

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية  
-دراسة حالة فندق ماريوت بولاية قسنطينة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

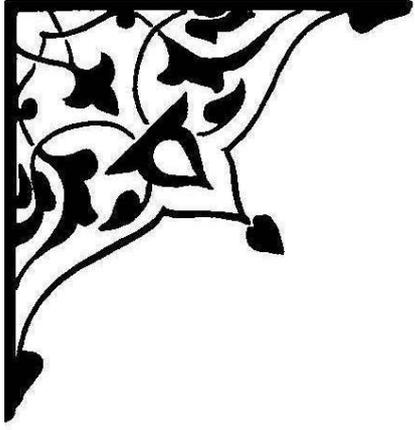
إشراف الأستاذ:  
مبيروك محمد البشير

من إعداد الطالبتين:  
بودرمين إلهام  
بوالعيد صباح

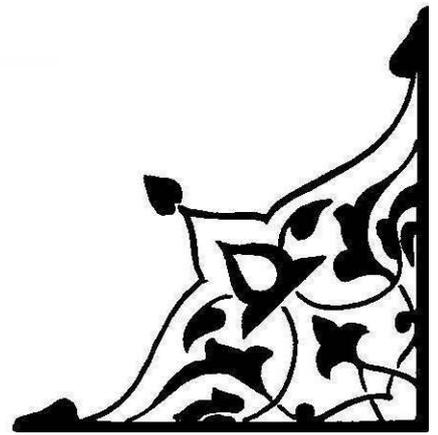
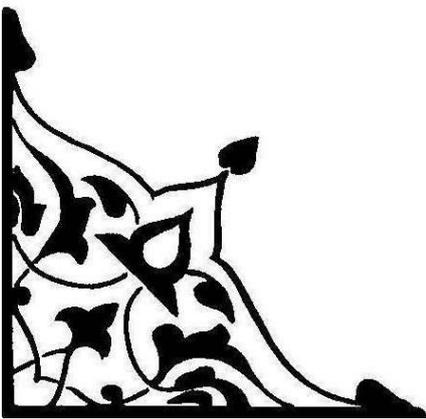
لجنة أعضاء المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: حديد المختار
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: مبيروك محمد البشير
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: كحيللة أمال

السنة الجامعية 2016 / 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دعاء

اللهم يسر لنا طريق العلم النافع ووفقنا إلى

مزيد من النجاح والتفوق في المستقبل

اللهم زيننا بحلة الأخلاق

أمين

# الشكر

نتقدم بالشكر العظيم لله عز وجل، الذي أنعم علينا بنعمة العلم والمعرفة ووفقتنا في انجاز هذا العمل المتواضع وأعاننا بالقوة والصبر على إتمامه.

فكما قال عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لكما نتقدم بالشكر والعرفان لن كان له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل الأستاذ **مبيروك محمد البشير** الذي لم يبخل علينا بنصائحه وملاحظته القيمة.

كما نوجه الشكر الجزيل للأستاذ **برحال عبد الوهاب** على مد يد العون ونصحه وتوجيهه لنا.

كما نوجه الشكر المسبق للأعضاء لجنة المناقشة على سعتهم وصبرهم لقراءة وتقييم هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

كما نشكر رئيس الموارد البشرية لفندق **ماريوت** بولاية قسنطينة محل الدراسة.

كما لا ننسى أن نشكر كل من قدم لنا يد

العون داخل وخارج الجامعة سواء، بمعلومة، توجيه، نصيحة أو دعاء.

## إلى جدتي

إلى من احتضنت دموعي وابتسامتي إلى التي فارقته الدنيا ولم تفارق  
وجداني إلى روح جدتي الطاهرة "زليخة" رحمها الله واسكنها فسيح جناته،  
أمين.

إلى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة وسندي إلى  
من يقضي عمره وجهد نفسه من أجل تربيته وتعليمي **أبي الغالي** حفظه الله  
وأطال في عمره أمين.

إلى من يسعد قلبي بلقياها إلى التي أعطت ولم تبخل إلى التي عانت ولم  
تيأس إلى سر السعادة والوجدان ومنبع العطف والحنان **أمي الغالية**  
والتي جدتي "زكية" أتمنى لها الشفاء العاجل وطول العمر  
إلى من تقاسمت معهم حلاوة وقسوة الحياة إلى الذين استمد منهم  
عزتي وإصراري إلى أخواتي: طارق، خالد، محمد، **أشرف**.

وأخواتي: نجات، ريم، توتة.

إلى من تشاركت معهما هذا العمل حديقتي الوردية صباح  
إلى من هم في ذاكرتي ولم يكتبهم قلبي

## إلى جدتي

# إهداء

إلى **أمي الغالية** التي فارقت الدنيا ولم تفارقن وجداني تخمدها الله برحمته  
واسكنها فسيح جنانه  
إلى من كان قدوتي ومثلي الأعلى **أبي العزيز** حفظه الله ورعاه **وزوجته**  
**رعاهما الله .**

إلى **نصفي الثاني** ورفيق دربي إلي من ساندني طوال مشواري  
الدراسي في **الماستر**، **زوجي**: **رؤوف** والي كل **عائلته الحريمة**  
إلى من شاركوني **دفع** العائلة **إخوتي**: **نسيم**، **هشام**، **كريم**، **وليد**،  
و **إخواتي** : **ريم**، **إلهام**، وأولادهم وكل **عائلة بوالعبد**.  
إلى من **تشاركت** معي هذا العمل **صديقتي الغالية إلهام**

# صديقاتي



الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الدعاء
I	الشكر
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: إطار نظري لإدارة المعرفة.</b>	
06	تمهيد
07	1.I- ماهية إدارة المعرفة .
07	1.I-1 نشأة وتطور إدارة المعرفة.
08	1.I-2 مفهوم إدارة المعرفة.
11	1.I-3 أهداف إدارة المعرفة.
13	1.I-4 مجالات إدارة المعرفة.
14	1.I-5 استراتيجيات إدارة المعرفة.
18	2.I عمليات إدارة المعرفة.
18	2.I-1 توليد المعرفة.
19	2.I-2 تخزين المعرفة.
20	2.I-3 توزيع المعرفة.
22	2.I-4 تطبيق المعرفة.
24	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: مدخل لجودة الخدمات الفندقية.</b>	
26	تمهيد

27	1.II أساسيات حول جودة الخدمات.
27	1-1.II مفهوم جودة الخدمات.
29	2-1.II قياس جودة الخدمات.
32	3-1.II أساليب تحقيق جودة الخدمات.
35	2.II مفاهيم حول جودة الخدمات الفندقية.
35	1-2.II مفهوم جودة الخدمات الفندقية.
37	2-2.II خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات الفندقية.
40	3-2.II أبعاد جودة الخدمات الفندقية.
41	3.II أثر إدارة المعرفة في المنظمة الفندقية.
41	1-3.II اثر إدارة المعرفة على العاملين.
43	2-3.II اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة.
43	3-3.II اثر إدارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.
45	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: دراسة أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية بفندق ماريوت بقسنطينة.</b>	
47	تمهيد
48	III - 1 لمحة عن فندق ماريوت.
48	III - 1 - 1 تقديم فندق ماريوت.
50	III - 1 - 2 الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت.
51	III - 2 الإجراءات المنهجية للدراسة.
51	III - 2 - 1 مجتمع الدراسة.
52	III - 2 - 2 تصميم الإستبيان.
60	III - 2 - 3 الوسائل الإحصائية المستخدمة
61	III - 3 تحليل وتفسير إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة
62	III - 3 - 1 تحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع العينة.

65	III- 3-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغيرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
76	III- 4 اختبار الفرضيات وتحليل الفروق
76	III- 4-1 اختبار الفرضيات.
92	III- 4-2 تحليل الفروق.
101	خاتمة عامة
103	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية	17
02	مقياس ليكرت الخماسي	53
03	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني	54
04	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني	54
05	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني	55
06	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني	55
07	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني	56
08	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثالث	56
09	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث	57
10	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثالث	57
11	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثالث	58
12	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثالث	58
13	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني	59
14	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث	59
15	صدق الاتساق البنائي لأبعاد لمحاور الدراسة	60
16	معامل الثبات ( طريقة ألفاكرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة	60
17	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
18	توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	63
21	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	64
22	اختيار التوزيع الطبيعي	64

65	تحليل العبارات الخاصة بادراك مفهوم إدارة المعرفة	23
66	تحليل العبارات الخاصة بعملية توليد المعرفة	24
67	تحليل العبارات الخاصة بعملية تخزين المعرفة	25
68	تحليل العبارات الخاصة بعملية توزيع المعرفة	26
69	تحليل العبارات الخاصة بعملية تطبيق المعرفة	27
70	تحليل العبارات الخاصة بالاعتمادية	28
71	تحليل العبارات الخاصة بالاستجابة	29
72	تحليل العبارات الخاصة باللموسية	30
73	تحليل العبارات الخاصة بالأمان	31
74	تحليل العبارات الخاصة بالتعاطف	32
75	نتائج اختبار T test لاختبار الفرضية الرئيسية	33
76	نتائج اختبار T test لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	34
77	نتائج اختبار T test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	35
78	نتائج اختبار T test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	36
79	نتائج اختبار T test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	37
79	نتائج اختبار T test لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	38
80	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	39
81	نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	40
82	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	41

84	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	42
85	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	43
87	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	44
88	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	45
90	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	46
91	نتائج اختبار لفروق المبحوثين حول أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية في المؤسسة للجنسين	47
92	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر	48
93	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	49
94	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	50
95	تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	51
95	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	52
96	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	53
97	تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	54
98	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	55

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة	01
28	مفهوم جودة الخدمة	02
62	نسب توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	03
62	نسب توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	04
63	نسب توزيع أفراد المجتمع	05
63	نسب توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	06
64	نسبة توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الوظيفي	07
64	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	08



مقدمة عامة

إن التطور الاقتصادي والثقافي والاجتماعي، وزيادة رغبة الأفراد في السفر والتنقل ساهم في تطور صناعة السياحة بشكل كبير في الآونة الأخيرة، وذلك نتيجة الاهتمام الذي حظي به هذا القطاع، والذي أثر بشكل مباشر على ظهور العديد من المنظمات الفندقية التي تسعى إلى إبراز مكانتها في قطاع السياحة، إن قطاع الخدمات الفندقية له قدرة تنافسية عالية والحاجة إلى تحقيق رضا الزبائن أمر ضروري للبقاء والاستمرار والتنافس، وتحقيق ذلك يكون من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، نتيجة لذلك أصبح هناك وعي لدى المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات فاتجه التركيز نحو كيفية تحسين جودة الخدمات باستخدام العديد من الطرق، والتي تعد المعرفة من أهمها ودليل ذلك ما شهدته السنوات الأخيرة من تزايد في الاهتمام الإداري بالمعرفة حيث زاد إدراك أهميتها كأصل للمنظمة مما زاد الاهتمام بها كمورد ووظيفة مهمة ومستقلة عن الوظائف الأخرى، تحت اسم إدارة المعرفة ( KNOWLEDGE MANAGEMENT ) والتي تتمثل في إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تملكها المنظمة، فقديمًا كان يجري التركيز على العمل الملموس والملاحظ، بعدها بدأت الإدارة تركز على المعلومات في مستوى العمل والأداء حيث أصبح هناك تركيز واضح في انعكاس المعرفة على الموظفين وأثر ذلك على جودة الخدمات التي يقدمونها.

لذا تتمحور الإشكالية حول التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية؟
- وانطلاقًا من الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- ماذا نعني بمفهوم إدارة المعرفة؟
- فيما تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة؟
- ما المقصود بجودة الخدمات الفندقية؟
- ما هو أثر استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية؟

❖ الفرضيات:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لعمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) في جودة الخدمات الفندقية.

### ✓ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لإدراك مفهوم المعرفة في جودة الخدمات الفندقية .

### ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لعملية توليد المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لعملية خزن المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

### ✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لعملية توزيع المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

### ✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لعملية تطبيق المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.
- نقص الوعي لدى المؤسسات الفندقية بأهمية تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- محاولة معرفة واقع إدارة المعرفة وأثره على جودة الخدمات الفندقية.
- حداثة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الفندقية الجزائرية.

### ❖ أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية وتسهيل الضوء على أهمية المعرفة في الفنادق من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الفندقية وتحقيق الميزة التنافسية للفنادق.
- إبراز الجوانب المهمة في جودة الخدمات الفندقية.
- التعرف على طبيعة العلاقات بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

- لفت انتباه المسؤولين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة السياحية.  
-الخروج بالنتائج والإقتراحات التي من شأنها المساعدة في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة السياحية.

### ❖ أهمية الدراسة:

يمكن إدراك أهمية موضوع الدراسة من خلال النقاط التالية:

#### ✓ أهمية نظرية:

لأنه يتناول مسألة تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفندق محل البحث في ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تفرض على المنظمات الخدمية تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتطبيق المفاهيم الحديثة لكي تتمكن من تعزيز مركزها التنافسي بما يتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة، خاصة بعد المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع الفندقي في ظل عالم يتجه نحو العولمة وتكنولوجيا المعلومات ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الالكترونية ، ومن جانب آخر فان تحسين جودة الخدمات الفندقية لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا من خلال الاعتماد على المعرفة وإدارتها بشكل فعال.

#### ✓ أهمية عملية:

لأنه يتناول قطاعا حيويا في الاقتصاد العالمي والوطني وهو صناعة الفنادق التي اعتبرتها المنظمات السياحية المتخصصة صناعة مستقلة بحد ذاتها.

### ❖ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة متوفرة بكثرة، إلا أن الدراسات التي تهتم بإدارة المعرفة في المؤسسات الفندقية قليلة حيث لم يكن بوسعنا الحصول إلا على دراسة واحدة متعلقة بهذا الموضوع.

• دراسة مجد أحمد محرز " أثر المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية" دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في الساحل السوري، مقال في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد(36) العدد(3) 2014.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وتبسيط الضوء على أهمية المعرفة، وضرورة تطبيقها في الفنادق محل البحث من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق ميزة تنافسية للفنادق.

من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الاعتماد على أنماط المعرفة وبين تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء، فكلما زاد الاعتماد على المعرفة، كلما ساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

### ❖ منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات لوصف الخلفية النظرية للموضوع ، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالفندق ثم تبويبها، تفسيرها بهدف اختيار واستخراج نتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

### ❖ حدود الدراسة :

يمكن أن تتحدد الدراسة من خلال التحديد المكاني والزمني:

✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في فندق ماريوت بولاية قسنطينة،الجزائر.

✓ **الحدود الزمانية:** يمكن القول بأن انجاز الدراسة الميدانية خلال الدراسة .

### ❖ صعوبات الدراسة:

✓ ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع.

✓ بعد المسافة في الدراسة الميدانية.

✓ صعوبة قبول المؤسسات الفندقية للباحثين.

### ❖ هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وبغرض اختبار فرضيات الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تضمن الفصل الأول مفاهيم حول إدارة المعرفة وعملياتها، الفصل الثاني يتضمن مفاهيم حول جودة الخدمات وجودة الخدمات الفندقية، كذلك تبيان أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية ، أما الفصل الثالث فهو تطبيقي تضمن لمحة عن الفندق محل الدراسة، وإجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الأول: إطار نظري لإدارة المعرفة.

### تمهيد

1.I - ماهية إدارة المعرفة .

1.I-1 نشأة وتطور إدارة المعرفة.

1.I-2 مفهوم إدارة المعرفة.

1.I-3 إهداف إدارة المعرفة.

1.I-4 مجالات إدارة المعرفة.

استراتيجيات إدارة المعرفة.

2.I عمليات إدارة المعرفة.

2.I-1 توليد المعرفة.

2.I-2-1 تخزين المعرفة.

2.I-3 توزيع المعرفة.

2.I-4 تطبيق المعرفة.

خلاصة.

## تمهيد

يعد موضوع إدارة المعرفة "KNOULEDGE MANAGMENT" من المفاهيم الحديثة نسبيا التي حظيت باهتمام من الباحثين في مجال الإدارة، وأصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال - على وجه الخصوص - وأصبحت تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال، كما استطاعت العديد من الشركات من ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع عملي، هذا الأمر انعكس إيجابا عليها وأدى إلى زيادة كفاءة العمليات والإيرادات، وعزز من إمكانيات المنظمات التي طبقتها، ودعم قدرتها التنافسية.

من هذا المنطلق تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ ماهية إدارة المعرفة.

