

## مكونات ادارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية

م.م. يسرى محمد حسين\*

المستخلص:

يسعى البحث الى تحليل مكونات ادارة المعرفة التي تهتم بتحسين زيادة معرفة المنظمات الفندقية بغية تحسين مستوى اداء انشطتها الخدمية، وتشخيص نقاط الضعف في عملية المعرفة. وقد جرى تطبيق هذه الافكار المعرفية في فندق فلسطين لغرض التوصل الى نتائج عملية تثبت صحة اعتماد عمليات المعرفة في تحديد المستوى المعرفي.

### Knowledge Management Components in Palestine Hotel: Analytical Study

#### Abstract:

The research seeks to analyze the knowledge management components that are concerned with improving the knowledge of hotel organizations in order to improve the performance of their service activities, and to identify weaknesses in the knowledge process. These cognitive ideas were applied at the Palestine Hotel for the purpose of producing practical results that prove the validity of the knowledge processes in determining the knowledge level.

#### المقدمة:

يتزايد التطور المعرفي والفكري المعاصر في فلسفة الادارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الاكثر تلاؤماً مع التغيرات المشاركة في عالم الاعمال وتعدد النظم للمنظمات، فهي تسعى لتكوين معارفها بشكل تراكمي من الماضي والحاضر على وفق عمليات تناقلها وتبادلها داخلياً وخارجياً بغية السيطرة على المستقبل وذلك لتعظيم اهميتها.

يسعى البحث الى تحليل مكونات ادارة المعرفة كاساس لتشخيص مستويات المعرفة في المنظمات الفندقية بغية تحسين مستوى اداء انشطتها الخدمية، اذ انه تناول منهجية البحث وثلاثة مباحث وكالاتي:

**المبحث الاول: الجانب النظري** وشمل مفهوم المعرفة ونماذج مكونات المعرفة ومكونات ادارة المعرفة.

**المبحث الثاني: الجانب الميداني:** وشمل تحليل مكونات ادارة المعرفة والعلاقات بين مكونات ادارة المعرفة واختبار تأثير العلاقة بين مكونات المعرفة.

**المبحث الثالث:** وشمل الاستنتاجات والتوصيات .

\* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

مقبول للنشر بتاريخ 20/4/2009

1- مشكلة البحث:

تركز مشكلة البحث في جانبين هما:

- أ- محدودية فهم وتحليل مكونات ادارة المعرفة
- ب- والبعد الآخر الميدان التطبيقي في اداء النشاط الخدمي اذ يلاحظ افتقار المنظمات الفندقية لتقديم المستوى المعرفي القائم ذاتها ومعتمدة على ما يقدمه الفندق من افكار معرفية تقليدية وعدم اعتماد الافكار المعرفية الحديثة لغرض تحسين مستوى اداء نشاطها الخدمي نحو الافضل وعدم وقوعها في مشاكل هي في غنى عنها.

2- اهداف البحث:

يهدف البحث الى تقديم مساهمة معرفية وفكرية بغية تقديم نموذج عملي للمنظمات الفندقية مستندا على واقعية مكونات ادارة المعرفة في الفنادق وكيفية التعامل معها، ومن خلال الانموذج يهدف الى تحقيق الاتي :

أ- قياس المعرفة اعتمادا على مكوناتها لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة الفندقية المتمثلة في فندق فلسطين وبما يتلائم والتوجهات المستقبلية الحديثة للادارة الاستراتيجية مؤكدة على ضرورة تقويم الاهداف.

ب- تشخيص العلاقة ما بين مكونات المعرفة لغرض مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المستمرة لمنظمة الاعمال المعاصرة.

3- الوسائل المستخدمة في جمع البيانات

في الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والابحاث والاطاريح المنشورة في الدوريات المختلفة العربية والاجنبية وكذلك على شبكة الانترنت.

اما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي تعد اداة للقياس الرئيسية والعول عليها في هذا البحث باراء عينة البحث، اما بالنسبة للمقاييس المستخدمة في صياغة استمارة الاستبانة فقد تم اعتماد مقياس مربع كاي سكوير (chi-squard distribution) من خلال نظام (Spss) لاختبار مكونات ادارة المعرفة، وقد حدد اسلوب ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين تبدأ بتدرج خمسة (اتفق تماما) الى واحد (لااتفق).

4- فرضية البحث:

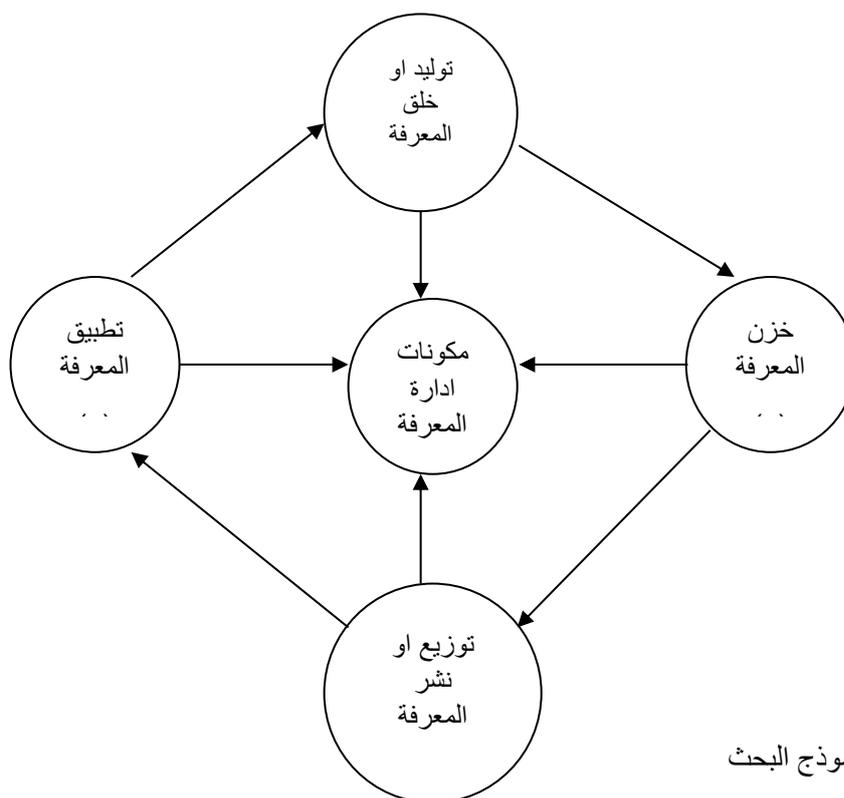
1- عدم وجود علاقة معنوية بين مكونات ادارة المعرفة  $H=0$

2- وجود علاقة معنوية بين مكونات ادارة المعرفة  $H\neq 0$

### المخطط الفرضي للبحث

يستند بناء مخطط البحث على اسس فكرية تستحوذ باهتمام المنظمات الفندقية العراقية بمكونات المعرفة (او عملياتها).

يأتي المخطط الفرضي للبحث منسجما مع رأي (Mertins, 2001,p.28) والذي يتكون من متغيرات عديدة وفق الشكل الآتي:



شكل (1) نموذج البحث

المصدر: اعداد الباحثة

**6-مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث بالافراد العاملين في فندق فلسطين بما لهم من دراية وخبرة في مجال عملهم والذي من الممكن الاستفادة من ارائهم في تحقيق اهداف البحث. وقد تم اختيار عينة تمثلت ب(30) فرد عامل في الفندق وقد وزعت عليهم استمارة الاستبانة. وقد تمكنت الباحثة من استرداد(29) استمارة والتي تم تحليل اجاباتها.

