

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى

آيه عبده عبد العزيز دياب أ.د/ عادل حسين همام د/ محمد عبد الفتاح زهري

الملخص:

تحتاج العديد من مؤسسات الضيافة بمختلف أنواعها إلى إستراتيجية واضحة المعالم وقابلة للتطبيق تؤمن بأهمية تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، والذي بدوره يساهم في تحسين مستوى الخدمة، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وبالتالي زيادة إيرادات وأرباح المنشأة الفندقية، وزيادة قدرة المنشأة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات الإيواء من فنادق الخمس نجوم، ذلك أن الكثير من هذه المؤسسات تتفاعل مع ظاهرة العولمة كونها تتبع سلاسل عالمية لها معاييرها ومواصفاتها الدولية التي تحرص على تطويرها وتنميتها لتحافظ على بقائها وكسب السبق في سوق الضيافة التي أصبحت تواجه منافسات حادة فيما بينها. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع ٣٧٥ إستمارة إستبيان على عينة عشوائية من مديري الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وتم تحليل الإستمارات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم إهتمام إدارات الفنادق بتوفير شبكة الاتصال الداخلية لتسهيل نقل المعلومات بين موظفيها من خلال قسم تكنولوجيا المعلومات وعدم إهتمام إدارات الفنادق بالإستعانة بالخبرات الأجنبية لجمع المعلومات لمختلف الأقسام بالفندق وعدم إهتمام إدارات الفنادق بتبويب المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد المشكلات التي تواجه الفندق لوضع الحلول المناسبة لها. وتوصي الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي و رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في سلاسل الفنادق العالمية، الإهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أداء العاملين، فنادق الخمس نجوم، القاهرة الكبرى.

١. المقدمة:

يرى (القهيري، ٢٠١٣) أن إدارة المعرفة تعتبر قديمة وحديثة في نفس الوقت فقد درج العديد من الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الإهتمام بإدارة المعرفة وعلاقتها

بإعادة هيكلة أماكن العمل هي الجديدة نسبياً، ومن المؤكد أن العديد قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية.

كما تحول الموضوع إلى قضية مركزية وحيوية في جميع أنحاء العالم خلال العقد الماضيين حيث وجد إكتسب موضوع إدارة المعرفة أهمية متزايدة بين الأكاديميين من باحثين ودارسين من ناحية ومستولي (Bounken and sungsoo,2003)الشركات والمؤسسات من ناحية أخرى.

صاحب التطور المستمر في بحوث ودراسات إدارة المعرفة حصول الكثير من المؤسسات والشركات على فوائد واسعة حيث استطاعت هذه المؤسسات تحقيق المزيد من الأرباح نتيجة تبني التوجهات الحديثة والأساليب المبتكرة في إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مبادئ أعمالها المختلفة. وجاءت الزيادات في الأرباح بسبب خفض النفقات وتعظيم الإيرادات المترتبة على إنجازات الخبرات المعرفية المتطورة ونقلها واستخدامها من قبل إدارات وأقسام الشركات والمؤسسات التي تحققت لها ميزات تنافسية (Dixon,2000) والمهارات المعرفية المتجددة.

ونظراً للفوائد الكثيرة والتأثيرات الإيجابية الناجمة عن إستخدام المفاهيم الحديثة والأساليب والإجراءات المتجددة، فقد وجد (الطاني، أبو عياش، ٢٠٠٤) أنه أدى ذلك إلى تغيرات وتبدلات واسعة في توجهات التعامل مع تطبيقات إدارة المعرفة من قبل بقية المؤسسات والشركات الإنتاجية والخدمية في جميع أنحاء العالم، سعياً منها للبقاء والتقدم في أسواق المنافسة المحتدة ليس على الصعيد المحلي فقط وإنما أيضاً على المستويات الدولية والإقليمية، واستطاعت العديد من هذه الشركات تحقيق إنجازات جوهرية في قدراتها وإمكاناتها التنافسية.

١.١ مشكلة الدراسة:

تعالج هذه الدراسة جانباً هاماً من الجوانب الإدارية حيث تسعى أساساً إلى معرفة العلاقة بين بعض العوامل التنظيمية لإدارة المعرفة و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق الخمس نجوم، ورغم أن قيام المنظمة الفندقية بإدارة ما لديها من معرفة لتحقيق أهدافها المنشودة، إلا أن الباحث يرى أن هناك بعض العوامل والتي هي جزء من الإدارة والتي لها تأثير كبير على أداء العاملين والتي لم يتم إعطائها المزيد من البحث والإهتمام، كالبينة المادية للعمل، توفير نظم المعلومات، أهداف المنظمة، المركزية واللامركزية.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم توافر الدراسات الكافية وخاصة العربية المطبقة على المؤسسات الفندقية عينة الخمس نجوم وأثرها على الأداء الوظيفي.

٢.١ تساؤلات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة قام الباحث بوضع سؤال رئيسي والذي ينبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية بهدف الوصول إلى إجابات عنها من خلال تلك الدراسة. يتمثل السؤال الرئيسي لتلك الدراسة في ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق الخمس نجوم؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية التالية:

١- إلى أي مدى تهتم الفنادق عينة الدراسة بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة داخل مؤسساتها؟

٢- ما مدي إدراك المديرين العاملين بالفنادق عينة الدراسة بفائدة تطبيق إدارة المعرفة في هذا النوع من المؤسسات الفندقية؟

٣- ما هي مزايا تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؟

٣.١ أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء الفندقي لعينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وذلك من خلال التحقق من مدى اهتمام الفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، ومزايا تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، ومعرفة المعوقات التي تعيق تطبيق هذا المفهوم، كذلك توضيح طبيعة العلاقة بين تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق عينة الدراسة.