✓ عمليات إدارة المعرفة

**I-1 ماهية إدارة المعرفة:**

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة كأهم المدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة .  
وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها .

**I-1-1 نشأة وتطور إدارة المعرفة:**

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، وسنتناول الإشارة إلى الإنتقالات الفكرية والتطبيقية لها، مع التنويه إلى بعض الأفاق المستقبلية، من الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين، ومنذ الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العملية وحل المشكلات، إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين. والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها.

وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها، ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامجها إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيا، فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم العام لمبادئ إدارة المعرفة أولا، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المنظمات ستنمك من حساب راس مالها الفكري بدقة من خلال السنوات القادمة، ومما ورد سابقا نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات وإلى التسعينات من القرن الماضي هي المرحلة الاهتمام و التوجه، إلا ان البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديد أبعاد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيق شركة (SKANDIA) للتأمين ولمختبرات "بكمان"، ومصرف "إمبريال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيمياويات، وإن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 32-34.

## I -1-2: مفهوم إدارة المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يجب التعرف على مفهوم المعرفة، كذلك معرفة أنواعها:

## تعريف المعرفة:

- **التعريف:** " المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع"<sup>1</sup>

**أنواع المعرفة:** هناك العديد من التصنيفات حول المعرفة تختلف باختلاف مصادرها، آلية المشاركة فيها والهدف منها وكذلك اختلاف وجهات نظر الباحثين ، قد أجمع معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما:

المعرفة الضمنية TACIT KNOWLEDGE

المعرفة الصريحة EXPLICIT KNOWLEDGE

وتعود جذور تصنيف المعرفة الى ضمنية وصريحة للعالم والفيلسوف MICHAEL Polanyi الذي عرفها على أنها :<sup>2</sup>

**المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير الرسمية الذاتية التي لا يمكن توظيفها لأنها غير مرئية وغير ملموسة لا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش أو بعبارة أخرى تظهر من خلال الخطاب.

**المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، التقارير وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتجديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل لآخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

كما عرف الباحثان nonaka and takeuchi المعرفة الضمنية على أنها المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبدية والإحساس الداخلي، وأنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص90.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص : 36-38.

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 14-15.

## تعريف إدارة المعرفة:

- **التعريف 1:** حسب HORDER & FEARNLEY: إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة أي أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاطات ذات صلة بالمعرفة.<sup>1</sup>

**التعريف 2:** إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.<sup>2</sup>

- **التعريف 3:** يعرف برايان برج رون (BRAYEN BERGERON) إدارة المعرفة بأنها منهجية عمل مقصودة ، واستراتيجية للتحسين تعمل على اختيار وتخزين وتنظيم وجمع ونقل المعلومات الأساسية للأعمال المنظمة من أجل تحسين أداء العاملين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات<sup>3</sup>

- **التعريف 4:** "إدارة المعرفة فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل للتعريف والإدارة والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، وموارد المعلومات هذه قد تشمل على قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات والخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال منتسبي المنظمة وأفرادها."<sup>4</sup>

**التعريف 5:** "إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبحث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلية."<sup>5</sup>

**التعريف 06:** إدارة المعرفة هي: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة في إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوq الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 73.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 91.

<sup>3</sup> Brayen Bergeron. ESSENTIALS OF Knowledge Management. Jhon Winley And Imc P :8-9.

<sup>4</sup> أفنين عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة لني لشهادة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص80.

<sup>5</sup> حضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات و الحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الاردن 2009، ص28

والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، التعليم التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup> ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي "عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها منظمات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها، أساليب الإنتاج والمنتجات بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق".

#### رابعاً: أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة للمنظمة المعاصرة من خلال الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والهدف الأساسي لإدارة المعرفة: هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها على سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. كما أنها توفر مؤشرا مهما للإسهام في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولاءهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيوي في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

ويشير كروسمان "crossman" إلى أهمية المعرفة لمنظمات المعاصرة من خلال الأسباب التالية: أنها تحدد الأصول غير الملموسة تبين نماذج تراكم التعلم في المنظمات، وتؤدي إلى زيادة الإبداع وزيادة الدوافع وإدراك كيفية تدفق المعرفة ضمن المنظمة وغيرها من الأسباب.

ويتبين مما سبق أن إدارة المعرفة عملية مهمة للأفراد والمنظمات، ولكن بالنسبة للمنظمات، تحظى إدارة المعرفة حاليا بالاهتمام الكبير باعتبارها تخصصا ومجال دراسة تتصاعد أهميته، ويهتم بالترويج للمعرفة وتشجيع خلقها والمشاركة بها واستخدامها لزيادة فاعلية وقوة تأثير المنظمة، مهما كان نوعها وطبيعتها عملها، كما أنها تحتاجها أيضا لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار المعرفة الجماعية الموجودة في عقول العاملين في المنظمة، ولدى زبائنها وبعائها المورد الأكثر حيوية وأهمية اليوم لأي منظمة، كونها تساعد في :

1- تعزيز وتقوية القدرات الجوهرية للعمل.

<sup>1</sup> سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، 2009، ص 54.

- 2- تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى السوق.
- 3- تحسين وتسريع عملية صنع القرارات.
- 4- بناء ميزة تنافسية ( المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة).
- 5- تعزيز وتقوية التزام المنظمة بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة.

وكمؤشر على ذلك أصبحت قيمة المنظمات وأسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري "intellectual capital"، و ليس بقيمة الأصول المادية التي تظهر في ميزانيتها التقليدية، ولهذا نجد اليوم فجوة بين ميزانيات أي شركة والقيمة التي يعطيها لها المستثمرون، فالتقدير الحالي هو أن قيمة التي يعطيها المستثمرون لشركات ذات الكثافة المعرفية العالية تصل إلى ما بين (3-8) أضعاف رأسمالها المالي.<sup>1</sup>

### I-1-3 أهداف إدارة المعرفة:

تحدد أهداف إدارة المعرفة بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - 2- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة في المعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - 3- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - 4- جمع الأفكار الذكية من الميدان، والتي تساهم في نشر أفضل الممارسات داخل المنظمة.
  - 5- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
  - 6- تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزة المنظمة والمتاجرة بالابتكارات.
  - 7- تهدف إلى الإبداع والوعي، والتصميم الهادف والتكيف مع المتغيرات والتعقيد البيئي.
- بالإضافة إلى ذلك نجد أن أهداف إدارة المعرفة يمكن تجسيدها في النقاط التالية:<sup>3</sup>
- 1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
  - 2- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء لنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 82-83.

<sup>2</sup> جصاص عقبه، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 66-67.

<sup>3</sup> نعيم أبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 90-91.

- 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
  - 5- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
  - 7- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
  - 8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية.
  - 9- الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.
  - 10- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
  - 11- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية.
  - 12- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
  - 13- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.
  - 14- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف.
- كما نجد أيضا من يحدد أهداف إدارة المعرفة كالاتي:<sup>1</sup>
- 1- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
  - 2- جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - 5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - 6- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - 7- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد ( اقتصاد المعرفة).
- I -1-4- مجالات إدارة المعرفة:**

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء ، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال وأبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص40.

<sup>2</sup> ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص109.

1- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

2- التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.

3- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تنظيم العمليات وإجراءات العمل.

4- الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

6- مجالات البحث والتطوير.

- كما ان هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل:<sup>1</sup>

- مختلف مراحل العمل في منظمات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية،... إلخ).

- تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الإستثمارية الكبيرة.

- تسيير الأزمات.

- المنظمات المعتمدة في عملها على السندات.

- المنظمات المتعددة الجنسيات.

- تيسير العمليات بين المصالح والمديريات.

### I - 1-5 استراتيجيات إدارة المعرفة:

أولاً: استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة:

يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الإحتياجات والأهداف.

وقبل التفصيل أكثر في استراتيجيات إدارة المعرفة لا بد من التطرق إلى العلاقة بين استراتيجية

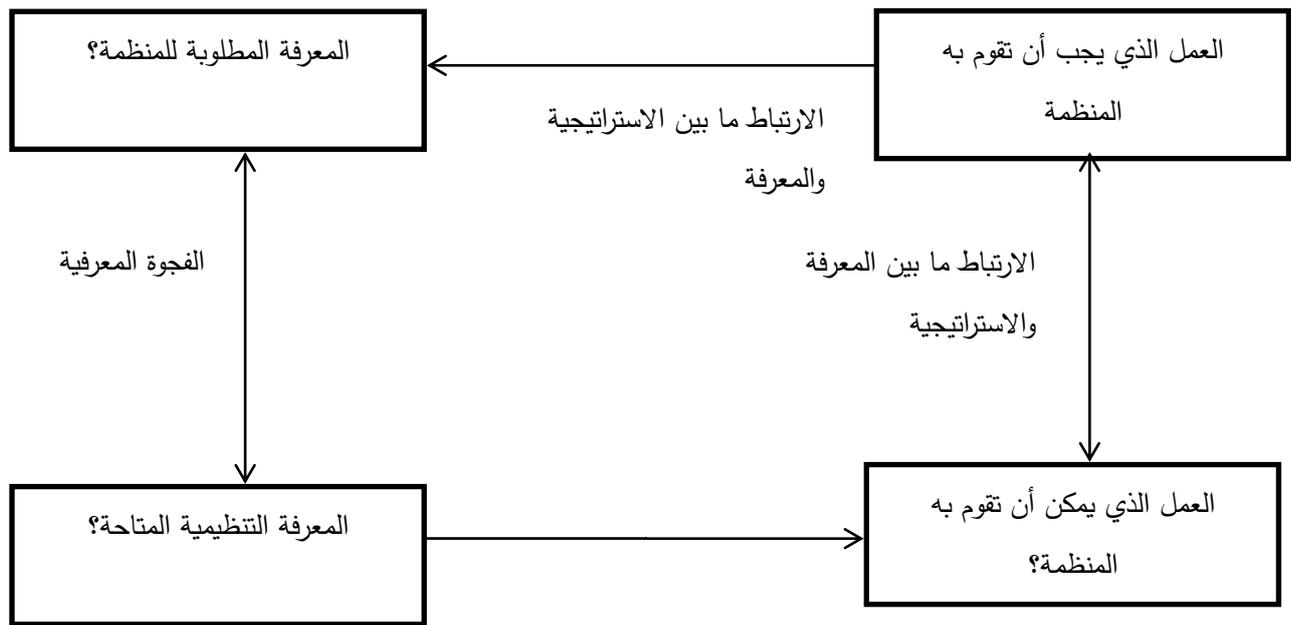
المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد أحمد إسماعيل، كاتب في مجالات التطوير التنظيمي، 2012.

<sup>2</sup> عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص64.

- توجد علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة وبين ملائمة استراتيجية إدارة المعرفة لإستراتيجية الأعمال، فاستراتيجية الأعمال التي تتطلب كفاءة في العمليات يجب أن تعتمد في المقام الأول على استراتيجية الترميز، وإذا كانت استراتيجية المنظمة تتطلب ابداع في المنتجات والعمليات فإنها يجب أن تعتمد على الإستراتيجية الشخصية، وهذا ما يقتضي بالضرورة إلى توافق وتكامل أهداف إدارة استراتيجياتها مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

**الشكل رقم 01:** العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة.



**المصدر:** عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ص 60.

ما يمكن قوله عن هذا الشكل، أن استراتيجية إدارة المعرفة ما هي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها، تعمل استراتيجية المنظمة على تحديد الفجوة الاستراتيجية، بين ما يجب أن تقوم به المنظمة وبين ما تستطيع أن تقوم به المنظمة، وذلك لسد الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما استراتيجية إدارة المعرفة فتهتم بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرفه المنظمة وبين ما تملكه المنظمة من معرفة متاحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله وليد المدلل، المرجع السابق، ص 60.

من أجل أن تتبنى المنظمة استراتيجيات إدارة المعرفة يجب أن تتوفر أسس معينة لاختيارها استراتيجيات المعرفة المتوائمة مع طبيعة عملها وتوجهها، وهذه الأسس هي:<sup>1</sup>

طريقة حصول المنظمة على الموارد المعرفية الداخلية بما تتوفر من معرفة لدى العاملين فيها أو الخارجية التي تسعى لاكتسابها من البيئة الخارجية، بتوجيهات قيادة المنظمة نحو تعزيز المعرفة أو نحو خلق واكتساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول عاملها وتحفيزهم على التعلم لتكوين معرفة جديدة.

**ثانياً: صياغة استراتيجية إدارة المعرفة:**

إن الاستراتيجية المتبعة هي وضع مجموعة من أسئلة الفحص الذاتي التي تعبر عن جميع العوامل في المنظمة بحيث تشكل هذه الأسئلة بدايات الإستبيان "لإستراتيجيات إدارة المعرفة" كما أن هناك أسئلة محددة يجب وضعها عند اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة كما يلي:<sup>2</sup>

- ما هو الهدف الرئيسي الذي ترغب تحقيقه من إدارة المعرفة.
- ماهي البرمجيات التي تعتقد أنها بحاجة إليها؟
- ما هي المعايير التي تساعد على الإبتكار في إدارة المعرفة؟
- ما هي المعدات والأجهزة والشبكات التي تحتاجها المنظمة؟
- هل توجد مهارات كافية من التدريب لدى الموظفين؟
- هل تعتمد المؤسسة في أعمالها بشكل أكبر على المعرفة الضمنية أم المعرفة الصريحة؟
- هل تم تحديد الفجوة في إدارة المعرفة بين المنظمة ومثيلاتها من المنظمات؟

**ثالثاً: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة:**

تبعاً لذلك اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

- استراتيجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبسي، مهند محمد ياسين الشبخلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص50.

<sup>2</sup> مدونة المعرفة، عبد الله الرحمن الطويل، 2012.

aboutoweel.blogspot/.../knowledge – managemant.20/02/2017,20h :00.

<sup>3</sup> يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص71.

وتكمن هذه الاستراتيجية في المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

- استراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحیطة وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. اشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

- **الاستراتيجية الترميزية CODIFICATION STRATIGIE**: تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة والقواعد المتاحة لكل الأفراد.

إن استراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتقسام، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العالمين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

- **الإستراتيجية الشخصية Personalization Stratigie**: تركز على مشاركة المعرفة عبر الإتصالات المباشرة بين الأفراد، ويعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الإتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة. الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجاها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعينة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الاستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك. والميل إلى أي من الإستراتيجيات لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى

الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

والجدول التالي يميز بين الإستراتيجيتين:

**جدول رقم 01:** أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية:

مجال الاختلاف	استراتيجية الترميز	الاستراتيجية الشخصية
الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية، والموثوقة بأعداد استخدام المعرفة المرمزة.	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص
النموذج الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصاديات إعادة الاستخدام)</li> <li>- الاستثمار في الموجودات المعرفية .</li> <li>- إعادة الاستخدام عدة مرات.</li> <li>- استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة.</li> <li>- التركيز على توليد عوائد كبيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>( اقتصاديات الخبرة)</li> <li>- استقاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة.</li> <li>- استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين.</li> <li>- التركيز على إدامة هامش ربحي عال.</li> </ul>
استراتيجية إدارة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>( الأشخاص إلى الوثائق)</li> <li>- تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن ويتيح استخدام المعرفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>( الأشخاص إلى الأشخاص)</li> <li>- تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.</li> </ul>
تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام.	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات.
المصادر البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول.</li> <li>- تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد.</li> <li>- مكافأة الأفراد الذين ينشرون قاعدة المعرفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض.</li> <li>- تدريب الأفراد على طريقة تقديم المشورة الواحد للآخر.</li> <li>- مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.</li> </ul>

**المصدر :** محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص145.

## 1-2 عمليات إدارة المعرفة:

تعتبر عمليات إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التتابعية التي تكمل بعضها البعض فكل عملية تعتمد على العملية السابقة لها وتعزز التي تليها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة:

## 1-2-1 توليد المعرفة:

تبدأ عملية توليد المعرفة بالفكرة التي يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها لأنه وحسب ما تم تأكيده أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، وتوليد المعرفة يعني ابداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.<sup>1</sup>

فعملية توليد المعرفة يراد بها أيضا جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كذلك المحتوى على المعرفة الصريحة أو الضمنية.<sup>2</sup>

ويرى "نونাকা" (Nonaka) و"ناكوشي" (Takeuchi) أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمات لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب على المنظمة الاقتصادية أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، فإن عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.<sup>3</sup>

وحسب الباحثين "نونাকা" و"ناكوشي" فإن هناك أربعة أنماط لعملية توليد المعرفة وهي:<sup>4</sup>

## أولاً: المعرفة التركيبية (التركيب).

في هذا النمط أو العملية يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، أي أن الفرد يستطيع دمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في معرفة معلنة جديدة على شكل دليل أو تركيب، وهذه العملية تتجسد في المدارس والكليات.