### نبذة عن فندق فلسطين

افتتح الفندق سنة 1982 بإدارة عراقية-فرنسية (شركة ميريديان) ثم تم تحويل الفندق الى شركة مساهمة سنة 1989، يحتوي الفندق على (400) غرفة موزعة على ثمانية عشر طابق ويحرص الفندق على توفير افضل الخدمات لجميع انواع الاطعمة والمشروبات وايصالها الى غرفة الضيوف فضلا عن خدمة الايواء وهناك خدمات اخرى تقدم للضيوف كالفعاليات الرياضية، موقف للسيارات، الغسيل الجاف (اللوندري)، بدالة تلكس، قاعة استقبال والولائم، النادي الصحي، الكازينو\*.

### 7- حدود البحث:

وتتمثل حدود البحث بما يأتي:

\* اخذت هذه المعلومات من خلال اجراء مقابلة مع مدير العلاقات في فندق فلسطين (السيد معاذ) من خلال زيارة قامت بها الباحثة في يوم 2008/10/9.

أ- حدود المشكلة: تركزت في اقتصار البحث على المدراء للاقسام والشعب في فندق فلسطين كونه يمثل واجهة لبغداد.

ب- الحدود المكانية: تمثلت في فندق فلسطين حصرا.

ج- الحدود الزمانية: مدة اعداد البحث التطبيقي في الفندق استغرقت ما بين 2008/10/5 ولغاية 2008/12/29 اما مجال البحث، فيتمثل في الزيارات الاولى للباحثة لاجل تشخيص مشكلة البحث ميدانيا، وتوزيع الاستبانة واعادتها من عينة البحث.

### المبحث الاول : الجانب النظري

#### اولا: مفهوم المعرفة:

تعد المعرفة مفهوما ليس جديدا اذ اتفق الكثير من الكتاب على ربط المعرفة قبل وجود الانسان او خلقه، اذ ان سر خلقه هو المعرفة لدى العارف الاعظم الله عز وجل وهذا ما يعرف بالعلم الخاص. اما العلم الذي علمه لادم (عليه السلام) ومن ثم لسائر البشر فهو العلم العام الذي شغل الانسان به عن طريق التساؤلات التي رافقته عبر مراحل تطوره الحضاري كلها. وقد ذكر القران الكريم سبعمئة وخمسين اية تحت بحث المؤمن على طلب العلم والمعرفة والفكر والمنطق، يقول سبحانه وتعالى في كتابه العزيز " الرحمن، علم القران، خلق الانسان، علمه البيان" (سورة الرحمن، الايات 1، 2، 3، 4) ويقول عز وجل من قائل "وما اوتيتم من العلم الا قليلا"، (سورة الاسراء، الاية: 85).

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام، اذ ان التنوع في تحديد مفهوم المعرفة قد شجع العلماء والباحثين في مجالات عديدة ومنها علم الاجتماع وعلم النفس الاداري، والسلوك التنظيمي، وعلم الإدارة الى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية كونها اهم الموارد لاي منظمة اعمال تسعى للاستمرار والنجاح في السوق.

ويشير العديد من الكتاب والباحثين بكتاباتهم عن موضوع المعرفة الى تعاريف عدة، وفيما يأتي ايجاز لبعض منها:

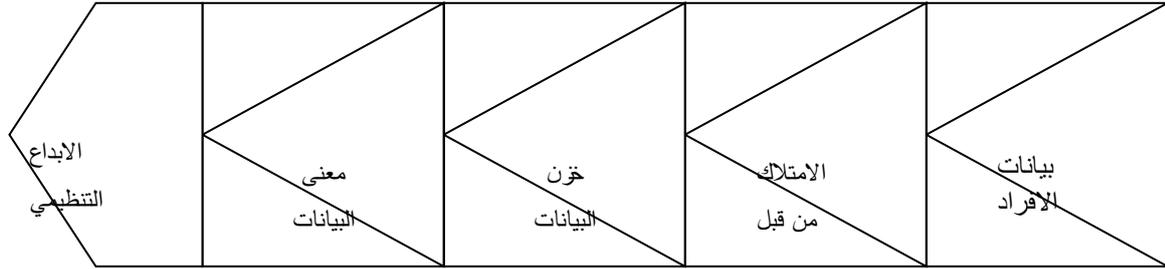
- المعرفة من وجهة نظر العنزي هي "معلومات عن الزبائن، وقاعدة البيانات، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات، الى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة".
- ويؤكد كل من بلاكويل وجامبل بان المعرفة هي "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والادراك المتمعن والمسلمات والبداهيات القائمة على اساس معين، التي تجمع معا المواتية، والاطار المناسب الذي من شأنه ان يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات".
- وأشار الكبيسي بان المعرفة انها "كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لاداء اعمالهم باتقان او لاتخاذ قرارات صائبة".
- ويرى السالم المعرفة هي "التأكيد على العنصر البشري الذي يعد مصدر الثروة المعرفية ففي عقولهم يتولد الابداع وسبل التطوير المستمر الذي يضمن للمنظمات البقاء بنجاح في البيئة سريعة التغير".

وعليه يمكن تحديد تعريف المعرفة ينسجم مع طبيعة واهداف الدراسة ومضمونه "عمليات عقلية يمتلكها الفرد قادرة على ترجمة المعلومات لتولد الابداع والتطوير الذي يضمن للمنظمة النجاح والاستمرار".

اما ادارة المعرفة (Knowledge Management) فهو مصطلح معاصر شاع استعماله في السنوات الاخيرة، وكان مطلع الثمانينات من القرن الماضي حتى منتصف التسعينات من القرن العشرين فقد مثل مرحلة الاهتمام والتوجه نحو ادارة المعرفة والبداهة الفعلية والواقعية بتعبيرها عن التوجه الاستراتيجي لادارة المنظمات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الالفية الثالثة التي دخلها العالم فضلا عن تسليحها بمعدات لمواجهة المنافسون وان تلقى القبول لدى زبائنها.

لقد زاد الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها شكلت توجهها نحو الابتكار وتركز على الموجودات الفكرية المتمثلة بالمعرفة وكيفية ادارتها، والهدف الرئيس لإدارة المعرفة هو توليد المعرفة فإدارة المعرفة تتحدد من خلال تحديد مدى ادراك المنظمات الفندقية لأهمية إدارة المعرفة وتبدأ بالتركيز على الكيفية التي تنفذ عملياتها واستخلاص الفوائد من هذه العمليات فضلاً عن، استكشاف المجالات التي يمكن بها لإدارة المعرفة بتنفيذ استراتيجياتها (Desai,2002:4).

ان ممارسة إدارة المعرفة لانشطتها تحقق للمعرفة قيمة من خلال الاستعمال والإفادة منها (Dracker,1999:7)، وعليه فان سلسلة القيمة للمعرفة على وفق هذا المفهوم تكون كما في الشكل (2) تبدأ ببيانات الافراد التي حولت الى المنظمة لكي تمتلكها ومن ثم تصاغ على شكل معرفة وبالتالي باجماعها والمشاركة فيها يولد الابداع ان ذلك يتم داخل المنظمة مع توافر البيئة التحتية الملائمة. (Infrastrcuture Invaronment)



شكل (2) سلسلة القيمة على وفق مفهوم إدارة المعرفة

Source: Combbell, N, from information to knowledge Management available from <http://IIWWWkmb.ie.com>.(2000)

وقد عرفت إدارة المعرفة بتعاريف كثيرة واعطائها معايير مختلفة من قبل اختصاصيين مختلفين فضلاً عن تطورها الدائم والمستمر مع تناولها حقول متعددة وجديدة .

