



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية

"دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي"

إعداد

فاطمة علي بن غلبون

بكالوريوس إدارة – كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي

إشراف

د. ناصر فرج أحسونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير"

بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

خريف 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة يوسف الآية (76)

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرتين . . .

إلى كافة أفراد أسرتي

إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، والحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا الجهد العلمي المتواضع، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد ،،

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور ناصر فرج أحسونه وذلك لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، ولما قدمه من آراء وتوجيهات علمية، ومتابعة مستمرة لإرساء دعائم هذه الدراسة، وإظهارها على الوجه المطلوب.

كما أتقدم بأسمى آيات الحب والشكر والعرفان إلى أفراد أسرتي الكريمة وكل من مد لي يد العون لإظهار الدراسة على ما هي عليه.

جزى الله الجميع عني كل خير

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ز
	قائمة الأشكال.	ط
	ملخص الدراسة.	ي
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	8
4.1	أهداف الدراسة.	9
5.1	أهمية الدراسة .	10
6.1	فرضيات الدراسة.	10
7.1	مجتمع وعينة الدراسة.	12
8.1	أساليب المعالجة الإحصائية.	13
9.1	هيكلية الدراسة.	13
10.1	مصطلحات الدراسة	14
الفصل الثاني: إدارة المعرفة		
1.2	مقدمة	17
2.2	مدخل إلى إدارة المعرفة	18
3.2	مفهوم إدارة المعرفة	20
4.2	أهمية إدارة المعرفة	22
5.2	أهداف إدارة المعرفة	23
6.2	عمليات إدارة المعرفة.	25
7.2	مراحل إدارة المعرفة.	29

الترقيم	الموضوع	الصفحة
8.2	فوائد إدارة المعرفة.	31
9.2	العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة.	32
10.2	معوقات تطبيق إدارة المعرفة .	34
الفصل الثالث: الميزة التنافسية		
1.3	مقدمة	36
2.3	مفهوم الميزة التنافسية	36
3.3	أهمية الميزة التنافسية	38
4.3	أهداف الميزة التنافسية	39
5.3	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	39
6.3	خصائص الميزة التنافسية	40
7.3	الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية	40
8.3	المرتكزات الأساسية للتنافسية ومعوقاتها	41
9.3	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	42
10.3	إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية	46
11.3	محددات الميزة التنافسية	47
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
1.4	مقدمة	52
2.4	الدراسة الاستطلاعية	52
3.4	وسيلة جمع البيانات.	52
4.4	صدق وثبات مقياس الدراسة	53
5.4	الدراسة الرئيسية	55
6.4	مجتمع الدراسة	55
7.4	تحليل بيانات الدراسة	56
8.4	خصائص مجتمع الدراسة	56
1.8.4	توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس)	56
2.8.4	توزيع أفراد العينة حسب العمر	56
3.8.4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	57
4.8.4	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	58
5.8.4	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الفندق	58

الصفحة	الموضوع	الترقيم
59	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	6.8.4
59	أسلوب تحليل البيانات	9.4
60	إدارة المعرفة	10.4
75	المزايا التنافسية	11.4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

91	مقدمة	1.5
91	النتائج	2.5
92	التوصيات	3.5
95	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملحق (1) استمارة استبيان	
	ملحق (2) التحليل الإحصائية	
A	ملحق (3) الملخص باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
12	أعداد المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق الواقعة بمدينة بنغازي	(1-1)
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-4)
56	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(2-4)
57	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-4)
58	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	(4-4)
58	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الفندق	(5-4)
59	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(6-4)
60	أوزان المقياس في حالة العبارات الايجابية	(7-4)
62	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مفهوم إدارة المعرفة	(8-4)
64	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مدى أهمية إدارة المعرفة	(9-4)
67	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مدى توفر المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار	(10-4)
70	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور التخطيط من أجل الحصول على المعرفة	(11-4)
72	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مدى وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية	(12-4)
74	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور دعم المعرفة	(13-4)
77	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور جودة الخدمات	(14-4)
79	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور السيطرة على الأسواق	(15-4)
82	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور الإبداع والتطوير	(16-4)