<sup>1</sup> عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2010، ص 140

<sup>2</sup> محد خلاف، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافية بالمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09 و10 نوفمبر، 2010، ص 09.

<sup>3</sup> آسيا بوالشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية ودورها في إرساء إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 88.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 90.

**ثانيا: المعرفة الداخلية ( الإدماج ).**

وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتدوين المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق استخدام هذه المعرفة الصريحة لتوسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتتكون من خلال تكرار المهام.

**ثالثا: المعرفة المشتركة ( التشارك ).**

وهي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عن طريق مشاركة فرد فردا آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية وتتم هذه العملية دون استخدام اللغة لكن من خلال الملاحظة، التقليد، والممارسة.

**رابعا: المعرفة الخارجية المجسدة ( التجسيد ).**

وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، و هنا يمكن للآخرين أن يشاركوها في المعرفة الضمنية، ويتمثل هذا النمط مثلا في نقل معرفة شخص من الكتب أو الرسائل أو عن طريق الحوار.

**1-2-2 تخزين المعرفة ( الاحتفاظ بها ).**

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية ORGANIZATION MEMORY والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (PULL ,BUSH).

إن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة تخزين واستخراج المعرفة. ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس ابداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة، وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة تغيرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.<sup>1</sup>

### 1-2-3 توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودًا تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وسيتناول الباحث ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات:

\* التوزيع والنشر (Distributing).

\* المشاركة (Sharing).

\* التدفق (Flow)

\* النقل (Transfer).

\* التحريك (Moving).

حدد (باداركو، 1993) توافر أربعة شروط هي:

1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصًا أو قد تكون شيئًا آخر.

2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تمامًا لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضًا على نقلها.

3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ولجأت منظمة (HP) إلى السماح بانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة (DAVEMPORT &...1997) كما أن مجتمعات التعليم في المنظمة أعطت نتائج إيجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل.

<sup>1</sup> ربحي محفوظ عليان، إدارة المعرفة KNOWLEDGE MANAGEMENT الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص197-198.

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقا ل: ( HEISIG& 119: VORBECT,2000) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

1- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.

2- شبكة المعلومات الداخلية (الأنترنيت).

3- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

4- وكلاء المعرفة.

5- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

6- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

واكد (Hersehel ;2000 :38) أن عملية نقل المعرفة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، وذهب آخرون إلى أن المشاركة بالمعرفة الضمنية مضيعة للوقت ومكلفة إن لم تكن مستحيلة، ولا تتفق مع هذا الرأي لأن بالإمكان المشاركة بها بالحوار والتدريب، وأشارت نتائج الدراسة ( Gupta 475: 200; ....) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

1- قيمة المعرفة لدى المصدر.

2- الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف.

3- القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل، ويجب عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ثالث نقاط مهمة:

**الأولى:** إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

**الثانية:** اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة.

**الثالثة:** إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة تتضمن عنصر التفكير.

ومما ورد سابقا يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائم إلى الشخص الباحث في الوقت الملائم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 75-78.

## 1-2-4 تطبيق المعرفة ( Knowledge Application )

تأتي المعرفة من خلال العمل، وتتطلب كثيرا من التعليم الذي يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة بالمقام الاول، فلا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية لأن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف، فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة فهو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى:

- الاستعمال.

- إعادة الاستعمال.

- التطبيق.

فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون ان تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة أو حل مشكلة قائمة، وهنا يشير Burk إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير لإدارة المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها. في اماكن بعيدة عن مكان توليدها وكما أن تطبيقها يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، وبالتالي ابتكار المعرفة الجيدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة Closed Cyrcel.

إلا ان النقطة الأكثر أهمية لإدارة المعرفة هي التأكد من أن تقديم المعرفة يزيد من الإنتاجية ويعود بالنفع على المنظمة.

وقد لاحظ كل من (Darvempont.Klahr) ان التطبيق الفعال للمعرفة يساعد الشركات على زيادة فاعليتها وتخفيض تكاليفها، وهذا ما أجمع عليه معظم الباحثين باعتبار أن التحديد الناجح والتوزيع الكفاء لا يكفل نفعا للمنظمة ما لم توضع موضع التطبيق.

وهنا لا بد من التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه، وبالشكل الأمثل الذي يجلب الميزة التنافسية للمنظمة، ولا بد أن يؤدي هذا التطبيق إلى التعلم، فالتعلم هو مبادرة من مبادرات إدارة المعرفة وهو متطلب أساسي لنجاحها.

إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجه يردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وتقوم العديد من المنظمات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيقها على جزء أو قسم من أقسام المنظمة، ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعده يعمم التطبيق على باقي إدارات وأقسام المنظمة.

ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق المعرفة ما يلي:

- الفرق المتعددة الخبرات الداخلية.

- التدريب الفرقي وبالاعتماد على الخبراء المتمرسين.

- مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي.

- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

إلا ان عملية تطبيق المعرفة يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف والغايات التي تحقق النمو والتكيف للمنظمة، وهنا لا بد من ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، وبالتالي يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الإستراتيجية، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

## خلاصة الفصل:

حظيت إدارة المعرفة باهتمام متزايد من قبل منظمات الاعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهرى الذى يؤدي الى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي الى اقتصاد حديث، كما تعد عملياتها المصدر الأساسي لبيانات ومعلومات المنظمة والتي تستند إليها في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والتميز عن المنظمات الأخرى في السوق التنافسية.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة الى بلوغ الكفاءة والفعالية، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى الى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من طرف جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر الباحثون المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية ، وأن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

## الفصل الثاني: مدخل لجودة الخدمات الفندقية.

### تمهيد

1.II أساسيات حول جودة الخدمات.

1-1.II مفهوم جودة الخدمات.

2-1.II قياس جودة الخدمات.

3-1.II اساليب تحقيق جودة الخدمات.

2.II مفاهيم حول جودة الخدمات الفندقية.

1-2.II مفهوم جودة الخدمات الفندقية.

2-2.II خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات الفندقية.

3-2.II أبعاد جودة الخدمات الفندقية.

3.II أثر إدارة المعرفة في المنظمة الفندقية.

1-3.II اثر ادارة المعرفة على العاملين.

2-3.II اثر ادارة المعرفة في أداء المنظمة.

3-3.II اثر ادارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

خلاصة.

**تمهيد**

مع تزايد حجم المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها، اتجهت معظمها خاصة الفندقية منها إلى الاهتمام بجودة خدماتها، باعتبار الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات الأخرى وتلعب جودة الخدمات في المنظمات الفندقية دورا مهما في إعداد منتج الخدمة وتسويقه، حيث تعد ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على حد سواء.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول جودة الخدمة، وجودة الخدمات الفندقية، في المبحثين الأول والثاني، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

## II - 1- أساسيات حول جودة الخدمة:

أصبحت الخدمات تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، ويعد تحقيق الجودة في الخدمات من الأهداف التي تسعى أي منظمة لتحقيقها وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم جودة الخدمة وبيان أهميتها وكذلك طرق قياسها، وأساليب تحقيقها .

## II - 1-1- مفهوم جودة الخدمة:

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف جودة الخدمة وذكر أهميتها:

## أولاً: تعريف جودة الخدمة:

إن الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين. وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية.<sup>1</sup> ولقد تعددت تعاريفها بتعدد المهتمين بمفهوم جودة الخدمة لذلك سيتم عرض أهم التعاريف بهدف الوصول إلى تعريف عام لها:

**التعريف 1:** يعرف باديرو "Badiro" جودة الخدمات على أنها:

"مستوى تعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة".<sup>2</sup>

**التعريف 02:** ويرى "Lewis And Booms" أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات، وعليه الذي يحكم جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها"<sup>3</sup>

- **التعريف 03:** "تعرف جودة الخدمات بأنها " نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص90.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتارك، مصر، 2006، ص40.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص291.

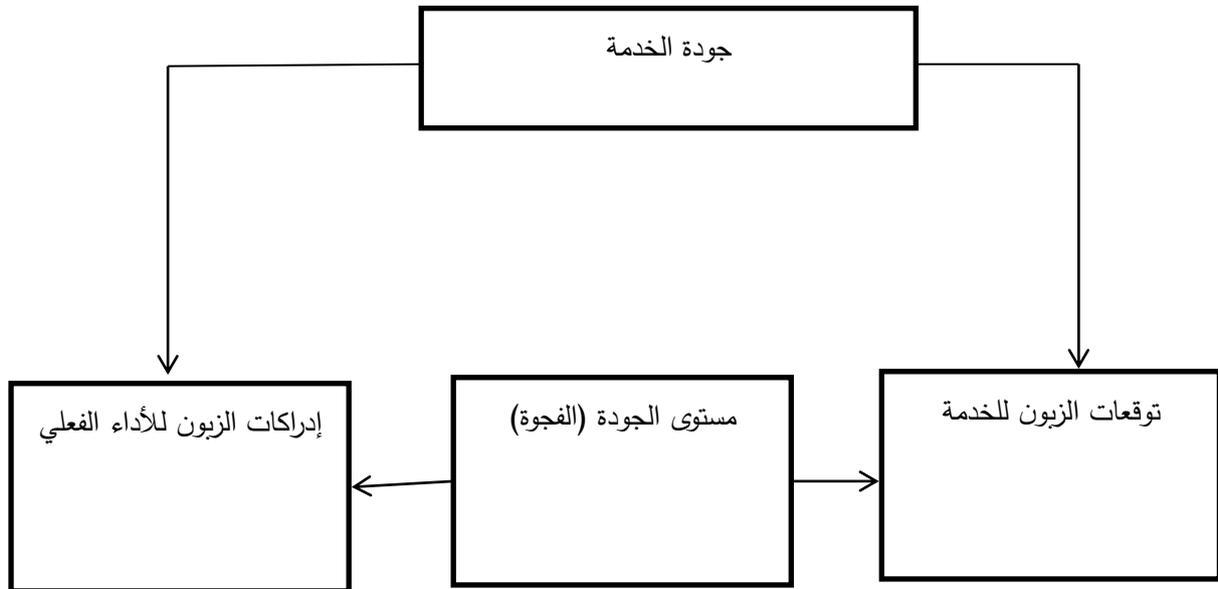
<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس علاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، دون بلد نشر، 2002، ص410.

**التعريف 04:** " جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقعات وبين الإدراكات للأداء الفعلي لخدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهتم الخدمة أو العميل"<sup>1</sup>

**التعريف 05:** "جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي قد تكون مستعملة من قبل المنظمة لتحسين نوعية الخدمة"<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء للخدمة بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيد، وهذا انطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل

**الشكل رقم 02:** مفهوم جودة الخدمة:



**المصدر:** قاسم علوان المحياوي إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006، ص90.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كآتي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون لأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء في ضوء المعادلة يمكن تصور مستويات الخدمة هي:

<sup>1</sup> Hubérac-Jeanpiere, Guide Des Méthodes De La Qualité, Maxima, Paris. 1998. P52.

<sup>2</sup> <http://www.12manage.com>, (Vu le02\_03\_2017 à 11h : 30).

- الخدمة العادية: تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون للأداء الفعلي مع توقعاته المسبقة عنها.
- الخدمة الـريئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات.
- الخدمة المتميزة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي المدرك للخدمة توقعات الزبائن.

### ثانيا: أهمية جودة الخدمة:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة:<sup>1</sup>

- 1- نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.
- 2- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
- 3- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، حيث يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

### 4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

### II - 1- 2 قياس جودة الخدمات:

توجد عدة مداخل لقياس جودة الخدمة ومن أهمها ما يلي:

أولاً: قياس جودة الخدمات من منظور العملاء: من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 194.

<sup>2</sup> لعوبي فتيحة، لمحزم سمية، أثر جودة الخدمات السياحية على سلوك السائح، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2015، ص 24، 25.

\* **مقياس عدد الشكاوي** : يمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها العملاء خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا تتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لعملائها.

\* **مقياس الرضا**: هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات العملاء وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

\* **مقياس الفجوة**: يستند هذا إلى توقعات العملاء لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الممثلة لمظاهر جودة الخدمة، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين الخدمة المقدمة فعلا للعملاء وبين ما يتوقعه العملاء بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات العملاء ومحاولة الإرتقاء إليها بشكل مستمر.

\* **مقياس الأداء الفعلي**: استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة وتتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، فهذا المقياس يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالعدالة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقة في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، واللباقة، وكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة عن الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة والتي تتعلق بالجوانب المتعددة وليست فقط إدراكات العميل للخدمة.

\* **مقياس القيمة**: تقوم الفكرة الأساسية لهذ المقياس على أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخدمة للعملاء تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي العميل وتكلفة الحصول على هذه الخدمات فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات كلما

زادت القيمة المقدمة للعملاء، كلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات والعكس صحيح، وبالتالي فإن من جوانب المؤسسة الخدمية اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع مؤسسات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة.

**ثانياً: قياس الجودة المهنية:** يرى الكثير من الباحثين أن تقديم الجودة من منظور العميل يمثل جزءاً من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقياس الجودة المهنية يتناول قدرة مؤسسات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:<sup>1</sup>

\* **قياس الجودة بدلالة المدخلات :** يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والموظفين الأكفاء والقوانين واللوائح المحكمة والأدوات والنظم المساعدة الكافية، فضلاً عن الأهداف المحددة الواضحة والعميل المستفيد لتلقي الخدمة، وإذا توفرت للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك.

\* **قياس الجودة بدلالة العمليات:** يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وإن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقات السبب والتأثير. وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جديدة، وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية لهذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقاً وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة، بدلا من التركيز على أبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.

\* **قياس الجودة بدلالة المخرجات:** وهو من المقاييس الذي يتعلق بالنتائج النهائية حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها العميل، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق الثابتة.

- القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف و الأداء الفعلي لغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلاً.

- استقصاء الموظفين في مؤسسة الخدمة: للوقوف على كافة المشاكل والعقبات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 105-107.

ثالثا: قياس الجودة من المنظور الشامل: رغم ما أسهمت به كل المدخلات السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقسيمها إلا انها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها.

### 2-1-3 أساليب تحقيق جودة الخدمة:

تحرص العديد من المنظمات على تطوير وتحقيق مستوى خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات أدى إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء لخدمة وتقييماتهم للأداء العلي لها. إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية للمنظمة الخدمية:

- التعرف على معايير جودة الخدمة، ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

#### ثانياً: تحليل شكاوى العملاء .

تعتبر شكاوى العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضاهم على مستوى الخدمة المقدمة. وعادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن، ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تفيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

<sup>1</sup> فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص50-42

**ثالثا: العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:**

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة لا يعتبر ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل، ولذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

**رابعا: الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:**

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوفر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين، إلى وظائفهم على أنها منتجات لبيع تلك الوظائف للعاملين واقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة، وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

وبصفة عامة فإنه إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء، فإن النتائج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضائهم وولائهم للمنظمة.

**خامسا: التصدي لمشكلات العملاء .**

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا بعض المنظمات الخدمية على أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي:

- تحقيق نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة %76

بالنسبة للاتصالات الهاتفية، %46 بالنسبة لشركات التأمين، %35 بالنسبة للبنوك.

- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى، كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح.

**سادسا: تعريف العميل بالخدمة:**

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، ولا شك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل ومن تم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال أبرزها:<sup>1</sup>

- تعريف العميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه.
- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.
- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة.
- شرح مبررات اتباع المنظمة لسياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضائه.

**سابعا: تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة:**

يتطلب تحقيق التمييز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون إلى التطبيق العلمي له، بمعنى ان تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا لدى العاملين ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب:<sup>2</sup>

- وجود معايير متفق عليها للجودة.
- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.
- بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتماد وخلق الممارسات من الأخطاء.

**ثامنا: تأكيد دور فرق الجودة:**

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة ويقصد به " مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التسويق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء."<sup>3</sup>

وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تظافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع، فهذا الإعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة... 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2004، ص192.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص193.

