạt động trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.
- (3) Xem xét mức độ tác động của từng yếu tố đến hiệu quả hoạt động tại các tổ chức, doanh nghiệp Du lịch lữ hành tại thành phố Hồ Chí Minh.

3.2. Câu hỏi nghiên cứu:

- “Quản trị tri thức” ảnh hưởng như thế nào đến “Học tập trong tổ chức” và “Hiệu quả tổ chức”?

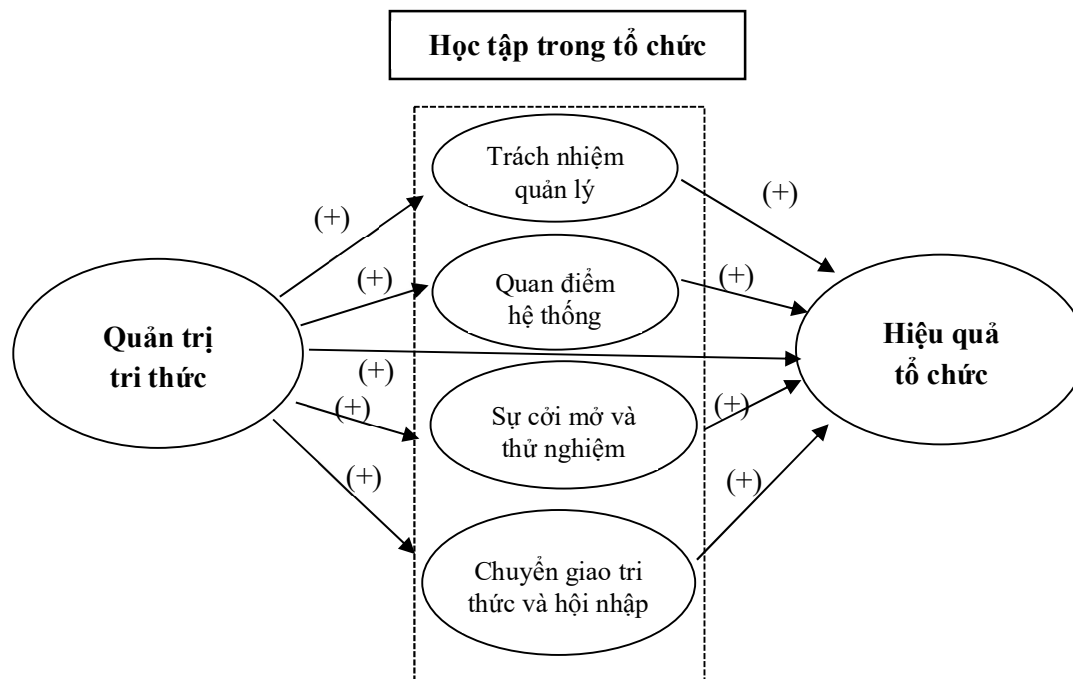
- Các yếu tố nào của “Quản trị tri thức”, “Học tập trong tổ chức” tác động đến “Hiệu quả tổ chức” của doanh nghiệp Du lịch lữ hành tại TP. Hồ Chí Minh?

- Mức độ tác động của từng yếu tố “Quản trị tri thức”, “Học tập trong tổ chức” đến “Hiệu quả tổ chức” của doanh nghiệp Du lịch lữ hành tại TP. Hồ Chí Minh ra sao?

- Các doanh nghiệp Du lịch lữ hành trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh cần quan tâm cải thiện các yếu tố nào để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp?

- “Học tập trong tổ chức” ảnh hưởng như thế nào đến “Quản trị tri thức” và “Hiệu quả tổ chức”?

3.3 Mô hình nghiên cứu:



Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả

3.4. Các giả thuyết nghiên cứu:

H1: Quản trị tri thức có tác động tích cực đến hoạt động học tập trong tổ chức.

Trong đó:

H1a: Quản trị tri thức có tác động tích cực đến trách nhiệm quản lý.

H1b: Quản trị tri thức có tác động tích cực đến quan điểm hệ thống.

H1c: Quản trị tri thức có tác động tích cực đến sự cởi mở và thử nghiệm.

H1d: Quản trị tri thức có tác động tích cực đến chuyên giao tri thức và hội nhập.

H2: Quản trị tri thức có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức.

H3: Học tập trong tổ chức có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức.

- Trong đó:

H3a: Trách nhiệm quản lý có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức.