٤.١ أهمية الدراسة:

تحاول هذه الدراسة بيان دور إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء للعاملين من حيث :

- ١- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين.
- ٢- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين .
- ٣- زيادة قدرات العاملين في البحث و ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل.
- ٤- زيادة قدرة العاملين على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- ٥- التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق مفهوم إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

٢. الإطار النظري

تزايد دور إدارة المعرفة في نجاح منظمات الأعمال و تحولها إلى الاقتصاد المعرفي الجديد والذي بات يعرف بإقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر أهمية من العناصر التقليدية (الأرض، المال) فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي

تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها المحيطة. (الكبيسي، ٢٠٠٥)

كما بدأ يتعاطم هذا الدور في العقود الأخيرة مع التركيز على أهمية الإدراك المعرفي للعاملين بوصف إدارة المعرفة القوة الرئيسية لتشغيل المؤسسات بمختلف أنواعها، لذلك لم يكن من السهل أن تتحكم إدارة أي مؤسسة بمعلومات موظفيها حتى يمكن إستغلالها الاستغلال الأمثل لهذه المعرفة وتسخيرها لخدمة العاملين (برس، ٢٠٠٥)

عمليات إدارة المعرفة ٢.٢

إنطلاقاً من المفاهيم التي تم ذكرها لإدارة المعرفة يمكن إستنتاج العديد من العمليات المشكّلة لها، والتي أطلق عليها في كثير من الأحيان دورة حياة المعرفة (الزيادات، ٢٠١١)، وهي عملية توليد المعرفة وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن إبتكار و إكتساب وشراء المعرفة، والقدرة على فهم وإستيعاب المعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين (الجاعوص، ٢٠١٣)، وتأتي العملية الثانية وهي عملية إكتساب المعرفة حيث أوضح (برس، ٢٠٠٥) أن عملية إكتساب المعرفة من الممكن أن تعرف بأنها عملية إسترجاع المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة صريحة والتي تكمن في عقول بعض الأفراد وفي نتائج الصناعة وفي كائنات الشركة وأيضاً من الممكن إنقاط المعرفة من خارج حدود المنظمة، والعملية الثالثة هي عملية تخزين المعرفة التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والحصول عليها وتيسير سبل إسترجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٣)، أما آخر هذه العمليات هي عملية تطبيق المعرفة وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الإستعمال وإعادة الإستعمال والاستخدام للمعرفة، فضلاً عن التطبيق، فإن تطبيق المعرفة يسمح بالعمليات الفردية والجماعية الجديدة والتي تؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. (الياسري وآخرون، ٢٠١٣)

معوقات تطبيق إدارة المعرفة 3.2

يمكن ذكر معوقات تطبيق إدارة المعرفة والتي قام بإجمالها (ياسين، ٢٠٠٨) فيما يلي:

١.٣.٢ التشكل الكاذب للوعي:

يشير أفلاطون أن بعض الناس يميلون إلى تصور الواقع الموضوعي لا طبقاً لحقيقتهم وإنما طبقاً لما يصور لهم وهم بذلك لا يقرأون واقعهم كما يجب قراءته بل يتلبسون واقعاً آخر بل قل وهماً آخر.

إن المشكلة في توهم الواقع ومقابلة المعرفة الجاهوة بالواقع الذي نتخيله وليس الواقع الذي نعيش فيه ونريد تقديم إجابات لأسئلته التي تلح علينا باستمرار، وطالما هناك انقطاع غريب ما بين الواقع الغريب عن المعرفة التي جائتتنا من بعيد فإن الحل الوحيد لهذه الإشكالية المعضلة يكون فقط من خلال تجديد التفكير في المعرفة كخطوة أولية لا بد منها لإستزراع هذه المعرفة في بيئتنا.

٢.٣.٢ الخروج من دائرة البطل الملهم:

إن الخروج من دائرة البطل الملهم يعني الخروج من دائرة القداسة المزيفة للمعرفة المشخصنه لأننا العليا، حيث أن المعرفة التي يجسدها البطل، صانع القرار الملهم هي الكمال ومطلق القدرة في تحقيق الأمانى والأحلام المكبوتة وهي بالتالي تعبر عن الحقيقة الملهمه.

٣.٣.٢ الإنعتاق في النظام البطيركي:

في النظام البطيركي الهرمي لا توجد مشاركة في المعرفة وإنما إستلام وقبول ما يقوله البطريق الأب، الشيخ، المدير، المعلم أو الحاكم ويجد في هذا النظام نوع من القهر اللاقسري، هذا النظام كان موجود في الماضي بالقبلية وبقي هذا النظام القيد للتشكل الأبوي في العائلة والمجتمع العربي وكل التشكيلات الإجتماعية المنبثقة منه التي أطلق عليها المجتمع الأبوي الحديث، ويظهر في هذه المجتمعات علامات السلطة والهيمنة والتبعية وبالتالي يتوجه الولاء الفردي نحو العائلة أو الطائفة ومن هنا تبدأ جذور العصبية بالنمو حين يدعو الرجل إلى نصره عصبية.

٣. الدراسة الميدانية

١.٣ منهجية البحث

١.١.٣: تصميم وأداة البحث

إعتمد الباحث على الإستبيان لجمع البيانات الإحصائية حول خصائص العينة لمعرفة دور إدارة المعرفة وأثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فقد تم تصميم إستمارة إستقصاء تنقسم إلى

جزئين حيث إشمتم الجزء الأول على البيانات الديموجرافية (الجنس- المؤهل الدراسي- القسم- سنوات الخبرة) لعينة البحث .

وإشمتم الجزء الثاني على محاور البحث لدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق الخمس حيث إنقسم إلى ٦ محاور تحتوي على ٤٣ عبارة على النحو التالي) توليد المعرفة- تشخيص وتصنيف المعلومات- توزيع المعرفة- أمن المعلومات- تطبيق المعرفة- وأخيراً الأداء الوظيفي). وإعتمد الإستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة.

قام الباحث بدراسة عينة مبدئية مع مجموعة من مديري الأقسام بالفنادق الخمس نجوم ومساعدتهم من خلال المقابلات الشخصية. ويوضح جدول رقم (١) أسماء الفنادق عينة الدراسة.

جدول رقم(١): أسماء الفنادق عينة الدراسة، المصدر: غرفة المنشآت الفندقية،(٢٠١٦)

م	اسم الفندق	العنوان
	SOFETEL ELGEZIRAH HOTEL	الجزيرة
	SHERATON CAIRO HOTEL	ميدان الجلاء ، الدقي ، الجزيرة.
	SEMIRAMIS INTERCONTINENTAL CAIRO	كورنيش النيل ، جاردن سيتي
	CAIRO MARRIOTT HOTEL	١٦ . ش سرايا الجزيرة الزمالك
	CONCORDE EL SALAM HOTEL CAIRO	ش عبد الحميد بدوى مصر الجديدة
	CONRAD CAIRO HOTEL	١١٩١ ، شارع كورنيش النيل
	DUSIT THANI LAKE VIEW HOTEL	التجمع الخامس ، القاهرة الجديدة
	FAIRMONT HELIOPOLIS HOTEL	ش العروبة مصر الجديدة
	FAIRMONT NILE CITY HOTEL	. كورنيش النيل

