

العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار

دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد

م.م. معتز سلمان عبد الرزاق*

المستخلص:

يسعى البحث إلى إظهار أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها في عملية صنع القرارات وذلك بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من خلال دراسة آراء عينة من المدراء في عدد من الشركات السياحية والفندقية في بغداد ، كان ذلك اعتمادا على (65) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة ، وبعد تحليل إجابات أفراد عينة البحث تبين إن متخذي القرارات الإدارية في الشركات السياحية والفندقية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية صنع القرارات ، بالرغم من إن الاستخدام الفعلي والاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع السياحي والفندقي لا يزال محدودا سبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالقيادات والإمكانات الفنية والمادية والمعلوماتية المتاحة.

Abstract

The research seek showing the importance of the knowledge management and relationship with the process of making decisions. And analysis with contact relationship between changing research throw the studies specific view from manager of some hotel and tourism organizations in Baghdad . there were 65 questionnaire and by analyzing them statically it was shown that the decision makers of the hotel and tourism organizations realize the importance of using the knowledge management and its employment in the process of making decisions. But actual use and investment of the knowledge management in the hotel and

* مدرس مساعد/ الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم السياحة وادارة الفنادق

مقبول للنشر بتاريخ

tourism sector is still limited because of the presence of some obstacles in concern with the managers and leaderships and the technical, data and material capabilities available.

مقدمة البحث

إن نجاح منظمات الأعمال يتوقف إلى حد كبير على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات ومدى إدراكها واستثمارها لمواردها وموجوداتها استثمارا أمثل لغرض زيادة قدراتها التنافسية من خلال التسليح المعرفي والذي يعتبر الحجر الأساس الذي تركز عليه عملية صنع القرار ، وإن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال أو الأرض وإنما هي المعرفة التي تعد بوابة الدخول إلى النجاح الحقيقي بوصفها وجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ، لقد بدأت إدارة المعرفة تشكل إحدى أهم التطورات الفكرية المعاصرة التي تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلاءما مع التغيرات المتسارعة في عالم اليوم ولتزايد إدراك أهمية المعرفة تحفز عدد من الباحثين لدراساتها معتمدين مداخل واستراتيجيات ونماذج وعمليات لأدارتها لبناء إطار فكري لها ، وفي ضوء ذلك جاء بحثنا هذا لإظهار العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار من خلال الدراسة الميدانية في القطاع السياحي والفندقي في بغداد والذي يعد هذا القطاع عالميا من القطاعات الحيوية والمعقدة نظرا لما يقدمه من خدمات متنوعة ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بقطاعات أخرى ، حيث بدأت العديد من دول العالم بالاهتمام الجدي بهذا القطاع وتطوير البنى التحتية وتهيئة الكوادر الفنية والإدارية المتخصصة القادرة على إدارة وتنظيم هذا القطاع اعتمادا على المدخل العرفي لتحقيق النجاح والتميز لمنظماتها .

المبحث الأول : منهجية البحث أولاً - مشكلة البحث :

تتجسد مشكلة البحث من خلال عدم إدراك معظم إدارات المنظمات لأهمية المعرفة وان المشكلة ليست في وجودها من عدمه لكن المشكلة إن اغلب إدارات المنظمات لم تستفد من المعرفة المتوافرة في أذهان مديريها بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير ، ولا من المعرفة المتراكمة لديها بهيئة معرفة حول السوق والتقنية والمنافسين وبراءات الاختراع لأن اغلب هذه الإدارات لا تدرك أهمية هذه المعرفة فضلاً عن أنها لا تملك آليات تعزيزها ولا النماذج الملائمة لاستخدامها في عملية صنع القرارات ، وان اغلب هذه الإدارات تظهر ضعفاً في استخدام القدرات المعرفية لمواردها البشرية خصوصاً على مستوى مديريها .