H3b: Quan điểm hệ thống có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức.

H3c: Sự cởi mở và thử nghiệm có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức.

H3d: Chuyên giao tri thức và hội nhập có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Mẫu điều tra

Khảo sát được tiến hành từ tháng 12/2016 đến 02/2017, phương pháp thu thập dữ liệu là gửi bản câu hỏi trực tiếp đến với người được phỏng vấn. Tổng số bản câu hỏi thu hồi và đạt yêu cầu để phân tích là 299. Trong đó có 85 nữ (chiếm 28,4%); Quản lý cấp cao có 171 người (57,2%), quản lý cấp trung gồm có 65 người (21,7%), quản lý cấp thấp có 61 người (21,1%); Nhóm có thâm niên “từ 1 đến 3 năm” gồm có 49 người (16,4%), nhóm có thâm niên “từ 4 đến 10 năm” có 70 người (23,4%), nhóm có thâm niên “Trên 10 năm” có 180 người (60,2%). (Xem bảng 1).

Bảng 1. Bảng mô tả thống kê mẫu

Thông tin mẫu		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	85	28.4
	Nam	214	71.6
Cấp bậc quản lý	Quản lý cấp cao	171	57.2
	Quản lý cấp trung	65	21.7
	Quản lý cấp thấp	61	21.1
Thâm niên trong ngành	Từ 1 đến 3 năm	49	16.4
	Từ 4 đến 10 năm	70	23.4
	Trên 10 năm	180	60.2

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của các tác giả, 2017)

Đánh giá sơ bộ thang đo

Nghiên cứu sử dụng thang đo của Liao và Wu (2009) để đo lường “Quản trị tri thức” (KM) gồm có 17 biến quan sát; Thang đo “Học tập trong tổ chức” (OL) với 16 biến quan sát đo lường 4 khái niệm: “Trách nhiệm quản lý” (MC), “Quan điểm hệ thống” (SP), “Sự cởi mở và thử nghiệm” (OE) và “Chuyên giao tri thức và hội nhập” (KTI). Thang đo “Hiệu quả tổ chức” gồm có 6 biến quan sát (Maktabi và Khazaei, 2014). Kết quả nghiên cứu định tính sơ bộ, so với thang đo gốc ban đầu thang đo hiệu chỉnh loại bỏ 5 biến quan sát và bổ sung thêm 1 biến. Như vậy, có 12 biến quan sát đo lường *quản trị tri thức*; 16 biến đo lường 4 khái niệm *trách nhiệm quản lý, quan điểm hệ thống, sự cởi mở và thử nghiệm, chuyên giao tri thức và hội nhập*; 6 biến đo lường *hiệu quả tổ chức*.

Các thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua hai công cụ chính: (1) Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và (2) Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Trong xử lý sơ bộ thang đo, các thang đo *quản trị tri thức, trách nhiệm quản lý, quan điểm hệ thống, sự cởi mở và thử nghiệm, chuyển giao tri thức và hội nhập, hiệu quả tổ chức* đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Kết quả phân tích EFA cho thang đo *quản trị tri thức, trách nhiệm quản lý, quan điểm hệ thống, sự cởi mở và thử nghiệm, chuyển giao tri thức và hội nhập* có 3 biến quan sát KM7, KM9 và KM11 có hệ số tải nhân tố < 0.5 nên 3 biến quan sát này bị loại, 26 biến quan sát còn lại rút trích thành 5 nhân tố tại Eigenvalues = 1.135 với phương sai trích được là 57.981% ($> 50\%$), đạt yêu cầu. Điều này thể hiện rằng 5 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được gần 58% biến thiên của dữ liệu; Kết quả phân tích EFA cho thang đo *hiệu quả tổ chức* có 1 nhân tố được trích tại giá trị Eigenvalues = 3.356 với phương sai trích được là 55.927% ($> 50\%$), đạt yêu cầu, điều này thể hiện rằng 1 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được gần 56% biến thiên của dữ liệu.

Bảng 2. Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo sau khi kiểm định EFA

Thành phần	Số biến quan sát		Cronbach's Alpha
	Trước	Sau	
Quản trị tri thức	12	9	0.985*
Trách nhiệm quản lý	6	6	0.892
Quan điểm hệ thống	3	3	0.844
Sự cởi mở và thử nghiệm	4	4	0.786
Chuyển giao tri thức và hội nhập	4	4	0.853
Hiệu quả tổ chức	6	6	0.816

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của các tác giả, 2017)

*Cronbach's Alpha của thang đo *quản trị tri thức* sau khi loại 3 biến quan sát KM7, KM9, KM11.