بولاق		
ش الشهيد سيد زكريا ش العروبة	FAIRMONT TOWERS	٠
٣٥ ش الجيزة	FOUR SEASONS CAIRO HOTEL	١
كورنيش النيل ، جاردن سيتي	FOUR SEASONS HOTEL CAIRO AT NILE PLAZA	٢
دريم لاند ، السادس من أكتوبر	HELNAN DREAM LAND HOTEL	٣
دريم لاند ، السادس من أكتوبر	HILTON PYRAMIDS GOLF RESORT	٤
ش على راشد مصر الجديدة	HOLIDAY INN CAIRO CITY STARS	٥
كورنيش النيل ، المعادي	HOLIDAY INN CAIRO MAADI	٦
ش عمر بن الخطاب مصر الجديدة	INTERCONTINENTAL CAIRO CITY STARS	٧
ميراج سيتي ، القاهرة الجديدة	JW MARRIOTT CAIRO HOTEL	٨
ش العروبة	LE MERIDIEN HELIOPOLIS HOTEL	٩
ميدان الرماية ، الأهرامات ، الجيزة	LE MERIDIEN PYRAMIDS HOTEL	١٠
طريق مطار القاهرة. مصر الجديدة	LE PASSAGE CAIRO HOTEL & CASINO	١١
طريق الأهرامات ، الأهرام ، الجيزة	MENA HOUSE HOTEL	١٢
٦ أكتوبر ، الجيزة	MOVENPICK 6TH OCTOBER CITY	

		٣
٦٠ شارع الجيزة ، الدقي ،.	PYRAMIZA HOTEL	٤
٣ شارع الطيران مدينة نصر	SONESTA HOTEL TOWER & CASINO CAIRO	٥

٢.١.٣ مناقشة البيانات الديموجرافية

من خلال جمع الاستمارات التي تم توزيعها علي المبحوثين من المديرين ومساعدتهم في الفنادق محل الدراسة، تضم البيانات الشخصية (الجنس - المؤهل الدراسي - القسم - سنوات الخبرة)، والذي تم توضيحه في جدول رقم (٢) تحليل نتائج البيانات الشخصية كالتالي:

جدول رقم (٢) تحليل البيانات الشخصية للمديرين

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		المتغير
	%	ت	
١	٧٠.١	٢٢٧	ذكر
٢	٢٩.٩	٩٧	أنثي
المجموع		٣٢٤	١٠٠%
٣	١١.٨	38	متوسط
٢	١٤.٢	٤٦	فوق متوسط
١	٦٢.٧	٢٠٣	جامعي
٤	٨.٣	٢٧	دراسات عليا
المجموع		٣٢٤	١٠٠%
١	١٥.١	٤٩	الأغذية و المشروبات
٧	١٠.٢	٣٣	الإشراف الداخلي
٢	١٢.٦	٤١	الحسابات
٥	١١.١	٣٦	المكاتب الأمامية
المجموع		١٣٩	١٠٠%

٩	٦.٨	٢٢	الأمن	
٨	٨.٦	٢٨	الصيانة	
٦	١٠.٩	٣٥	التسويق و المبيعات	
٣	١٢.٦	٤١	الموارد البشرية	
٤	١٢.١	٣٩	أخري	
٪١٠٠		٣٢٤	المجموع	
٤	٠.٠٩	٣	اقل من ٥ سنوات	٤- سنوات الخبرة
٢	٢٤.١	٧٨	من ٥ الى ٩ سنوات	
١	٧٠.٧	٢٢٩	من ١٠ الى ٢٠ سنوات	
٣	٤.٣	١٤	اكثر من ٢٠ سنوات	
٪١٠٠		٣٢٤	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٢) توزيع المبحوثين وفقا لمتغير النوع، ان معظم المبحوثين عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم ٧٠.١ % ، بينما بلغت نسبة الاناث ٢٩.٩ %، كما يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي ، أن نسبة افراد عينة الدراسة من المؤهلات الجامعية بلغت ٦٢.٧ % ، بينما مؤهلات فوق المتوسط فنذقي بلغت نسبتهم ١٤.٢ % ، بينما جاءت من هم بمؤهل متوسط في الترتيب الثالث بلغت نسبتهم ١١.٨ % ، بينما جاءوا من حاملي الماجستير و الدكتوراه في الترتيب الاخير وبلغت نسبتهم ٨.٣ %، يوضح نفس الجدول الأقسام التي يعمل بها المبحوثون وهي تضم الأغذية و المشروبات و الإشراف الداخلي و الحسابات و المكاتب الأمامية و الأمن و الصيانة و التسويق و المبيعات و الموارد البشرية ، كما تضمنت أقسام أخرى منها تكنولوجيا المعلومات و الحجز و البحوث و التطوير و علاقات النزلاء وبلغت نسبتهم ١٢.١ %، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة ، بلغت نسبة عدد سنوات الخبرة من ١٠ الي ٢٠ سنوات ٧٠.٧ % ،بينما بلغت نسبة من خبرتهم من ٥ - ٩ سنوات ٢٤.١ %، بينما بلغت نسبة من خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة ٤.٣ % ، بينما من خبرتهم اقل من ٥ سنوات بلغت ٠.٠٩ %.

٣.١.٣ تحليل البيانات:

قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية (الفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة

الدارسة، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدارسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محاور وأبعاد الدارسة التي تضمنتها أداة الدارسة. علما بأن المتوسط الحسابي المستخدم في تحديد الإستجابة تجاه محاور الدارسة يوضحة الجدول رقم (٣)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

$$\text{المدى (طول الفئة)} = (٥ - ١) = ٤$$

٤.١.٣ ثبات الإستقصاء

أوضحت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الإستقصاء كانت ٠.٨٣ حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا أكثر من النسبة المحددة وهي قيمة مقبولة حيث أن النسبة المقبولة للبحوث الإنسانية والاجتماعية ٧٠٪ فأكثر. وهو ما يشير إلي ثبات الإستقصاء وصلاحيته الإعتماد عليه في الدارسة وثبات نتائجه إذا ما إستخدم مرة أخرى في نفس الظروف.