وبناء على ما تقدم يطرح البحث هذه الإشارات البحثية تستكمل في إطارها مشكلة البحث على النحو الآتي :

- 1- هل تهتم إدارات المنظمات السياحية والفندقية بمفهوم المعرفة؟
- 2- ما مدى استخدام إدارة المعرفة في المنظمات السياحية والفندقية ؟
- 3- ما مدى إدراك مدراء عينة البحث لأهمية استخدام المعرفة في عملية صنع القرار ؟
- 4- هل يراعي مدراء عينة البحث العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرارات الإدارية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية إدارة المعرفة سواء كانت معرفة ظاهرة أم معرفة ضمنية ومالها من دور كبير في عملية صنع القرارات الإدارية الناجحة للمنظمات والشركات السياحية والفندقية ، كذلك يمثل هذا البحث مساهمة متواضعة لتزويد المكتبة بمصدر للمعلومات يعين الباحثين والمتخصصين ومدراء الشركات السياحية والفندقية في عملهم .

ثالثا : أهداف البحث :

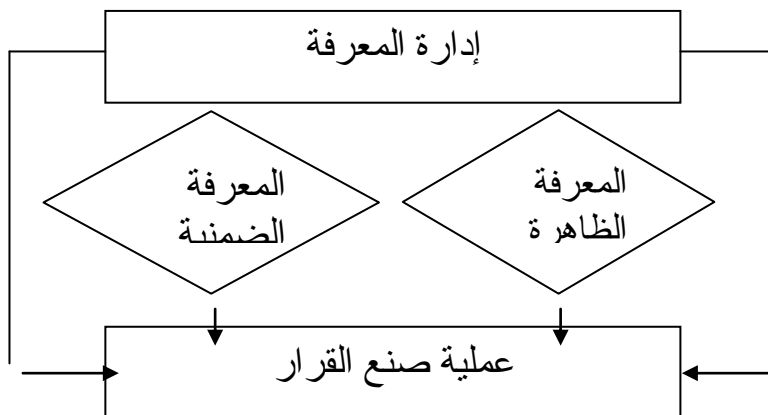
- يهدف البحث في ضوء مشكلته وأهميته إلى تحقيق الآتي :
- 1 - التعرف على أهمية إدارة المعرفة ودورها الفاعل في عملية صنع القرارات الإدارية الناجحة للمنظمات .
 - 2- إضافة معرفة إلى مدراء الشركات السياحية والفندقية بمفهوم إدارة المعرفة وفروعها
 - 3-إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة بفرعيها الظاهري والضمني وعملية صنع القرارات .
 - 4- تقييم مدى استخدام إدارة المعرفة في منظمات عينة البحث .
 - 5- تحفيز المدراء في عينة البحث على تبني المنهج المعرفي واستخدام الإدارة المعرفية في صنع القرارات الإدارية لمنظماتهم .

رابعا : أنموذج البحث :

لقد تم اعتماد متغيرين أساسيين هما : المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وما تتضمنه من معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية و المتغير المعتمد (عملية صنع القرار) لبناء أنموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل (1) .

شكل (1)

أنموذج البحث الافتراضي



خامساً: فرضيات البحث :

اعتماداً على متغيرات أنموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية للبحث :

"هناك علاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار "

وتنبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين :

- الفرضية الفرعية الأولى :

"هناك علاقة بين المعرفة الظاهرة وعملية صنع القرار "

- الفرضية الفرعية الثانية :

"هناك علاقة بين المعرفة الضمنية وعملية صنع القرار ،

سادساً : - عينة البحث :

اختير عدد من الفنادق في بغداد والمتمثلة بكل من : فندق المنصور وعشتار وفسططين و الحمراء موقعاً لإجراء البحث ، وذلك لريادتها في اختصاصها، واحتلالها موقعاً متميزاً في السوق المحلي ، وتألفت عينة البحث من المدراء العامين وأعضاء مجلس الإدارة و مدراء الأقسام والشعب في تلك الفنادق والتي بلغ مجموعها 65 ، كون هؤلاء المدراء يمثلون الشريحة الأكثر وعياً واستيعاباً للأهداف والأكثر امتلاكاً للقدرات المعرفية.

