

أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات
"دراسة ميدانية على قطاع الفنادق فى القاهرة الكبرى"

د/ عادل امام حامد امام شادي

د/ محمد فكري محمد فكري

دكتوراه فى اداره الأعمال

مدرس اداره الاعمال
معهد الجزيرة العالى للحاسب الالى
ونظم المعلومات الادارية

أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات
"دراسة ميدانية على قطاع الفنادق فى القاهرة الكبرى"
د/ محمد فكري محمد فكري **د/ عادل امام حامد امام شادي**

ملخص الدراسة

يهدف البحث الي بيان مدي أثر عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على قطاع الفنادق فى القاهرة الكبرى وذلك من خلال فرضين هما:
الاول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.
الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية فى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.
وقد تم اخذ عينه من ٣٥٢ عامل من المجتمع محل الدراسة البالغ ٤٣٠٠ عامل فى ١٠ فنادق.
وقد توصل البحث الي عده نتائج اهمها:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ لقرارات" مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

٢- كذلك توصل البحث الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية فى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات"، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية فى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

وقد انتهى البحث بعدة توصيات أهمها:

١- ضرورة الاهتمام بعمليات تشخيص إدارة المعرفة (تحديث ونشر واكتساب ومتابعة المعرفة) نظراً لوجود علاقة إحصائية بينها وبين اتخاذ القرارات.

٢- يجب مراعاة الفروق بين العوامل الديموغرافية للعاملين حيث ثبت وجود فروق بين هذه العوامل الديموغرافية واختلافاتها واتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة-إدارة المعرفة-اتخاذ القرارات-قطاع الفنادق-القرارات المبرمجة-القرارات الغير مبرمجة-أنواع القرارات-عمليات المعرفة-توزيع المعرفة-تشخيص المعرفة-متابعة المعرفة.

١- تمهيد:

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية حيث أن الشركات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة لهذا فان استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية أصبح أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية، وأن استغلال هذه المعرفة بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها، وأن كان استغلال بقية الموارد يعتمد على المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين.

وقد تعد إدارة المعرفة تحولاً كميّاً لمعظم منظمات الأعمال وهي بهذا تعد نمطاً من أنماط الإدارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في إدارة الأعمال، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تحسين الأداء التنظيمي بواسطة تمكين الأفراد وتطبيق معرفتهم الجماعية لاتخاذ القرارات المثلى في الوقت الحقيقي.

كما أن إدارة المعرفة أشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع هذا المفهوم ليشمل رأس المال الفكري، والتقنية، والعملية، والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه، وهيكله المعرفة، وخلق وتطوير رأس المال الفكري.

٢- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (أبو صبحه، ٢٠١٦)

اهتمت هذه الدراسة بفحص علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية واستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ ١٥٣ استبانة لجميع الموظفين تحت مسمى وظيفي (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدراء إداريون)، واستخدمت الاستبانة كأحد وسائل جمع المعلومات، وبلغ عدد الاستبانات المستردة ١٣٤ استبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة و(تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

- دراسة (عبيد، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، مكان العمل، عمر المنظمة) على متوسطات تقديرات المديرين للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات. ولتحقيق الأهداف المرجوة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على (٨٠) فقرة وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يضم البنوك

التجارية في قطاع غزة (٨ بنوك) حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة، وتم استرداد (١٠٠) منها بنسبة استرداد (٨٣.٣%).

وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية :

- ان تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى ادراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات.

- إن إدراك المبحوثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية في البنوك التجارية في القطاع وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية و المعرفة في عملية اتخاذ القرارات.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي) بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموجرافية (الجنس والعمر وعمر المنظمة)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموجرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي و عمر المنظمة) بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموجرافية (الجنس والمستوى التعليمي).

- دراسة (الغنيم، ٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جهاز إمارة منطقة القصيم من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة، وعددهم (٥٢٤) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١٢) موظف تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة اداة الدراسة (الاستبانة) للاجابة على اسئلة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة:-

- أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط (٣.٧٧) وجاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى يليها عملية توليد المعرفة ثم عملية خزن المعرفة وأخيراً عملية توزيع المعرفة.

- أن مستوى الأداء في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٨) وجاءت قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الأولى يليها نظم العمل وإجراءاته وأخيراً التجديد والابتكار.

- توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء.

- دراسة (داسي، ٢٠١٢)

اهتمت الدراسة بتوضيح أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً، التي يواجهها قطاع المصارف السورية وكذلك تظهر أهمية دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية وكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين كما عمدت الدراسة إلى وضع الأقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية وقد استهدفت الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- اعتمدت المصارف في تشخيص الحاجة للمعرفة على المصادر الداخلية أي خبرات ومهارات الأفراد المعرفة الضمنية للعاملين وكذلك كان اعتمادها على الحصول على المعرفة من خلال قطاع المصارف وكذلك المصادر الخارجية، بينما لوحظ وجود ضعف في اعتمادها على الصيرافة الالكترونية.
- اعتمدت المصارف في توليد المعرفة بشكل أكبر على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة.
- أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتيجة الارتباط 23%
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة جهود المعرفة على مستوى المصرف ككل.

- دراسة (الشريف، ٢٠١٢)^(١)

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين عن مدى تطبيق منظماتهم لعمليات إدارة المعرفة) نقل المعرفة وتوليد المعرفة والتعلم من المعرفة) ، ومعرفة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة أما العينة فهي عينة عشوائية تتألف من (٧٢٩) موظفاً من (٦) منظمات .

وأظهرت نتائج الدراسة:

أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة ليس على المستوى المأمول ورغم ذلك فإن أكثرها بروزاً عملية نقل المعرفة. وأن الأكثر تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة هم الموظفون الأصغر سناً وذو التأهيل الأعلى والأقل في عدد سنوات الخدمة الأكثر حصولاً على الدورات التدريبية.