٥.١.٣ محاور البحث:

يشمل هذا الجزء محاور الإستقصاء للإجابة على تساؤلات البحث من وجه نظر الباحثين عينة الدارسة والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

جدول رقم (٤) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور توليد المعرفة

الدرجة	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	1.22 7	2.74	20	80	92	60	72	ك
			6.2	24.7	28.	18.	22.2	%

					4	5			البريد والموقع الإلكتروني الخاص بالفندق.	
2	.676	3.70	20	204	88	8	4	ك	تهتم إدارة الفندق بالتغذية الراجعة (Feed back) الناتجة من شكاوي العملاء ومناقشة المديرين والعاملين للوصول إلى الحلول المناسبة.	٢
			6.2	63	27.2	2.5	1.2	%		
6	1.184	2.69	12	96	56	100	60	ك	تهتم إدارة الفندق بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق المنافسة.	٣
			3.7	29.6	17.3	30.9	18.5	%		
7	.872	2.40	0	44	80	160	40	ك	توفر إدارة الفندق شبكة الاتصال الداخلية (الإنترنت) لتسهيل نقل المعلومات بين موظفيها من خلال قسم تكنولوجيا المعلومات (IT).	٤
			0	13.6	24.7	49.4	12.3	%		
1	.802	4.33	164	112	44	0	4	ك	توفر إدارة الفندق شبكة اتصال خارجية بين أقسامه وبين الشركة العالمية التابعة للسلسلة	٥
			50.6	34.6	13.6	0	1.2	%		
4	1.477	3.19	84	68	64	40	68	ك	هناك تحديث للمعلومات لكل قسم بصفة مستمرة (Update) والمتعلقة برغبات العملاء ومستجدات السوق المحلي والدولي.	٦
			25.9	21	19.8	12.3	21	%		
8	.915	1.93	0	36	16	160	112	ك	يتم الإستعانة بالخبرات الأجنبية لجمع المعلومات لمختلف الأقسام بالفندق.	٧
			0	11.1	4.9	49.4	34.6	%		
3	.927	3.60	44	160	72	44	4	ك	يتم توفير المعلومات المتعلقة بمعدلات الإشغال ومعدلات دوران العمالة بشكل دوري.	٨
			13.6	49.4	22.2	13.6	1.2	%		
-	1.01	3.07								

المتوسط الحسابي العام

يتضح من النتائج أن آراء عينة الدراسة **توافق بشدة** على عبارة " توفر إدارة الفندق شبكة اتصال خارجية بين أقسامه وبين الشركة العالمية التابعة للسلسلة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها (Lecontiadés, 2001) بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وهو متوسط حسابي كبير جداً حيث تتوافق تلك مع أنه عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة فإن من الأهمية إدراك أن القيام بتنفيذ وإستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة وإنما يغطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة وذلك لأن تنفيذ و استخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة، تليها عبارة " تهتم إدارة الفندق بالتغذية الراجعة الناتجة من شكاوي العملاء ومناقشة المديرين والعاملين للوصول إلى الحلول المناسبة." بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، تليها عبارة " يتم توفير المعلومات المتعلقة بمعدلات الإشغال ومعدلات دوران العمالة بشكل دوري." بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وذلك يتوافق مع ما أكد عليه (كرمالي، ٢٠٠٥) أن إدارة المعرفة تعنتي بإيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل، وتوليد المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة وعلى إيجاد القيادة الفعالة. بينما اتجهت آراء عينة البحث إلى **المحايدة** على عبارة " هناك تحديث للمعلومات لكل قسم بصفة مستمرة والمتعلقة برغبات العملاء ومستجدات السوق المحلي والدولي." بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وذلك يتفق مع ما جاء به (الجاموص، ٢٠١٣) بأن عملية توليد المعرفة لا تعنى الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الابتكار والابداع وتطوير الأفكار والاطول كقيم مضافة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصريحة الظاهرة والضمنية الكامنة لتكوين معان ومعارف جديدة من هذا المزيج، تليها عبارة " توفر إدارة الفندق معلومات للعاملين من خلال إرسال المستجدات على البريد والموقع الإلكتروني الخاص بالفندق." بمتوسط حسابي (٢.٧٤) والتي تتوافق مع ما جاء به (برس، ٢٠٠٥) تتمثل مصادر إكتساب المعرفة في إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو والشبكة العلمية (الانترنت) وغيرها، تليها عبارة " تهتم إدارة الفندق بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق (الانترنت) وغيرها، تليها عبارة " بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ - ٣.٤٠) . يرى البعض أن التكنولوجيا هي اهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة هي التي سوف تكون الأكثر

(Coffe,2000) قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً وهذا يتفق مع ما جاء به

عبارة " توفر إدارة الفندق شبكة الاتصال الداخلية (الإنترنت) لتسهيل نقل المعلومات بين موظفيها من خلال قسم تكنولوجيا المعلومات (IT). بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، تليها عبارة " يتم الإستعانة بالخبرات الأجنبية لجمع المعلومات لمختلف الأقسام بالفندق." بمتوسط حسابي (١.٩٣)، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

جدول رقم (٥) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تشخيص وتصنيف المعلومات

م	نوع	درجة التكرار و النسبة المئوية							ملاحظات
		المؤشرات الإحصائية	موافق بشدة		محايد		غير موافق بشدة		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	م	
4	3.54	0.863	28	76	112	12	96	ك	يوجد اهتمام من إدارة الفندق بتصنيف المعلومات وتبويبها كفئات (Categories) خاصة بكل قسم أو قطاع.
			8.6	23.5	34.6	3.7	29.6	%	
6	1.52	0.723	0	0	44	80	200	ك	يتم تبويب المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد المشكلات التي تواجه الفندق لوضع الحلول المناسبة لها.
			0	0	13.6	24.7	61.7	%	
2	3.85	0.959	76	164	56	16	12	ك	يتم توفير المعلومات عن كل شريحة سوقية ومتطلباتها ورغباتها.
			23.5	50.6	17.3	4.9	3.7	%	
1	4.07	0.954	132	108	64	16	4	ك	يقوم كل قسم بإعداد تقارير العمل الخاصة به والتي يتم مراجعتها بشكل دوري مع المديرين.
			40.7	33.3	19.8	4.9	1.2	%	

5	1.010	3.35	48	84	136	44	12	ك	يتم وضع برامج تدريبية خاصة بكل قسم على حده وإعداد التقارير اليومية عن أداء المتدرب	٥
			14.8	25.9	42	13.6	3.7	%		
3	.778	3.84	48	200	56	16	4	ك	يتم الاستفادة من المعلومات المتاحة في تقييم أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	٦
			14.8	61.7	17.3	4.9	1.2	%		
-	0.881	3.36	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على أغلب عبارات المحور الثاني (تشخيص وتصنيف المعلومات)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، كالتالي عبارة "يقوم كل قسم بإعداد تقارير العمل الخاصة به والتي يتم مراجعتها بشكل دوري مع المديرين". بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وذلك يتفق مع ما جاء به (الصاوي، ٢٠٠٩) بأنه لا يحدث تقاسم للمعرفة وإعادة إستخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المؤسسة بأكملها. عبارة "يتم توفير المعلومات عن كل شريحة سوقية ومتطلباتها ورغباتها". بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، كذلك عبارة "يتم الاستفادة من المعلومات المتاحة في تقييم أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم". بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، تليها عبارة "يوجد إهتمام من إدارة الفندق بتصنيف المعلومات وتبويبها كفئات (Categories) خاصة بكل قسم أو قطاع". بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وذلك يتفق مع ما جاء به (الصاوي، ٢٠٠٧) بأن المؤسسات تتسلم يومياً أحجاماً هائلة من المعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتنظيمها وتفسيرها بفاعلية، فالبيانات تأتي أولاً على هيئة أخبار قطاعية وتوجهات تسويقية، بينما جاءت عبارة "يتم وضع برامج تدريبية خاصة بكل قسم على حده وإعداد التقارير اليومية عن أداء المتدرب" محايدة بمتوسط حسابي (٣.٣٥).