سابعاً : وسائل جمع البيانات :

1- وسائل جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري : وتتجسد في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية ، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير ذات الصلة بموضوع البحث .

2- وسائل جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب الميداني : وتتبلور في المقابلات الشخصية للمدراء في شركات عينة البحث ، كذلك استمارة الاستبيان التي شكلت الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث

حيث تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة بصدد متغيرات البحث .

ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات واستخراج النتائج بواسطة الحاسوب منها :

1- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ومقاييسها.

2- الانحراف المعياري : لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة عن وسطها الحسابي.

3- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان :، لقياس العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات .

4- اختبار (T) : لمعرفة درجة تأثير بعض المتغيرات بين المتغيرات المحسوبة .

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً : مفاهيم أساسية :

المعرفة - إدارة المعرفة - مداخل وأهداف دراسة إدارة المعرفة

1- المعرفة :

لقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وتطورت مفاهيمها منذ بداياتها مع بداية خلق الإنسان ثم ظهور الحضارات التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبيرة مروراً بعصر النهضة إلى عصرنا هذا ، وتعاضد دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها .

- وورد تعريفها في القاموس على إنها : إدراك واضح وأكيد للأشياء وللحقائق والسلوك (Mckechine, 1978: 1007) .
- أما ضمن التوجهات الإدارية ، فإن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه : مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل .
- أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير فقد تناولت مفهوم المعرفة بصيغة معرفة - كيف (How - know) ومعرفة - لماذا (Why - Know) . وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية .
- وأوضح كل من (Rid; 1998:5) و (Vail, 1999;16) مفهوم المعرفة على إنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق .
- وأشار (MC Dermot, 1998:4) إلى إن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير ، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير .

2 - إدارة المعرفة :

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته ، ويشير مفهوم إدارة المعرفة على إنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها (Wick, 2000:515) . وعرفها (Dykeman, 1998: 12) على أنها القابلية على ربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغير التي يطبقها الناس .

وأنها العملية المنظمة للأبحاث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال ،

وأشار (Koenig, 1999: 2) إلى أن إدارة المعرفة هي الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها .

ووصفها (Malhotra, 1998:2) بأنها تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة ، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس كمؤدين للعمل ، أما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تشتغل بتقويم مستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية .

وميز (Daft, 2001, 259) بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف نظريته إلى المعرفة ذاتها الأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة وهي التي تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المعلومة من الوصول إليها وقت الحاجة وهي معرفة رسمية ومنظمة يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة ، وتشمل أبعاد عديدة من المعرفة حول السوق ، الزبون ، الاتصالات ، التقنية ، الموردين ، المنافسين ، براءات الاختراع .

والثاني هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة ويشير إلى أن المعرفة الضمنية تمثل معرفة شخصية يصعب ترميزها أو إعطاؤها شكلاً رسمياً أو نقلها والمشاركة فيها ، وهي تعتمد على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير .

ويرى (الكبيسي ، 2002 : 63) إن مفهوم إدارة المعرفة يمثل المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف .

وعرفها (Montana, 2000, 54) بأنها نظام أو فرع من المعرفة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات وأدوات إدارة توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدام المعرفة ورأس المال الفكري والموجودات .

3 - ماهية وأهداف دراسة إدارة المعرفة :

أ . ماهية دراسة إدارة المعرفة :

لقد تطرق عدد من الباحثين إلى دراسة إدارة المعرفة وسنوجز أهم هذه المداخل ، حيث تناول

(Blumentritt & Johnston, 1999; 288) ثلاثة مداخل أساسية لدراسة المعرفة وهي :-

المدخل الأول : يركز على دراستها بوصفها راس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة .

والمدخل الثاني : الذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويهتم الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها .

أما المدخل الثالث : فهو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية ،

في حين حدد (Kapoor, 2000:4) مدخلين أساسيين لدراسة إدارة المعرفة :

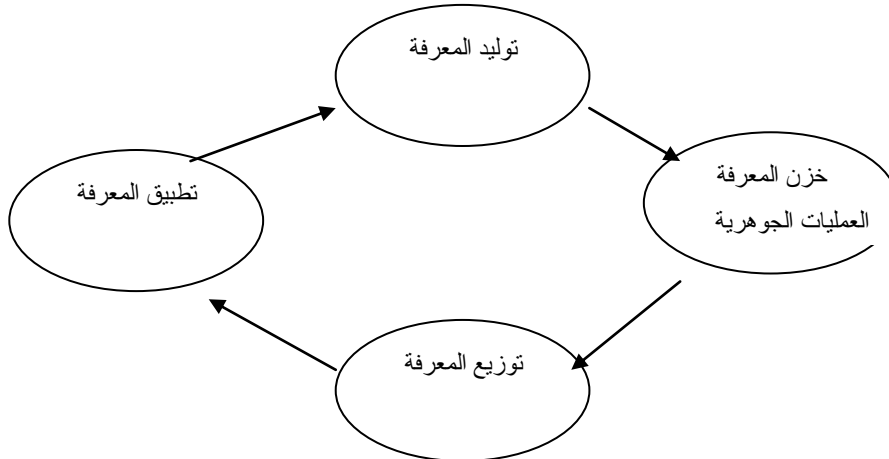
الأول :- الذي يركز على المفهوم من خلال وضع تعريف للمعرفة على أنها ضمنية داخل عقول الأفراد ، وبموجبه يتم التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات كموجودات فكرية ولا يعتمد على تقارير الصناعة كمعرفة .

أما الثاني : فلا يركز على المفهوم ويعتمد على تقارير الصناعة التي تصدر عن الشركات الأخرى ويعدّها معرفة أيضاً .

وقد تطرق عدد من الباحثين إلى دراسة إدارة المعرفة من خلال العمليات الجوهرية لها والتي تمثل :-
تشخيص المعرفة - تحديد أهداف المعرفة - توليد المعرفة - خزنها - توزيعها ،
ثم تطبيقها ، وكما موضحة بالشكل الآتي :

شكل (2)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



Source: Murillo, M.Garcia & Annabi, H, Customer Knowledge Management journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002, p.875.

ب . أهداف إدارة المعرفة :

إن لإدارة المعرفة أهداف عديدة ومختلفة لاتساع هذا الميدان ومداخله المتعددة التي تناولها الباحثون تبعاً لاختصاصاتهم وميولهم ، وإن العديد من مديري المنظمات اعتبروا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية ، وأن مستقبل إدارة المعرفة سيواصل النمو وستغطي إدارة المعرفة أكثر من ثلث المنظمات في العالم وسيزداد الإتفاق عليها ،

لقد لخص (Heisig & Vorbeck, 2000: 116) أهم أهداف المعرفة بالآتي :

تحسين العمليات ، خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة ، والمشكلات وعمليات الشركة ، وتسهيل الإبداع ، والتوجه نحو الزبون ، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ ، والجانب المهم هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وإن أهداف إدارة المعرفة تتمحور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية

ثانياً : عملية صنع القرار :**1 - كيفية صنع القرار الإداري:**

يتفق اغلب الكتاب على أن نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، والمعلومات هي حجر الأساس الذي تركز عليه عملية صنع القرارات، وتتوقف طبيعة القرارات ودرجة كفاءتها على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها ، وإن معيار التميز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يعتمد على مدى النجاح في صنع القرارات . (الطائي ، 2000 : 182) ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف المنظمة.

(الشماع ، 1989 : 203) .

وإن القرار في حقيقته 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 . (السالم ، 2000 : 125) .

إن إصدار القرارات الإدارية الناجحة يتطلب مجموعة من الحقائق والبيانات لحل المشاكل لإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في المنظمة.