- Jillinda هي " العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عليا من اجل تطوير قابليات الافراد والمنظمات لغرض تحقيق اهدافها".
- Wiig هي " تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوليف المعرفة والاصول المرتبطة براس المال الفكري Intellecuat capital والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية".
- London & London هي " مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق، خزن، تحويل، وتطبيق المعرفة".
- J.Hoffman L. Hoelscher & Sherif هي: عملية جمع وخلق المعرفة والتي سهل التشارك في المعرفة بحيث يمكن تطبيقها بشكل فاعل في عموم المنظمة".
- نجم هي "مدخل لاضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب او التداوب بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة".
- وترى الباحثة بان إدارة المعرفة هي " مجموعة عمليات منظمة يتم ايجاد القيمة لها من خلال المزج بين عناصر المعرفة لاجاد توليفة معرفية افضل".

وكما تصنف المعرفة الى انواع مختلفة من قبل الكتاب والباحثين وكما ياتي:

- Turban انشاء المعرفة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، ادارة المعرفة، نشر المعرفة.
- Desanza الابتكار، الاكتساب، الخزن، النقل، التوزيع، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة.
- Henderson جمع المعرفة، التنظيم، غريلة المعرفة، توزيع المعرفة
- عجام توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة

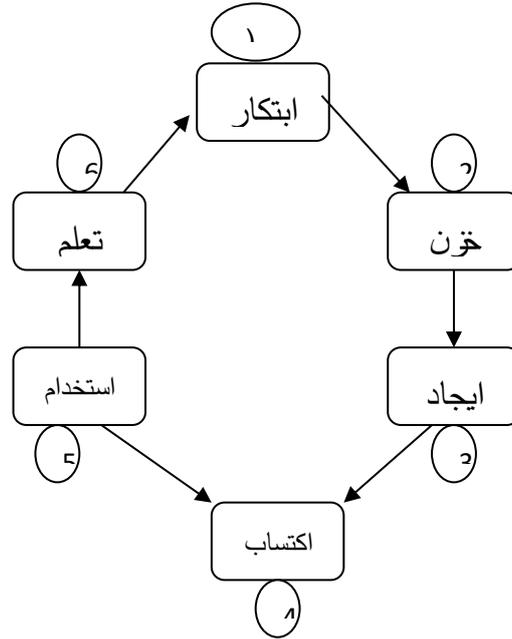
- داسي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وترى الباحثة بان هذا التعدد في المفاهيم جاء من منظورات مختلفة تدور اغلبها حول منظور تحديد اهداف العملية للمنظمة وتطبيق المعرفة لكنها رغم ذلك لم تقدم لنا مفهوم شامل لكل هذه الاصناف. وقد اتفق رأي الباحثة مع رأي (Martins) في تصنيف المعرفة الى انها تتكون من عمليات جوهرية وهي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

ثانيا: نماذج مكونات ادارة المعرفة

ومن هذه النماذج هي كالآتي:-

### 1- النموذج (Vetschera & Roszegi, 2000)

قدم انموذجا لدورة حياة المعرفة وقد تضمن ست مراحل وكما موضح في الشكل الآتي:



شكل (3) دورة حياة المعرفة

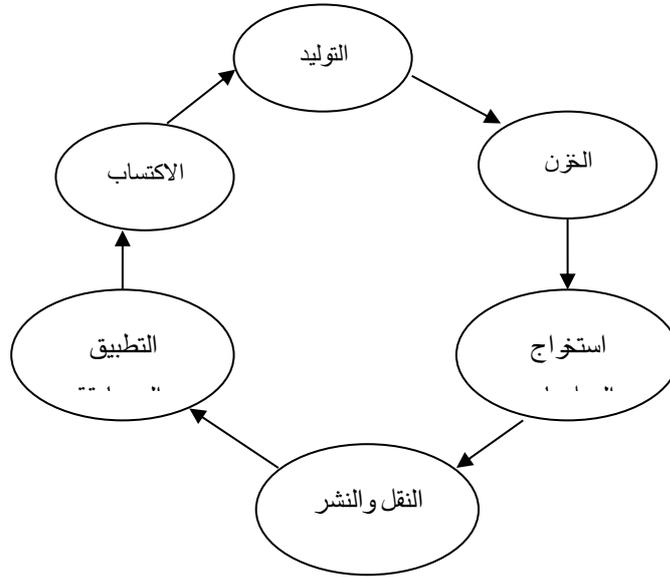
Source: Vetschera R. & Koszegi, S., "Knowledge Management: Theory and Tools". Seminar Advanced Topic in Organization, new phenomena in Organizations Empirical and Theoretical.2000, P,11.

يبين الشكل (3) دورة تبدأ بابتكار المعرفة كخطوة أولى وتكون اما من داخل المنظمة او خارجها وتكون جاهزة للتوزيع لاولئك الذين هم خارج مجموعة الابتكار، اما الخطوة الثانية هي خزن المعرفة المبتكرة اما ضمنا او ظاهريا حيث تصبح من السهولة الوصول اليها.

### 2- النموذج (Marquardt,2002)

اقترح مدخلا نظميا شموليا لادارة المعرفة في المنظمة يتالف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال خطوات متسلسلة كما يوضحها الشكل (4) وهي:

1- الاكتساب 2-التوليد 3- الخزن 4- استخراج المعلومات وتحليلها 5- النقل والنشر 6- التطبيق والمصادقة.



شكل (4) ادارة المعرفة عند Marquardt

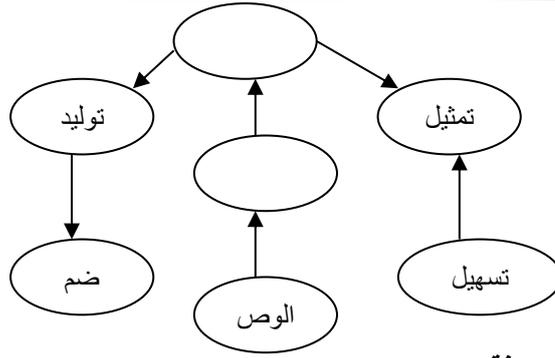
Source: Marquardt, Michael J. Building the learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate Learning, David, Black, Publishing company, USA, 2002, P,27.

كما يبين ايضا بان المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه المكونات (او العمليات) الست وتفاعلها ومن ثم فان هذه العمليات عمليات غير مستقرة عن بعضها البعض.

### 3- انموذج عمليات (او مكونات) ادارة المعرفة (KM Process Model)

وضع هذا الانموذج من قبل (Perez & Pablos,2003: 84) كما يوضحه الشكل (5). ويركز الانموذج على الاهداف التي تتبعها الاستراتيجية التنظيمية لادارة المعرفة وتتكون من اربع مراحل اساسية وهي:

- توليد او الحصول على المعرفة
- نقل المعرفة
- بناء اليات لاستعمال واعادة استعمال المعرفة لكل من الافراد والجماعات داخل المنظمة.