- دراسة (Abobakar2017)

- وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف الي ممارسة إدارة المعرفة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وأظهرت نتائج الدراسة:

يوجد علاقة ذات صلة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة؛ انشاء المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة) وابعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) بنسبة (٥٦,٣) وان النسبة المتبقية (٣٤,٧) في التأثير على القرارات الاستراتيجية تعود للمتغيرات الأخرى.

- دراسة (Citroen2011)

- و هدفت الدراسة إلى دور المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات وتطرقت الدراسة إلى أبعاد إدارة المعرفة كمصدر أساسى للمعرفة الشاملة والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرارات وقد قامت بتغطية مجموعة من الشركات العاملة في المانيا. وأظهرت نتائج الدراسة:

أن المعرفة جزء لا يتجزء من عملية اتخاذ القرارات وأنه لا بد من توافر المعرفة لتنتم هيكله القرارات الفعالة في المنظمات وخلصت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة والمعلومات في تنظيم الحصول على المعرفة اللازمة في عملية اتخاذ القرارات لما لها من أثر بالغ الأثر على مستقبل المؤسسات في البقاء على المدى الطويل حيث إهتمت إدارة المؤسسات عينة البحث بأبعاد المعرفة وأن المعرفة هي الأساسية في سرعة وتسهيل سرعة اتخاذ القرار السليم.

دراسة (Petrovic2011)

وهدف الدراسة إلى إظهار دور المعرفة كمصدر في تحديد قدرات المؤسسة على الابتكار حيث تهدف الرسالة إلى اظهار اهمية تطوير وتفعيل نظم معرفية فعالة في المؤسسات لما لها من بالغ الدور والأثر في بقاء هذه المؤسسات وخلق ميزات تنافسية تمكنها من النمو ولما لها من أثر بالغ في تدعيم سبل اتخاذ القرارات السليمة بشكل عام

وأظهرت نتائج الدراسة الأثر البالغ لإدارة المعرفة في تطوير مستوى مهارات الابتكار والقدرات لدى العاملين في المنظمات واكدت الدراسة على ضرورة أن يتم التركيز على تهيئة نظام معرفي فعال في المؤسسات كجزء من بنيتها واستخدام هذا النظام كأساس في عمليات الابتكار والتطوير والمنافسة.

دراسة (Noman2011)

وتهدف الدراسة إلى:

توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي والوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرار التي تعتمد على القيادات الإدارية وأثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات.

وأظهرت نتائج الدراسة:

أن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في منظمات الأعمال، ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط وأيضا في تقارير المنظمة عن طريق إتخاذ القرار الأمثل.

-التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق يستخلص الباحث النقاط الآتية:

* تعتبر إدارة المعرفة من أهم المجالات التي اهتمت بها الدراسات في الفترة الأخيرة، حيث أنها تؤثر بشكل

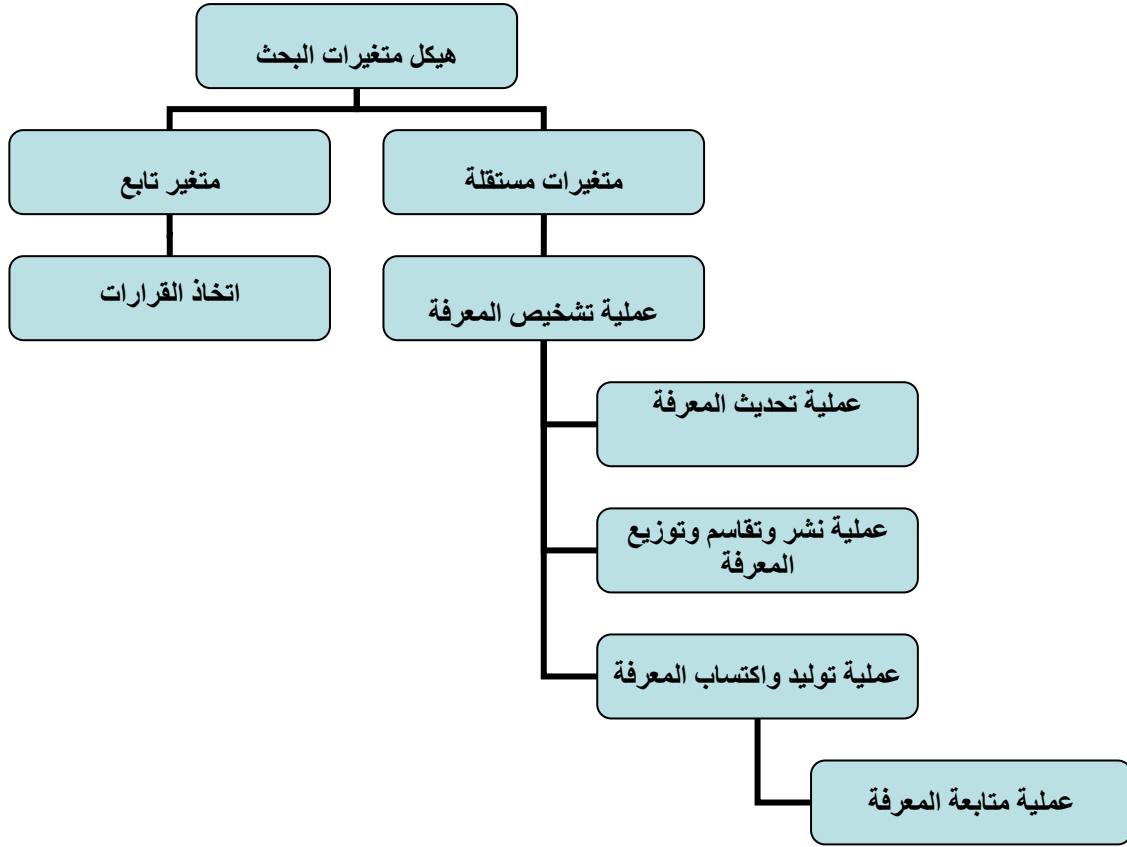
مباشر على إتخاذ القرارات داخل المنظمات.