- محددات نجاحه في أداء الخدمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن العاملين في الوحدات التي تتجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية:<sup>1</sup>
- الشعور بأن كل فرد هو جزء من الفريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
  - الشعور بالمسؤولية اتجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
  - سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بالزملاء.
  - الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة خدمية.
  - الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التمييز وخدمة العملاء.

### تاسعا: وجود تعهد إداري نحوى جودة الخدمة

- يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء ضرورة أحداث تغيير جدي في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر انماط قيادية فعالة يتوفر لديها:<sup>2</sup>
- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
  - القدرة في التصرفات والعمل.
  - الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
  - الحماس والولاء.

ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

### II - 2 مفاهيم حولة جودة الخدمات الفندقية:

تسعى المنظمات الفندقية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ومقبولة من طرف الزبائن، لأنها تدرك جيدا بأن جودة الخدمة الفندقية تمثل قوة تنافسية، وتؤدي دورا كبيرا في تحقيق الرضا للزبائن، والمساهمة في زيادة الحصة السوقية، ويتضمن المبحث عرضا لمفهوم الخدمات الفندقية، وخطوات تحقيقها، وكذلك أبعادها.

### II - 2- 1 مفهوم جودة الخدمات الفندقية:

قبل التطرق إلى تعريف جودة الخدمات الفندقية نقوم أولا بتعريف الخدمات الفندقية:

#### أولا : تعريف الخدمات الفندقية.

تعددت تعاريف الخدمات الفندقية ومن التعاريف نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> فليسي لندة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

**التعريف 01:** " كافة الجهود وأنشطة المنظمة والتي يتم تأديتها بتفاهم من قبل كافة مقدمي الخدمة الفندقية سواء بعناصرها أو بأجزائها المختلفة، والتي تهدف إلى إشباع أذواق المستهلكين أو الراغبين في الخدمات الفندقية بشتى صورها."<sup>1</sup>

**التعريف 02:** " مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب والعناصر غير المادية مثل الجو العام للفندق، الراحة والمتعة والأمان."<sup>2</sup>

**التعريف 03:** " عبارة عن مزج وتناسق المدخلات من موارد مادية وغير مادية وتحويلها في صورة مدخلات متمثلة في جملة من الخدمات التي يقدمها الفندق."<sup>3</sup>

### ثانيا تعريف جودة الخدمات الفندقية:

تلعب جودة الخدمات الفندقية دورا مهما في اعداد منتج الخدمة وتسويقها، حيث أن لها أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة (المؤسسات الفندقية) والمستفيدين منها (الزبون) على حد سواء، إذ يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة عموما إلى التأثير المباشر لمستوى هذه الخدمة على ربحية المؤسسة الفندقية ومركزها التنافسي وحصتها السوقية، حيث اجريت دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة عام 1992 حول العديد من المؤسسات الخدمية بما فيها الفندقية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وأوروبا الغربية، اتضح لها من خلالها أن 78% من مديري تلك المؤسسات أكد أن جودة الخدمة هي أهم عناصر الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات تقديم الخدمات، وقد أدى تركيز الباحثين خلال تلك الفترة على البحث عن طبيعة الخدمة وخصائصها بالإضافة إلى وجود محاولات جادة لوضع مقياس يتسم بالصرف والثبات لقياس جودة الخدمة كما يدركها الزبون.<sup>4</sup>

ومنه يمكن تعريف جودة الخدمات الفندقية كما يلي:

- **التعريف 01:** "المميزات المتكاملة للخدمة القادرة على ارضاء حاجات ورغبات الضيوف."<sup>5</sup>

- **التعريف 02:** عرفها كوتلر بأنها " إحدى الإستراتيجيات التنافسية المميزة في مجال الخدمات الفندقية من اجل ضمان مستوى أفضل."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمود ابراهيم عبيدات، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص18.

<sup>2</sup> حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسوق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص197.

<sup>3</sup> ياسين كحلي: إدارة الفنادق والقرى السياحية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص6

<sup>4</sup> خضراء عمر بشير، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 19.

<sup>5</sup> هالة الديب، باسمينة بهلول أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير اقتصاد سياحي، جامعة جيجل، 2014، 2015، ص 63.

<sup>6</sup> Philip Kaller, Bemarddu Bios, 11emdition Delphine Manceau, Paris :P50

- **التعريف 03:** يعرفها Jurant Et Gryne من جهة القائم بتقديم الخدمة بأنها مطابقة الخدمة للمواصفات أي الملائمة للإستعمال المقصود كما في المنتجات وأنه يتم الحكم عليها في كافة المؤسسات الفندقية من خلال مراعاة الملامح المادية لمنح خدمة ما، والأخطاء في التقديم<sup>1</sup>
- **التعريف 04:** " تتمثل في درجات الإشباع التي تقدمها الخدمة المقدمة لطلابها"<sup>2</sup>
- **التعريف 05:** هناك تعريف لجودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية' إذ تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الإلتزام بالمواصفات التي تم تصميم الخدمة الفندقية على أساسها وهي تعبر عن وجهة نظر الإدارة، فيما تعبر وجهة النظر الخارجية على مواقف الزبائن واتجاهاتهم ازاء ما تقدم لهم الفنادق من خدمات"<sup>3</sup>

### ثالثا: أهمية جودة الخدمات الفندقية:

- تدل العديد من الدراسات على أن جودة الخدمات تعتبر أساس تحسين أداء المنظمات الفندقية، وتحقيق ميزة تنافسية وتكمن أهمية جودة الخدمات الفندقية فيما يلي:<sup>4</sup>
- التحسين والوفاء باحتياجات العاملين.
  - الإهتمام بجودة الخدمة في المنظمات الفندقية يؤدي إلى تخفيض عدد الشكاوي.
  - زيادة تكلفة الجودة.
  - زيادة النصيب السوقي.
  - زيادة رضا الزبائن.
  - زيادة الكفاءة وجذب زبائن جدد فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
  - تعيد الإدارة وتساعد على رسم استراتيجية التسويقية في تحديد طبيعة الهدف النهائي لمجهود تقديم الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين من هذه الخدمات.

<sup>1</sup> جودة الخدمة الفندقية، ملتقى صناع السياحة والسعر، قسم الدراسات الفندقية، ص3.

<sup>2</sup> Michel Maneran, Gestion Des Entreprises Du Tourismes, Bergeal, Paris,1999 , P88.

<sup>3</sup> فريد كروتيل، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009، ص252.

<sup>4</sup> ابراهيم بظاظو، أحمد العمامرة،، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم منشورات مجلة علوم إنسانية، العدد 45، جانفي، 2011، ص3.

## II -2-2 خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة الفندقية:

تتبع المؤسسات الفندقية مجموعة من الخطوات بهدف تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها وتمثل هذه الخطوات في:<sup>1</sup>

## أولاً: جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالزبائن:

تسعى المؤسسة الفندقية إلى جذب انتباه الزبائن وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبون وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للزبائن من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
- حسن المظهر.
- الابتسامة والرقّة في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم خاصة موظفو الاستقبال.
- الروح الإيجابية نحو الزبائن بغض النظر عن الجنس، العمر، والمظهر.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة.
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالزبون وتنتهي به في توفير الخدمة.

## ثانياً: تكوين الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم:

- إن تكوين الرغبة وتحديد احتياجات الزبائن تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة الفندقية ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:
- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.
  - اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق،...إلخ، فالرؤية و اللمس تغني عن الاستماع.
  - ترك الفرصة للزبون لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعد للرد على تلك الإستفسارات.

<sup>1</sup> حنان مانع، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا الزبائن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، جامعة جيجل ، 2014، 2015، ص ص31، 32.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

### - ثالثاً: اقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن عملية اقناع الزبون بإقتناء تلك الخدمات ليس بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة الفندقية العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى الزبائن عند تقديم الخدمات، وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبديها الزبون عند الشراء أو يضع العراقيل أمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل الزبون، لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن ويمكن توضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي ( أن الزبون دائماً على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على الزبون ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر الزبون مباشرة، ولهذا يجب أن يعتمد مقدم الخدمة الفندقية على مجموعة من المبادئ وهي:

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

- طريقة التعويض: وتقوم على تعويض اعتراض الزبون على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها.

- طريقة العكس: وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض على الميزة.

- طريقة الاستجواب: تقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة الى الزبون بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

- يجب على مقدم الخدمة الفندقية أن لا يأخذ اعتراضات الزبون قضية مسلم بها، فقد يكون الزبون راغباً في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض من أجل انهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظاً لذلك وإذا تأكد من استحالة التعامل معه يجب انهاء المقابلة بشكل لبق.

- يجب على مقدم الخدمة الفندقية أن لا يجعل الزبون يشعر بانهزامه في المنافسة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي به إلى فشل عملية البيع بعدما كادت أن تنتهي بنجاح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خيضر حمود كاضم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 221.

رابعاً: التأكد من استمرارية الزبون بالتعامل مع المؤسسة الفندقية:

- إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء الزبون للمؤسسة ومنها:
- الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي الزبائن واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:
- \* الإعتذار لهم وأشعارهم بأهمية الشكوى لهم.
- \* استبدال السلع المقدمة في الخدمات.
- \* تقديم الشكر للزبائن وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
- \* توفير خدمات بعد اتمام عملية البيع والتعاقد، فعلى مقدمي الخدمات الفندقية، تقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية مما يساعد على استمرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.<sup>1</sup>

## II - 2-3 أبعاد جودة الخدمات الفندقية:

- إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبون، وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفتها إلى عدة تصنيفات، أما أهم أبعاد جودة الخدمة الفندقية فهي على النحو التالي:
- **الاعتمادية:** يعد هذا البعد الأكثر أهمية وتحسباً من قبل الزبون إذ يعكس مستوى خدمات المؤسسة الفندقية عموماً، ويحدد الزبون إدراكه للجودة وفق وعود المؤسسة الفندقية في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، إذ يتطلب أداء الخدمات وتقديمها بصورة صحيحة عند البداية حتى يتم الطلب عليها وتتحقق هذه السمة أو الخاصية من خلال حصول الزبون على الخدمة الجيدة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>
- \* **الاستجابة Repensant :** يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد لخدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور، إذ أن الإستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد يشعرهم أن المؤسسة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم، وتظهر هذه السمة بالنسبة للمؤسسة الفندقية باعتبارها مورد للخدمة من خلال ما يلي:<sup>3</sup>
- توفير الخدمة وأدائها بالسرعة المتوقعة أو أكثر مما يتوقعه الزبون.
- مواجهة الأزمات والمشاكل بحلول سريعة وسلمية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 221.

<sup>2</sup> بشير العلاق طائي، حميد النبي، تسويق الخدمات، جامعة الزيتونة، عماد، الأردن، 1999، ص 257.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 272.

\* **الملموسية:** على الرغم من أن المؤسسات الفندقية تعمل على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا أنه مع ذلك ينبغي أن تكون هناك جوانب ملموسة ذات درجة عالية فالتكنولوجيا تمكننا من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف فضلا عن وضع الديكورات والأثاث والمظهر اللائق للعاملين ليتناسب مع درجة الفندق، إن نظرة الضيوف إلى جمالية المؤسسة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها.<sup>1</sup>

-**الأمان (Security):** إن من أولويات عمل المؤسسة الفندقية هو القدرة على توفير السلامة و الأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الإعتداءات أو الحوادث إذ ينبغي أن تضمن المؤسسة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاتهم الموجودة في الفندق وإن انعدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الاشتغال الفندقية حتى إذا توفرت أبعاد الجودة الأخرى.<sup>2</sup>

\* **التعاطف:** أي إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون، ويشمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي الفندق بالزبائن اهتماما شخسيا وتفهمه لحاجات الزبائن وملائمة ساعات عمل الفندق لرغبات جميع الزبائن وحرص الفندق على مصلحة الزبائن العليا والدراية الكافية باحتياجاتهم.<sup>3</sup>

## II -3 أثر إدارة المعرفة في المؤسسة الفندقية:

### II-3-1 أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تلعب المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة في التأثير على أداء منظمات الأعمال . وفاعلية أنشطتها، لذلك زاد الاهتمام بهذا المورد يوما بعد يوم، بعد أن تجل تأثيرها في أبعاد مختلفة تمثلت في :

#### أولاً: أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

**الأولى:** نستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعليم لديهم، وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد ، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

**الثانية:** تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبوبكر ، دليل الخدمة العملاء ممرات البيع، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص31.

<sup>2</sup> بشير العلاق الطائي، حميد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص261.

<sup>3</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المعرفية دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، ص107.

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الامور هي:<sup>1</sup>

توسيع الخبرات لدى العاملين.

- دعم وزيادة رضا الزبائن.

- زيادة الربح والعوائد.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والإنطلاق نحو المعرفة المحددة في حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externoligation) وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، فتجسد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع من عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها).

أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الأوليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.<sup>2</sup>

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:<sup>3</sup>

أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني نقص من المعرفة.

ب- التهيئة الأفضل للعاملين مع التغييرات.

إن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وإن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 2014، ص130.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عماد، 2006، ص 275.

<sup>3</sup> بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، ادارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة نشر ص110.

الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختيار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم محفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل.

وتأتي جميع هذه الامور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كل هذه الامور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

### II-3-2 أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة

تأثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة، حيث تظهر الآثار في اتجاهين هامين هما: الآثار المباشرة والآثار غير المباشر على الأداء.<sup>1</sup>

**أولاً: الآثار المباشرة على الأداء المنظمي:** حيث تظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار خدمات جديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، أيضا عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة، ومثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وبالتالي فإن انعكس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشر

**ثانياً: الآثار غير المباشر على الأداء المنظمي:** تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة مع رؤية المنظمة واستراتيجيتها أو مع الفوائد والكلف ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الخدمات التي بدورها تؤدي إلى زيادة الجودة والقيمة للمنظمة.

### II-3-3 أثر إدارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية

في دراسة قام بها ZACK صنف المعرفة في الفنادق الى ثلاث مستويات أساسية هي:

- المعرفة الأولى: وهي الحد الأدنى من المعرفة اللازمة لتقديم الخدمات في الفندق.
- المعرفة المتقدمة: وهي التي تجعل الفنادق تتمتع بالقدرة على المنافسة لامتلاكها معرفة خاصة بها.
- المعرفة الإبداعية: وهي التي تمكن الفنادق من قيادة السوق السياحي والفندقي والمنافسين والتميز عنهم

بشكل

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

● كبير والإبداع المستمر وهذا ما يبين أهمية المعرفة وضرورة تطبيقها في الفنادق من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق ميزة تنافسية للفنادق<sup>1</sup>.

ويظهر أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية من خلال تبادل الموظفين لمعارفهم فيما بينهم، واشتراكهم فيما يملكونه من معارف مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها، ومن ثم يتكامل عمل كافة أقسام الفندق وكل قسم يأخذ ما يحتاجه من معلومات تتوفر في الأقسام الأخرى بالوقت المطلوب الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، وهذا أمر منطقي كون علم الإدارة هو علم قائم على التحديث والتطوير المستمرين، وإدارة المعرفة منهج جديد في هذا العلم ونقطة ارتكاز أساسية له ومن ثم فإن التطبيق الأمثل لها لا بد ان يؤدي إلى نتائج جيدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجد أحمد محرز: أثر المعرفة في تحسين جودة الفندقية، مجلة جامعة نشر.... للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عدد3، 2014، ص169.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص180.

## خلاصة:

تلعب جودة الخدمات في الصناعة الفندقية دورا مهما في إعداد منتج الخدمة وتسويقه، حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على حد سواء.

تسعى المؤسسات الفندقية دائما إلى الارتقاء بمستوى جودة خدماتها المقدمة للنزلاء من أجل الاحتفاظ بهم، وحثهم على الولاء لها ولمخارجاتها، فضلا عن محاولة جذب نزلاء محتملين، لكن إذا ما أرادت المؤسسة الفندقية الحفاظ على مكانتها الريادية في السوق، عليها العمل باستمرار على تحسين جودة خدماتها من خلال الاعتماد على التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة وذلك بالعمل على تنمية قدرات الموظفين وتدريبهم على التعامل مع النزلاء في تقديم خدمات مميزة تؤدي إلى زيادة عدد النزلاء.

## الفصل الثالث: دراسة أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية بفندق ماريوت بقسنطينة.

تمهيد

III- 1 لمحة عن فندق ماريوت.

III- 1- 1 تقديم فندق ماريوت.