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
84	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور كفاءة العمليات	(17-4)
85	العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة الخدمات	(18-4)
85	العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق السيطرة على الأسواق	(19-4)
86	العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع والتطوير	(20-4)
86	العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق كفاءة العمليات	(21-4)
87	نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على جودة الخدمات	(22-4)
88	نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على السيطرة على الأسواق	(23-4)
88	نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على الإبداع والتطوير	(24-4)
89	نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات	(25-4)

فائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
20	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(1-2)
25	عمليات إدارة المعرفة	(2-2)
33	العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة	(2-2)
43	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	(1-3)
47	إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية	(2-3)
48	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-3)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق الليبية الواقعة في مدينة بنغازي والمصنفة 3 أو 4 أو 5 نجوم. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد جمعت البيانات الخاصة بالجانب النظري عن طريق الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، في حين تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية، حيث وزعت (80) استمارة استبيان، استلم منها (75) استمارة، بحيث كان الفاقد (5) استمارات فقط، تم استبعاد (7) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (68) استمارة، حيث استخدمت بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الجداول التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل الانحدار البسيط من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما.

3. بينت نتائج الدراسة توفر المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى بعض التطبيقات لمفهوم إدارة المعرفة.

4. بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات).

من خلال ما عرض من النتائج تم تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع الفندقي اهتماماً زائداً بإدارة المعرفة، وقد يكون ذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تهتم بإدارة المعرفة.
2. العمل على تطوير أنظمة المعلومات في الفنادق محل الدراسة، وذلك لمساهمتها في تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب وبالسرعة الكافية.
3. ينبغي على إدارات الفنادق محل الدراسة، أن تعطي أهمية أكبر للتواصل والتعامل مع الفنادق الأجنبية المرموقة، بما يساعدها على الاستفادة من التطور في مجال إدارة المعرفة، وذلك يسهم حتماً في تطوير مستويات الأداء والتميز في العمل في تلك الفنادق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة عنصراً مهماً في الحياة المعاصرة، حيث أضحت المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليها لا بد من وجود جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة، من أجل تمكينها من تحقيق السبق التنافسي للارتقاء إلى مستوى التميز.

من هنا برزت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمو الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم "إدارة المعرفة" والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمنظمة على تحقيق الميزة التنافسية لتمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق.

ويعد مفهوم إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، كما تعتبر إدارة المعرفة من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، وقد ازدهرت أهميتها في العصر الحاضر بسبب ما حققته من أهمية خاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها

كواحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط غير المحدود (عبدالله وبو سهوة، لا يوجد سنة).

ومع تزايد المنافسة العالمية، واشتداد الصراع على الأسواق، وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية والمبتكرات التسويقية، انصب الاهتمام على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين كفاءة منظمات الأعمال وزيادة قدرتها التنافسية على التطور المستمر في كل المجالات (السلمي، 1997).

وتسعى المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها وتطوير منتجاتها لتحقيق ذلك، كما أنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية (عبدالله وبو سهوة، لا يوجد سنة).

لذا يمكن القول بأن تدفق المعرفة بمنظمات الأعمال والاستفادة من المعلومات بوصفها وسيلة رئيسة من وسائل المعرفة الحديثة يسهمان بفعالية كبيرة في اتخاذ القرار الصحيح لحل المشكلات المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال والبقاء في ميدان المنافسة لفترات طويلة ممتدة (بلعم، 2009).

2.1 الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات التي تناولت جوانب خاصة بموضوع الدراسة.

دراسة رفاعي (2002) بعنوان:

" تقييم دور العمليات الاجتماعية والتجسدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها

على العملية الابتكارية".

دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في مصر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية، وتكونت عينة الدراسة من (11) شركة من القطاعين العام والخاص، وشملت عينة الدراسة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد خلق ضعيف للمعرفة لدى القطاعين العام والخاص سواء كانت معرفة تنظيمية أو معرفة فنية، ومن ثم فإن حجم الابتكارات لدى القطاعين العام والخاص ضعيف إلا فيما يتعلق ببعض الابتكارات البسيطة لدى شركات القطاع الخاص والاستثماري رغم أن لديهما قدرات بشرية معرفية كبيرة، وأوصت هذه الدراسة بتكوين فرق عمل لتسجيل المعرفة المتاحة والتي تشكل جزءاً من العمليات سواء كانت معرفة تنظيمية أو معرفة علمية (فنية)، ووضع الضوابط الكافية لجعل المعرفة السليمة والموثوق بها هي المعرفة السائدة بالمنظمة، ووضع ذلك في كتيبات حتى تكون في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو خارجها خصوصاً العملاء والموردين.

دراسة ملاك والأثري (2002) بعنوان:

"إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات".

وهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة وأثرها على تطور المنظمة والعاملين فيها، كما هدفت إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسات دولة الكويت وإمكانية تطوير هذا الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (108) مؤسسة حكومية وخاصة عاملة في دولة الكويت وشملت عينة الدراسة مديري التطوير الإداري والبشري، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات اليوم تعيش في عالم تتزايد فيه المعارف والخبرات وأن غالبية العاملين يرون أن المعرفة أصبحت من المقومات الرئيسية لبقاء المنظمات في المنافسة، وقد أوصت هذه الدراسة بأنه

يجب على المنظمات أن تعزز وتسهل عملية المشاركة في المعارف والخبرات للعاملين لديها مما يخلق بيئة عمل مناسبة للمنافسة.

دراسة الساعد وحريم (2004) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية".

دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية للمنظمة، وشملت الدراسة ثلاثاً من كبريات شركات صناعة الدواء، حيث تم اختيارها بشكل عمومي وتمثل (24%) من الشركات مجتمع الدراسة، وكانت عينة البحث مكونة من (40) فرداً يمثلون المديرين العامين، ومديري التسويق والبحث والتطوير، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة أصبحت أهم أصول المنظمات المعاصرة، كما تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات، وأوصت هذه الدراسة بضرورة تعميق وعي وإدراك المسؤولين والعاملين بالتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة المتزايدة التي تواجهها الصناعة الدوائية بالأردن مع ضرورة أن يولي المسؤولون اهتماماً زائداً بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .

دراسة الطائي وأبو عياش (2004) بعنوان:

" إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية".

دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى في عمان، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تقييم معايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة من وجهة نظر الإدارات المشرفة والتنفيذية في فنادق الدرجة الأولى من السلاسل الفندقية العالمية العاملة في الأردن حالة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (100) شخص وشملت عينة الدراسة مدراء الفنادق ورؤساء الأقسام

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم العاملين لمعايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة كان إيجابياً وهذا يعني أن هناك إدراكاً واستيعاباً من قبل هؤلاء العاملين ومواقبتهم للاتجاهات الحديثة المتجددة في صناعة الضيافة، وأيضاً هناك تفاوت واختلاف في تقييم العاملين لمعايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية تعكس التفاوت في الأهمية النسبية التي يوليها أولئك العاملون لهذه المعايير، وكذلك في الأساليب المختلفة التي تتعامل بها السلاسل الفندقية العالمية في ترتيب أولوياتها المعرفية والتي هي بالتالي انعكاس للتفاوت في نوعية فئات السياح والزوار الذين يشكلون الأسواق الرئيسية لهذه الفنادق.

دراسة هاشم (2005) بعنوان:

"إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وقد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة والإبداع وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية، وأوصت الدراسة بتدعيم الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بالتكنولوجيا المناسبة والتي تسهل عمليات تبادل المعرفة فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة وخارجها والقيام بمشروعات بحثية مشتركة بين الجامعات المصرية والأجنبية لما لذلك من إسهام حقيقي في تدعيم التبادل المعرفي وتولد معرفة جديدة مما تضيف للرصيد المعرفي للجامعات المصرية.