Các biến quan sát này được dùng để kiểm định trong phân tích CFA tiếp theo.

Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả CFA mô hình tới hạn đo lường mối quan hệ giữa *quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức* được trình bày trong hình 1.

Mức độ phù hợp chung: Kết quả phân tích khẳng định (lần 2) cho thấy mô hình có giá trị thống kê Chi² là 774.606 với 362 bậc tự do, giá trị P = 0.000. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có CMIN/df = 2.140 < 5 , đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác: TLI = 0.904 ≥ 0.9 , CFI = 0.915 > 0.9 và RMSEA = 0.062 < 0.08 đều đạt yêu cầu. (Sau khi loại OP3 và OP4 do cả 2 đều có hệ số chuẩn hóa < 0.5).

Giá trị hội tụ: Các trọng số (đã chuẩn hóa) đều > 0.5 , các trọng số chưa chuẩn hóa đều có ý nghĩa thống kê nên thang đo đạt được giá trị hội tụ.

Giá trị phân biệt: Các giá trị P-value đều < 0.05 nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%. Do đó, các khái niệm nghiên cứu đều đạt được giá trị phân biệt.

Tính đơn hướng: Mô hình đo lường này phù hợp với dữ liệu thị trường và không có tương quan giữa các sai số đo lường nên nó đạt được tính đơn hướng.

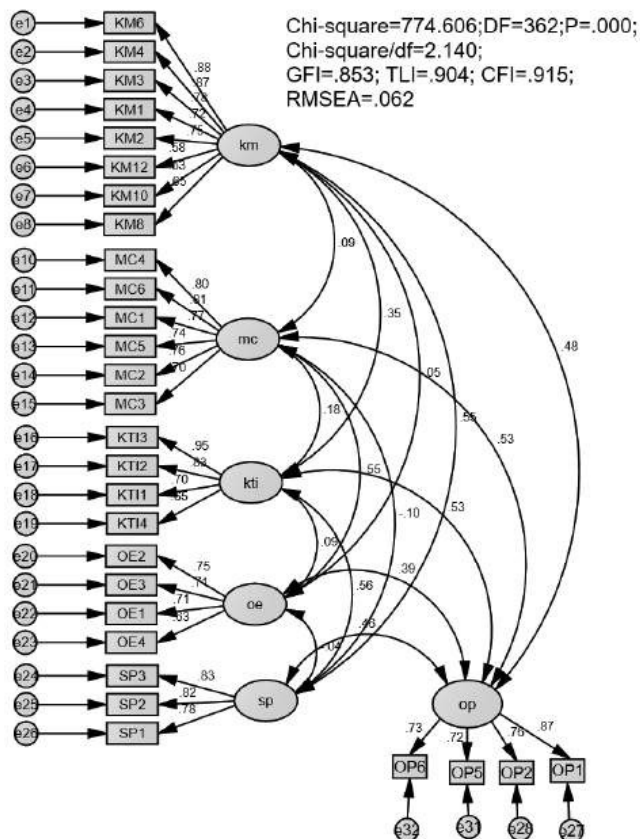
Độ tin cậy: Kết quả kiểm định độ tin cậy thông qua các hệ số sau: (1) Hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability); (2) Tổng phương sai trích (variance extracted) và (3) Cronbach's Alpha. Các thang đo đều có hệ số tin cậy tổng hợp > 0.5 , tổng phương sai trích đều > 0.5 , hệ số Cronbach's Alpha cũng đều > 0.5 nên các thang đo đều đạt độ tin cậy được trình bày ở bảng 3.

Bảng 3. Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Phương sai trích	Giá trị
		Cronbach α	Tổng hợp		
Quản trị tri thức	8	0.898*	0.736	0.510	Đạt yêu cầu
Trách nhiệm quản lý	6	0.885	0.849	0.648	
Quan điểm hệ thống	3	0.844	0.845	0.693	
Sự cởi mở và thử nghiệm	4	0.786	0.794	0.579	
Chuyển giao tri thức và hội nhập	4	0.853	0.867	0.676	
Hiệu quả tổ chức	4	0.844*	0.855	0.657	

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của các tác giả, 2017)

* Hệ số Cronbach's Alpha của thành phần *quản trị tri thức* và *hiệu quả tổ chức* sau khi loại 4 biến quan sát KM5, KM7, KM9, KM11 và 2 biến quan sát OP3 và OP4.