جدول رقم (٦) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور توزيع المعرفة

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					م	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
									ك
6	.685	1.43	0	0	36	68	220	ك	إصدار كتيبات و منشورات بصفة دورية يتم توزيعها لكافة العاملين بمختلف فروع فنادق السلسلة الواحدة لتوضح الإنجازات والأحداث والتطورات التي حدثت في الآونة الأخيرة.
			0	0	11.1	21	67.9	%	
3	.740	3.85	64	152	104	4	0	ك	يقوم المديرون بمناقشة المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل وطرح الحلول المناسبة لهذه المشكلات.
			19.8	46.9	32.1	1.2	0	%	
1	.688	4.47	172	144		4	4	ك	تستخدم إدارة الفندق الاجتماعات لمناقشة المستجدات وطرح المشكلات التي تواجه العاملين وكذلك شكاوي العملاء.
			53.1	44.4		1.2	1.2	%	
4	.878	3.48	44	96	168	4	12	ك	يقوم المديرون بنقل سياسات الفندق للعاملين بصفة مستمرة.
			13.6	29.6	51.9	1.2	3.7	%	
5	.586	1.58	0	0	16	156	152	ك	يقوم العاملون بإمداد بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة أثناء العمل.
			0	0	4.9	48.1	46.9	%	
2	.738	3.89	52	200	60	8	4	ك	تشجع إدارة الفندق كافة السياسات

			16	61.7	18.5	2.5	1.2	%	والإجراءات التي تطبقها شركة الإدارة في جميع سلسلتها.	٦
-	0.719	3.12	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارة واحدة من عبارات المحور الثالث (توزيع المعرفة)، وهي " تستخدم إدارة الفندق الاجتماعات لمناقشة المستجدات وطرح المشكلات التي تواجه العاملين وكذلك شكاوي العملاء." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، وذلك يتفق مع ما جاء به (عليان، ٢٠٠٨) بأن عملية توزيع المعرفة تعني نقل ونشر المعرفة والمشاركة فيها، وتدققها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية، تليها عبارة " تشجع إدارة الفندق كافة السياسات والإجراءات التي تطبقها شركة الإدارة في جميع سلسلتها." وهذا يتفق مع ما جاء به (بروس، ٢٠٠٥) بأن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام، تليها عبارة " يقوم المديرون بمناقشة المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل وطرح الحلول المناسبة لهذه المشكلات." بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، تليها عبارة "يقوم المديرون بنقل سياسات الفندق للعاملين بصفة مستمرة." بمتوسط حسابي (٣.٤٨) والتي تتفق مع تعريف (الكبيسي، ٢٠٠٥) لإدارة المعرفة بأنها العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف، بينما لم توافق عينة الدراسة على عبارة " يقوم العاملون بإمداد بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة أثناء العمل." بمتوسط حسابي (١.٥٨)، حيث تتعارض تلك النتيجة مع رأي مطر (٢٠٠٧) بأن تعتبر إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق المعارف، كذلك لم توافق عينة الدراسة عبارة " إصدار كتيبات و منشورات بصفة دورية يتم توزيعها لكافة العاملين بمختلف فروع فنادق السلسلة الواحدة لتوضح الإنجازات والأحداث والتطورات التي حدثت في الآونة الأخيرة." بمتوسط حسابي (١.٤٣)، وذلك يتعارض مع ما جاء به (القهيبي، ٢٠١٣) بأنه من ضمن الفوائد التي جاءت بها عملية تطبيق إدارة المعرفة هي زيادة وعي الأفراد وتحسين أدائهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجة الزبائن، وسياسة المنظمة وإجراءاتها.

جدول رقم (٧) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أمن المعلومات

م	نوع	درجة التكرار و النسبة المئوية					مؤشرات الإحصائية	مؤشرات الإحصائية	مؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
١	ك	12	128	160	12	12	3.36	.776	6	توفر الضوابط الرقابية المطبقة في الفندق والتي تتضمن (Firewalls، برامج حماية الهاكر) لتوفير الحماية لكافة المعلومات الموجودة لدى الفندق.
		3.7	39.5	49.4	3.7	3.7				
٢	ك	96	124	56	36	12	3.79	1.098	5	يقوم قسم تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) بوضع الخطة الأمنية التي تركز على السرية والتكامل وقابلية التطبيق للمعلومات الخاصة بالفندق.
		29.6	38.3	17.3	11.1	3.7				
٣	ك	76	244	0	4	0	4.21	.491	3	تتم عملية تداول البيانات اللازمة من أجهزة الخوادم إلى أجهزة المستخدمين بكل سهولة بأمان.
		23.5	75.3	0	1.2	0				
٤	ك	148	164	4	4	4	4.38	.696	2	يتم توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون في قسم محدد دون باقي الأقسام الأخرى بكلمة سر لا يعرفها غيرهم.
		45.7	50.6	1.2	1.2	1.2				
٥	ك	8	88	24	100	104	2.37	1.254	7	يتم تدريب العاملين على الإجراءات الأمنية التي يجب أن يكونوا على دراية بها.
		2.5	27.2	7.4	30.9	32.1				