2 - مراحل عملية صنع القرار :

لقد جرت محاولات عدة من قبل الباحثين وعلماء الإدارة بشأن تحديد خطوات ومراحل عملية صنع القرارات وتمخضت هذه المحاولات عن حصول الإجماع من قبل أغلبهم على أن هذه الخطوات تتمثل بالاتي : (العلي ، 2000 : 11)

أ . تحديد المشكلة : وهي الخطوة الأولى في عملية صنع القرارات واتخاذها وتتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما ، والمشكلة هي عبارة عن موقف أو حالة غير مرغوب بها يجب تصحيحها أو معالجتها .

ب . جمع المعلومات: تمثل المعلومات تلك البيانات التي أجريت عليها معالجات معينة استهدفت تسجيلها وتبويبها وتحليلها كي تصبح معرفة بحد ذاتها ، وتتسم المعلومات بمجموعة من السمات هي (الوضوح ، الدقة ، السرعة ، الشمولية ، التكلفة ، الواقعية) فضلا عن مدى ملائمتها لإدراك متخذي القرارات

ج . إيجاد البدائل : تعد هذه المرحلة جوهر عملية صنع القرارات ، وتبدأ بالبحث عن البدائل المعروفة ، أي التي استخدمت كحلول للمشكلات السابقة وفي حالة عدم مناسبتها يتم استطلاع الحلول المطلوب معرفتها لدرجة أقل من المجموعة السابقة .

د . تقييم البدائل : يتطلب تقييم البدائل التنبؤ للمستقبل أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل فضلا عن تحديد التوزيع الاحتمالي لنتائج كل بديل للاستفادة من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية ، وقد يلعب الحدس دورا في تقييم البدائل من خلال تحقيق التكامل بين الأفكار وتدقيق نتائج الحلول ، لأن الحدس يمثل عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لاشعوري .

هـ . اتخاذ القرار : تعد هذه المرحلة قمة مراحل صنع القرار وذروتها ، لأنها تنصب على اختيار البدائل أو الخيار الأنسب من البدائل ، وتتطلب هذه المرحلة قائدا أدريا يمتلك تفكيراً استراتيجيا وله القدرة على التركيب العالي للمعطيات المتاحة لكي يتمكن من انتقاء البديل الأنسب والذي يحقق اقتناص أكبر الفرص من البيئة ، ومواجهة التهديدات والتحديات الخارجية .

و . تنفيذ القرار ومتابعته : وهي المرحلة الأخيرة التي بموجبها يتم وضع القرار موضع التنفيذ ومن ثم إجراء المتابعة عليه بهدف التأكد من أن القرار المتخذ حقق حلاً كاملاً للمشكلة.

المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث أولاً : تحليل البيانات :

1 - تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الظاهرة :

يوضح الجدول (1) إن إجابات (89.23%) من أفراد عينة البحث بأنهم مدركون لأهمية المعرفة الظاهرة والمتمثلة بالمعلومات الموجودة في المنظمة وهياكلها وأن (7.17%) من أفراد العينة غير متأكدين في إجاباتهم وإن (3.54%) من أفراد العينة غير مدركين بأهمية هذه المعرفة.

وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.91) وانحراف معياري عام قدره (0.47) .

2 - تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الضمنية :

أكدت إجابات (63.07%) من أفراد عينة البحث بأنهم غير مدركين لأهمية المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد وأن (36.92) % من أفراد العينة غير متأكدين أو حيايين في إجاباتهم من ذلك .

وكان ذلك بوسط حسابي عام قدره (2.08) وانحراف معياري عام مقداره (0.43) ، وهذا ما يوضحه الجدول (2) .