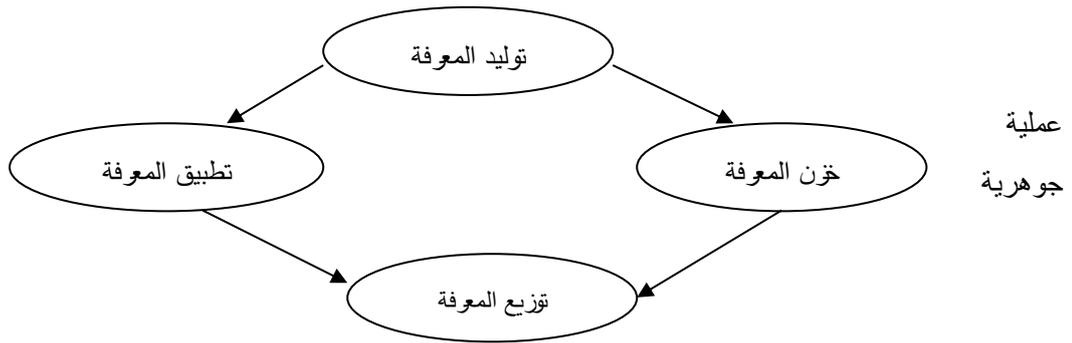


شكل (5) انموذج عمليات ادارة المعرفة

Source: Pereze, J.R & Pablos, P.C., "Knowledge Management and Organization competitiveness: A Framework for the mancapital Analysis". 2003,P,84.

#### 4- انموذج (Finik & Will,2003)

ويركز الانموذج على ادارة المعرفة وفقا لعمليات الاعمال الجوهرية في المنظمة (Finik & Will,2003:28) وهذا الانموذج له من الكثافة المعرفية وتستطيع اي منظمة ان تتبنى هذا الانموذج لضمان نجاحها. كما في الشكل (6)



شكل (6) انموذج أنشطة ادارة المعرفة كعملية متكاملة

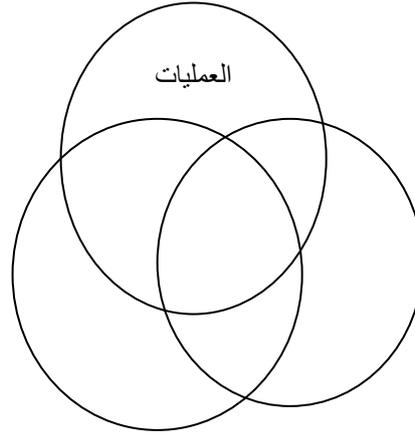
Source: Mertins, K., Heisig P. & Vorbeck, J., "Knowledge Management Best Practice in Europe", 1/d., Fraunhofer Institute, Germany.2003, P:28.

ويذكر (Mertins et al, 2003: 48) ان توليد المعرفة يمكن ان يحدث في عمليات اعادة الانتاج او عند حل المشاكل او عند اكمال المهام، وان المعرفة والخبرة الحالية تستخدم في هذه العمليات والتي تتضمن عمليات تعلم، حيث ان خبرة العاملين مهمة، ويجب تحفيز ودعم العاملين.

#### 5- انموذج OSD Comptroller:

قدم مركز (Comptroller) لتطوير المنظمة انموذجا يوضح ادارة المعرفة وهي مفتاح لتفاعل ثلاثة مكونات هي:

- أ- العمليات
- ب- الافراد
- ج- الثقافة



شكل (7) نموذج OSD Comptreller لإدارة المعرفة

المصدر: باسردة، توفيق سريع علي، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء- دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية - اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق-سوريا، 2006، ص52.

### ثالثاً: مكونات ادارة المعرفة: (Process of knowledge Management)

يشمل عمليات ادارة المعرفة المكونات، ودورة حياة، ومضامين فهي عملية (Process) تتكون من عدة مراحل او خطوات تعتمد الواحدة على الاخرى، والتي تمكن المنظمة من ان تستعمل كعامل رئيس في اضافة القيمة وتوليدها اذ يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على قدرتها في تجميع وتوليد وصيانة ونشر المعرفة (Rahman,2004,331).

الاختلاف والتنوع في المعرفة ومصادرها ومدخلها ومنظوراتها تبعا لاختلاف اختصاصات الباحثين وخلفياتهم العلمية و العملية في تحديد ما تتضمنه ادارة المعرفة من عمليات وانشطة. وانسجاما مع ما تقدم لا تعدو عمليات او مكونات ادارة المعرفة عن اربع عمليات وهي كالاتي:

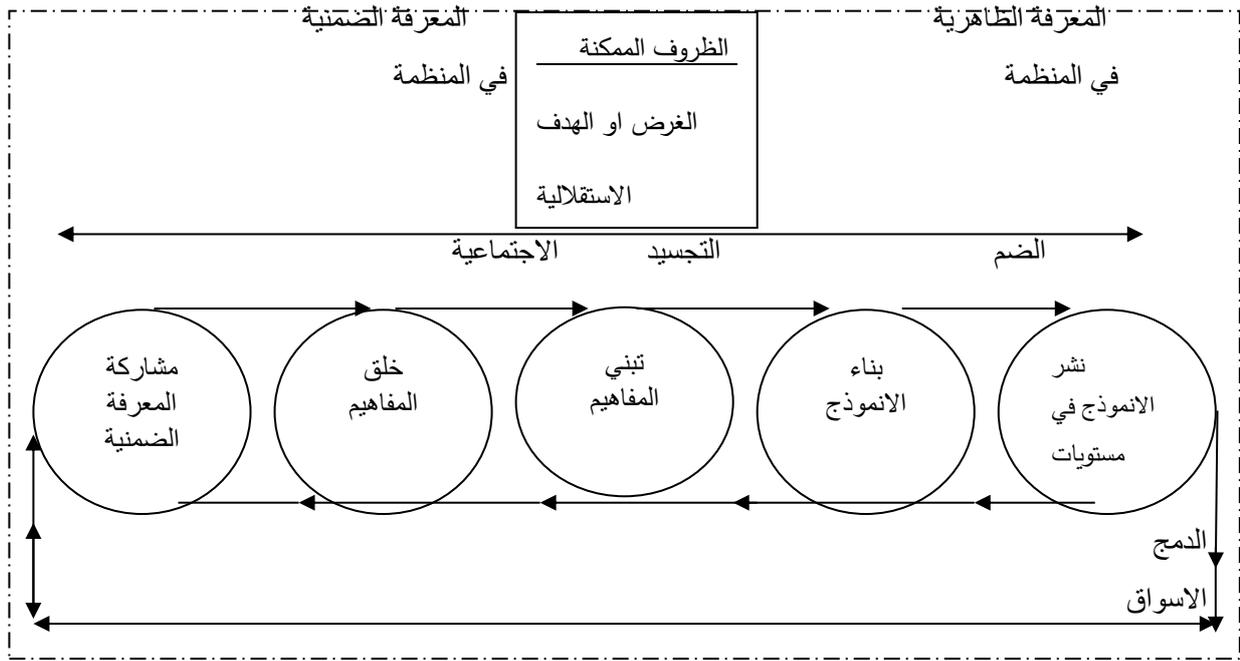
#### 1- توليد (او خلق) المعرفة: Knowledge Generating

وهي تعني خلق (Creating) اكتشاف (Discovering) واكتساب (Acquisition) وقد اشار (Nonaka & Tukeuchi,1995: 59) الى ان توليد المعرفة يؤدي الى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات (نايف، 2007: 17-18) اي عندما تقوم المنظمات بتوليد المعرفة واستعمالها من خلال عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) وهي:

- أ- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة.
  - ب- تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.
- واشار (Bourdreau & Couillard,1999: 27) الى ان عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد وتكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني بغية امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي، وبصورة عامة تكتسب المعرفة عن طريقين هما:

- الحصول عليها من خارج المنظمة، بشرائها، او استئجار خبراء.
  - تخلق داخل المنظمة بفعاليات بحث رسمية.
- وقد تزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له وذلك كون المعرفة تنتشر بسرعة اكبر في اسواق هذه الايام التي يحدث فيها التنافس المستمدا الى حد كبير على المعرفة. كما ان المعرفة هي الابتكار وتوليد الافكار الجديدة (بروبست، 1998: 8). والمعرفة والابتكار هو عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يضيف مصدرا للمعرفة

جديدة (العلي، 2006: 25). فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهي تتحقق من خلال المشاركة لفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد راسمال المعرفي الجديد في قضايا جديدة لتعريف المشاكل وإيجاد حلول لها بصورة مبتكرة ومستمرة. كما انها تجعل المنظمات أكثر مرونة واستجابة في البيئات الصعبة التنبؤ بها.