III- 1- 2 الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت.

III- 2 الإجراءات المنهجية للدراسة.

III- 2- 1 مجتمع الدراسة.

III- 2- 2 تصميم الإستبيان.

III- 3 تحليل وتفسير اجابات افراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة

III- 3- 1 تحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة.

III- 3- 2 تحليل اجابات افراد المجتمع حول المتغيرات المتعلقة بمحاور

الدراسة.

III- 4 اختبار الفرضيات وتحليل الفروق

III- 4- 1 اختبار الفرضيات.

III- 4- 2 تحليل الفروق.

**تمهيد**

بعد استيفائنا للجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع واستعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة.

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة للتمكن من معرفة أثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

- ✓ لمحة عن فندق ماريوت قسنطينة.
- ✓ الاجراءات المنهجية للدراسة.
- ✓ تحليل وتفسير اجابات افراد العينة حول محاور الدراسة.
- ✓ اختبار الفرضيات وتحليل الفروق.

## III - 1- لمحطة عن فندق ماريوت قسنطينة

## III - 1-1- تقديم فندق ماريوت بقسنطينة

## أولاً: الموقع

فندق ماريوت اول فندق خمس نجوم بقسنطينة يقع بالقرب من الاثار الرومانية ،يبعد عن المطار الدولي لقسنطينة 7كلم، و02كلم عن جامع الامير عبد القادر، و5 دقائق مشيا على الاقدام من الترامواي ومحطة الحافلات.<sup>1</sup>

## ثانياً: الغرف

يضم الفندق 180 غرفة من بينها 10 اجنحة صغيرة، 10 اجنحة تنفيذية وجناح رئاسي، كما يحتوي على فراش عالي الجودة، انترنت عالي التدقيق، مكتب عمل وشاشة مع توصيل سمعي بصري ،خط هاتفي وسائل تجفيف الشعر، مكواة وطاولة، ملهى ليلي وطبق مع شاي والقهوة مجانا في الغرف، مكيف هواء وخزنة مغلقة بإحكام لإخفاء الاشياء الثمينة.<sup>2</sup>

## ثالثاً: القاعات

يضم قاعة للاجتماعات بمساحة 1850 متر مربع، قاعة بمساحة 1229,36 متر مربع للحفلات مقسمة الى خمسة اقسام، كل مساحة للاجتماعات تحتوي على انترنت عالي الدقة وتجهيزات سمعية بصرية حديثة يشرف عليها خبراء.<sup>3</sup>

## رابعاً: مركز اللياقة البدنية

يحتوي على معدات القلب والاعوية الدموية لمرضى القلب، الاوزان الحرة وكل فصول اللياقة البدنية، زجاجات المياه والفواكه مجانية، كما يحتوي ايضا على مسبح داخلي وحمام سباحة خارجين ايضا مسبح خارجي للأطفال.<sup>4</sup>

## خامساً: الخدمات

يقدم خدمات غرف 24 ساعة، بواب، خادم، مغسلة مركز اعمال، صالة كبار الزوار وكبار الشخصيات<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الفندق (أنظر الملحق رقم 3)

<sup>2</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الفندق (أنظر الملحق رقم 4)

<sup>3</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الفندق (أنظر الملحق رقم 5)

<sup>4</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الفندق (أنظر الملحق رقم 6)

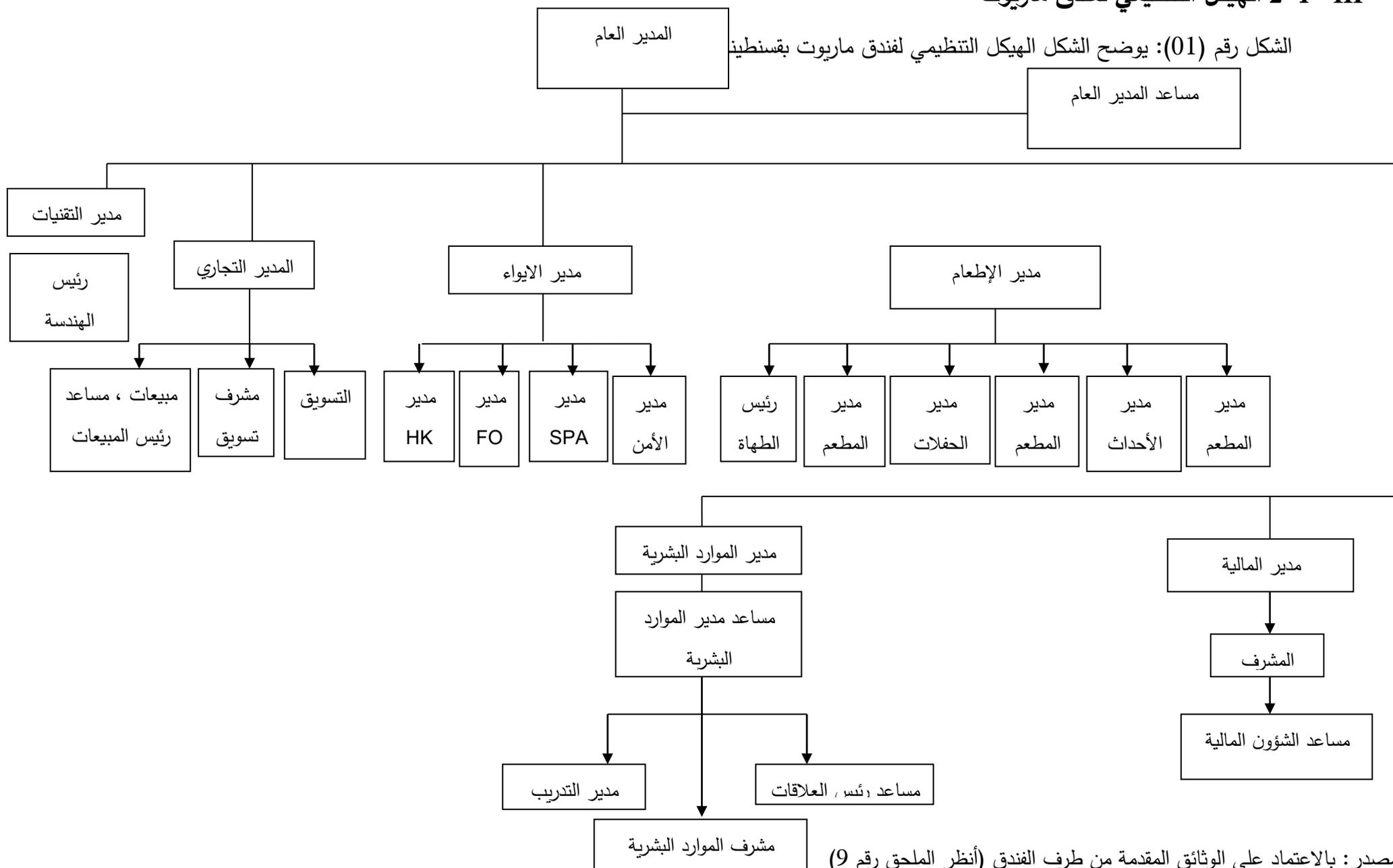
<sup>5</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الفندق (أنظر الملحق رقم 7)

### سادسا: قاعة المعالجة والتدليك

تقدم خدمات المعالجة ووسائل الراحة، معالجة وفرك الجسم، لف الجسم، تدليك وتجميل الوجه، يقدم دروس واستشارات في اللياقة البدنية، كما يحتوي على حمام القدم، وحوض غطس، صالات للرجال وصالات للنساء وغرف للبخار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الفندق (أنظر الملحق رقم 8)

### III-1-2 الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت



المدير العام: هو المسير والمسؤول عن الفندق تخول له كل الصلاحيات، في اطار اصدا الاوامر واتخاذ القرارات.

#### مساعدة المدير العام

مدير التقنيات: يضم رئيس الهندسة.

المدير التجاري: يضم فرع التسويق، المشرف على التسويق ومساعد رئيس المبيعات.

مدير الايواء: يضم مدير HK، مدير FO، مدير SPA ومدير الامن.

مدير الاطعام: يضم ثلاث مدرء للمطعم، رئيس الطهارة، مدير الحفلات، مدير الاحداث.

مدير الموارد البشرية: يضم مساعد مدير الموارد البشرية الذي يضم بدوره، مساعد رئيس العلاقات مدير التدريب، مشرف الموارد البشرية.

مدير المالية: يضم المشرف ومساعد الشؤون المالية.

### III - 2- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة في المطلب الأول، ثم تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتبيان ثباتها وصدقها في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فسنقوم بتبيان الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

#### III - 2- 1 مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي ادارة فندق ماريوت (بما فيهم المدير) بقسنطينة الذي اعتمدنا عليه خلال فترة إنجاز الدراسة.

##### ثانياً: عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، وبما أن موضوعنا يركز بالأساس على معرفة اثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، فقد عملنا على أخذ عينة مقصودة تقدر ب60 موظف من مجموع المجتمع الأصلي.

## III -2-2- تصميم الاستبيان

الاستبيان هو الأداة والوسيلة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد كان الهدف منه هو معرفة اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وقد تم تصميم استبيان من أجل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك في ضوء تساؤلات وفرضيات وأهداف الدراسة حيث اشتمل الاستبيان على قسمين:

- **المحور الأول:** ويضم البيانات الشخصية للموظفين والتي تمثلت في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي الحالة العائلية، الأقدمية المهنية والمستوى الوظيفي.

- **المحور الثاني:** يتضمن متغيرات الدراسة، حيث يضم (15) عبارة تتعلق بإدارة المعرفة، وينقسم إلى (05) أبعاد كما يلي:

- إدراك مفهوم إدارة المعرفة: ويشتمل على العبارات (01)، (02)، (03).
- عملية توليد المعرفة: ويشتمل العبارات (04)، (05)، (06).
- عملية خزن المعرفة: ويشتمل العبارات (07)، (08)، (09).
- عملية توزيع المعرفة: ويشتمل العبارات (10)، (11)، (12).
- عملية تطبيق المعرفة: ويشتمل العبارات (13)، (14)، (15).

أما المحور الثالث فيضم (15) عبارة خاصة بجودة الخدمات الفندقية، وينقسم الى خمسة ابعاد كما يلي:

- الاعتمادية: وتشمل العبارات (16)، (17)، (18).
- الاستجابة: وتشمل العبارات (19)، (20)، (21).
- الملموسية: وتشمل العبارات (22)، (23)، (24).
- الامان: وتشمل العبارات (25)، (26)، (27).
- التعاطف: وتشمل العبارات (28)، (29)، (30).

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبيان طبقا لمقياس ليكرت الخماسي وهي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما، وهذه الاختيارات تقابلها الأوزان التالية: 1، 2، 3، 4، 5. على التوالي، وبغية تحديد مجال كل فئة الذي يعبر عن درجة الموافقة، تم تحديد المدى (R) ، وطول الفئة (L) Length (L) كما يلي:

- حساب المدى:  $R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 4 = 1$

- حساب طول الفئة:  $L = R/C = 4/5 = 0.8$

حيث: (C) Classes تمثل عدد الفئات.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1)، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة وهو (5)، وهكذا يكون مجال كل فئة كما يلي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	{1,80-1}	{2,60-1,81}	{3,40 -2,61}	{4,20-3,41}	{4,5-4,21}

المصدر: المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

أولاً: صدق وثبات الأداة (الاستبيان)

1. صدق الأداة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1.1 الصدق الظاهري للأداة: وتم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، "أنظر الملحق رقم(2)" (الذي يوضح الأساتذة المحكمين)، وطلب منهم تقييم وإبداء الرأي حول محاور وفقرات الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل، واقتراح فقرات جديدة ومناسبة تخدم موضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات وتعديلات ونصائح المحكمين تم تعديل الأداة إلى أن أصبحت في صورتها النهائية "أنظر الملحق رقم(1)"، ولقد تم توزيع الاستبيان على العينة المختارة لإنجاز هذه الدراسة.

2.1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة حجمها (60) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

1.2.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: حول إدارة المعرفة

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (إدراك مفهوم إدارة المعرفة):

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يؤمن الفندق ان المعرفة هي المعلومات .	0,727	0,000
02	يعطي الفندق الاولوية لإدارة المعرفة.	0,848	0,000
03	يدرك العاملون ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق منافع وارباح اضافية.	0,872	0,000

المصدر: المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني (عملية توليد المعرفة):

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
04	يعتمد الفندق في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.	0,803	0,000
05	توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوفر بشكل كاف في الفندق.	0,687	0,000
06	يقوم الافراد العاملين داخل الفندق بجلسات دورية لتبادل الافكار والمعارف.	0,666	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

أما الجدول رقم (04) فنلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، هي معاملات دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (عملية خزن المعرفة):

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
07	يقوم الفندق بتوثيق المشكلات التي واجهها وطرق حلها للإفادة منها.	0,742	0,000
08	يعتمد الفندق في تخزين المعرفة على الارشيف والمستندات الورقية.	0,862	0,000
09	يعتمد الفندق في تخزين معرفته على الحاسبات وانظمة المعلومات الخبيرة.	0,857	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

بالنسبة للجدول رقم (05) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، هي معاملات دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لأغلب الفقرات أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني (عملية توزيع المعرفة):

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	توجد شبكة اتصال داخلي بالفندق تمكن من تبادل المعرفة.	0,691	0,000
11	تفضل ادارة الفندق العمل الجماعي من اجل تسهيل تبادل المعرفة.	0,804	0,000
12	يحتوي الفندق على قاعدة بيانات دليل بأسماء اصحاب الخبرة وعناوينهم للرجوع اليهم عند الحاجة الى طلب استشارة.	0,808	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يبين لنا الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني (عملية تطبيق المعرفة):

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	تظهر اهمية المعرفة عند حدوث الازمات.	0,774	0,000
14	تسعى ادارة الفندق الى اعتماد افضل الممارسات والوسائل في مجال تطبيق المعرفة.	0,811	0,000
15	هناك متابعة مستمرة لمدى تطبيق المعرفة في الفندق وتحسينها.	0,686	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

كما يضم الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

### 2.2.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: حول جودة الخدمات الفندقية:

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الاول من المحور الثالث (الاعتمادية):

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات البعد الاول من المحور الثالث.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	يراعى الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات النزلاء.	0,757	0,000
17	حقوق النزلاء محفوظة بموجب قانون.	0,741	0,000
18	يحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في اغلب الاحيان.	0,821	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

كما يضم الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الاول ضمن المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث (الاستجابة):

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث.

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	الخدمات تقدم بصورة فورية وبدون تأخير .	0,704	0,000
20	العاملون على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال اضافية .	0,866	0,000
21	العاملون مستعدون دائما للإجابة على اسئلة واستفسارات النزلاء .	0,878	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

كما يضم الجدول رقم(09) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني ضمن المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثالث (الملموسية):

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث المحور الثالث

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
22	يلتزم العاملون بلباس موحد خاص بالفندق .	0,844	0,000
23	القواعد و التعليمات مكتوبة ببساطة لكي يتم فهمها.	0,857	0,000
24	التكنولوجيا المستخدمة في انجاز أنشطة الفندق حديثة .	0,861	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

كما يضم الجدول رقم(10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث ضمن المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثالث (الامان):

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع المحور الثالث

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
25	تتوافر في الفندق اجهزة السلامة والامان التي تضمن سلامة العاملين والنزلاء عند تواجدهم في الفندق .	0,894	0,000
26	يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بالنزلاء .	0,918	0,000
27	يستخدم الفندق معدات السلامة والامان للمحافظة على ممتلكات الفندق عند تعرضها للمخاطر .	0,865	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

كما يضم الجدول رقم(11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع ضمن المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثالث (التعاطف):

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس المحور الثالث

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
28	الفندق يوفر للنزلاء الاهتمام اللازم بامورهم الشخصية .	0,801	0,000
29	العاملون في الفندق يفهمون طلبات النزلاء بسهولة.	0,750	0,000
30	يتسم سلوك العاملين في الفندق باللطف في التعامل مع النزلاء .	0,560	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

كما يضم الجدول رقم(12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس ضمن المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

## 3.1 صدق الاتساق البنائي:

## 1.3.1 صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (13): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني

رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	ادراك مفهوم إدارة المعرفة	0,765	0,000
02	عملية توليد المعرفة	0,800	0,000
03	عملية تخزين المعرفة	0,854	0,000
04	عملية توزيع المعرفة	0,660	0,000
05	عملية تطبيق المعرفة	0,544	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

والجدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

## 2.3.1 صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث

الجدول رقم (14): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث

رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الاعتمادية	0,750	0,000
02	الاستجابة	0,847	0,000
03	الملموسية	0,813	0,000
04	الامان	0,764	0,000
05	التعاطف	0,538	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

والجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

### 3.3.1 صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة:

الجدول رقم (15): صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
02	إدارة المعرفة	0,890	0,000
03	جودة الخدمات الفندقية	0,903	0,000

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

والجدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقراتها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0,05).