Hình 1. CFA cho mô hình tới hạn mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức (lần 2 có hiệu chỉnh)

Kết quả phân tích mô hình SEM

Các giả thuyết sẽ được kiểm định bằng cách xem xét mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu. Kết quả được thể hiện ở bảng 4 như sau:

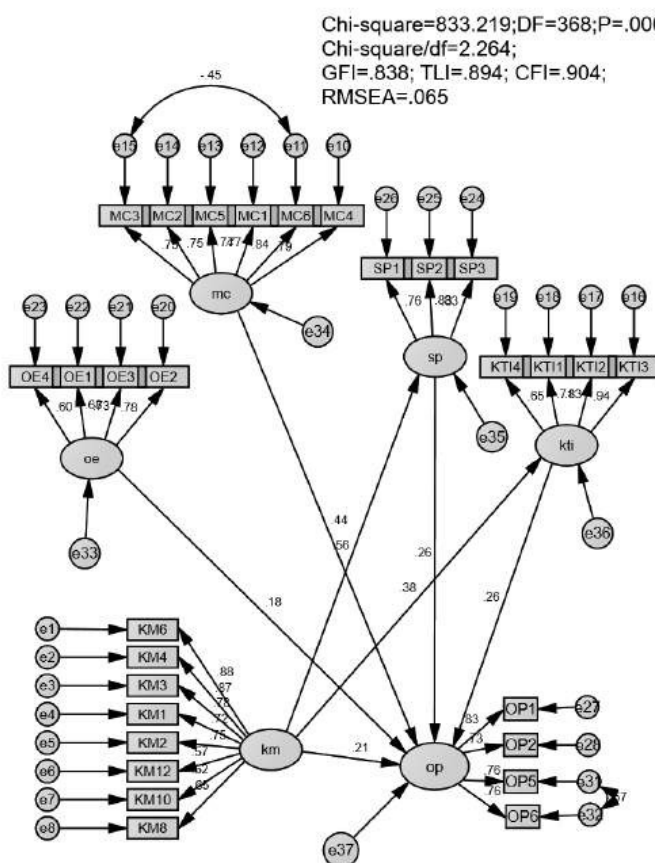
Bảng 4. Kiểm định quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình (Chuẩn hóa)

STT	Mối quan hệ	Ước lượng	SE	CR	P-value	
1	OE <--- KM	0.058	0.058	16.261	0.384	H1c bị bác bỏ
2	MC <--- KM	0.095	0.057	15.667	0.128	H1a bị bác bỏ
3	SP <--- KM	0.558	0.048	9.179	***	H1b được chấp nhận
4	KTI <--- KM	0.378	0.053	11.578	***	H1d được chấp nhận
5	OP <--- MC	0.426	0.052	10.933	***	H3a được chấp nhận

6	OP <--- OE	0.179	0.057	14.381	***	H3c được chấp nhận
7	OP <--- KTI	0.252	0.056	13.320	***	H3d được chấp nhận
8	OP <--- SP	0.255	0.056	13.278	***	H3b được chấp nhận
9	OP <--- KM	0.202	0.056	14.041	0.001	H2 được chấp nhận

Kết quả kiểm định cho thấy mối quan hệ của “*Quản trị tri thức*” với “*Sự cởi mở và thử nghiệm*” có trọng số là dương nhưng lại không có ý nghĩa thống kê ($P\text{-value} = 0.384 > 0.05$). Nên có thể kết luận là *quản trị tri thức* gần như không có tác động tích cực đến *sự cởi mở và thử nghiệm*.

Tương tự như vậy, tác động của “*Quản trị tri thức*” đến “*Trách nhiệm quản lý*” cũng có trọng số là dương nhưng cũng không có ý nghĩa thống kê ($P\text{-value} = 0.128$). Kết luận là giả thuyết “*Quản trị tri thức có tác động tích cực đến trách nhiệm quản lý*” cũng bị bác bỏ.