3 - تحليل الإجابات المتعلقة بعملية صنع القرار :

يشير الجدول (3) بأن (85.77%) من أفراد عينة البحث متفقون على الدور الهام و الفاعل لعملية صنع القرار الذي يحدد مصير المنظمة وإن (3.84%) من أفراد العينة هم متفقون تماماً على ذلك ومثلهم يرفضون أو غير متفقون على ذلك وإن (6.53%) من إجابات أفراد العينة غير متأكدين من أهمية القرار في تحديد مصير المنظمة .

وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.88) وانحراف معياري عام مقداره (0.48)

جدول (1)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعرفة الظاهرة

N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	3.98	-	-	3.08	2	7.69	5	76.92	50	12.31	8	1
0.49	3.91	-	-	3.08	2	7.69	5	84.69	55	4.62	3	2
0.44	3.86	-	-	4.61	3	6.15	4	83.1	54	6.15	4	3
				3.54		7.17		81.54		7.69		معدل النسبة المنوية
0.47	3.91	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

جدول (2)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعرفة الضمنية

N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.33	2.88	-	-	12.31	8	87.69	57	-	-	-	-	4
0.33	2.12	-	-	87.69	57	12.31	8	-	-	-	-	5
0.64	1.26	84.62	55	4.62	3	10.77	7	-	-	-	-	6
		28.20		34.87		36.92						معدل النسبة المئوية
0.43	2.08	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

جدول (3)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول عملية صنع القرار

N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	3.91	1.54	1	-	-	7.69	5	87.69	57	3.08	2	7
0.45	3.88	-	-	3.08	2	7.69	5	87.69	57	1.54	1	8
0.44	3.86	-	-	4.61	3	6.15	4	83.1	54	6.15	4	9
0.57	3.88	-	-	6.15	4	4.62	3	84.62	55	4.62	3	10
		0.38		3.46		6.53		85.77		3.84		معدل النسبة المنوية
0.48	3.88	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

ثانياً : اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث :

لغرض اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار ، سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح في أدناه :

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (اختبار العلاقة بين المعرفة الظاهرة وعملية صنع القرار)

تظهر نتائج الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين ، بأن قيمة $(rs=0.76)$ ، وبلغت قيمة T (المحسوبة) (8.90) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية صنع القرار ، مما يثبت صحة الفرضية وقبولها ، وكان ذلك عند مستوى معنوية $(P<0.05)$ درجة حرية (63) وكما هو موضح في الجدول (4) .

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية وعملية صنع القرار)

من خلال الاختبار لهذه الفرضية بلغت قيمة (rs) (0.65) ، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.51) وهذه قيمة أكبر من الجدولية البالغة (2.01) مما يشير إلى قبول الفرضية ووجود علاقة ارتباط معنوية بين هذه المتغيرين .

3 - اختبار الفرضية الرئيسة للبحث : لغرض التأكد من وجود علاقة من عدمها بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار فقد تم إجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة (rs) (0.70) وبلغت قيمة T المحسوبة (7.46) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) مما يؤكد إثبات هذه الفرضية وصحتها ووجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين . حيث يتضح بأن إدارة المعرفة بما تتضمنه من مفاهيم سواء كانت ظاهرة أم ضمنية ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في المنظمة أو من خلال المهارات

والخبرات التي يمتلكها مدراءها لها الدور الفاعل في عملية صنع القرارات الناجحة والتي تجعل لهذه المنظمة موقعاً تنافسياً فريداً يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم .

جدول (4)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار

المتغيرات	قيمة (rs)	قيمة (T) المحسوبة	نوع العلاقة
المعرفة الظاهرة	0.76	8.90	معنوية
المعرفة الضمنية	0.65	6.51	معنوية
إدارة المعرفة (بصورة مجتمعة)	0.70	7.46	معنوية

مستوى معنوية ($p < 0.05$) ، ودرجة حرية (63)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات أولاً : الاستنتاجات :

تتناول هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث وفي الجانبين النظري والعملية وكما يأتي :

1- تمثل المعرفة أكثر الموجودات أهمية في المنظمة بما تشمله من مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن القدرات والحدس والتخيل والتي لها الدور الهام في صنع القرارات الناجحة .