1	.664	4.41	160	140	20	4	0	ك	يتم توفير حساب لكل موظف على شبكة المعلومات الخاصة بالسلسلة الفندقية لإستخدام مواردها المعلوماتية فيما يتعلق بإختصاصه فقط.	٦
			49.4	43.2	6.2	1.2	0			
4	1.061	3.84	40	120	72	92	40	ك	يتم توعية العاملين بضرورة الحفاظ على سياسات الفندق الخاصة به.	٧
			12.3	37	22.2	28.4	12.3			
-	0.862	3.77	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على بعض عبارات المحور الرابع (أمن المعلومات) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حيث جاءت عبارة " يتم توفير حساب لكل موظف على شبكة المعلومات الخاصة بالسلسلة الفندقية لإستخدام مواردها المعلوماتية فيما يتعلق بإختصاصه فقط." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٤.٤١)، تليها عبارة " يتم توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون في قسم محدد دون باقي الأقسام الأخرى بكلمة سر لا يعرفها غيرهم." بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، تليها عبارة " تتم عملية تداول البيانات اللازمة من أجهزة الخوادم إلى أجهزة المستخدمين بكل سهولة بأمان." بمتوسط حسابي (٤.٢١)، وهو متوسط حسابي كبير جدا حيث أنه يقع في الفئة (٤.٢٠ إلى ٥). وهذا يتفق مع ما جاء به (صقر، ٢٠١٠) بأن أمن المعلومات هو مجموعة المعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الإتصال ولضمان أصالة وصحة هذه الإتصالات. تليها عبارة " يتم توعية العاملين بضرورة الحفاظ على سياسات الفندق الخاصة به." بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وهذا ما أكد عليه (محمد، ٢٠١٧) بأهمية أمن المعلومات التي تكمن في المحافظة على المعلومات من تداخل إستخدامها أو تخريبها أو إستخدام معلومات مضللة أو سوء إستخدامها أو الفشل في إستخدامها أو الوصول إليها. بينما تميل آراء عينة البحث إلى الحيادية تجاه عبارة " يقوم قسم تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) بوضع الخطة الأمنية التي تركز على السرية والتكامل وقابلية التطبيق للمعلومات الخاصة بالفندق." بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، كذلك عبارة " توفر الضوابط الرقابية المطبقة في الفندق والتي تتضمن (Firewalls، برامج حماية الهاكر)

لتوفير الحماية لكافة المعلومات الموجودة لدى الفندق. " بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وتتفق هذه العبارة مع ما جاء به (فؤاد، ٢٠١١) بأن الدول الغربية المنتجة للمعرفة تعمل جاهدة على إخضاع الشبكات الإلكترونية للرقابة الصارمة من خلال إثارة مشاكل الأمن والملكية الفكرية والعمل على زيادة إنتاج التقنيات والأدوات التي تحقق الأمن والحماية للمعرفة المنتجة للحفاظ على الحقوق والملكيات ، بينما لم توافق آراء عينة البحث عن عبارة " يتم تدريب العاملين على الإجراءات الأمنية التي يجب أن يكونوا على دراية بها." بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وهو متوسط حسابي ضعيف.

جدول رقم (٨) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تطبيق المعرفة

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					الترتيب	م
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
9	1.40	.490	0	0	0	128	196	ك	يساهم العاملون في الفندق في تطوير نظم العمل بأقسام الفندق المختلفة بالاستفادة من المعرفة الناجمة عن شكاوى العملاء .
			0	0	0	39.5	60.5	%	
6	2.91	1.211	32	84	76	88	44	ك	يتم تقديم الحوافز للعاملين لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.
			9.9	25.9	23.5	27.2	13.6	%	
5	3.49	1.629	148	44	12	60	60	ك	تهتم إدارة الفندق بالحلول والأفكار التي يقترحها العاملون لمواجهة وحل المشكلات التي تواجههم.
			45.7	13.6	3.7	18.5	18.5	%	
8	2.74	1.207	40	60	24	176	24	ك	تضع إدارة الفندق آراء العاملين في
			12.	18.5	7.4	54.	7.4	%	

			3			3			الإعتبار أثناء إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.	
4	.767	3.59	36	140	128	20	0	ك	يتم وضع برامج تدريبية كشرط أساسي لترقية العاملين.	٥
			11.1	43.2	39.5	6.2	0	%		
7	1.326	2.78	40	136	108	40	0	ك	يتم تقديم الحوافز والمزايا المادية والمعنوية للعاملين والمديرين لتشجيعهم على توليد أفكار لحل المشكلات التي تواجه الإدارة.	٦
			12.3	42	33.3	12.3	0	%		
1	.692	4.64	232	80	4	4	4	ك	تستخدم إدارة الفندق الاجتماعات اليومية مثل (Briefing) أو (Line up) لتوزيع المهام والمسئوليات التي يجب إتتمامها خلال يوم العمل.	٧
			71.6	24.7	1.2	1.2	1.2	%		
3	.695	3.99	72	180	68	4	0	ك	يتم قياس وعي العاملين بمهام العمل وسياسات الفندق بشكل دوري.	٨
			22.2	55.6	21	1.2	0	%		
2	.734	4.26	140	128	56	0	0	ك	يتم توضيح الوصف الوظيفي الدقيق للعاملين بالفندق قبل تعيينهم بالأقسام المختلفة والذي يحدد المهام والمسئوليات لكل وظيفة.	٩
			43.2	39.5	17.3	0	0	%		
-	0.972	3.31	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارة " تستخدم إدارة الفندق الاجتماعات اليومية مثل (Briefing) أو (Line up) لتوزيع المهام والمسئوليات التي يجب إتتمامها خلال يوم العمل." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٤.٦٤)، تليها عبارة " يتم توضيح الوصف الوظيفي الدقيق للعاملين بالفندق قبل تعيينهم بالأقسام المختلفة

والذي يحدد المهام والمسئوليات لكل وظيفة. " بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وهو متوسط حسابي كبير جدا حيث أنه يقع في الفئة (٤.٢٠ إلى ٥)، يأتي بعد ذلك عبارة " يتم قياس وعي العاملين بمهام العمل وسياسات الفندق بشكل دوري. " بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، تليها عبارة " يتم وضع برامج تدريبية كشرط أساسي لترقية العاملين. " بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، ثم تأتي عبارة " تهتم إدارة الفندق بالحلول والأفكار التي يقترحها العاملون لمواجهة وحل المشكلات التي تواجههم ". بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠). **وذلك يتفق مع ما جاء به (الياسري، ناصر، ٢٠١٣)** بأن عملية تطبيق المعرفة تشير إلى مصطلحات الإستعمال وإعادة الإستعمال والاستخدام للمعرفة، فضلا عن التطبيق، فإن تطبيق المعرفة يسمح بالعمليات الفردية والجماعية الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. بينما جاءت آراء عينة البحث **بالمحايدة** في عبارة " يتم تقديم الحوافز للعاملين لمشاركتهم الآخرين في المعرفة. " بمتوسط حسابي (٢.٩١)، تليها عبارة " يتم تقديم الحوافز والمزايا المادية والمعنوية للعاملين والمديرين لتشجيعهم على توليد أفكار لحل المشكلات التي تواجه الإدارة. " بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، حيث يتفق مع ما جاء به **(الصاوي، ٢٠٠٧)** بأنه ينبغي على المديرين بذل جهود متنامية لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، مع وجود ضمان لوجود مكافآت مالية واجتماعية بخصوص أنماط سلوكية تشجع استخدام المعرفة، تليها عبارة " تضع إدارة الفندق آراء العاملين في الإعتبار أثناء إتخاذ قراراتها الإستراتيجية. " بمتوسط حسابي (٢.٧٤)، **حيث تتفق هذه العبارة مع ما جاء به (برس، ٢٠٠٥)** أن عملية تطبيق المعرفة تساهم بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند إستخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في إكتشاف المزيد من المعرفة واكتساب وتخزين هذه المعرفة. بينما لم توافق آراء عينة الدراسة على عبارة " يساهم العاملون في الفندق في تطوير نظم العمل بأقسام الفندق المختلفة بالاستفادة من المعرفة الناجمة عن شكاوى العملاء ". بمتوسط حسابي (١.٤٠).