المعرفة من المستخدمين المنظمة  
 المعرفة الضمنية  
 المدمج من قبل المستخدمين  
 المعرفة الظاهرية  
 تعاون كالاعلانات، براءات الاختراع، المنتجات و/او الخدمات

شكل (8) انموذج توليد المعرفة

Source: Ordaz, M., Alles, M., Alcazar, F., Fernandes, P., & Cabrera, R., "Internal diversification strategies and the processes of knowledge creation", Journal of knowledge Management N.8 (1), 2004: 77-93.

وقد كان للمدرسة اليابانية دور في موضوع "توليد المعرفة، حيث افترضت ان المعرفة التنظيمية يتم توليدها بتحويل المعرفة الضمنية لافراد المنظمة الى معرفة ظاهرية يتم تملكها من قبل المستويات التنظيمية المنظمة فتوليد المعرفة يتم من خلال الاتصالات بين الافراد ونقل الخبرات بين اعضاء التنظيم.

وقد اكدوا (Ordaz et al, 2004: 78) على خلق المعرفة يتضمن بعدين يتمان في وقت واحد، البعد الاول هو البعد المعرفي (Epistemological Dimension) ويتضمن اربعة مراحل هي الاجتماعية، التجسيد، التوحيد، الدمج، ويطلق على هذه المراحل كل من (Barthes & Tacla, 2002: 7) تسمية مختلفة هي الابتدائية، التفاعل، الضبط (Control)، والممارسة، على التوالي. اما البعد الثاني فهو البعد الوجودي (Ontological dimension) والذي يتضمن نقل المعرفة بين الافراد، وحدات المنظمة، والبيئة المحيطة.

تتمثل اهمية الانموذج في امرين: الاول انها تتضمن الانتقال ثنائية الاتجاه للمعرفة بوسائل العلاقات المتداخلة بين البعدين، والثاني تطبيق منظور متعدد المستويات يتضمن علاقات حلقية بدلا من العلاقات العمودية تبين الافراد، الجماعات، وجماعات العمل، وهكذا.

ويتضمن الانموذج عدة اوجه هي: مشاركة المعرفة، خلق المفاهيم، تيرير او المفاهيم، بناء الانموذج، واخيرا نشر أو نقل المفاهيم الجديدة الى ارجاء المنظمة.

## 2- خزن المعرفة (او الاحتفاظ بالمعرفة) Knowledge Keeping

وتتعلق عملية خزن المعرفة بعمليات الاحتفاظ (Kepping) والادامة (Maintenance) والترميز (Codify) وامكانية الوصول (Accessibility) والسرية (Security) والرسومية (Formality) والحماية (Protection) واللاسترجاع (Reterval). اذ ان عملية خزن المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول اليها ورفعها ونقلها، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي، لكي تتاح للاخرين ضمن المنظمة وخارجها (Perez & Pablos, 2003: 86).

وتعتمد المنظمات الى خزن المعرفة القديمة والجديدة سواء بطريقة الخزن الورقية القديمة، او بالطرق والاساليب الحاسوبية الحديثة ليتسنى للمنظمات الاستفادة من المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب. حيث انها لا تستطيع ادارة المعلومات والمعرفة الاعتماد على ذاكرة افراد المنظمة لاسباب تتعلق بالذاكرة البشرية من جهة، كما انه ليس على المنظمة خزن كل المعرفة بل ذات القيمة والموثوقية والمهمة. فعملية خزن المعرفة تعني "تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان". (الكبيسي، 2002: 73).

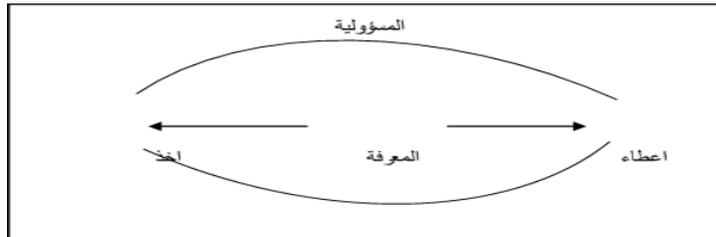
ويشير (Daft, 2001: 261) الى اهمية تقانة المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا للمعرفة الظاهرية، وقد ذكرت اليات الخزن التي تتضمن مخازن البيانات، خرائط المعرفة، المكتبات الالكترونية).

## 3- توزيع او نشر المعرفة Knowledge Distribution

وهي تشير الى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة. تعد اتاحة المشاركة في المعرفة او وضعها في اطار نظام واجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعد امرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك الى استفادة كل من له علاقة بها او باي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة. وحيث يعتمد نقل المعرفة على وجود اليات فعالة تتيح ذلك. فالمعرفة تؤخذ لكي تعطى.

وتشير (Coakes) الى ان عملية نقل المعرفة هي ايصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (الحجازي، 2005: 47).

فالمعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة بين الافراد، ومن خلال الاساليب المكتوبة (المذكرات – التقارير – النشرات الدورية) ومختلف انواع المطبوعات الداخلية او من خلال استعمال الفيديو، الاشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، واجراء تنقلات وتدوير الاعمال الوظيفية بين الاعضاء، وبشكل غير مقصود ويعني ان ننقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والاساطير. ان تطبيقات تقانة المعلومات تعطي قيمة مضافة لعملية نشر المعلومات حيث ذكر (Plessis, 2004: 7) ان التطورات في التقانة مكنت من توزيع معرفة اكثر لافراد اكثر وفي مناطق جغرافية اكثر.



شكل 9- لتوزيع او نشر المعرفة

Source:Fullan, "The Role of leadership in the promotion of knowledge Mmanagement in schools". 2002,p 4.

وترى الباحثة ومن خلال المشار إليه بأنه تقانة المعلومات والمؤدية الى زيادة في كمية المعرفة تجعل المنافسون في صراع دائم مع استزادة المعرفة لغرض الاستمرار والنجاح في السوق.

#### 4- تطبيق المعرفة: Knowledge Application

يشير تطبيق المعرفة الى تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يجري فيها ممارسة (Practice) المعرفة فعلياً واستعمالها واعادة استعمالها او التشغيل (Operationalization) او التنفيذ (Implementation) او الاستعمال (Utilization). وبذلك فان المعرفة الموجودة في المنظمة لا تعني شيئاً ما لم يتم تطبيقها او نقلها الى حيز التنفيذ الفعلي (محمد، 2006: 94). اذن هي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخزن والنشر او التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقها في المنظمة. وعليه فان نتائج عملية التطبيق باخطائها وسلباتها وايجابياتها، سوف تنعكس على كامل العمليات الاربع لادارة المعرفة ضمن تلك الوحدة مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيحات المستمرة لها.