Hình 2. Kết quả SEM cho mô hình chuẩn hóa mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức (lần 2 có hiệu chỉnh)

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của các tác giả, 2017)

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Với đặc thù của một ngành dịch vụ cạnh tranh gắt gao như du lịch lữ hành và các đối tượng khảo sát chủ yếu lại làm việc trong các công ty du lịch lữ hành hàng đầu ở Tp. Hồ Chí Minh, các đơn vị tuyển dụng này thường có đòi hỏi và kỳ vọng cao, các nhân viên khi được tuyển dụng rất chú trọng thâm niên công tác (hướng dẫn viên, điều hành, lãnh đạo các cấp) và mối quan hệ (khách hàng, các Ban ngành đoàn thể, đối tác...) tập trung thông qua các kênh nội bộ, từ các trường Trung cấp nghề uy tín chuyên đào tạo nghiệp vụ du lịch lữ hành..., luôn hạn chế tuyển nhân sự đại trà, tránh lãng phí thời gian và chi phí đào tạo.

Thông qua việc học tập, các tổ chức có thể thích nghi với các ràng buộc về môi trường, tránh lặp lại các sai lầm trong quá khứ và bảo tồn các kiến thức quan trọng mà nếu không có thể bị mất (Tohidi và các cộng sự, 2012). Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Du lịch lữ hành luôn kỳ vọng khả năng học tập nhân viên sẽ được tự nhiên bổ khuyết trong công tác theo thời gian và dựa vào chính nỗ lực tìm tòi học hỏi của cá nhân. Các ý kiến đóng góp của nhân viên là nguồn tham khảo hữu ích với cán bộ quản lý, nhưng chúng không phải là yếu tố tiên quyết tác động đến việc ra quyết định của họ, những ý tưởng sáng tạo cũng không phải là những tiêu chí xét khen thưởng nếu nó không mang lại hiệu quả về lợi nhuận, doanh thu hay tăng trưởng khách hàng, nhân viên chỉ được khen thưởng nếu hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh cụ thể. Còn lại các quyết định lớn về ngân sách quảng cáo tiếp thị, chính sách khuyến mãi, các dự án đầu tư, chiến lược phát triển sản phẩm mới, phân khúc khách hàng mới... là sự cân đối, tính toán giữa các cấp bậc quản lý với nhau và dựa trên các nhà quản trị là chính. Do đó, *trách nhiệm quản lý* không chịu sự ảnh hưởng của *quản trị tri thức* theo như kết quả phân tích dữ liệu thu được.

Ngành dịch vụ là một ngành nghề năng động bậc nhất và luôn cố gắng đổi mới để thay đổi và phát triển bằng sự sáng tạo không ngừng. Du lịch lữ hành tại Việt Nam cũng đã có nhiều biến chuyển với việc nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện mẫu mã thiết kế cho phù hợp với thị hiếu và thị trường đồng thời nắm bắt những phương thức kinh doanh tiếp thị hiện đại. Tuy nhiên, *sự cởi mở và đổi mới* không phải là những yếu tố được khuyến khích tại các doanh nghiệp lữ hành hiện nay, đặc biệt là một doanh nghiệp lớn. Điển hình là việc triển khai áp dụng hình thức kinh doanh trực tuyến kết hợp giữa truyền thông qua các kênh trên internet cũng như thanh toán điện tử, nếu các doanh nghiệp quy mô nhỏ xem đây là công cụ chủ yếu đầu tư. Trên thực tế, quản trị tri thức có thể tác động lên kiến thức và nghiệp vụ của các nhân viên tại các doanh nghiệp lữ hành, ảnh hưởng lên cách quảng bá, làm thương hiệu, kinh doanh sản phẩm từ hình thức truyền thống (báo giấy, ấn phẩm quảng cáo, hội chợ, triển lãm...) đến các hình thức trực tuyến (website, truyền thông mạng xã hội, Google Adwords, SEO, Blog...), ảnh hưởng đến cách quản lý thông tin khách hàng, cách tính toán giá tour, cách quản lý kế toán (từ file excel đến CRM, ERP, Master Tour của Eventric, các công cụ của Gigwell, Kalatech...). Tuy nhiên, các đơn vị hoạt động lâu năm trong ngành, thường chỉ bắt đầu thay đổi khi thấy được hiệu quả thực tế của một phương thức mới mẻ. Chính vì vậy, *quản trị tri thức* lại chưa thể ảnh hưởng một cách có ý nghĩa rõ ràng lên *sự cởi mở và đổi mới* như kết quả

nghiên cứu mà đề tài đã tìm được vì đặc thù kinh doanh, đặc thù sản phẩm và những vấn đề cách thức vận hành của doanh nghiệp.