2- تستطيع المنظمة من خلال إتباعها لمدخل إدارة المعرفة امتلاك القدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات وبناء موقع متميز لها وبالتالي تحقيق أهدافها .

3- إن نجاح عمل المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق الأهداف المرسومة .

4- إن معظم أفراد عينة البحث مهتمون ومتفقدون حول أهمية المعرفة الظاهرة وما تتضمنه من معلومات ومعارف وبيانات موجودة في المنظمة تساهم بشكل كبير في صنع القرارات الإدارية الناجحة .

- 5- إن هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير مدركين لأهمية المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم .
- 6- هناك نسبة بسيطة من إجابات أفراد عينة البحث تشير إلى عدم إدراكهم وفهمهم للمعرفة الضمنية وما تمثله من وسيلة فاعلة في تحقيق النجاح .
- 7- إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية صنع القرار والذي يرتبط مصير المنظمة به ، من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات
- 8- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة بشقيها الظاهري والضمني وبين عملية صنع القرار

ثانياً : التوصيات :

- من خلال ما تم طرحه من استنتاجات ، تم التوصل إلى التوصيات الآتية :
- 1 - ضرورة الاهتمام الجدي من قبل المنظمات عموماً والمنظمات السياحية والفندقية خصوصاً بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساس لمواردها المادية والفنية ورافد هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال .
 - 2 - يتوجب على المدراء في عينة البحث أن يراعوا الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة بل يجب عليهم أيضاً أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد منظماتهم أو شركاتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها وديمومتها .
 - 3 -حث إدارات المنظمات السياحية والفندقية إلى ضرورة جذب العاملين ذوي الخبرة والمهارة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية المتخصصة واستقطابهم لشغل مراكز العمل المهمة في المنظمة أو الشركة .
 - 4 - ضرورة قيام إدارات الشركات السياحية والفندقية بالسعي إلى زيادة خبرات ومهارات العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات المتخصصة داخل و خارج البلد .

- 5 - ضرورة إتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية صنع القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل المنظمة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختيار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل .
- 6 - ضرورة مشاركة الإدارات الوسطى والدنيا في صنع القرارات بما يعزز الروح المعنوية لهم وبما يعود بالنفع على المنظمة .
- 7 - ضرورة بناء قاعدة معرفية موحدة داخل المنظمة تساهم مساهمة فاعلة في تزويد الإدارات بالمعلومات الصحيحة والدقيقة اللازمة لصنع القرارات الإدارية ..
- 8 - ضرورة التفكير الجدي بإقامة شبكة داخلية (انترانيت) بين شركات القطاع العام والمختلط والخاص التي تعمل في القطاع السياحي والفندقي لتبادل المعرفة ولتدعيم الروابط البيئية ، لأن هذه الروابط يمكن أن تقلل الكثير من التكاليف التي ستتحملها كل شركة لوحدها وبالتالي ستساهم بشكل كبير في مساعدة تلك الإدارات على صنع واتخاذ القرارات المثلى .

المصادر

أولاً: المصادر العربية :

- 1 - السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 .
- 2 - الشماع، خليل محمد، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، بغداد، 1989 .
- 3 - الطائي، محمد عبد حسين، نظام المعلومات الإدارية، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، الطبعة الثانية، 2000 .
- 4 - العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2000 .
- 5 - الكبيسي، صلاح محمد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، بغداد، 2002 .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A- Books:

- 1- Aakker & Dygs, " Marketing Research ", NY, 1990 .

- 2- Burk Mike, " Knowledge Management - everyone by sharing information ", PR, 1999 .
- 3- Daft , Richard L., " Organization Theory & Design ", 4th ed., West Publishing Co., New York, 1992 .
- 4- Daft, Richard .L. Noël, Raymond A., " Organizational Behavior ", Harcourt, U.S.A, 2001 .
- 5- Mckechnie. Jean, L., " Webster's New Twentieth Century Dictionary of English Language ", 2nd ed, Word Publish Co. Inc., 1978 .
- 6- Nonake and Taken chi, , " The Knowledge Creating Company ", How Japanese, 1995 .