وقد اشار (Mertins et al,2003:4,119) الى عملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الاساسية لادارة المعرفة، وان من واجب هذه الادارة ايجاد طرق التغلب على عوائق التطبيق (قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، اللغة) والتي من بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة وبهذا يرونها بدورة معرفية لذا تطبق ادوات لتخفيض هذه العوائق وخلق بواعث لاعادة تطبيق المعرفة. وهذا التطبيق هو الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية لتطوير المعرفة. وان المعرفة المخزونة يمكن تطبيقها اذا تم نشرها الى المناطق المناسبة لذلك التطبيق.

ان تطبيق المعرفة يؤدي الى عملية التعلم، اي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (العلي واخرون، 2006، 45). ومن الاساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة هي:

الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين وهذا كله بالنتيجة يهدف لتحقيق الاهداف التي تحقق لها النمو والتكيف.

لذا فان تطبيق المعرفة لها اهمية اكثر من المعرفة ذاتها والعمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية في تطبيق الجودة العالية للمنتجات او الخدمات لمقابلة حاجات ورغبات الزبائن. لذلك فالمعرفة قوة اذا طبقت.

#### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

##### اولاً: تحليل النتائج مكونات ادارة المعرفة

خصصت هذه الفقرة لغرض تحليل النتائج لمكونات ادارة المعرفة على وفق اجابات عينة البحث على النحو الاتي:

تم عرض النتائج بالاعتماد على الاوساط الحسابية والانحراف المعياري. وقد اظهرت النتائج حسب وجهة نظر الادارة والعاملين في الفندق لمكونات ادارة المعرفة لعينة الفندق بشكل عام اوساطاً حسابية متباينة في مجمل عمليات ادارة المعرفة.

جدول (1) تحليل البيانات لمكونات ادارة المعرفة للمنظمة الفندقية (فلسطين)

| ت | مكونات<br>ادارة<br>المعرفة | لا<br>اتفق<br>تماما |   | لا<br>اتفق |    | محايد |    | اتفق |   | اتفق<br>تماما |   | الاختبار<br>T |
|---|----------------------------|---------------------|---|------------|----|-------|----|------|---|---------------|---|---------------|
|   |                            | %                   | ك | %          | ك  | %     | ك  | %    | ك | %             | ك |               |
| 1 | توليد<br>المعرفة<br>Z1     | 0                   | 0 | 0          | 0  | 0     | 0  | 62   | 1 | 37.           | 9 | -6.769        |
| 2 | خزن<br>المعرفة<br>Z2       | 0                   | 0 | 0          | 0  | 0     | 0  | 26   | 2 | 3.8           | 4 | 13.229        |
| 3 | نشر<br>المعرفة<br>Z3       | 0                   | 0 | 0          | 0  | 1     | 3. | 23   | 2 | 3.4           | 1 | 20.149        |
| 4 | تطبيق<br>المعرفة<br>Z4     | 0                   | 0 | 2          | 93 | 0     | 0  | 3.   | 1 | 3.4           | 1 | -6.769        |

قيمة T عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19)

ك : التكرار

% : النسبة المئوية

من الجدول (1) يبين النتائج التي اظهرت تحقيق هذه العمليات من وجهة نظر الادارة والعاملين فيها.

#### 1- توليد المعرفة:

حقق هذا المتغير الفرعي وسطا حسابيا عاليا بلغت قيمته (4.38%) وقد كان متجاوز للوسط الفرضي وبتشتت قدره (0.494%)، وهذا يؤشر الانسجام لعالي حول الاجابة على هذه الفقرة لادارة الفندق والعاملين فيها وهذا يعني ان الفندق عينة البحث يسعى الى توليد المعرفة.

#### 2- خزن المعرفة:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا عاليا بلغ قيمته (4.14%) وكانت بتشتت بلغت قيمته (0.301%) وهو ادنى من المتغير الاول وهو متجاوز للوسط الفرضي. وقد اشتر انسجاما عاليا لقواعد البيانات التي تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للفندق وهذا مؤشرا ايجابيا لرفع مستوى معرفة موظفيها.

#### 3- نشر او توزيع المعرفة

ولغت وسطا حسابيا قيمته (4.0%) وهو متجاوز للوسط الفرضي وبتشتت بلغت قيمته (0.267%) وهذا يؤشر عدم الانسجام مما يدل على ضعف الاهتمام في اساليب توزيع المعرفة في الفندق عينة البحث.

#### 4- تطبيق المعرفة

وقد حقق هذا المتغير الفرعي وسطا حسابيا قليلا بلغت قيمته (2.17%) هو دون الوسط الفرضي للمقياس بتشتت قيمته (0.858%) وهذا يعني ان تطبيق المعرفة منخفض في هذا الفندق.

ثانيا: العلاقات بين مكونات ادارة المعرفة:

وبعد تطبيق مربع كاي سكوير (chi-Squard distribution) على مكونات ادارة المعرفة

- 1- عند اختبار العلاقة بين توليد المعرفة ( $Z_1$ ) وخزن المعرفة ( $Z_2$ ) تبين لدينا ان القيمة المحسوبة هي (0.405%) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية هي (0.103%) بدرجة حرية (1) وبمستوى معنوية (0.05%) ظهرت ان القيمة المحسوبة اكثر من القيمة الجدولية، اذن نرفض فرضية العدم ( $H_0=0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_0 \neq 0$ ) اي انه توجد علاقة بين المتغيرين.
- 2- عند اختبار العلاقة بين توليد المعرفة ( $Z_1$ ) ونشر المعرفة ( $Z_3$ ) تبين لدينا ان القيمة المحسوبة هي (6.313%) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية (0.103%) بدرجة حرية (2) وبمستوى معنوية (0.05%) نجد ان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية اي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم اي وجود علاقة بين توليد المعرفة ونشرها.
- 3- عند اختبار العلاقة بين توليد المعرفة ( $Z_1$ ) ونشر المعرفة ( $Z_4$ ) يتبين لدينا ان القيمة المحسوبة لها هي (6.313%) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية (0.103%) بدرجة حرية (2) وبمستوى معنوية (0.05%) نجد ان القيمة المحسوبة هي اكبر من القيمة الجدولية اي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم مما يدل على وجود علاقة بين توليد ونشر المعرفة.
- 4- عند اختبار العلاقة بين خزن المعرفة ( $Z_2$ ) وتطبيق المعرفة ( $Z_3$ ) القيمة المحسوبة لها هي (6.990%) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية (0.103%) بدرجة حرية (2) وبمستوى معنوية (0.05%) نجد ان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية اي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، وهي الاخرى تدل على العلاقة بين خزن المعرفة وتطبيقها.
- 5- عند اختبار العلاقة بين خزن المعرفة ( $Z_2$ ) وتطبيق المعرفة ( $Z_4$ ) المحسوبة لها (6.573%) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية (0.103%) بدرجة حرية (2) وبمستوى معنوية (0.05%) نجد ان القيمة المحسوبة هي اكبر من القيمة الجدولية اي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم مما تشير العلاقة بين خزن المعرفة وتطبيقها.
- 6- عند اختبار العلاقة بين نشر المعرفة ( $Z_3$ ) وتطبيق المعرفة ( $Z_4$ ) يتبين لدينا ان القيمة المحسوبة لها (10.570%) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية (0.711%) بدرجة حرية (4) وبمستوى معنوية (0.05%) نجد ان القيمة المحسوبة هي اكبر من القيمة الجدولية. اي وجود علاقة بين نشر المعرفة وتطبيقها وعلى اساس نتائج هذه الاختبارات نتأكد صحة فرضية البحث والتي مفادها وجود علاقات معنوية بين مكونات ادارة المعرفة في فندق فلسطين.