2. ثبات فقرات الاستبانة: ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة ، وقد استخدمنا معامل "ألفا كرومباخ" من أجل قياس ثبات الاستبانة.

الجدول رقم (16): معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ) لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرومباخ	عنوان الدراسة
0,910	اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يبين الجدول رقم (16) أن معاملات الثبات عادية مما يمكننا من استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

### III-2-3 الوسائل الإحصائية المستخدمة

لدراسة اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية بفندق ماريوت بولاية قسنطينة ، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for sciences) والذي يرمز له بالرمز (spss) وهو برنامج يحتوي على كميات كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي، بالإضافة إلى ذلك فقد تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها باستخدام الأساليب التي جاءت كالاتي:

- النسب المئوية والتكرارات: والتي تفيد في وصف وتبيان خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأثرها شيوعاً، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلاً من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات وبفينا في التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

- اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي-ذو الاتجاه الواحد (One Way Analysis of A NOVA)

(variance): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات .

- اختبار (T-Test) للعينة المستقلة: لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين الإجابة.

- إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أو لا.

- ألفا كرونباخ (Crambach' Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

### III -3 تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

في هذا المبحث سيتم تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة كمطلب أول، ثم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة في المطلب الثاني، وبالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة فهي مدرجة في المطلب الرابع.

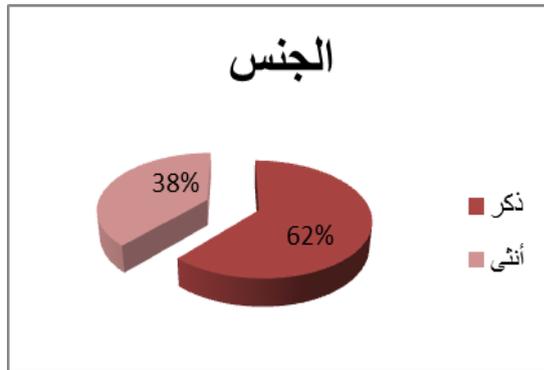
## III-3-1 تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

نقوم في هذا المطلب بتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

## أولاً: الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (09): نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	37	61,7%
أنثى	23	38,3%
المجموع	60	100%

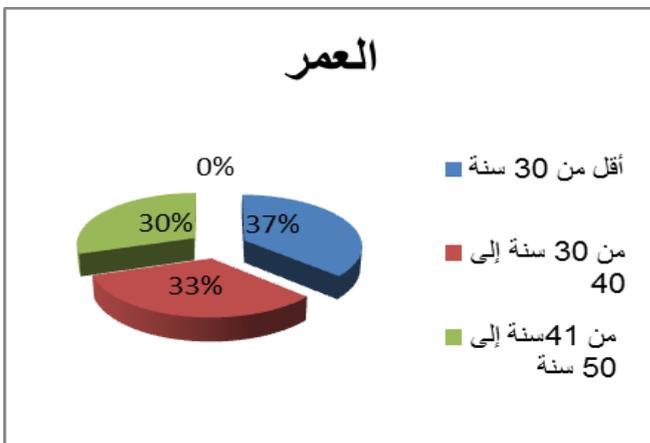
المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (17) أن أغلبية أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 37 موظف أي بنسبة 61,7%، في حين بلغ عدد الإناث 23 موظفة بنسبة 38,8%.

## ثانياً: العمر:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (10): نسب توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	22	36,7%
من 30 سنة إلى 40	20	33,3%
من 41 سنة إلى 50	18	30%
من 51 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	60	100%

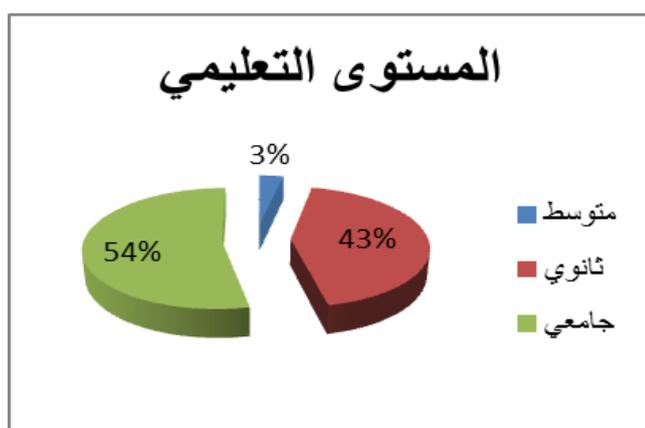
من خلال معطيات الجدول رقم (18) نلاحظ

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

عمر أفراد العينة أن من 30 الى 40 سنة والبالغ عددهم 20 فردا وبنسبة مقدارها 33,3% في حين جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة حيث قدر عددهم بـ 18 أفراد أي بنسبة 30%.

### ثالثا: المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:  
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(11): نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متوسط	2	3,3%
ثانوي	26	43,3%
جامعي	32	53,3%
المجموع	60	100%

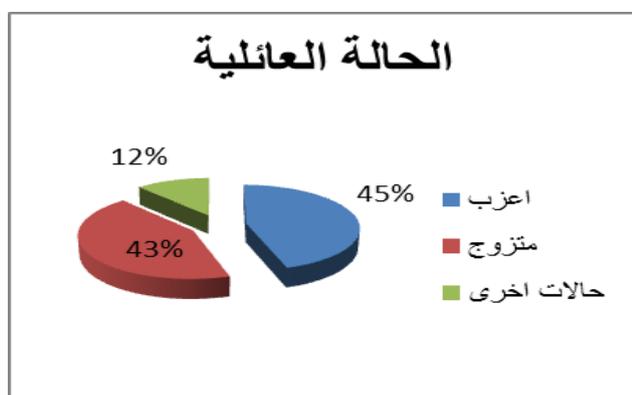
المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال معطيات الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 32 فردا بنسبة 53,3% ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي 26 فرد بنسبة 43,3%، أما المستوى المتوسط فقد بلغ عددهم فردين اي بنسبة 3,3%.

### رابعا: الحالة العائلية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم العائلية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية الشكل رقم(11): نسب توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
اعزب	27	45%
متزوج	26	43,3%
حالات اخرى	7	11,7%
المجموع	60	100%

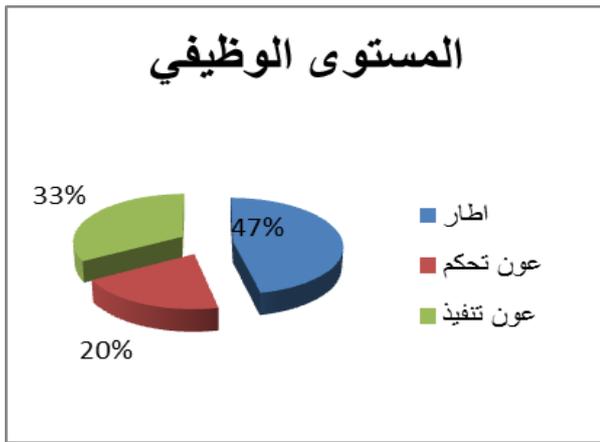
المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال معطيات الجدول رقم (20) نلاحظ أن الحالة العائلية اعزب بلغ عددهم 27 بنسبة 45%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي الحالة العائلية متزوج 26 فرد بنسبة 43,3%، أما الحالات الأخرى فقد بلغ عددهم 7 أفراد اي بنسبة 11,7%.

### خامسا: المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم الوظيفي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الشكل رقم (13): نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار	28	46,7%
عون تحكم	12	20%
عون تنفيذ	20	33,3%
المجموع	60	100%

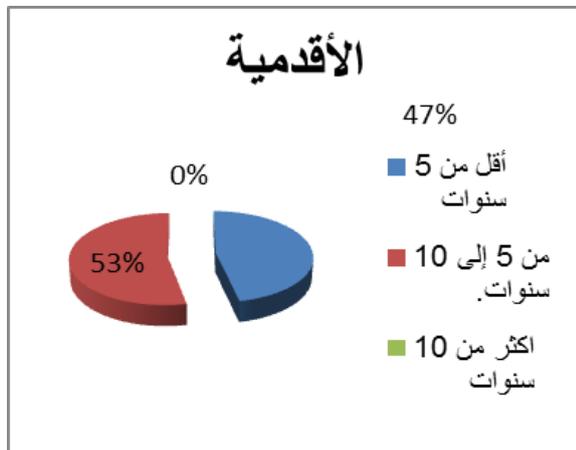
المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (21) أن أغلبية أفراد العينة إيطارات حيث بلغ عددهم 28 إطار بنسبة 46,7%، في حين بلغ عدد أعوان التحكم 12 بنسبة 20%، أما عون تنفيذ فقد بلغ عددهم 20 اي بنسبة 33,3%.

### سادسا: الأقدمية المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب أقدميتهم المهنية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الشكل رقم (12): نسب توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الأقدمية المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	28	46,7%
من 5 إلى 10 سنوات	32	53,3%
أكثر من 10 سنوات	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يبين الجدول رقم (22) أن أغلبية أفراد العينة الذين بلغت أقدميتهم المهنية من 5 الى 10 سنوات هي 32 فردا أي بنسبة %53,3 ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم المهنية اقل من 5 سنوات 28 فردا بنسبة %46,7 اما الافراد ذوي الاقدمية اكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 0.

#### 6. اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدمنا اختبار شايبرو ويلك shapiro-wilk لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي

عنوان الدراسة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية	0,941	0,006

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يوضح الجدول رقم (23) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية للدراسة أكبر من 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ) هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### 3-III-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغيرات المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل القسم الثاني من الاستبيان والمتعلق بإجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمحور إدارة المعرفة وعملياتها، كذلك العبارات الخاصة بمحور جودة الخدمات الفندقية، حيث سيتم استخدام كل من القيمة الاحتمالية وقيمة t المحسوبين عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، كذلك قيم المتوسط الحسابي وقيمة الانحراف المعياري للعبارات، وفيما يلي نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حسب كل بعد من أبعاد المحور:

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (إدارة المعرفة):

#### 1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول (إدراك مفهوم إدارة المعرفة):

تضمن هذا البعد (03) عبارات، والجدول التالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (24): تحليل العبارات الخاصة بإدراك مفهوم إدارة المعرفة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يؤمن الفندق ان المعرفة هي المعلومات .	3,08	0.696	34,314	0.000
02	يعطي الفندق الاولوية لإدارة المعرفة.	3,48	0.930	29,026	0.000
03	يدرك العاملون ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق منافع وارباح اضافية.	3,32	1.186	21,662	0.000
	المجموع	3,294	0,776	32,863	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج SPSS وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه:

- في العبارة رقم (01) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 34,314 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ، هذا يدل على أن العبارة مقبولة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,08 مما يدل على درجة موافقة عالية على أن الفندق يؤمن بان المعرفة هي المعلومات.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (02) فقد بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 29,026 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن العبارة مقبولة، وقد بلغ متوسطها الحسابي 3,48 مما يدل على درجة موافقة عالية بأن الفندق يعطي الاولوية لإدارة المعرفة.

- ما بالنسبة للعبارة رقم (03) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 21,662 وهي قيمة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 هذا يدل عن أن العبارة مقبولة، وقد بلغ متوسطها الحسابي 3,32 مما يدل على درجة موافقة عالية بأن العاملون يدركون ان تطبيق ادارة المعرفة يحقق منافع وارباح اضافية.

## 2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني: (عملية توليد المعرفة)

تضمن هذا البعد (03) عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): تحليل العبارات الخاصة بعملية توليد المعرفة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(04)	يعتمد الفندق في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.	3,48	0,792	34,080	0,000
(05)	توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوفر بشكل كاف في الفندق.	3,65	0,659	42,880	0,000
(06)	يقوم الافراد العاملين داخل الفندق بجلسات دورية لتبادل الافكار والمعارف.	3,47	0,873	30,770	0,000
	المجموع	3,533	0,556	49,188	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه نجد :

-بالنسبة العبارة رقم (04) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 34,080 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 فالعبارة مقبولة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,48 هذا ما يدل على درجة موافقة عالية بأن الفندق يعتمد في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.

-في العبارة (05) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 42,880 وهي قيمة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي اقل من 0,05 مما يدل على ان العبارة مقبولة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,65 هذا ما يدل على درجة موافقة عالية بأن توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوفر بشكل كاف في الفندق.

-في العبارة (05) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 42,880 وهي قيمة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي اقل من 0,05 مما يدل على ان العبارة مقبولة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,65 هذا ما يدل على درجة موافقة عالية بأن توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوفر بشكل كاف في الفندق.

-في العبارة (06) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 30,770 وهي قيمة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي اقل من 0,05 مما يدل على ان العبارة مقبولة، كما

بلغ المتوسط الحسابي 3,47 هذا ما يدل على درجة موافقة عالية بأن الافراد العاملين داخل الفندق يقومون بجلسات دورية لتبادل الافكار والمعارف.

### 3. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث: (مرحلة تخزين المعرفة)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات افراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (26): تحليل العبارات الخاصة بعملية تخزين المعرفة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(07)	يقوم الفندق بتوثيق المشكلات التي واجهها وطرق حلها للإفادة منها.	3,55	1,080	25,455	0,000
(08)	يعتمد الفندق في تخزين معرفة على الارشيف والمستندات الورقية.	3,15	1,055	23,131	0,000
(09)	يعتمد الفندق في تخزين معرفته على الحاسبات وانظمة المعلومات الخبيرة.	3,27	1,339	18,902	0,000
	المجموع	3,322	0,952	27,012	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-بالنسبة للعبارة رقم (07) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 25,455 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05، مما يدل على أن العبارة مقبولة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,55 هذا ما يدل على درجة موافقة عالية بأن الفندق يقوم بتوثيق المشكلات التي واجهها وطرق حلها للإفادة منها.

-بالنسبة للعبارة رقم (08) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 23,131 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05، مما يدل على أن العبارة مقبولة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,15 هذا ما يدل على درجة موافقة عالية بأن الفندق يعتمد في تخزين معرفة على الارشيف والمستندات الورقية.

-وفي العبارة رقم (09) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 18,902 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول مضمون

العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,27 أي درجة موافقة عالية على ان الفندق يعتمد في تخزين معرفته على الحاسبات وانظمة المعلومات الخبييرة

#### 4. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع: (عملية توزيع المعرفة)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (27): تحليل العبارات الخاصة بعملية توزيع المعرفة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(10)	توجد شبكة اتصال داخلي بالفندق تمكن من تبادل المعرفة.	3,45	0,852	31,358	0,000
(11)	تفضل ادارة الفندق العمل الجماعي من اجل تسهيل تبادل المعرفة.	3,43	0,998	26,655	0,000
(12)	يحتوي الفندق على قاعدة بيانات دليل بأسماء اصحاب الخبرة وعناوينهم للرجوع اليهم عند الحاجة الى طلب استشارة.	3,68	0,081	26,386	0,000
	المجموع	3,522	0,755	36,133	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أنه:

-في العبارة رقم (10) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 31,358 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول مضمون العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,45 أي درجة موافقة عالية على انه توجد شبكة اتصال داخلي بالفندق تمكن من تبادل المعرفة.

-أما في العبارة رقم (11) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 26,655 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول مضمون العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي 3,43 أي درجة موافقة عالية على ان ادارة الفندق تفضل العمل الجماعي من اجل تسهيل تبادل المعرفة.

-وفي العبارة رقم (12) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول مضمون العبارة أي

أن الفندق يحتوي على قاعدة بيانات دليل بأسماء اصحاب الخبرة وعناوينهم للرجوع اليهم عند الحاجة الى طلب استشارة هذا ما يترجمه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,68 ودرجة الموافقة التي كانت عالية.