B – Journals & Internet :

- 1- Kedia, American Management Association, B.L. vol. 85, issue, p34, 1996 .
- 2- Malhotra.Y., , Knowledge Management, knowledge organization white waters, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>, 1998
- 3- Mc. Dermott. R., learning across teams: the role of comities of practice in team organization” KMR. May –June., 1999 .
- 4- Rid .J, " Intellectual Capital ", BO, (1-6), 1998 .
- 5- Vail, Edmond F., Knowledge Mapping Getting Standard with Knowledge Management , Ism., 1999 .
- 6- Murillo, M.Garcia & Annabi, H, Customer Knowledge Management journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002.

(الملاحق) استمارة استبيان

السيد المدير المحترم:

تحية طيبة :

نأمل منكم التعاون في الإجابة على فقرات هذا الاستبيان، والذي هو جزء من مشروع بحث بعنوان : (العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار) - دراسة ميدانية لعينة من الفنادق :

السياحية في بغداد ، والذي من شأنه أن يساهم في البناء الحديث للمنظمات وهو البناء المعرفي ودوره الهام في اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة والتي من شأنها أن تدعم وتطور القطاع السياحي والفندقي في البلد ، والذي يعد احد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني والقومي . راجين الإجابة بالعلامة (/) ضمن مقياس الإجابة الذي يعكس توجهاتكم ، شاكرين لكم تعاونكم .

أولا : إدارة المعرفة : وهي عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمنظمات والمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها.

1. المعرفة الظاهرة : وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة والتي من الممكن الوصول إليها واستخدامها .

ت	السؤال	مقياس الإجابة				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
1.	هناك استعداد لدى إدارة الفندق على إظهار وإتاحة المعلومات والمعارف والمهارات للعاملين للاستفادة منها والوصول إليها بسهولة.					
2.	تحرص إدارة الفندق على عقد الندوات واللقاءات بصورة مستمرة والتي من شأنها زيادة المعارف لدى العاملين لكافة المجالات.					
3.	تهتم إدارة الفندق بالإصدارات العلمية الحديثة من كتب ومجلات ودوريات وتحرص على توفيرها للعاملين من أجل زيادة معارفهم وخبراتهم في مجال العمل.					

(أ - ب)

2. المعرفة الضمنية : وتتعلق بالمهارات الموجودة لدى كل فرد والتي من غير السهولة نقلها للآخرين

ت	السؤال	مقياس الإجابة				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
4.	تسعى إدارة الفندق إلى جذب العاملين ذوي المعارف والمهارات وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.					
5.	تعتمد إدارة الفندق على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة والخدمة الطويلة في إشغال المراكز المهمة .					
6.	تسعى إدارة الفندق إلى زيادة الخبرات والمهارات للعاملين من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية متخصصة داخل وخارج البلد.					

ثانياً: عملية صنع القرار : تتمثل بالأساليب والوسائل العلمية والعملية المتعلقة بمصير ومستقبل المنظمة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار.

(ب - ب)

ت	السؤال	مقياس الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
7.	تحرص إدارة الفندق على تحديد المشاكل والمعوقات التي تحدث أثناء العمل والتي من الضروري إيجاد الحلول لها.					
8.	تهتم إدارة الفندق بجمع كافة المعلومات والبيانات والحقائق عن المشاكل التي تحدث في العمل.					
9.	تقوم إدارة الفندق بتقييم البدائل المختلفة والمتاحة وتحديد مزايا ومخاطر كل منها ودراستها بشكل دقيق.					
10.	تختار إدارة الفندق أفضل البدائل في ضوء الدراسة والتقييم للبدائل المختلفة وبالتالي تتخذ القرار الأمثل بشأن ذلك.					

.....

.....

.....