#### ثالثا: اختبار تأثير العلاقة بين مكونات ادارة المعرفة

- 1- يظهر من اختبار العلاقة بين  $Z_1$  (توليد المعرفة) مع كل من ( $Z_2, Z_3, Z_4$ ) (خزن ونشر وتطبيق المعرفة) حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (-6.769) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.729) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين توليد المعرفة من خلال علاقته مع المتغيرات الاخرى. اذ اننا نرفض فرضية العدم  $H_0=0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_0 \neq 0$ .
- 2- يظهر من اختبار العلاقة بين  $Z_2$  (خزن المعرفة) مع كل من ( $Z_1, Z_4, Z_3$ ) (نشر وتطبيق وتوليد المعرفة) حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (-13.229) وهي اكبر من قيمته الجدولية البالغة (1.729) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين خزن المعرفة من خلال علاقته مع المتغيرات الاخرى. أي اننا نرفض فرضية العدم  $H_0=0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_0 \neq 0$ .
- 3- يظهر من اختبار العلاقة بين  $Z_3$  (نشر المعرفة) مع كل من ( $Z_2, Z_1, Z_4$ ) (تطبيق وتوليد وخزن المعرفة) حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (-20.149) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين نشر المعرفة من خلال علاقته مع المتغيرات الاخرى أي اننا نرفض فرضية العدم  $H_0=0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_0 \neq 0$ .
- 4- يظهر من خلال اختبار العلاقة بين ( $Z_4$ ) مع كل من ( $Z_3, Z_2, Z_1$ ) (توليد وخزن ونشر المعرفة) حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (-6.769) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين تطبيق المعرفة من خلال علاقته مع المتغيرات الاخرى. أي اننا نرفض فرضية العدم  $H_0=0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_0 \neq 0$ .

#### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

- 1- هناك اهتمام بمكونات ادارة المعرفة ولكن بنسب متفاوتة.
- 2- يعاني الفندق من تطبيق المعرفة (احد مكونات ادارة المعرفة) بسبب محدودية الاعتماد على الفرق التفاعلية وحرية التصرف فضلا عن قلة تطبيق معايير واضحة للمعرفة وتقويمها.
- 3- توجد علاقات معنوية بين مكونات ادارة المعرفة في فندق فلسطين أي ان  $H_0 \neq 0$ .
- 4- كان توجه المنظمة الفندقية نحو استعمال الابتكار متذبذب قياسا بما موجود من معلومات ادارية ونظرية.
- 5- هناك ابتعاد في تنفيذ عملية ادارة المعرفة بالشكل المناسب وبخطواتها الصحيحة وتسلسلها.

#### ثانيا: التوصيات

- 1- دعم الفندق لقدراته التنافسية ومكوناته من خلال توليد المعرفة و تخزينها ونشرها وتطبيقها.
- 2- اهمية قيام ادارة الفندق باجراء التقييم الدوري لمستوى اداء العاملين لمعرفة ذوي الاداء الحسن بغية الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها لتحسين الاداء.
- 3- العمل على تبادل الخبرات ما بين الفندق من خلال التعاون للوصول لاداء الامثل ونشر الاساليب الثقافية والدورات واعطائهم برامج توجيه وتوعية ثقافية واساليب اداء بمستوى جيد.
- 4- زيادة الاهتمام بادارة المعرفة والتوجه نحو الابتكار من خلال الموجودات الفكرية وادائها.
- 5- تركيز الباحثة على عمليات ادارة المعرفة لضمان نجاح المنظمة في قدرتها على توليد و تخزين ونشر وتطبيق المعرفة.

أولاً: المصادر العربية

- 1- القرآن الكريم، سورة الرحمن، سورة الاسراء.
- 2- الحجازي، هيثم علي، ادارة المعرفة، مدخل نظري"، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،(2005).
- 3- السالم، مؤيد سعيد، "نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)"، دار عمار للنشر، الطبعة الاولى، (2006).
- 4- العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، (2006).
- 5- العنزي، سعد علي حمود، "راس المال الفكري، الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، المجلد الثامن، العدد 25، (2001).
- 6- الكبيسي، صلاح الدين عواد، "ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي"، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد في فلسفة ادارة الاعمال. (2002).
- 7- باسردة، توفيق سريع علي، "تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء" -دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الغذائية اليمنية – اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا،(2006).
- 8- برويست، جيلبرت، وآخرون، ترجمة صبحي، حازم حسن، "ادارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، الدار الهندسية، مصر، (1998).
- 9- بوب، جليل-جون بلا كويل، ادارة المعلومات، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والادارية، دار الفاروق، القاهرة، (2003).
- 10- داسي، وهيبه حسين، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة بجامعة دمشق، كلية الادارة والاقتصاد، في ادارة الاعمال، (2006-2007).
- 11- عجام، ابراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وادارة المعرفة واثرها في الخيار الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، فلسفة في ادارة الاعمال، (2007).
- 12- محمد، خميس ناصر، "اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية"، دراسة تشخيصية مقارنة الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد فلسفة في ادارة الاعمال،(2006).
- 13- نايف، اسعد كاظم، "العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد فلسفة في ادارة الاعمال.(2007)
- 14- نجم، عبود نجم، " ادارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " الورقاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ( 2005 ).

## ثانياً: المصادر الاجنبية

- Barthes, J.P.A., & Tacla, C.A., "Agent- supported partals and Knowledge management in complex R & D projects", Computers Industry 48(1) May (2002). -1
- Daft, Richard L., "Organization Theory and Design", 9/d., South-Western College Publishing, U.S.A.(2001). -2
- Desai,Pranay, "knowledge Management", Griffith University school of management & BML consulting. India. (2002). -3
- Desouza, Kevin C., "Knowledge Management: a New Commission for Industrial Engineers", Industrial Management, Jan-Feb.,(2004). -4
- Dracker, Peter. "Knowledge. Worker Productivity: The Biggest challege" California Management Review, Vol.41. No.2. (1999). -5
- Henderson, Jeff, "Knowledge Management: Role in the International market place", Agency sales Magazine, Apr., Vol.34, N.4.(2004). -6
- Fullan, "The Role of leadership in the promotion of knowledge management in schools", (2002). -7
- Marquardt, Michael J. Building the learning Organization: Mastering the 5 elements for carporate Learning, David, Black, Publishing company, USA, (2002), P,27. -8
- Mertins, K., Heising. P., & Vorbeck, J., "Knowledge Management: Best Practices in Europe". 1/d., Fraunhofer Institute, Germany (2001). -9
- Mertins, K., Heising. P., & Vorbeck, J., "Knowledge Management: Concepts and Best Practices in Europe", 2<sup>nd</sup> Ed., Sprenger, Verlage Berlin, (2003). -10
- Nanoka, I. And H. Takeuchi, "The Knowledge creating company, Oxford University pree (1995). -11
- Ordaz., M., Alles, M., Al cazar, F., Fernandes, P., & Cabrerd, R., "Internal diversification strategies and the process of knowledge creation", Journal of knowledge Management 8(1) (2004). -12
- Perez, J.R & pabols, P.C., "Knowledge Management and Organization Competitiveness: A Frame-work for the Mancapital Analysis". Journal of knowledge management Vol.7, No.3.(2003). -13
- Plessis, M., "Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment", International Journal of Information Management. (2004) -14
- Rahman, Badruddin A., "knowledge Management Initatives: Exploratory Study in Malaysia", Journal of American Academy of Business, Mar, 4:1-2 Combridge, (2004). -15
- Turban E. et al, Introduction to Information Technology, John Wiley & Sons 3<sup>rd</sup> New York, (2002). -16
- Vetschera, R. & Koszegi, S., "Knowledge Management: The Theory and Tools" Seminar Advanced Topics in Organization new phenomena in Organizations Empirical theortical(2000) -17
- Wit, B.D and Meyer, R., "Strategy: process, Context Content, An international perspective", Thomson Publisher,(1998). -18
- Wiig, M.K., "Application of knowledge Management in public Administration", Knowledge Management Iustitute, Texas.(2000). -19