Các giả thuyết còn lại đều được chấp nhận khi phân tích kết quả khảo sát. Điều này chứng tỏ phần lớn các lập luận của nghiên cứu là phù hợp với thực tế của ngành dịch vụ Du lịch lữ hành.

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH CHO NHÀ QUẢN TRỊ

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và nhu cầu về du lịch này càng cao không những ở Việt Nam và thế giới. Các doanh nghiệp lữ hành ở Việt Nam nói chung đều gặp những rủi ro trong việc cạnh tranh với thị trường nội địa và các công ty quốc tế và những rủi ro này tác động trực tiếp đến sự phát triển của doanh nghiệp lữ hành. Do vậy, để nâng cao *khả năng học tập của tổ chức*, cần phải làm tốt các công tác về quản trị tri thức, làm cho toàn thể cán bộ, công nhân viên trong tổ chức hiểu được tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi cũng như văn hóa của doanh nghiệp để mọi người có thể hình dung được mục tiêu mà tổ chức và từng cá nhân cần hướng đến trong chiến lược dài hạn của sự phát triển doanh nghiệp. Tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi cũng như văn hóa của doanh nghiệp này sẽ là kim chỉ nam cho cán bộ công nhân viên khi làm việc và làm thế nào để phối hợp cùng nhau làm việc có hiệu quả nhất. Bên cạnh đó, các nhà quản lý ở doanh nghiệp lữ hành nên quan tâm đến nhân viên trong quá trình ra những quyết định quan trọng như đôn đốc, kiểm tra và tạo động lực cho nhân viên làm việc. Ngoài ra, các nhà quản lý cũng nên tạo điều kiện cho nhân viên học tập để nâng cao trình độ nhằm thích nghi với viễn cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

Khi thực thi các nghiệp vụ về du lịch trong các công ty du lịch lữ hành, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc rất lớn. Các nhà quản lý nên tạo văn hóa làm việc tốt như tính sẻ chia trong công việc, trao quyền hợp lý, các sự sáng tạo trong công việc nếu đạt kết quả cao nên có sự khen thưởng kịp thời để tạo động lực cho nhân viên làm việc.

Tiếp theo, sự áp lực và khối lượng công việc khá lớn mà mỗi nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch lữ hành đảm nhận chiếm phần lớn thời gian tác nghiệp của nhân viên, đòi hỏi năng lực độc lập tác nghiệp cao ở từng nhân viên cho nên tất cả các bộ phận trong công ty nên được kết nối và đoàn kết để làm việc. Các nhân viên tại các công ty trong ngành chủ yếu là các nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng và hướng dẫn viên du lịch thường phải làm việc với khách hàng nhiều hơn là tương tác với đồng nghiệp để trao đổi nghiệp vụ, kinh nghiệm, do vậy thái độ, kỹ năng và tác phong nên được điều chỉnh một cách phù hợp ví dụ như nên mặc đồng phục của công ty, có thái độ hòa nhã với đối tác, khách hàng. Tuy nhiên, muốn làm nên sự khác biệt để tạo nên thương hiệu của một doanh nghiệp dịch vụ lữ hành hàng đầu, các doanh nghiệp Du lịch lữ hành không thể cứ mãi đi theo lối mòn, “*Chuyển giao tri thức và hội nhập*” là điều hết sức cần thiết ở thời buổi hiện nay để làm nên sự khác biệt của một tổ chức ví dụ như chú trọng đến công tác xây dựng thương hiệu như xây dựng một bộ nhận diện thương hiệu chuẩn, xây dựng văn hoá chuẩn mực tại nơi làm việc, tạo dựng một bộ phận chăm sóc khách hàng, và chú trọng vào công tác quản bá công ty để công ty được khách hàng biết đến nhiều hơn và phát triển bền vững hơn.

Doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn TP.HCM muốn phát triển bền vững phải chú trọng đến các yếu tố nội tại của doanh nghiệp như nguồn nhân lực, tri thức, kinh nghiệm của nguồn nhân lực hiện có, việc nâng cao hiệu quả, năng lực của nguồn nhân lực, cải thiện vốn tri thức trong doanh nghiệp là việc hết sức cần thiết và cấp bách ở mọi thời điểm, đặc biệt là khi nền kinh tế phát triển và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Trong đó nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất, nên các nhà quản lý trong doanh nghiệp lữ hành phải tạo điều kiện để nhân viên học hỏi để nâng cao trình độ nhằm tăng cường kiến thức cho nhân viên để thích nghi trong bối cảnh hội nhập hiện nay.