5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس: (عملية تطبيق المعرفة)

تضمن هذا البعد (03) عبارات، وبعد تفريغ إجابات لأفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تحليل العبارات الخاصة بعملية تطبيق المعرفة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(13)	تظهر اهمية المعرفة عند حدوث الازمات.	3,58	0,962	28,858	0,000
(14)	تسعى ادارة الفندق الى اعتماد افضل الممارسات والوسائل في مجال تطبيق المعرفة.	3,68	0,873	32,675	0,000
(15)	هناك متابعة مستمرة لمدى تطبيق المعرفة في الفندق وتحسينها.	3,65	0,899	31,460	0,000
	المجموع	3,638	0,689	40,869	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أنه:

- في العبارة رقم (13) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 28,858 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,58 وهذا يدل على موافقة بدرجة عالية على أن اهمية المعرفة تظهر عند حدوث الازمات.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (14) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 32,675 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,68 وهذا يدل على موافقة بدرجة عالية على أن ادارة الفندق تسعى الى اعتماد افضل الممارسات والوسائل في مجال تطبيق المعرفة.

- وفي العبارة رقم (15) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 31,460 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,65 ودرجة الموافقة التي كانت عالية.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث (جودة الخدمات الفندقية)

### 1. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول: (الاعتمادية)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (29): تحليل العبارات الخاصة بالاعتمادية

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(16)	يراعى الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات النزلاء.	3,53	0,833	32,852	0,000
(17)	حقوق النزلاء محفوظة بموجب قانون.	3,75	0,751	38,693	0,000
(18)	يحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في اغلب الاحيان.	3,70	0,997	28,758	0,000
	المجموع	3,661	0,668	42,450	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في العبارة رقم (16) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 32,852 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,53 ودرجة الموافقة التي كانت عالية.

- وبالنسبة للعبارة رقم (17) فنرى أن أغلبية أفراد العينة موافقون بدرجة عالية أن حقوق النزلاء محفوظة بموجب قانون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته 3,75 ، كما وبلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 38,693 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05.

- أما في العبارة رقم (18) فقد بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 28,758 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,70 ودرجة الموافقة التي كانت عالية.

### 2. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني: (الاستجابة)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (30): تحليل العبارات الخاصة بالاستجابة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(19)	الخدمات تقدم بصورة فورية وبدون تأخير .	3,87	0,769	38,924	0,000
(20)	العاملون على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال اضافية .	3,67	0,986	28,812	0,000
(21)	العاملون مستعدون دائما للإجابة على اسئلة واستفسارات النزلاء .	3,58	1,154	24,050	0,000
	المجموع	3,705	0,802	35,756	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في العبارة رقم (19) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 38,924 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,87 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان الخدمات تقدم بصورة فورية وبدون تأخير

- وبالنسبة للعبارة رقم (20) فنرى أن أغلبية أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن العاملين على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال اضافية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته 3,67، كما وبلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 28,812 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05.

- أما في العبارة رقم (21) فقد بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,58 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان العاملين مستعدون دائما للإجابة على اسئلة واستفسارات النزلاء.

### 3. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث: (الملموسية)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (31): تحليل العبارات الخاصة بالملموسية

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(22)	يلتزم العاملون بلباس موحد خاص بالفندق .	3,62	0,958	29,233	0,000
(23)	القواعد و التعليمات مكتوبة ببساطة لكي يتم فهمها.	3,78	1,075	27,261	0,000
(24)	التكنولوجيا المستخدمة في انجاز أنشطة الفندق حديثة .	3,70	1,139	25,153	0,000
	المجموع	3,700	0,904	31,723	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

-في العبارة رقم (22) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 29,233 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,62 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان العاملين يلتزمون بلباس موحد خاص بالفندق .

-وبالنسبة للعبارة رقم (23) فنرى أن أغلبية أفراد العينة موافقون بدرجة عالية أن القواعد و التعليمات مكتوبة ببساطة لكي يتم فهمها وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته 3,78، كما وبلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 27,261 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05.

-أما في العبارة رقم (24) فقد بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 25,153 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,70 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان التكنولوجيا المستخدمة في انجاز أنشطة الفندق حديثة .

#### 4. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع: (الامان)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (32): تحليل العبارات الخاصة بالامان

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(25)	تتوافر في الفندق اجهزة السلامة والامان التي تضمن سلامة العاملين والزلاء عند تواجدهم في الفندق .	3,87	0,999	29,968	0,000
(26)	يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بالزلاء .	3,88	1,010	29,783	0,000
(27)	يستخدم الفندق معدات السلامة والامان للمحافظة على ممتلكات الفندق عند تعرضها للمخاطر .	3,98	0,965	31,962	0,000
	المجموع	3,911	0,884	34,239	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج SPSS وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

-في العبارة رقم (25) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 29,968 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,87 ودرجة الموافقة التي كانت عالية انه تتوافر في الفندق اجهزة السلامة والامان التي تضمن سلامة العاملين والزلاء عند تواجدهم في الفندق .

-وبالنسبة للعبارة رقم (26) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 29,783 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,88 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان الفندق يحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالزلاء .

-أما في العبارة رقم (27) فقد بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على أن العبارة مقبولة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,98 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ومنه الفندق يستخدم معدات السلامة والامان للمحافظة على ممتلكات الفندق عند تعرضها للمخاطر .

##### 5. تحليل عبارات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس: (التعاطف)

تضمن هذا البعد (03) عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد حول عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (33): تحليل العبارات الخاصة بالتعاطف

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
(28)	الفندق يوفر للنزلاء الاهتمام اللازم بأمورهم الشخصية .	3,87	0,873	34,321	0,000
(29)	العاملون في الفندق يفهمون طلبات النزلاء بسهولة.	4,30	0,789	42,289	0,000
(30)	يتسم سلوك العاملين في الفندق باللفظ في التعامل مع النزلاء .	4,33	0,774	43,374	0,000
	المجموع	4,166	0,574	56,220	0,000

قيمة t الجدولية تساوي 2,03 عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ودرجة حرية 34.

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في العبارة رقم (28) بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 34,321 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,87 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان الفندق يوفر للنزلاء الاهتمام اللازم بأمورهم الشخصية .

-وبالنسبة للعبارة رقم (29) فنرى أن أغلبية أفراد العينة موافقون بدرجة عالية أن العاملين في الفندق يفهمون طلبات النزلاء بسهولة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته 4,30، كما وبلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 43,374 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05.

-أما في العبارة رقم (30) فقد بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة 43,374 وهي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على قبول العبارة، وهذا ما يترجمه الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 4,33 ودرجة الموافقة التي كانت عالية ان سلوك العاملين في الفندق يتسم باللفظ في التعامل مع النزلاء .

### III-4 اختبار فرضيات الدراسة وتحليل الفروق.

#### III -4-1 إختبار الفرضيات.

أولاً: إختبار الفرضيات باستعمال اختبار T

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T\_test)، وهذا بالاعتماد على قاعدة

القرار التالية:

❖ إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية ( $H_1$ ) وبالتالي الفرضية البديلة ( $H_0$ ) مرفوضة؛

❖ إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_0$ ).

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية ( $H_1$ )؛

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتج عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية ( $H_1$ ).

1- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي  $0,05 =$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) في جودة الخدمات الفندقية.

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0,05 =$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) في جودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0,05 =$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) في جودة الخدمات الفندقية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2,0003	5,829	$H_1$
DF=N-1			درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$	

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 5,829 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2,0003، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أنه: "يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) في جودة الخدمات الفندقية".

وهذه الفرضية تنقسم إلى خمس فرضيات فرعية وسيتم إختبارهم فيما يلي:

2- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لادراك مفهوم ادارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

$H_0$ : لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لادراك مفهوم ادارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : يوجد اثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لادراك مفهوم ادارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T لعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2,0003	4,867	$H_1$
DF=N-1			درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$	

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 4,867 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2,0003، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أنه: "يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدراك مفهوم ادارة المعرفة في جودة الخدمات الفندقية".

3- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توليد المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توليد المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توليد المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,003	2,0003	3,048	$H_1$
DF=N-1		درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,048 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أنه: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توليد المعرفة في جودة الخدمات الفندقية ".

4- اختبار الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تخزين المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تخزين المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تخزين المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

## الجدول رقم (37): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H <sub>1</sub>	4,737	2,0003	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		DF=N-1		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 4,737 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، أي أن: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تخزين المعرفة وجودة الخدمات الفندقية " .

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توزيع المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

H<sub>0</sub>: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توزيع المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

H<sub>1</sub>: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توزيع المعرفة في جودة الخدمات الفندقية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

## الجدول رقم (38): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H <sub>1</sub>	3,874	2,0003	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		DF=N-1		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,874 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، أي أن: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية توزيع المعرفة وجودة الخدمات الفندقية " .

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
$H_1$	2,139	2,0003	0,037	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		DF=N-1		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 2,139 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0003 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.037 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أن: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية ".

ثانياً: إختبار الفرضيات (التي سيتم إختبارها عن طريق نموذج الانحدار):

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات التي تدرس الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والتي ينتج اختبارها عن طريق نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

1: اختبار الفرضية الأساسية للانحدار:

من المعروف إحصائياً أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

## أ: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

من أجل التحقق من فرضيات التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعملية في اختبار الفرضيات، و تشترط الاختبارات المعملية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (40): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (KS)

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0,941	0,006

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين :

$H_0$  : البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

$H_1$  : البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0,05، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الإختبارات المعملية.

## ب: إختبار الملائمة وخطية العلاقات :

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيدا، ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس إختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (41) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
جودة الخدمات الفندقية	ادراك مفهوم ادارة المعرفة	الإنحدار SSR	5,758	1	5,758	23,692	0,000
		البواقي SSE	14,095	58	0,243		
		الكل SST	19,852	59	-		
توليد المعرفة		الإنحدار SSR	2,741	1	2,741	9,290	0,003
		البواقي SSE	17,111	58	0,295		
		الكل SST	19,852	59	-		
خزن المعرفة		الإنحدار SSR	5,537	1	5,537	22,435	0,000
		البواقي SSE	14,315	58	0,247		
		الكل SST	19,852	59	-		
توزيع المعرفة		الإنحدار SSR	4,081	1	4,081	15,011	0,000
		البواقي SSE	15,771	58	0,272		
		الكل SST	19,852	59	-		
تطبيق المعرفة		الإنحدار SSR	1,451	1	1,451	4,574	0,037
		البواقي SSE	18,401	58	0,317		
		الكل SST	19,852	59	-		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

$H_0$ : خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطيات.

$H_1$ : خط الانحدار يلائم البيانات المعطيات.

يقدم الجدول السابق إختباراً لمدى صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة، وتبعاً لكون مستوى الدلالة لقيمة F أقل من 0,05، ويذل على ذلك كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي. وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

2: إختبار فرضيات الأثر: بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار سيتم إختبار فرضيات الأثر كما يلي:

أ: إختبار الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) وجودة الخدمات الفندقية.

تنص الفرضية على أن: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) وجودة الخدمات الفندقية.

، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) وجودة الخدمات الفندقية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

$H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) وجودة الخدمات الفندقية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق))، والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42) نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط r		معامل التحديد R <sup>2</sup>		
0,608		0,369		
قيمة (F): 33,983		مستوى العنوية 0,000		
عند $\alpha=0.05$				
معنوية t	قيمة (t)	معاملات موحدة		المتغير
		بيثا $\beta$	SEb	
0,000	4,090	0,608	0,389	1,590
0,000	5,829		0,111	0,647
الثابت constant				
عمليات ادارة المعرفة				
(توليد، خزن، توزيع، تطبيق)				

التابع: جودة الخدمات الفندقية

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0,369 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) في سلوك المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بنسبة 3,69% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 96,31% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير عمليات ادارة المعرفة، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0,608 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,647، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1,590 بمستوى معنوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى

قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$  لعمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) وجود الخدمات الفندقية.

ب: إختبار الفرضية الفرعية الاولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإدراك مفهوم ادارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

سيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير ادراك مفهوم ادارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

$H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإدراك مفهوم ادارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لادراك مفهوم ادارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (ادراك مفهوم ادارة المعرفة)، والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43) نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الاولى

		معامل الارتباط r		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
		0,539		0,290	
عند $\alpha=0.05$		مستوى العنوية 0,000		قيمة (F): 23,692	
معنوية t	قيمة (t)	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		بيتا $\beta$	SEb	B	
0,000	8,953	0,539	0,280	2,504	الثابت constant
0,000	4,867		0,083	0,402	ادراك مفهوم ادارة المعرفة

التابع: جودة الخدمات الفندقية

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0,290 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (ادراك مفهوم ادارة المعرفة) في سلوك المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بنسبة 29 %، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 71% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير ادراك مفهوم ادارة المعرفة، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة

0,539 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,402، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,504 بمستوى معنوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإدراك مفهوم ادارة المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

ج: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية توليد المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

سيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عملية توليد المعرفة وجودة الخدمات الفندقية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

$H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية توليد المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية توليد المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (عملية توليد المعرفة)، والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44) نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r		0,372		
معامل التحديد R <sup>2</sup>		0,138		
قيمة (F): 9,290		مستوى العنوية 0,003		
عند $\alpha=0.05$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	
			معنوية t	معنوية t
	B	SEb	بيثا $\beta$	
الثابت constant	2,460	0,454	0,372	5,413
لعملية توليد المعرفة	0,387	0,127		3,048

التابع: جودة خدمات مراجع الحسابات

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0,138 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عملية توليد المعرفة) في سلوك المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بنسبة 13,8 % وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 86,2 % من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير عملية توليد المعرفة، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,372 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95 % إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,387، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,003 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,460 بمستوى معنوي 000,0 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لعملية توليد المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

ج: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية خزن المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

سيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عملية خزن المعرفة وجودة الخدمات الفندقية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

$H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $H_1\alpha = 0.05$  لعملية خزن المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية خزن المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (عملية خزن المعرفة)، والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45) نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

		معامل الارتباط r		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
		0,528			
		0,279			
عند $\alpha=0.05$		0,000	مستوى العنوية		قيمة (F): 22,435
معنوية t	قيمة (t)	معاملات موحدة		المتغير	
		بيثا $\beta$	SEb	B	
0,000	11,773	0,528	0,234	2,761	الثابت constant
0,000	4,737		0,068	0,322	لعملية خزن المعرفة

التابع: جودة الخدمات الفندقية

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0,279 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عملية خزن المعرفة) في سلوك المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بنسبة 27,90 % وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 72,10% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير عملية خزن المعرفة، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,528 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,322، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين

المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,761 بمستوى معنوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الإنحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لعملية خزن المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

ج: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية توزيع المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

سيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عملية توزيع المعرفة وجودة الخدمات الفندقية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

$H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $H_1\alpha = 0.05$  لعملية توزيع المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية توزيع المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (لعملية توزيع المعرفة) والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46) نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

0,453	معامل الارتباط r
0,206	معامل التحديد R <sup>2</sup>

قيمة (F): 15,011		مستوى العنوية 0,000		عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)
	B	SEb	بيتا		
الثابت constant لعملية توزيع المعرفة	2,602	0,324	0,453	8,037	0,000
	0,348	0,090		3,874	0,000

التابع: جودة الخدمات الفندقية

**المصدر:** بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0,206 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عملية توزيع المعرفة) في سلوك المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بنسبة 20,60 % وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 79,40 % من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير عملية توزيع المعرفة، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0,453 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,348 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,602 بمستوى معنوي 000,0 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول

الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لعملية توزيع المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

ج: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

سيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عملية تطبيق

المعرفة وجودة الخدمات الفندقية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

$H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

$H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (عملية تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47) نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط r		معامل التحديد R <sup>2</sup>		
0,270		0,073		
قيمة (F): 4,574		مستوى المعنوية 0,037		عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	SEb	بيتا $\beta$	قيمة (t)
الثابت constant عملية تطبيق المعرفة	3,001	0,394	0,270	7,624
	0,227	0,106		2,139

التابع: جودة الخدمات الفندقية

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0,073 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عملية تطبيق المعرفة) في سلوك المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بنسبة 7,30 % وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 92,70% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير عملية تطبيق المعرفة، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0,270 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,227 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,037 وهو أقل من 0,05 مما يشير

إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3,001 بمستوى معنوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الإنحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لعملية تطبيق المعرفة وجودة الخدمات الفندقية.

### III-4-2 تحليل الفروق:

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول " اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية" تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة  $\alpha= 0.05$ .

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

#### الجدول رقم (48)

نتائج اختبار t لفروق المبحوثين حول اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية في المؤسسة لمتغير الجنس.