جدول رقم (٩) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور

الأداء الوظيفي

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					م	توصيف
	الإنجاز	المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	4.57	4.628	200	116	0	0	8	ك	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق وتصنيفها وتوزيعها في تحسين مستوى أداء العاملين.
			61.7	35.8	0	0	2.5	%	
٦	3.53	3.591	12	152	156	4	0	ك	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في مناقشة المستجدات والمشاكل التي تطرأ في تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
			3.7	46.9	48.1	1.2	0	%	
٥	3.67	3.1345	116	80	76	8	44	ك	يساعد تداول المعرفة وتصنيفها وتوزيعها ومعالجة نقاط القصور لدى العاملين في تقليل معدل دوران العمالة وزيادة رضا العاملين.
			35.8	24.7	23.5	2.5	13.6	%	
2	4.54	4.687	196	120	0	4	4	ك	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في الأخذ بآراء العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم.
			60.5	37	0	1.2	1.2	%	
٣	4.37	4.778	156	152	12	4	0	ك	تساعد رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة تقليل ضغط العمل في زيادة ولائهم للمنشأة.
			48.1	46.9	3.7	1.2	0	%	
٤	4.20	4.429	68	252	4	0	0	ك	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في زيادة رضا العاملين.
			21	77.8	1.2	0	0	%	
7	3.37	3.121	100	20	104	100	0	ك	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في

٧	الفندق في مساعدة العاملين على تحمل ضغط العاملين.	%	0	30.	32.	6.2	30.	3
المتوسط الحسابي العام								
-				4.03	0.810			

يتضح أن اجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على عبارات المحور السادس (الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي عام (٤.٠٣ من ٥) وهو كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) . يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على بعض عبارات المحور السادس (الأداء الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وهي كالتالي جاءت عبارة " تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق وتصنيفها وتوزيعها في تحسين مستوى أداء العاملين." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٤.٤١)، حيث من فوائد إدارة المعرفة زيادة وعي الأفراد وتحسين أدائهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجة الزبائن، وسياسة المنظمة وإجراءاتها، وذلك يتوافق مع ما جاء به (Bukley and Carter، 2000) المعرفة بأنها الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم وكيف يمكن لهم تحقيقها، ويضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في إتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال.

تليها عبارة " تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في الأخذ بأراء العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم." بمتوسط حسابي (٤.٥٤) ، تأتي بعدها عبارة " تساعد رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة تقليل ضغط العمل في زيادة ولائهم للمنشأة." بمتوسط حسابي (٤.٣٧) حيث تتفق هذه النتيجة مع ماجاء به (الكبيسي، ٢٠٠٥) بأن تعد المعرفة أداة إستراتيجية تساعد المنظمة على تحديد حاجاتها وقدراتها المستقبلية مثل: توسيع إمكانية التوثيق الداخلي للمنظمة من خلال شبكة حاسوب داخلية أو تحسين مستوى مهارات اللغة الانجليزية لدي العاملين، تليها عبارة " تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في زيادة رضا العاملين." بمتوسط حسابي (٤.٢٠) حيث تتفق مع رأي (القهيري، ٢٠١٣) من فوائد إدارة المعرفة هي زيادة وعي الأفراد وتحسين أدائهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجة الزبائن، وسياسة المنظمة وإجراءاتها. تليها عبارة " يساعد تداول المعرفة وتصنيفها وتوزيعها ومعالجة نقاط القصور لدى العاملين في تقليل معدل دوران العمالة وزيادة رضا العاملين." بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، عبارة " تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في مناقشة المستجدات والمشاكل التي تطرأ في تحسين مستوى الخدمة المقدمة." بمتوسط حسابي (٣.٥٣) حيث تتفق هذه العبارة مع النتيجة التي جاء بها دراسة (Tseng and Lee، ٢٠١٤) وهي

أن قدرة إدارة المعرفة تحسن من الأداء الوظيفي للمنظمات ، بينما القدرة الديناميكية من جهة أخرى تزيد من الأداء المنظمى وتحسن من الميزة التنافسية.

بينما جاءت إتجهت آراء عينة البحث للمحايدة في عبارة " تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الفندق في مساعدة العاملين على تحمل ضغط العمل." بمتوسط حسابي (٣.٣٧).

٤. الخاتمة

١.٤ ملخص نتائج البحث:

١- يتم توفير المعلومات المتعلقة بمعدلات الإشغال ومعدلات دوران العمالة بشكل دوري، وذلك يتوافق مع ما أكد عليه (كرمالي، ٢٠٠٥) بأن إدارة المعرفة تعتني بإيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل وتوليد المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة وعلى إيجاد القيادة الفعالة.

٢- توفر إدارة الفندق معلومات للعاملين من خلال إرسال المستندات على البريد والموقع الإلكتروني الخاص بالفندق. حيث تتوافق مع ما جاء به (برس، ٢٠٠٥) بأنه تتمثل مصادر إكتساب المعرفة في إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيره.

٣- يقوم كل قسم في الفندق بإعداد تقارير العمل الخاصة به والتي يتم مراجعتها بشكل دوري مع المديرين، وذلك يتفق مع ما جاء به (الصاوي، ٢٠٠٩) بأنه لا يحدث تقاسم للمعرفة وإعادة إستخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المؤسسة بأكملها.

٤- يوجد إهتمام من إدارة الفندق بتصنيف المعلومات وتبويبها كفاءات خاصة بكل قسم أو قطاع وذلك يتفق مع ما جاء به (الصاوي، ٢٠٠٩) بأن المؤسسات تتسلم يومياً أحجاماً هائلة من المعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتنظيمها بفاعلية، فالبيانات تأتي أولاً على هيئة أخبار قطاعية وتوجهات تسويقية.