* الدراسات والبحوث الأجنبية في موضوع إدارة المعرفة، طبقت في بيئة تختلف عن البيئة المصرية، يصعب الأخذ بنتائجها وتعميمها داخل المنظمات في مصر.

* اختلاف مجال التطبيق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث يقوم الباحث بالتطبيق على قطاع الفنادق.

* تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في هذا المجال، مما يمكنها من إمكانية تطبيق تلك التوصيات مما يعود بالنفع على العاملين بالمنظمات المماثلة.

بناءً على الإطلاعات المكتبية في موضوع الدراسة، وبناءً على الدراسات السابقة، تم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة طبقاً للهيكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة
 ٤ - مشكلة الدراسة:

من خلال المشاهدات التي توفرت للباحث في القطاع الفندقى وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مدى الأهمية الكبرى للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، سواء كان استراتيجياً أو حتى روتينياً، و لمس الباحث مدى الخطورة التي يلعبها حسن استغلال المعارف بالشكل الأمثل في اتخاذ قرارات سليمة من شأنها التأثير في مستقبل الفندق، ومن منظور أشمل وأطلاع الباحث على الأدبيات الادارية فقد كان على علم بأن إدارة نظم المعلومات وحدها لا تكفي وبأن إدارة المعرفة بالشكل الأشمل هي التي تمثل الركيزة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل السليم.

و من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة و ربطته بعملية اتخاذ القرارات ومدى أهمية تلك المتغيرات للمؤسسات لاسيما الفنادق، ورغبة منها بالنهوض بدقة وسلامة القرارات المتخذة في القطاع الفندقى في مصر، فقد قام الباحث بالتركيز على أبعاد إدارة المعرفة و ربطها بعمليات اتخاذ القرارات.

وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالى:

٥ - أهداف الدراسة:
 ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة باتخاذ القرارات في الفنادق العاملة في مصر؟

- معرفة واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة في مصر.
- دراسة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في الفنادق المصرية.

- التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محوري الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- تقديم توصيات من شأنها تحسين درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الفنادق العاملة في مصر.

٦- أهمية الدراسة:

- من الناحية العلمية:

- أن عمليات المعرفة واتخاذ القرارات من أهم المفاهيم التنظيمية وللذان يعدان من الموضوعات المهمة الحيوية في الفكر الإداري الحديث حيث يشكلان مصدراً مهماً من مصادر بقاء المؤسسات •
- أن هذه الدراسة تمكن الباحث من التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات خصوصاً أن الدراسات العربية والمحلية في هذا المجال قليلة.
- تساهم هذه الدراسة على التعمق في فهم عمليات إدارة المعرفة لما له من أثر على المنظمات سواءً في مجال اتخاذ القرارات أو غيره من المفاهيم الإدارية.

- من الناحية التطبيقية:

تحاول هذه الدراسة إلى اتخاذ إجراءات لاستخدام عمليات إدارة المعرفة مما ينعكس بشكل ايجابي على اتخاذ القرارات وتطوير العاملين في إكسابهم المهارات والمعارف وصقل خبراتهم مما يمكنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة وبأقل جهد وأقصر وقت من خلال استخدام عمليات إدارة المعرفة التي قد يؤدي استخدامها إلى عدد من الايجابيات ومنها تنظيم المعلومات وتخزينها وتحديثها و تطوير أساليب العمل وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين دافعيتهم وتقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة ومساعدتهم في حل المشاكل وبالتالي ينعكس ذلك على الخدمات التي تقدم للعملاء.

٧- فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة

المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

٨- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل المجتمع الإحصائي للبحث في قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة الكبرى، والذي يتكون من (٣٤) فندق، وذلك طبقاً للإحصائية الصادرة من المركز القومي للمعلومات التابع للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام ٢٠١٨ وقد تم اختيار عينة مكونة من (١٠) فنادق ويوضح الجدول التالي عدد العاملين في الفنادق محل الدراسة:

جدول رقم (١) عدد العاملين فى الفنادق محل الدراسة

م	اسم الفندق	عدد العاملين
١	فندق موفينبك دريم	٢٨٢
٢	فندق الفور سيزون	٦٠٢
٣	فندق ماريوت القاهرة	٥٨١
٤	فندق موفينبك بيرميدز	٣٠١
٥	فندق بيراميزا الدقى	٣٨٠
٦	فندق هيلتون دريم	٣١٦
٧	فندق كمينسكى	٥٠٥
٨	فندق سفير القاهرة	٣٦٥
٩	فندق سوفيتيل الجزيرة	٤١٨
١٠	فندق جراند نايل تاور القاهرة	٥٥٠
	إجمالى عدد العاملين	٤٣٠٠

عينة البحث الميدانية

سيتم اختيار عينة الدراسة من الفنادق، وسيتم تحديد حجم العينة طبقاً لقانون حجم العينة: (١)

$$n = \frac{\chi^2 (N)(P)(1-P)}{d^2 (N-1) + \chi^2 (P)(1-P)}$$

حيث إن :

n : يشير إلى اجمالى العينة المطلوب أخذها.

χ^2 : القيمة الجدولية لكاي تربيع (وعند ٠,٠٥ مستوى معنوية تساوي ٣,٨٤)

N: حجم المجتمع المسحوب منه العينة.

d: درجة الثقة (ونفترض قيمتها هنا ٠,٠٥).

P: النسبة المرغوب معرفتها فى المجتمع (وقيمتها المألوفة تكون ٠,٥).

$$n = \frac{3.84 \times 4300 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times 4299 + 3.84 \times 0.5 \times 0.5} = 352$$

¹ - James E. Bartlett, II, et. al, (2001), "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research", **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol.19, No.1, P47.