(استبانة)

ضع علامة (√) امام البديل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

ادارة المعرفة: هي المصدر الرئيس للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية ونشاط مهم يتخلل كل جانب في المنظمة الفندقية ومستخدميها ذو مؤهلات عالية وثقافة راقية .

| ت | الفقرات   | 1 لا أتفق تماماً | 2 لا أتفق | 3 محايد | 4 أتفق | 5 أتفق تماماً |
|---|---|------------------|-----------|---------|--------|---------------|
| 1 | أ- توليد المعرفة: وهو مجموعة من العمليات المؤدية الى تكوين معرفة جديدة للمنظمة الفندقية عن طريق اما تحويل المعرفة الضمنية لدى الافراد في الفندق الى معرفة ظاهرة، او ابتكارها داخلياً، او شراءها من الخارج.<br>المعرفة الضمنية: هي المعرفة الموجودة في عقول الافراد والناجمة من الخبرة والتجربة والمشاهدة، ويمكن مشاركتها بواسطة الاتصالات المباشرة بين الافراد. |                  |           |         |        |               |
|   | 1- اكتساب او شراء معرفة خارجية جديدة.   |                  |           |         |        |               |
|   | 2- المعالجة المنظمة للمعرفة الظمنية (التعلم من تجارب الاخرين ودروس الماضي).   |                  |           |         |        |               |
|   | 3- تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات لمشاركة خبراء من داخل الفندق.   |                  |           |         |        |               |
|   | 4- تشكيل فرق عمل متخصصة لتوليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.   |                  |           |         |        |               |
|   | 5- محاكاة او تقليد الفنادق العالمية ورسم السيناريوهات في مواجهة مستقبل الفندق   |                  |           |         |        |               |
|   | 6- اعتماد طرائق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية بداخل عقول العاملين وادهانهم وفكرهم.   |                  |           |         |        |               |
|   | 7- استراتيجيات محددة يتبعها الفندق للحصول على دروس تعلم ومعرفة.   |                  |           |         |        |               |
|   | 8- تتم عمليات المعرفة نتيجة مساهمات بعض المديرين والعاملين من المبدعين.   |                  |           |         |        |               |
|   | 9- توليد المعرفة ضروري للتجديد والتكيف التنظيمي وتعظيم القابليات المتحركة.  |                  |           |         |        |               |
|   | 10- تشارك جميع مستويات الادارية في عملية توليد المعرفة.   |                  |           |         |        |               |

| ت | الفقرات  | 1 لا أتفق تماماً | 2 لا أتفق | 3 محايد | 4 أتفق | 5 أتفق تماماً |
|---|--|------------------|-----------|---------|--------|---------------|
| 2 | ب- خزن المعرفة: وتتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في مخازن معدة لهذا الغرض، وعمليات البحث والوصول والاضافة والاسترجاع مع ضمان امن هذه المخازن. او هي اسلوب مع طرائق خزن المعرفة . |                  |           |         |        |               |
|   | 1- قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الاساسية بالفندق.   |                  |           |         |        |               |
|   | 2- دليل للمقاييس والمعايير والطرائق ذات الصلة بتكوين المعرفة وبنائها.  |                  |           |         |        |               |
|   | 3- دراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى الفندق.   |                  |           |         |        |               |
|   | 4- الانظمة الخبيرة الداعمة للعمل الحالي والموجودة على الحاسوب.   |                  |           |         |        |               |
|   | 5- ليس هناك طريقة للتعامل مع خزن المعرفة في الفندق.  |                  |           |         |        |               |
|   | 6- تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية  |                  |           |         |        |               |
|   | 7- يتم الاستناد الى الحاسوب في خزن البيانات والمعلومات   |                  |           |         |        |               |
|   | 8- يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى افراد الفندق.  |                  |           |         |        |               |
|   | 9- تشمل عمليات الخزن على اسماء وعاوين الافراد والجهات المتعاملة مع الفندق.   |                  |           |         |        |               |
|   | 10- يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال.  |                  |           |         |        |               |

| ت | الفقرات   | 1 لا اتفق تماما | 2 لا اتفق | 3 محايد | 4 اتفق | 5 اتفق تماما |
|---|---|-----------------|-----------|---------|--------|--------------|
| 3 | ج-نشر او توزيع المعرفة: وتتضمن الفعاليات المتضمنة مشاركة وتوزيع المعرفة بين افراد المنظمة الفندقية وتوفير الوسائل اللازمة لنقلها.<br>1- يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية<br>2-النشرات الداخلية والتقارير وسيلة نشر المعرفة<br>3-تنشر المعرفة من خلال التدريب الداخلي<br>4-يتم النشر من خلال تقنيات حاسوبية متطورة مرتبطة بقاعدة البيانات<br>5-تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المتخصصين وافراد الفندق<br>6-تشجع ادارة الفندق على نشر المعرفة بين العاملين والمتعاملين من خارج الفندق<br>7-هناك متابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها وتصميم برامج التدريب<br>8-ترصد ادارة الفندق تخصصات مالية مناسبة لنشر المعرفة<br>9-اجراء تنقلات وتدوير الاعمال الوظيفية بين الافراد<br>10-يستخدم الفندق سيناريو قصص النجاح في نشر المعرفة. |                 |           |         |        |              |

| ت | الفقرات   | 1 لا اتفق تماما | 2 لا اتفق | 3 محايد | 4 اتفق | 5 اتفق تماما |
|---|---|-----------------|-----------|---------|--------|--------------|
| 4 | د-تطبيق المعرفة: وتتضمن عمليات استعمال المعرفة المتاحة والمتوفرة لدى المنظمة الفندقية.<br>1- يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالازمات او بروز الحاجة اليها.<br>2-فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف<br>3- العمل بمبدأ المبادرات ومبادرة العاملين بتطبيق المعرفة الصحيحة دون الخروج الى البيئة والاستفادة من الخبرات ذات الكلفة العالية.<br>4-تبني معايير واضحة للرقابة على المعرفة وتقويمها<br>5-ليس هناك طريقة معتمدة لتطبيق المعرفة في الشركة<br>6- تسعى ادارة الفندق الاعتماد افضل الممارسات والوسائل في مجال تطبيق المعرفة<br>7-يستند المخصصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة<br>8- هناك متابعة مستمرة لمديات تطبيق المعرفة في الفندق وتحسينها<br>9-يتم اشراك العاملين ونوي العلاقات بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة<br>10-نشر ثقافة منظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة. |                 |           |         |        |              |