دراسة باسردة (2006) بعنوان:

"تكامُل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء".

دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات وتعزيزها، وتكونت عينة الدراسة من (178) فرداً شملت الهيئة الإدارية العليا لتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد آثار كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الأداء ككل، وخلصت إلى نتيجة مفادها أن نموذج بطاقات العلاقات المتوازنة من أهم النماذج الممكن استخدامها لقياس أداء المنظمة وأوصت هذه الدراسة بضرورة تبني مفهومي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لأهميتهما في تحسين مستوى أدائها.

دراسة الفارس (2010) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات".

دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة في دمشق. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وتكونت عينة الدراسة من (42) شركة صناعية في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها وشملت عينة الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص في عشر شركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تحسين في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الأداء بنسبة أكبر من محاور التعليم والنمو والزيائن وربط الوحدات الإدارية بشبكة حواسيب، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة تزود العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة إن الكثير من تلك الدراسات اهتمت اهتماماً كبيراً بموضوع إدارة المعرفة من جوانب مختلفة وأن نقصها يعد من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات في بيئات مختلفة، حيث ركزت بعض هذه الدراسات على العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء، بينما ركزت بعض الدراسات الأخرى على العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار والإبداع التنظيمي، أما هذه الدراسة فهي تختلف عن الدراسات السابقة، من حيث أنها تحاول التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والمزايا التنافسية وتعد أول دراسة حسب علم الباحثة تجري في ليبيا للتعرف على إدارة المعرفة في المنظمات الفندقية العاملة بمدينة بنغازي التي شملها البحث ومدى توافق الممارسة مع ما كتب نظرياً حول إدارة المعرفة، ولعل ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تتبنى مفهوم إدارة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية لهذه المنظمات في بيئة تختلف عن البيئات التي أجريت بها الدراسات التي تم عرضها، أيضاً ما يميز هذه الدراسة كونها تركز على المنظمات الفندقية العاملة بمدينة بنغازي باعتبارها قطاعاً حيويًا له أهمية كبيرة لدى الدولة والمجتمع.

3.1 مشكلة الدراسة:

أصبحت المنافسة اليوم من أهم عناصر نظام الأعمال الحديثة التي تعتمد على التطوير المستمر والتغير التكنولوجي حيث ينبغي على المنظمة قبولها والتعامل معها بإيجابية، خاصة وأن المنافسة لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق وإنما المنافسة من أجل البقاء مما يزيد الاهتمام بضرورة وحتمية الانتباه لمصادرها الحالية والمحتملة والإعداد الجيد للتعامل معها، ذلك لأن أي منظمة تدرك أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد المستمر (طاشكندي، 2006).

- وقد أصبح من الواضح أن للمعرفة دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز، حيث تتجسد المعرفة في عملياتها ومتطلباتها ذات العلاقة بتحقيق الأداء المتميز، لذلك فالمقدرة المعرفية يمكن أن تستخلص من المعرفة، وأساليبها في إيجاد التميز على المنافسين حيث أن:
- المعرفة هي المصدر الأساس لتفوق المنظمات.
 - المعرفة تقود (تؤدي) لإنتاج منتجات وخدمات متميزة.

إن ممارسة إدارة المعرفة في الفنادق مع توافر جميع مقومات الخدمة الفندقية ستساهم في نجاح وتطوير الأداء المستقبلي لها وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق التميز على المنافسين. هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فإن ممارسة إدارة المعرفة تواجه تحديات عديدة فهي تتطلب معرفة ومهارات وتفكير استراتيجي ومتطلبات قلما تتوفر في الفنادق.

من خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة لبعض الفنادق موضوع الدراسة والحوار مع عدد من مديري الفنادق لاحظت عدم إدراك العديد منهم لأهمية إدارة المعرفة في تسهيل وتحسين مستوى أداء الفنادق وتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة بما يحقق مصلحة المجتمع وإشباع رغبات أفرادها، ولذا ترى الباحثة بأن مشكلة الدراسة تتجسد في التساؤل التالي:

ما هو تأثير تبني مفهوم إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في الفنادق في

مدينة بنغازي؟

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى معرفة المديرين بالفنادق (محل الدراسة) لمفهوم إدارة المعرفة.

2. التعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات الفندقية قيد الدراسة.
3. التعرف على مدى تأثير تطبيق مفهوم إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في قطاع الخدمات الفندقية.
4. الوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المنظمات الفندقية قيد الدراسة على انتهاز وتطبيق منهج إدارة المعرفة والاستفادة من هذا الأسلوب في تحسين وتعزيز المزايا التنافسية.

5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة بمثابة دعوة لكل المنظمات إلى تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، من أجل تحقيق السبق والتميز في أداءها لأعمالها.
2. تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تحاول البحث عن أهمية إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء بالفنادق محل الدراسة، مما يكسب تلك الفنادق المزايا التنافسية التي ستساعد على البقاء والنمو والاستقرار في السوق.

6.1 فرضيات الدراسة:

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة

كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق

المزايا التنافسية للفنادق محل الدراسة.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية للفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة الخدمات بالفنادق محل الدراسة.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة الخدمات بالفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق السيطرة على الأسواق من قبل الفنادق محل الدراسة.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق السيطرة على الأسواق من قبل الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع والتطوير من قبل الفنادق محل الدراسة.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع والتطوير من قبل الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق كفاءة العمليات بالنسبة للفنادق محل الدراسة.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق كفاءة العمليات بالنسبة للفنادق محل الدراسة.

7.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق الليبية الواقعة في مدينة بنغازي والبالغ عددها (39) فندقاً (فنادق عامة وخاصة على حد سواء) وحيث أن البعض منها حديث التأسيس والبعض الآخر إمكانياته محدودة أو صغيرة الحجم فقد اشتملت العينة على جميع المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق المصنفة 3 أو 4 أو 5 نجوم وبذلك بلغ حجم العينة (80) مدير إدارة ورئيس قسم يعملون في عدد (11) فندقاً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

أعداد المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق الواقعة بمدينة بنغازي

الرقم	اسم الفندق	التصنيف	عدد مفردات العينة
1	تبيستي	خمس نجوم	10
2	أوزو	أربع نجوم	10
3	الفضيل	أربع نجوم	9
4	النوران	أربع نجوم	7
5	الواحات	أربع نجوم	8
6	السفير	أربع نجوم	6
7	بنغازي	أربع نجوم	5
8	القرية العائلية قاريونس	ثلاث نجوم	11
9	أفريقيا	ثلاث نجوم	6
10	نزل الراحة	ثلاث نجوم	4
11	الدوجال	ثلاث نجوم	4
	الإجمالي		80

المصدر: الهيئة العامة للسياحة لمدينة بنغازي.

8.1 أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات، فقد استخدمت

مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
2. معامل ألفا كرونباخ لغرض تحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
4. معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. ومعامل الانحدار البسيط من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

9.1 نطاق وحدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على قطاع الخدمة الفندقية داخل نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة للباحثة.
2. الحدود الزمنية: جمعت بيانات هذه الدراسة خلال الفترة 2012 - 2013م.

10.1 هيكلية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف المتغيرات الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

وتشتمل الدراسة على الجوانب التالية:

أولاً: الجانب النظري:

استعانت الباحثة في هذا الجانب بالكتب والدوريات والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع بهدف بناء إطار نظري مناسب لهذه الدراسة.

ثانياً: الجانب العملي:

قامت الباحثة بتجميع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بواسطة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لتجميع هذه البيانات، كما قامت بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بما يخدم أهداف الدراسة.