القيمة الإحتمالية	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0,353	0,936	0,52920	3,6937	37	ذكر	جميع
		0,46281	3,5681	23	أنثى	المحاور

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,353 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

يوضح الجدول رقم (49) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم(49): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية	داخل المجموعات	9,155	2	4,577	44,501	0,000
	بين المجموعات	5,863	57	0,103		
	المجموع	15,018	59	-		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

بما ان اختبار ANOVA الذي يحدد وجود او عدم وجود فروق معنوية تعزى الى متغير العمر قد بين ان هناك فروق، وبالتالي يجب التأكد من معنوية هذه الفروق بإجراء اختبار POST HOC TEST كما يلي:

الجدول رقم(50): تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير العمر

البيان	اقل من 30 سنة		من 30 الى 40		من 41 الى 50	
	متوسط	مستوى	متوسط	مستوى	متوسط	مستوى
	الفروق	الدلالة	الفروق	الدلالة	الفروق	الدلالة
اقل من 30 سنة						

				0,509	0,06591	من 30 الى 40
		0,000	0,81574	0,000	0,88165	من 41 الى 50

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك اختلاف غير معنوي في اجابات افراد عينة الدراسة يعزى الى عامل العمر كما يلي:

✓ بين المرحلة الاولى والمرحلة الثانية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,509

كما يتضح من الجدول ان هناك اختلاف معنوي في اجابات افراد عينة الدراسة يعزى الى عامل العمر كما يلي:

✓ بين المرحلة الاولى والمرحلة الثالثة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000

✓ بين المرحلة الثانية والمرحلة الثالثة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000

### ثالثا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (51) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

### الجدول رقم(51): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية	داخل المجموعات	5,813	2	2,907	18,001	0,000
	بين المجموعات	9,204	57	0,161		
	المجموع	15,018	59	-		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

بما ان اختبار ANOVA الذي يحدد وجود او عدم وجود فروق معنوية تعزى الى متغير العمر قد بين ان هناك فروق، وبالتالي يجب التأكد من معنوية هذه الفروق باجراء اختبار POST HOC TEST كما يلي:

الجدول رقم(52): تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

جامعي		ثانوي		متوسط		البيان
مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	
						متوسط
				0,365	0,26923	ثانوي
		0,000	0,63590	0,216	0,36667	جامعي

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك اختلاف غير معنوي في اجابات افراد عينة الدراسة يعزى الى عامل العمر كما يلي:

✓ بين المرحلة الاولى والمرحلة الثانية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,365

✓ بين المرحلة الاولى والمرحلة الثالثة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,216

كما يتضح من الجدول ان هناك اختلاف معنوي في اجابات افراد عينة الدراسة يعزى الى عامل العمر كما

يلي:

✓ بين المرحلة الثانية والمرحلة الثالثة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000

رابعا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

يوضح الجدول رقم (53) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة العائلية:

الجدول رقم(53): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية	داخل المجموعات	0,410	2	0,205	0,799	0,455
	بين المجموعات	14,608	57	0,256		
	المجموع	15,018	59	-		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,455 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05.

خامسا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (54) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(54): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
اثر ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية	داخل المجموعات	7,338	2	3,669	27,233	0,000
	بين المجموعات	7,680	57	0,135		
	المجموع	15,018	59	-		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

بما ان اختبار ANOVA الذي يحدد وجود او عدم وجود فروق معنوية تعزى الى متغير العمر قد بين ان هناك فروق، وبالتالي يجب التأكد من معنوية هذه الفروق باجراء اختبار POST HOC TEST كما يلي:

الجدول رقم(55): تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

البيان	اطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
اطار						
عون تحكم	0,58929	0,000				
عون تنفيذ	0,75262	0,000	0,16333	0,228		

المصدر: بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك اختلاف غير معنوي في اجابات افراد عينة الدراسة يعزى الى عامل المستوى الوظيفي كما يلي:

✓ بين المرحلة الثانية والمرحلة الثالثة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,228

كما يتضح من الجدول ان هناك اختلاف معنوي في اجابات افراد عينة الدراسة يعزى الى عامل المستوى الوظيفي كما يلي:

✓ بين المرحلة الاولى والمرحلة الثانية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000

✓ بين المرحلة الاولى والمرحلة الثالثة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000

سادسا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول رقم (56) نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(56): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
اثر ادارة المعرفة	داخل	3,945	1	3,945	20,665	0,000

					المجموعات	في تحسين
		0,191	58	11,073	بين المجموعات	جودة الخدمات
		-	59	15,018	المجموع	الفندقية

**المصدر:** بالاعتماد نتائج spss وإنتاج الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05

### خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بتطبيق ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على مجتمع الدراسة المختارة لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تحسين جود الخدمات الفندقية، ولتحقيق ذلك قمنا باختيار فندق ماريوت بولاية قسنطينة، وقد وجدنا من خلال المقارنة أن أغلب النتائج متقاربة حيث لا يوجد اختلاف كبير في الإجابات ومن أهم النتائج المتواصل إليها إتباع الفندق لمنهج إدارة المعرفة بشكل كبير ، ووجود التقييم المستمر للأصول المعرفية المتواجدة في الفندق والرصد الدائم لها، ويوجد إدراك لمفهوم إدارة المعرفة من طرف الموظفين أيضا وجود اهتمام بعمليات إدارة المعرفة



خاتمة عامة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات ومن بينها الفنادق ، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة إدارة الفندق، وتبني عملياتها في مثل هذه المؤسسات يعد أمر ضروري وإذا ما تم تطبيقه بفعالية فإنه حتما سيؤدي إلى تميزها، لذلك حاولنا في هذه الدراسة معرفة أثر إتباع منهج إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق ماريوت بولاية قسنطينة .

### النتائج والتوصيات:

#### 1- النتائج:

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن أن نقدم النتائج الآتية:

- 1- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة للفنادق في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصرها وهي عمليات إدارة المعرفة.
- 2- يوجد إدراك لمفهوم إدارة المعرفة من طرف أغلب موظفي إدارة الفندق ، بحيث لا يوجد خلط بين مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة المعلومات .
- 3- هناك نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث مهتمون ومتفوقون حول أهمية إدارة المعرفة وما تتضمنه من معلومات ومعارف وبيانات موجودة في الفندق تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفندق محل البحث.
- 4- وجود تقييم مستمر للأصول المعرفية للفندق والرصد الدائم لها.
- 5- بينت الدراسة العملية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة اهتمام الفنادق بالتقصي والبحث عن رضا النزلاء وجودة الخدمات المقدمة، ويمكن تفعيل ذلك من خلال تفعيل صندوق للشكاوى وإجراء استطلاعات مستمرة لآراء النزلاء والتركيز الدقيق على أذواقهم وتشكيل فرق عمل والتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والبحث، بالإضافة إلى توظيف المعرفة التي تمتلكها الفنادق بأقصى درجة ممكنة، بغية مواجهة التحديات التي تعترضها ورفع مستوى الأداء وتحسين الجودة ، إذ أن هذه المعارف تمثل رأس المال الفكري الذي تمتلكه الفنادق والذي يسهم في تنمية القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية.

2- ضرورة اهتمام إدارة الفنادق بالموظفين وتأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر في مراكز متخصصة، وبخاصة في موسم انخفاض الطلب على الغرف والخدمات الفندقية، سيما أن الطلب السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص يتعرض للتذبذب المستمر، فإذا ما قامت تلك الفنادق بتدريب موظفيها في فترة انخفاض الطلب فإن ذلك سيعود بالفائدة على كل من الفندق وموظفيه حيث يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ومن ثم تقليل تكاليف الحصول على العمالة.



قائمة المراجع

## أولا/الكتب

- 1- ا خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.
- 2- ابراهيم الخلق الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007..
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة... 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2004
- 4- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المعرفية دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، ادارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة نشر .
- 6- بشير العلاق طائي، حميد النبي ، تسويق الخدمات، جامعة الزيتونة، عماد، الأردن، 1999.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتارك، مصر 2006.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 9- جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر ، دليل الخدمة العملاء ممرات البيع، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 10- حضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات و الحلول، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الاردن، 2009.
- 11- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسوق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 12- خيضر حمود كاسم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 13- خضرة عمر بشير، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دار وائل للنشر، عمان، 1998.
- 14- ربحي محفوظ عليان، إدارة المعرفة KNOWLEDGE MANAGEMENT الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- 15- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
- 16- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005..
- 17- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عماد، 2006

- 18- فريد كروتل، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009.
- 19- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 20- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 21- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 22- محمود ابراهيم عبيدات، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 23- محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس علاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، دون بلد نشر، 2002.
- 24- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، إثراء لنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
- 25- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 26- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 27- نعيم أبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 90-91.
- 28- ياسين كحلي: إدارة الفنادق والقرى السياحية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.

#### المذكرات

- 1- أحمد طرطار، سارة حلومي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 2- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 3- أسيا بوالشعور، مكنتبات المؤسسات الاقتصادية ودورها في إرساء إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009

- 4- أقتين عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة لني شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- 5- أمال بوزكري ، نعيمة مكناسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل ، 2013
- 6- جصاص عقبة، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011
- 7- حنان مانع، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا الزبائن ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، جامعة جيجل، 2015، 2014.
- 8- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، 2009.
- 9- عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2010.
- 10- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2012.
- 11- العوبي فتيحة، لمحزم سمية، أثر جودة الخدمات السياحية على سلوك السائح، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2015.
- 12- فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2012.
- 13- هالة الديب، ياسمينة بهلول أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير اقتصاد سياحي، جامعة جيجل، 2014، 2015.
- 14- يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010
- الملتقيات:**

- 1- جودة الخدمة الفندقية، ملتقى صناع السياحة والسعر، قسم الدراسات الفندقية

2- محمد خلاف، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافية بالمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09 و 10 نوفمبر، 2010.

#### الدراسات الاستطلاعية

1- صلاح الدين عواد كريم الكبسي، مهند محمد ياسين الشخيلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

#### الدراسة الميدانية

1- ابراهيم بظاظو، أحمد العمایرة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم، منشورات مجلة علوم إنسانية، العدد 45، جانفي، 2011

#### المنتديات:

1- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد أحمد إسماعيل، كاتب في مجالات التطوير التنظيمي 2012.

#### المجالات

1- مجد أحمد محرز: أثر المعرفة في تحسين جودة الفندقية، مجلة جامعة النشر للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عدد3، 2014 .

2- محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، 2014.

#### المدونات:

1- مدونة المعرفة، عبد الله الرحمن الطويل، 2012. [aboutoweel.blogspot/.../knowledge – managemant](http://aboutoweel.blogspot/.../knowledge-management).

#### المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Brayen Bergeron. ESSENTIALSOF Knowledge Management. Jhon Winley And Imc ..
- 2- Hubérac-Jeanpiere, Guide Des Méthodes De La Qualité, Maxima, Paris. 1998.
- 3- Michel Maneran, Gestion Des Entreprises Du Tourisemes, Bergeal, Paris, 1999.
- 4- Philip Kaller, Bemarddu Bios, 11 emdition Delphine Manceau, Paris .

المواقع الالكترونية

- 1- aboutoweel.blogspot/.../knowledge – managemant
- 2- <http://www.12manage.com> .
- 3- <http://www.UQU.edu.sa/files/timy-mce/plugins.doc>,(vu

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر: تخصص اقتصاد وتسيير سياحي حول

موضوع: أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية

نرجو منكم التكرم للإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صدق وموضوعية، ونحيطكم علما أن إجاباتكم

سوف نتعامل معها بكل سرية ولا تستخدم إلا بغرض إكمال هذه الدراسة

شكرا لكم على حسن تعاونكم

ملاحظة هامة: الرجاء وضع العلامة (x) عند الإجابة التي تراها مناسبة

تحت إشراف الأستاذ:

مبيروك محمد البشير

من إعداد الطالبتين:

• بودرمين إلهام

• بوالعيد صباح

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- العمر:

أقل من 30  من 30 إلى 40 سنة   
 من 41 إلى 50 سنة  51 فما فوق

### 3- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

### 4- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  حالات أخرى

### 5- المستوى الوظيفي:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### 6- الأقدمية المهنية:

أقل من 05 سنوات   
 من 5 إلى 10 سنوات   
 أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: إدراك مفهوم إدارة المعرفة

إدراك	مفهوم إدارة المعرفة	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-	إدراك	يؤمن الفندق أن المعرفة هي المعلومات					
2-	مفهوم	يعطي الفندق الأولوية لإدارة المعرفة					
3-	إدارة	يدرك العاملون أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق منافع وأرباح إضافية					

• عمليات إدارة المعرفة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان		
					يعتمد الفندق في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية	-4	توليد المعرفة
					توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوفر بشكل كاف في الفندق .	-5	
					يقوم الأفراد العاملين داخل الفندق بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف	-6	
					يقوم الفندق بتوثيق المشكلات التي واجهها وطرق حلها للإفادة منها.	-7	تخزين المعرفة
					يعتمد الفندق في تخزين معرفته على الأرشيف والمستندات الورقية	-8	
					يعتمد الفندق في تخزين معرفته على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة.	-9	
					توجد شبكة اتصال داخلي بالفندق يمكن من تبادل المعرفة.	-10	توزيع المعرفة
					تفضل إدارة الفندق العمل الجماعي من أجل تسهيل تبادل المعرفة.	-11	
					يحتوي الفندق على قاعدة بيانات دليل بأسماء أصحاب الخبرة وعناوينهم للرجوع إليهم عند الحاجة إلى طلب	-12	

					استشارة.		
					تظهر أهمية المعرفة عند حدوث الأزمات.	-13	تطبيق المعرفة
					تسعى إدارة الفندق إلى اعتماد أفضل الممارسات والوسائل في مجال تطبيق المعرفة	-14	
					هناك متابعة مستمرة لمدى تطبيق المعرفة في الفندق وتحسينها	-15	

### المحور الثالث: جودة الخدمات الفندقية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان		
					يراعي الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات النزلاء.	-16	الاعتمادية
					حقوق النزلاء محفوظة بموجب قانون	-17	
					يحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في أغلب الأحيان	-18	
					الخدمات تقديم بصورة فورية ومن دون تأخير.	-19	الاستجابة
					العاملون على استعداد دائم عند تكليفهم	-20	

					بأعمال إضافية. -21 العاملون مستعدون دائما للإجابة عن أسئلة واستفسارات النزلاء.	
					-22 يلتزم العاملون بلباس موحد خاص بالفندق. -23 القواعد والتعليمات مكتوبة ببساطة لكي يتم فهمها. -24 التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أنشطة الفندق حديثة.	الملموسية
					-25 تتوافر في الفندق أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والنزلاء عند تواجدهم في الفندق. -26 يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بالنزلاء. -27 يستخدم الفندق معدات السلامة والأمان للمحافظة على ممتلكات الفندق عند تعرضها للمخاطر.	الأمان
					-28 الفندق يوفر للنزلاء الاهتمام اللازم بأموالهم الشخصية. -29 العاملون في الفندق يفهمون طلبات النزلاء بسهولة. -30 يتسم سلوك العاملين في الفندق باللطف في التعامل مع النزلاء.	التعاطف

## الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	مكان العمل
01	بوخمم عبد الفتاح	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
02	صالح محمد	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
03	مناد إدري	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



## المخلص

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، حيث قمنا بدراسة ميدانية في فندق ماريوت المصنف بخمسة نجوم بولاية قسنطينة، وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول رئيسية، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان مدخل لجودة الخدمات الفندقية، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على الإسباني كأداة لجمع البيانات والمعلومات الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 60 وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد إهمام بإدارة المعرفة من قبل الفندق محل الدراسة حيث كلما تم الاعتماد على إدارة المعرفة كلما ساهم ذلك بجزء كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهذا ما يبين الأهمية البالغة لإدارة المعرفة وضرورة تطبيقها باستمرار من أجل محافظة الفندق على مكانته.

## Résumé

A travers cette étude nous avons essayé de connaître l'effet de la gestion des connaissances pour améliorer la qualité des services hôteliers. Pour si nous avons étudié hôtel Marriott Constantine qui se classe cinq étoiles.

La recherche est divisée en trois chapitres principaux :

Le premier intitulé cadre conceptuel pour la gestion des connaissances.

Le deuxième entré de la qualité des services hôteliers.

Le troisième chapitre est une étude sur le terrain nous sommes appuyés sur le questionnaire comme un outil pour collecter des données et des informations et distribuées a la population de l'étude au nombre de soixante.

Nous avons analysé les données à l'aide du programme statistique SPSS.

Le gestion des connaissance a une importance donne l'hôtel pour maintenir sa position.

Mot clés : gestion des connaissances, processus de gestion des connaissances, qualité de services, qualité de services hôteliers