٥- تستخدم إدارة الفندق الإجتماعات لمناقشة المستجدات وطرح المشكلات التي تواجه العاملين وكذلك شكاوي العملاء. وذلك يتفق مع ما جاء به (عليان، ٢٠٠٨) بأن عملية توزيع المعرفة تعني نقل ونشر المعرفة والمشاركة فيها، وتدققها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية.

٦- تشجع إدارة الفندق كافة السياسات والإجراءات التي تطبقها شركة الإدارة في جميع سلسلتها. وهذا يتوافق مع ما جاء به (بروس، ٢٠٠٥) بأن مشاركة المعرفة من الممكن أن

تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.

٧- عدم إهتمام إدارات الفنادق بالإستعانة بالخبرات الأجنبية لجمع المعلومات لمختلف الأقسام بالفندق.

٨- عدم قيام العاملون بإمداد بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة أثناء العمل، حيث تتعارض تلك النتيجة مع رأي (مطر، ٢٠٠٧) بأن تعتبر إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق المعارف .

٩- عدم إصدار كتيبات و منشورات بصفة دورية يتم توزيعها لكافة العاملين بمختلف فروع فنادق السلسلة الواحدة لتوضح الإنجازات والأحداث والتطورات التي حدثت في الآونة الأخيرة. وذلك يتعارض مع ما جاء به (القهيبي، ٢٠١٣) بأنه من ضمن الفوائد التي جاءت بها عملية تطبيق إدارة المعرفة هي زيادة وعي الأفراد وتحسين أدائهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجة الزبائن، وسياسة المنظمة وإجراءاتها.

١٠- عدم إصدار كتيبات و منشورات بصفة دورية يتم توزيعها لكافة العاملين بمختلف فروع فنادق السلسلة الواحدة لتوضح الإنجازات والأحداث والتطورات التي حدثت في الآونة الأخيرة.

١١- عدم الإهتمام بتدريب العاملين على الإجراءات الأمنية التي يجب أن يكونوا على دراية بها.

١٢- عدم إتاحة الفرصة للعاملين بفنادق السلسلة بتطوير نظم العمل بأقسام الفندق المختلفة بالاستفادة من المعرفة الناجمة عن شكاوى العملاء.

٢.٤ التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل الى مجموعة من التوصيات وهي كالتالى:

١- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي، وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة وذلك يتحقق من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

٢- رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في سلاسل الفنادق العالمية، وضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في سلاسل الفنادق العالمية.

٣- تهيئة الفرص اللازمة لجميع العاملين بسلاسل الفنادق لتطوير إمكاناتهم العلمية وإستثمارها، والحرص على تطوير الأداء الفردي من خلال تحسين المناخ التنظيمي،

وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

٤- تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز مبادراتهم المعرفية، و توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.

٥- إستغلال قدرات ومعارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التمييز من خلال مزج المعرفة المتوفرة لدى الأفراد مع التكنولوجيا وضرورة الإهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري ضمن شبكة إتصال فعالة.

٥. المراجع

١.٥ المراجع العربية:

- ١- الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥) ، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق.
- ٢- الملاكوي، إبراهيم خلوف. (٢٠٠٧)، " إدارة المعرفة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- القهيري، ليث عبد الله. (٢٠١٣)، " إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤- ابن غلبون، فاطمة علي. (٢٠١٣)، " تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.
- ٥- الزظمة، نضال محمد. (٢٠١١)، " إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦- أبو عياش، عبد الإله، الطائي، حميد. (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى بعمان، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، ص ١٧، ١٢.
- ٧- برس، يورك. (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- ٨- كرمالي، سلطان. (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.

- ٩- الجاموص، عبد الرحمن. (٢٠١٣)، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بمداخل الإدارة الحديثة"، دار واش، دمشق، سوريا.
- ١٠- الياسري ، أكرم محسن و حسين، ظفر ناصر. (٢٠١٣)، "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي": دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط.
- ١١- الزيادات، محمد عواد. (٢٠١٤)، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٢- محمد، مالك. (٢٠١٧)، "المعلومات والأمن: رهان إستراتيجي وأدوات جديدة للصراع"، جامعة عنابة، العدد ٥٠، الأردن.
- ١٣- غرفة المنشآت الفندقية، (٢٠١٦) "فنادق مدينة القاهرة: خمس نجوم" العدد ٣٤، ص ٤٤:٤٧.

٢.٥ المراجع الأجنبية:

- 1- Bouncken, R.B. and Sungsoo, P. (2003). "Knowledge Management in Hospitality and Tourism", the Haworth Press Inc., USA.
- 2- Bukley , N., & Carter, B.A.(2000). Knowledge management in the hospitality industry: An emerging research agenda. hotel industry.
- 3- Dixon, Nancy M. (2000). "Common Knowledge", Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- 4- Tseng, S. M, Lee, P.S.(2014). The effect of customer knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. Journal of Enterprise Information Management, vol 27, No.2.

Abstract:

Many hospitality institutions of all kinds need a clearly defined and applicable strategy that believes in the importance of applying knowledge management and its role in improving the job performance of its employees, which in turn contributes to improving the level of service, increasing employee loyalty to the organization, and thus increasing the revenue and profits of the hotel establishment, and increasing the enterprise's competitiveness .

This study aimed to identify the role of knowledge management in improving the job performance of employees in accommodation institutions of five-star hotels, because many of these institutions interact with the phenomenon of globalization as they follow global chains that have international standards and specifications that are keen to develop and develop in order to maintain their survival and gain a head start in The hospitality market, which is facing stiff competition between them. To achieve this goal, 375 questionnaires were distributed to a random sample of managers of five-star hotels in Greater Cairo. The questionnaires were analyzed using the statistical packages for social sciences program. The results of the study concluded that hotel departments are not interested in providing the internal communication network to facilitate the transfer of information between its employees through the information technology department and The interest of hotel departments in using foreign expertise to gather information for the various departments in the hotel, and the lack of interest of hotel departments in tabulating the information through which the problems facing the hotel can be identified to develop appropriate solutions for them. The study recommends the necessity of adopting knowledge management as an input to develop and improve individual performance and drawing the appropriate strategy for knowledge management in international hotel chains, paying attention to knowledge generation and developing methods of storing it and expanding the sharing process by providing the appropriate environment, and building an organizational culture that adopts knowledge management as an approach.

Key words: knowledge management, employee performance, five star hotels, Greater Cairo