وتم توزيع حجم العينة بالنسبة للعاملين في الفنادق طبقاً لقانون النسبة كما يلي: (١)

$$\text{حجم العينة} = \text{إجمالي عينة الدراسة} \times \frac{\text{حجم العاملين في الفندق}}{\text{إجمالي العاملين في كل الفنادق (مجتمع الدراسة)}}$$

جدول رقم (٢) عدد الاستثمارات الموزعة في الفنادق محل الدراسة

م	اسم الفندق	عدد الاستثمارات الموزعة
١	فندق موفينيك دريم	٢٣
٢	فندق الفور سيزون	٤٩
٣	فندق ماريوت القاهرة	٤٨
٤	فندق موفينيك بيرميدز	٢٥
٥	فندق بيراميزا الدقى	٣١
٦	فندق هيلتون دريم	٢٦
٧	فندق كمينسكى	٤١
٨	فندق سفير القاهرة	٣٠
٩	فندق سوفيتيل الجزيرة	٣٤
١٠	فندق جراند نايل تاور القاهرة	٤٥
	إجمالي الاستثمارات	٣٥٢

¹ - James E.Bartlett, ll, , et. al, (2001), "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survery Research", **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol.19, No.1, P47.

٩- نوع ومصادر البيانات:

يتم تحقيق أهداف البحث باستخدام منهجية متعارف عليها في مجال البحث العلمى وذلك عن طريق الحصول على البيانات، وذلك بهدف التعرف على طبيعة عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار، بهدف المساعدة فى تحقيق نتائج البحث داخل الفنادق الكبرى.

وقام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية مسبقة للتعرف على إمكانية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافه،بالإضافة إلى المقابلة الشخصية التى قام بها الباحث بهدف تجميع البيانات عن عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها اتخاذ القرار ، وتم تقسيم أساليب جمع البيانات إلى المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

أ- المصادر الأولية لجمع البيانات وتشمل:

- التقارير الصادرة من الجهات الرسمية التى تعتنى بقطاع الفنادق.
- الدراسات السابقة التى تناولت نفس موضوع البحث.

ب- المصادر الثانوية لجمع البيانات وتشمل:

- تم تصميم إستمارة إستقصاء الأولى مُوجهه إلى المسئول بقطاع فنادق القاهرة الكبرى وذلك لتأكيد تحقيق أهداف وفروض البحث، حيث تم إعداد قائمة الإستقصاء وفقاً لإهداف وفروض البحث، وذلك بجانب البيانات الأولية التى تم الحصول عليها من عينة البحث.
- إستعان الباحث بالبيانات التى توافرت لديه وذلك من خلال المقابلة الشخصية مع المسئولين والعاملين ببعض الفنادق التى شملتها الدراسة الميدانية.

١٠- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة البحث وما يتطلبه من إختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات والإستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية التى تتناسب مع منهجية البحث وتحليل النتائج التى تم التوصل إليها، تم الإعتماد على مقياس Likert الخماسى، للحصول على إجابات المستقصى حتى يُمكن تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، حتى يُمكن إخضاعها للتحليل الإحصائى بالإعتماد على برنامج (Statistical Package for Social Sciences) فى تحليل البيانات، وسوف يتم إستخدام الإختبارات الإحصائية اللامعلمية بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى، وقد إعتد الباحث على نوعين من المناهج الإحصائية (المنهج الإحصائى الوصفى- والمنهج الإحصائى التحليلى).

حيث يختص المنهج الإحصائى الوصفى بجمع معلومات دقيقة عن الظاهرة المراد دراستها، وقد تم إستخدامه فى هذه البحث لبيان ووصف منظمات الأعمال لعينة الدراسة، والتى تقوم بتطبيق نشاط التدريب بها، وقد تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية للتعرف على خصائص مجتمع البحث وسوف يتم ذكرهذه الأساليب لاحقاً ومبررات إستخدام كل منها.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية وفيما يلي مبررات استخدام كل منها:

- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات إستمارة الإستقصاء (أى مدى إتساق أسئلة الإستمارة مع بعضها وكل الأسئلة بصفة عامة، مما يدل على إتساق النتائج.
- التكرارات والنسب: تم إستخدامه لمعرفة مدى إستجابة عينة البحث لإسئلة قائمة الإستقصاء.
- الوسط الحسابى: بإعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وقد تم إستخدامه فى هذه البحث لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود قائمة الإستقصاء.
- الإنحراف المعياري: بإعتباره أحد مقاييس التشتت، وتم إستخدامه كمؤشر لقياس مدى تشتت قيم إستجابات أفراد العينة عن قيم الوسط الحسابى.
- معامل إرتباط سبير مان (Spearman Correlation Coefficient): لقياس درجة الإرتباط ويستخدم هذا المعامل لدراسة العلاقة بين المتغيرات فى حالة البيانات اللامعلمية.
- إختبار كروسكال- والاس (Kruskal-Wallis Test) وهو إختبار مناظر لإختبار تحليل التباين (فى حالة الإختبارات المعلمية) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين داخل الفنادق محل الدراسة، وهل هناك فروق بين إجابات العاملين وفقاً لكل فندق.

جدول رقم (٣) درجات مقياس ليكرت

الإستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

حيث إختار الباحث الدرجة (٥) للإستجابة أوافق تماماً، وبذلك يكون الوزن النسبى فى الحالة هو ٥٪ كما أن فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة كمايلي^(١):

الفئة	الإتجاه
١,٧٩ – ١,٠٠	تميل الإجابات إلى " غير موافق علي الاطلاق"
٢,٥٩ – ١,٨٠	تميل الإجابات إلى " غير موافق "
٣,٣٩ – ٢,٦٠	تميل الإجابات إلى " محايد "
٤,١٩ – ٣,٤٠	تميل الإجابات إلى " أوافق "
٥,٠٠ – ٤,٢٠	تميل الإجابات إلى " أوافق بشدة"

Source: Lieuwe Dijkstra, " The likert Attitude Scale: Theory and Practice ", Eindhoven Technology,1991, P3 . Universty of

¹ - Lieuwe Dijkstra, " The likert Attitude Scale: Theory and Practice ", Eindhoven Universty of Technology,1991, P3.

أولاً: الإطار النظري

١- مفهوم إدارة المعرفة:

يعرف السلمي إدارة المعرفة بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى في الانجاز كما يشير المسند إلى أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل كلي من خلال المنظمة.

وعرفها الزامل بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".