5.1. Các đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu này đã tổng hợp các kiến thức nền tảng về *quản trị tri thức, học tập trong tổ chức* và *hiệu quả tổ chức*, kế thừa thành quả của các nghiên cứu đi trước để kiểm định lại thang đo nghiên cứu cho các đối tượng nghiên cứu trên và cũng là cơ sở, nguồn tài liệu cần thiết cho các nghiên cứu sau có thể tham khảo, ứng dụng và đào sâu hơn nữa dựa trên nghiên cứu này trên cả nước và có thể áp dụng cho các nước khác.

Kết quả chính của nghiên cứu là một số gợi ý chính sách đã được đề xuất nhằm giúp các nhà quản trị xây dựng nên kế hoạch quản trị một cách hiệu quả và phát triển bền vững cho doanh nghiệp lữ hành, đặc biệt là về quản trị tri thức và học tập trong tổ chức ở cho từng doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn TP.HCM nhằm xây dựng và phát triển năng lực cốt lõi, giá trị học hỏi và tinh thần chia sẻ của nhân viên lẫn nhau trong công ty nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như củng cố kiến thức nghiệp vụ, kinh nghiệm tác nghiệp của từng nhân viên trong các công ty dịch vụ du lịch lữ hành trên cả nước trong điều kiện cạnh tranh ngày một gay gắt như hiện nay để đổi mới, sáng tạo và xây dựng một quy trình, văn hóa làm việc thân thiện và văn minh tại doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn TP.HCM.

5.2. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, sự giới hạn về nguồn tài liệu tham khảo đối với mảng đề tài “Quản trị tri thức”, “Học tập trong tổ chức” làm hạn chế việc lựa chọn các yếu tố thành phần của các biến cũng như thang đo dành cho các biến nghiên cứu này. Cần có những nghiên cứu tiếp theo chuyên sâu hơn hoặc tiến hành nghiên cứu khám phá các yếu tố thành phần khác mà đề tài còn chưa đề cập.

Thứ hai, phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn trong các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ Du lịch lữ hành, cần thiết phải có các nghiên cứu tương tự để kiểm chứng và so sánh đối chiếu kết quả nghiên cứu để tìm ra đặc thù của từng ngành hàng cũng như từng ngành kinh tế khác nhau và sự ảnh hưởng của quản trị tri thức đến hiệu quả tổ chức thông qua học tập trong tổ chức của từng doanh nghiệp trong từng ngành kinh tế đó. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ tiến hành thu thập khảo sát trong năm 2017, chỉ trong khoảng thời gian quá ngắn vì sự giới hạn về nguồn lực và tài chính,... cần thiết phải các nghiên cứu khác trong tương lai để đối chiếu kết quả cũng như đề xuất các chính sách về quản lý phù hợp hơn và đổi mới hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Atkinson, T. (2005). *Atkinson Review: Final Report, Measurement of Government Output and Productivity for the National Accounts*, London: Palgrave MacMillan.
- [2]. Grant, R.M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-22.
- [3]. Jelena Rašula et al (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic And Business Review*. Vol. 14. No. 2. 2012. Pp. 147 - 168.
- [4]. K. Singh (2004), Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42, No. 301.
- [5]. Lee H. & Choi B., “Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination”, *Journal of Management Information Systems*, 2003, 20(1): 179-228.
- [6]. Lee H. & Choi B., “Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination”, *J. of Management Information Systems*, 2003, 20(1): 179-228.
- [7]. O’Dell, C. (1996), “A current review of knowledge management best practice”, Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, *Business Intelligence, London*.
- [8]. Quintas, P., Lefrere, P. and Jones, G. (1997), “Knowledge management: a strategic agenda”, *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 385-91.
- [9]. Seyed Habib Maktabi and Amir Khazaei. “The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran” (2014). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, ISSN: 2306-7276
- [10]. Shakeel Ahmed. (2015). Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, Winter 2015, Vol. 9, No. 2, 147-167.
- [11]. Shu-hsien Liao and Chi-chuan Wu (Corresponding author). “The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance”. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4, April 2009.