٢- أهمية إدارة المعرفة:

تتلخص أهمية المعرفة في النقاط التالية:

١. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
٤. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
٥. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
٦. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق
٧. عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
٨. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
٩. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
١٠. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
١١. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

٣- أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة:

تدرك المنظمات على اختلافها أن استخدام عمليات إدارة المعرفة ليس هو الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتذكر أيضاً أنه لا بد أن يكون هناك أهداف لاستخدام عمليات إدارة المعرفة وأن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وبدون ذلك تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة. ويرى السلمي أن أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة تتمثل في التالي:

- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة ومتطلباتها.
- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز لهم لإظهارها.
- تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة.
- وضع المعرفة المتاحة موضع الاستخدام الفعلي في تصميم الأعمال وخطط الأداء ومهام العاملين وتميئتها وتحديثها باستمرار.
- تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين.

٤- مفهوم القرار:

يعرف السالم أن القرار في الحقيقة "عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل". وعرفه الشماع بأنه " هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف المنظمة". وترى عبيدأن القرار " هو عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من جميع الحثيات والاتجاهات من بين كافة البدائل المطروحة و ذلك للوصول للهدف المرجو من اتخاذ هذا القرار".

٥- أنواع القرارات:

إن للقرارات الإدارية العديد من التصنيفات وذلك أمر عائد لاختلاف الغرض منها أو اختلاف الأشخاص المخولين باتخاذها ومن الممكن اجمال هذه الأنواع كالتالي:

▪ القرارات المبرمجة القرارات الغير مبرمجة:

- **القرارات المبرمجة** : وتينية متكررة وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي وتكون المشكلات التي تتخذ في مواجهتها القرارات المبرمجة سهلة ولا تحتاج إلى تحليل طويل وتقتضى سرعة.

- **القرارات غير المبرمجة**: تتخذ لمعالجة المشكلات غير الروتينية وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة وغير متكررة ولها آثار مهمة على نشاط المنظمة في المدى الطويل ويصعب تغييرها إلا بعد مضي فترة طويلة وتتخذ القرارات غير المبرمجة (الابتكارية) في ظل التأكد والمخاطرة وعدم التأكد.

▪ القرارات التنظيمية القرارات الفردية:

- القرارات التنظيمية : وهى التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية وذلك مثل تبنيهم للاستراتيجيات ووضع الأهداف والموافقة على الخطط وغيرها.

- القرارات الفردية :وتتعلق بالمدير كفرد وليس باعتباره عضوا في المنظمة مثل قراره بالتقاعد مثلا.

▪ القرارات الأساسية القرارات الروتينية:

- القرارات الأساسية :ينظر إليها على إنها أكثر أهمية من تلك الروتينية حيث تشمل القرارات الأساسية التزامات طويلة الأجل وصرف مبالغ كبيرة مما يعنى إن أى خطأ يحدث في مثل هذه القرارات يمكن إن يعرض المنظمة للخطر.

- القرارات الروتينية: وهى متكررة بطبيعتها وذات تأثير يسير وثانوى على المنظمة.

٦- معوقات اتخاذ القرار:

يوجد عدة مسببات قد تعوق قدرة المدير على اتخاذ القرارات السليمة مثل:

- عدم توفر النظرة الشمولية عند متخذ القرار.
- عدم توفر الخبرة بموضوع اتخاذ القرار.
- عدم الالمام بأساليب اتخاذ القرار.
- البعد عن الموضوعية والواقع.
- عدم توفر الجراءة في اخذ القرارات الصعبة والمصيرية.
- الاحجام عندما يتعلق القرار بالمواقف ذات الخطورة.
- التروى في المواقف التي تحتاج قرار سريع.

ثانياً: الإطار العملى

قام الباحث بصياغة أسئلة قائمة الإستقصاء بالإستعانة ببعض الدراسات السابقة فى هذا المجال حتى وصلت إلى صيغتها النهائية، ولتقييم قائمة الإستقصاء فى صياغتها وتكوينها وتسلسلها ومدى تفهم عينة البحث لها، قام الباحث بتوزيع الإستقصاء على عينة إستطلاعية حجمها ٢٥ مفردة لإختبار الإتساق الدخلى (صدق وثبات الإستقصاء)، وفى ضوء ما أسفرت عنه هذه المرحلة لم يتم حذف أى من الفقرات، وتتضمن قائمة الإستقصاء جزئين، الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية للمستقصى، ويتضمن الجزء الثانى مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة.

وصف أسئلة البحث حيث تم تقسيم قائمة الإستقصاء إلى:

المجموعة الأولى: وتختص بعملية تشخيص المعرفة تم توجيه قائمة الإستقصاء إلى المسئول بقطاع الفنادق وشملت قائمة الإستقصاء الخاصة بهذا الجزء مجموعة من الأسئلة :

- **القسم الأول:** تم صياغة هذا الجزء في عدد (١٠) عبارات تهدف لبيان بعملية تحديث المعرفة علي اتخاذ القرارات؟
- **القسم الثاني:** كما طُلب من المستقصى في هذا الجزء والذي يتضمن (١٨) عبارات، تقدير مدى العلاقة التبادلية بين عملية نشر و تقاسم و توزيع المعرفة ؟
- **القسم الثالث:** كما طُلب من المستقصى في هذا الجزء والذي يتضمن (٦) عبارات، تقدير مدى العلاقة التبادلية بين عملية توليد و اكتساب المعرفة وعملية اتخاذ القرار ؟
- **القسم الرابع:** كما طُلب من المستقصى في هذا الجزء والذي يتضمن (١٠) عبارات، تقدير مدى العلاقة التبادلية بين عملية متابعة المعرفة وعملية اتخاذ القرار ؟
- **القسم الخامس:** كما طُلب من المستقصى في هذا الجزء والذي يتضمن (١٣) عبارات، تقدير مدى خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار ؟

إجراءات توزيع وجمع قوائم الإستقصاء

إعتمد الباحث في توزيع قوائم الإستقصاء على المقابلات الشخصية مع عينة من المشاركين في البحث، وقد تم إعطاء المشاركين فترة زمنية مناسبة لإستيفاء هذه القوائم بعد شرح الهدف من هذه القوائم وأهم النقاط التي تتضمنها، وقد بلغ عدد القوائم الموزعة (٣٥٠) قائمة وعدد القوائم التي تم إستردادها (٣٣٧) قائمة، وبعد مراجعة هذه القوائم تم إستبعاد (٢٠) قوائم لعدم إستيفائها لكافة البيانات المطلوبة وبالتالي أصبح عدد القوائم الصالحة (٣١٧) بنسبة (٩١) % تقريباً، وتعد هذه النسبة مقبولة.

جدول رقم (٤) بيان بقوائم الإستقصاء الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل بالتقريب لأقرب رقم صحيح

القوائم	قوائم الاستقصاء	
	العدد	النسبة
القوائم الموزعة	٣٥٠	%١٠٠
القوائم المستلمة	٣٣٧	%٩٦
القوائم المستبعدة	٢٠	%٥
القوائم الصالحة	٣١٧	%٩١

المصدر: من إعداد الباحث

صدق وثبات الإستقصاء

صدق الإستقصاء: يقصد بصدق استقصاء أن نقيس أسئلة الإستقصاء ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستقصاء عن طريق الإتساق الداخلي **Internal Validity**، ويقصد بمفهوم صدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، أى درجة إنسجام فقرات الإستقصاء أو تجانس الفقرات، وقد قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للإستقصاء من خلال حساب معامل الإتساق الداخلي وهو معامل الإرتباط (سبيرمان)، بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستقصاء والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثبات الإستقصاء:

يقصد بثبات الإستقصاء **Reliability** أن تعطى إستمارة الإستقصاء نفس النتيجة لوتم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستقصاء يعنى الإستقرار فى نتائج الإستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد قام الباحث بالتحقق من ثبات إستمارة الإستقصاء من خلال معامل ألفا كرونباخ.

نتائج الإتساق الداخلي

يُوضح جدول (٥) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة والدرجة الكلية للمجموعة، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٥) معامل الإرتباط بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للإستمارات

رقم السؤال	الفقرة	معامل سبيرمان للإرتباط
عملية تحديث المعرفة		
١	تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها للمساعدة في نشر المعرفة.	٠,٨٤١
٢	يكلف العاملين في قسم معين القيام بتحديث المعرفة.	٠,٨٥٩
٣	يشارك العاملين في أقسام مختلفة في فرق عمل.	٠,٨٦٩
٤	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة	٠,٨٩٠
٥	تحدد المؤسسة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها	٠,٨١٥
٦	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	٠,٨٦٣
٧	تسعى المؤسسة الى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة	٠,٨٧٨
٨	تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأشطتها.	٠,٨٤٥
٩	تعتمد المؤسسة على العملاء كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأشطتها.	٠,٨٩٢
١٠	تكافىء المؤسسة العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة.	٠,٨٩١

عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	
١١	تهتم الإدارة بنقل الممارسات الأفضل للعاملين.
١٢	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين.
١٣	تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب.
١٤	السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.
١٥	تهتم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.
١٦	تعمل المؤسسة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة .
١٧	تتبنى المؤسسة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين
١٨	يوجد في المؤسسة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها
١٩	تستخدم المؤسسة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين.
٢٠	تستخدم المؤسسة النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
٢١	تستخدم المؤسسة أسلوب الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين.
٢٢	تعتمد المؤسسة على أسلوب ورش العمل للتدريب
٢٣	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها
٢٤	تستفيد المؤسسة من لأنشطتها الناجحة لتكون تجارب تعزز أداء الأنشطة الجديدة
٢٥	يتوافر في المؤسسة وسائل اتصال تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنتشر المعرفة المرتبطة بالأنشطة .
٢٦	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها
٢٧	يتبادل العاملون في المؤسسة المعرفة المرتبطة بأنشطتها كلما اقتضت الضرورة ذلك.
٢٨	يتبادل العاملون المعرفة من خلال أسلوب (فرق العمل) .
عملية توليد واكتساب المعرفة	
٢٩	تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية .
٣٠	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.
٣١	تهتم المؤسسة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.
٣٢	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة
٣٣	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.
٣٤	يبيد العاملون في المؤسسة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة .
عملية متابعة المعرفة	
٣٥	تقوم المؤسسة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.
٣٦	تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.
٣٧	تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل
٣٨	تقوم إدارة المؤسسة بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.
٣٩	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.
٤٠	إن تطوير الموارد البشرية في المؤسسة هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.

٤١	يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	٠,٩٣٢
٤٢	استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	٠,٩٠١
٤٣	تراعي المؤسسة نظرة المواطن إليها عند تقييم نجاحها.	٠,٨٨٧
٤٤	يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعية.	٠,٦٨٧
اتخاذ القرارات		
٤٥	يحرص متخذوا القرارات في على توفير جميع المعلومات	٠,٨٣٧
٤٦	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها.	٠,٨٨٢
٤٧	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	٠,٨٢٩
٤٨	يتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	٠,٦٣٢
٤٩	يملك العاملين المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	٠,٦٧٨
٥٠	هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات للعاملين المرؤوسين	٠,٦٥٠
٥١	توفر المعلومات الملائمة والكافية بيزيد كفاءة إتخاذ القرار	٠,٨٧٤
٥٢	تحصيل المعلومات في وقتها المناسب	٠,٦١٤
٥٣	المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها	٠,٩٠٤
٥٤	ظهرت مؤشرات توحى بارتفاع المردودية	٠,٨٢٥
٥٥	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عملية اتخاذ القرارات	٠,٧١٥
٥٦	يعطى المسؤولين صلاحيات للعاملين المرؤوسين	٠,٦٢٤
٥٧	الثقافة التنظيمية السائدة تسهل من عملية اتخاذ القرارات.	٠,٩٥٢

نتائج ثبات الإستقصاء يُوضح جدول (٦) نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات إستمارة الإستقصاء

جدول (٦) نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستقصاء

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
	المرحلة الأولى: عملية تحديث المعرفة	٠,٩٠
	المرحلة الثانية: عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	٠,٨٤
	المرحلة الثالثة: عملية توليد واكتساب المعرفة	٠,٨٩
	المرحلة الرابعة: عملية متابعة المعرفة	٠,٨٢
	المرحلة الخامسة: اتخاذ القرارات	٠,٨٧
	جميع مجموعات الإستقصاء (الدرجة الكلية)	٠,٨٦٤

وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ ٧٠ % فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك، فتعد ضعيفة وإذا كانت أكثر من ٩٠% تعد ممتازة ومن خلال النتائج نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (٠,٨٦٤) ، أي إمكانية إعتداد نتائج الإستقصاء والإطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف البحث وفروض البحث.

ويتضح من النتائج الموضحة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (٠,٨٢ , ٠,٩٠) لكل مجال من مجالات الإستقصاء، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات

الإستقصاء (٠.٨٦٤) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستقصاء فى صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستمارة إستقصاء البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث وإختبار فروضها.

جدول (٧) توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمى حسب فئات البحث

م	النوع	التكرار	النسبة
١	دكتوراه	٢	٠,٦%
٢	ماجستير	٧	٢,٢%
٣	بكالوريوس	٢٤٩	٧٨,٥%
٤	مؤهل متوسط	٥٩	١٨,٦%
إجمالي		٣١٧	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول أن حملة درجة البكالوريوس ٧٨.٥%، ونسبة الماجستير ٢.٢% والدكتوراه ٠.٦% وهى نسبة كبيرة جداً وتشير هذه النسبة أن هؤلاء المسئولين يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية لطبيعة العمل الذى يمارسونه مما يُمكنهم من التصحيح السريع والفعال لأية إنحرافات قد تواجههم أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجى وكذلك إتخاذ القرارات السليمة التى تساعد فى تحقيق الأهداف.

جدول (٨) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية حسب فئات البحث

م	النوع	التكرار	النسبة
١	أقل ٥ سنوات	١١٦	٣٦,٦%
٢	من ٥ إلى ١٠ سنة	١٥٠	٤٧,٣%
٣	أكثر من ١٠ سنوات	٥١	١٦,١%
إجمالي		٣١٧	١٠٠,٠%

عند دراسة النسب الواردة فى الجدول السابق نرى أن مستويات الخبرة تتركز ما بين ٥ إلى ١٠ سنة بنسبة بلغت ٤٧.٣%، وإن للخبرة العملية دوراً أساسياً فى تشكيل الخلفية المعلوماتية لدى المسئولين فى جميع أنواع الفنادق، وهى ذات فائدة كبيرة لما لها من أثر بالغ فى المساعدة على فهم تفاصيل العمل الذى يقومون به وإستيعابه، وتعلم كيفية التصرف فى مواجهة الظروف الطارئة الإيجابية منها أو السلبية.

جدول (٩) توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع حسب فئات البحث

م	بيان	النوع		الإجمالى	
		ذكر	أنثى	العدد	النسبة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
الإجمالى		٢٢٤	٧٠,٧%	٩٣	٢٩,٣%
				٣١٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق التوزيع التكرارى والنسبى لعينة البحث فنجد أن نسبة الذكور بالنسبة للعاملين لعينة البحث تمثل ٧٠.٧% من إجمالى حجم العينة، فى مقابل نسبة ٢٩.٣% للإناث، مما يدل على الثقافة الشرقية لعمل المرأة، حيث التحفظ فى عمل الإناث فى المجال السياحى والفندقى.

جدول (١٠) توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي حسب المستوى الإداري

م	النوع	التكرار	النسبة
١	ادارة عليا	١٨	٥,٧%
٢	ادارة وسطي	١١٠	٣٤,٧%
٣	اشراف	١٨٩	٥٩,٦%
إجمالي		٣١٧	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول أن الإدارة العليا ٥.٧% ، ونسبة الإدارة الوسطي ٣٤.٧% وهي نسبة كبيرة جداً وتشير هذه النسبة أن هؤلاء المسؤولين يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية لطبيعة العمل الذي يمارسونه مما يُمكنهم من التصحيح السريع والفعال لأية إنحرافات قد تواجههم أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي وكذلك إتخاذ القرارات السليمة التي تساعد في تحقيق الأهداف .

تحليل البيانات

لقد قام الباحث أولاً بحساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع البحث، أي لتحديد إتجاهات إستجابات المبحوثين، وكذلك لقياس درجة تشتت قيم إستجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، وبعد ذلك قام الباحث بإختبار فروض البحث فقد تم إستخدام الإختبارات اللامعلمية (معامل إرتباط سبيرمان، وإختبار كروسكال- والاس) هذه الإختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في البحث يعتبر مقياساً ترتيبياً.

فروض البحث:

يقوم البحث على أساس اختبار صحة أو خطأ الفروض التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات.

قاعدة القرار: للحكم على معنوية العلاقة الإرتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة بما تحويه من

المقاييس وبين المتغير التابع يتم إتباع قاعدة القرار التالية:

إذا كانت Sig أكبر من ٠.٠٥ إذن إنه لا توجد علاقة

إذا كانت Sig أقل من ٠.٠٥ إذن إنه توجد علاقة

جدول (١٢) نتائج الفرض الأول

مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط	الفرض
٠,٠١	٠,٢٦٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج التالية الموضحة في الجدول السابق صحة الفرض الأول حيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ بالنسبة للفرض القائل (بوجود علاقة وإرتباط توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

جدول (١٣) نتائج الفرض الثاني

مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط	الفرض
٠,٠٤	٠,٢٢٩	توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج التالية الموضحة في الجدول السابق صحة الفرض الثاني حيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ بالنسبة للفرض القائل (توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

١-ثبوت صحة الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات" مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

٢ - ثبوت صحة الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات" ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات.

٣-ارتفاع نسبة الذكور في العمل داخل الفنادق وتمثل ٧٠.٧% من إجمالي حجم العينة، في مقابل نسبة ٢٩.٣ % للإناث.

٤- أكبر مستويات الخبرة تتركز ما بين ٥ إلى ١٠ سنة بنسبة بلغت ٤٧.٣%، وإن للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لدى المسؤولين في جميع أنواع الفنادق.

٥-أن الإدارة العليا ٥.٧% ، ونسبة الإدارة الوسطي ٣٤.٧% ونسبة الإدارة الإشرافية (الدنيا) ٥٩.٦ % .

٦-حملة درجة البكالوريوس ٧٨.٥%، ونسبة الماجستير ٢.٢% والدكتوراه ٠.٦% وهي نسبة كبيرة جداً وتشير هذه النسبة أن هؤلاء المسؤولين يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية لطبيعة العمل الذي يمارسونه.

٧-لا تتخذ القرارات بشكل سريع داخل الفنادق حيث أن المتوسط المعياري ٢.٤٧ بإنحراف معياري ١.٣٠١ .

٨-لا تضع الإدارة العليا لنفسها أهداف حيث أن المتوسط المعياري ٢.٤٧ بإنحراف معياري ١.٣٠٩ .

٩-الثقافة التنظيمية السائدة لاتسهل من عملية اتخاذ القرارات حيث أن المتوسط المعياري ٢.٤٧ بإنحراف معياري ١.٣٠٧ .

١٠-تعتمد المؤسسة على أسلوب ورش العمل للعاملين بمتوسط ٣.٩٨ بإنحراف معياري ١.٢٣٩ .

توصيات الدراسة:

فى ضوء مشكلة البحث، وفى حدود عينة الدراسة، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الدراسة بما يلي:

- ١- ضرورة الاهتمام بعمليات تشخيص إدارة المعرفة (تحديث ونشرواكتساب ومتابعة المعرفة) نظراً لوجود علاقة إحصائية بينها وبين اتخاذ القرارات.
- ٢- يجب مراعاة الفروق بين العوامل الديموغرافية للعاملين حيث ثبت وجود فروق بين هذه العوامل الديموغرافية واختلافاتها واتخاذ القرارات.
- ٣- يجب علاج مشكلة قلة عدد العاملين الإناث بالنسبة للذكور من خلال برامج توعية إعلامية ونشر ثقافات تساعد على إمكانية وزيادة عدد عمل الإناث فى هذا المجال.
- ٤- يجب أن تضع الإدارة العليا لنفسها أهداف لعدم إجماع العاملين على هذا أو القيام بتوعية العاملين بتلك الأهداف من خلال اللقاءات.
- ٥- يجب الحفاظ على ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات من خلال حوافز إضافية لهم حتى يتم الحفاظ على معدل دوران العمل لديهم.
- ٦- يجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة حتى يتسهل إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا.
- ٧- يجب أن يتم إتخاذ القرارات بشكل سريع من قبل الإدارة العليا خصوصاً فى الأمور المتعلقة بالعاملين.
- ٨- يجب المحافظة والإستمرار على أسلوب ورش العمل فى تدريب العاملين.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ١- الشماع خليل محمد ، كاظم حمود خضر ، "نظرية المنظمة" (بغداد ، ١٩٨٩).
- ٢- الكبيسي صلاح الدين ، "إدارة المعرفة" (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥).
- ٣- المسند طارق صالح ، " إدارة المعرفة ماهيتها - عملياتها - متطلباتها - معوقات" (الرياض، ٢٠١١).
- ٤- السلمي على ، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، (القاهرة، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).
- ٥- عبد الباري علي ، " المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار" (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣).
- ٦- السالم مؤيد سعيد ، "نظرية المنظمة" (الاردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠).
- ٧- محمد النوار الطيب ، "دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري (السودان، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة ام درمان الاسلامية، ٢٠١٢).

الرسائل العلمية:

- ١- عبد الله أبو صبحه، سمر "علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة" (غزة ، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير، ٢٠١٦)
- ٢- الغنيم سامي إبراهيم ، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"(السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣).
- ٣- عبيد غادة إسماعيل حسن ، "أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات" (غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر ، رسالة ماجستير، ٢٠١٣).

المجلات العلمية والدوريات:

- ١- الشريف راشد ، " تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين" (الكويت ،مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ٢٠١٢).
- ٢- الزامل، ريم، " إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة" (مجلة العالم الرقمي، ٢٠٠٦).
- ٣- داسي وهيبه ،"دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف .(سوريا ، مجلة الباح ، ٢٠١٢).

- 1-Abubakar Mohamed Abobakar , Knowledge Management Decision Making Style And Organizational Performance (Dubai , American University In Emirates , Master ,2017)
- 2-Citroen. The role of information and knowledge management in strategic decision-making,(Germany,Internationa Journal of Information Management Volume 31, Issue 6, Pages 491-604, .2011)
- 3-James E.Bartlett,II , et. al, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survery Research", (Information Technology, Learning, and Performance JournalVol.19, No.1,2001)
- 4-James E.Bartlett,II , et. al, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survery Research", (Information Technology, Learning, and Performance Journal, Vol.19, No.1,2001)
- 5-Lieuwe Dijkstra, ,"The likert Attitude Scale: Theory and Practice", (Eindhoven Universty of Technology ,1991)
- 6- Marwan Hesham Noman , Decision Making Framework Supported By Knowledge Management Activites Malaysia (Malaysia , Multimedia University , Master, 2011)
- 7-Nonaka, I. and Takeuchi, The Knowledge Creating Company, (New York , Oxford University Press,1995)
- 8-Smith, R. G. and Farquhar, A. The road ahead for knowledge management (An Al perspective. Al Magazine, 21,No. 4, 2000)
- 9-Petrovic Bojan ,The Role of Knowledge Management in Increasing Enterprise's Innovativeness, Series(Economics and Organization Volume 8, No 3, 2011)