11.1 مصطلحات الدراسة:

المعرفة (knowledge):

"هي كل ما تراكم أو تولد من تصورات وتفسيرات ونظريات ومخرجات ومفاهيم وآراء سواء بالنقل أو العقل، ويمكن تطبيقه من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحسين الأحوال أو حل المشكلات أو تجويد السلع والخدمات" (الكبيسي، 2009: 568).

المعرفة الضمنية (Emplicit knowledge):

"هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي وهي كامنة في عقول الأفراد" (العلي وآخرون، 2009: 37).

المعرفة الصريحة (Explicit knowledge):

"وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الأوراق أو في الأشكال الإلكترونية ويمكن تدويرها" (العلي وآخرون،

2009: 37).

إدارة المعرفة (Knowledge Management):

"هي العمليات التي تعني باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها لتستخدم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات" (الكبيسي، 2009: 576).

الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

"يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (أبو بكر، 2008: 13).

الفندق (Hotel):

يعرف الفندق على أنه "عبارة عن مبنى مجهز ومعد لاستقبال الضيوف وإقامة النزلاء، بحيث يجد فيه النزول الراحة والمأوى والمأكل والخدمة لمدة زمنية معينة مقابل أجر معلوم ومحدد" (المصري، 1998: 29).

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

1.2 مقدمة:

"يعد موضوع إدارة المعرفة (Knowledge Management) من الموضوعات الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إثراء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة" (المجالي, 2009: 145).

وحيث أن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها ونموها, فإن ذلك يدفعها باستمرار نحو تطوير استراتيجياتها بما يتلائم مع المستجدات الحديثة. وهذه الجهود تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر (المحاميد, 2008).

ولقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة كمصدر رئيسي داعم للميزة التنافسية في المنظمات, حيث أكدت الدراسات والبحوث أن المنظمة يمكن أن تحقق هذه الميزة إذا عرفت كيف تستثمر معرفتها التنظيمية داخليا من خلال جمعها وتصنيفها ونشرها والمشاركة الفاعلة بها وتطبيقها في الأنشطة المختلفة وحمايتها من التسرب والسرقة من قبل المنافسين (السكرانة, 2010).

" وأصبحت إدارة المعرفة تشكل أهم ميزة تنافسية تسعى المنظمات إلى اكتسابها واستغلالها, ويعد هذا المورد سلاحا مهما للمنظمات في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة على المستوى العالمي " (باسرودة, 2008, 181).

لذا يمكن القول بأن "تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة, وهذا يبرز أهمية الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة في إدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " (الشرفا, 2008: 3).

2.2 مدخل إلى إدارة المعرفة:

إن تحديد تعريف واضح للمعرفة لابد أن يمر بمرحلتين قبلها حتى نصل إلى تعريف

دقيق وهما:

1. **مرحلة البيانات (Data):** البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني

فقد تطرق إليها العديد من الكتاب, ويعرفها (فند يلجي والسامرائي, 2002) بأنها

مجموعة من المفاهيم التي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتحويلها إلى معلومات ذات معنى,

بينما يعرفها (أنور, 1989: 11) بأنها "المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل

أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها", أما (ياسين, 2007: 10) فعرفها بأنها

"المعطيات البكر الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي, وهي المادة

الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية".

2. **مرحلة المعلومات (Information):** تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف إدارة

المعرفة, ويعرفها (بلال, 2005: 21) بأنها "بيانات تم وضعها في محتوى أو إطار

مستهدف", بينما يعرفها (علي, 2001: 7) بأنها "مجموعة من الآراء والحقائق والمفاهيم

التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها, أما (الصباح, 1998:

162) فإنه يعرفها بأنها "بيانات تم إعدادها, لتصبح شكل أكثر نفعا لمستقبلها, حيث

يكون لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم

اتخاذها".

وعلى أساس هذه التعريفات, "فإن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها

المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إذا تم

معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو

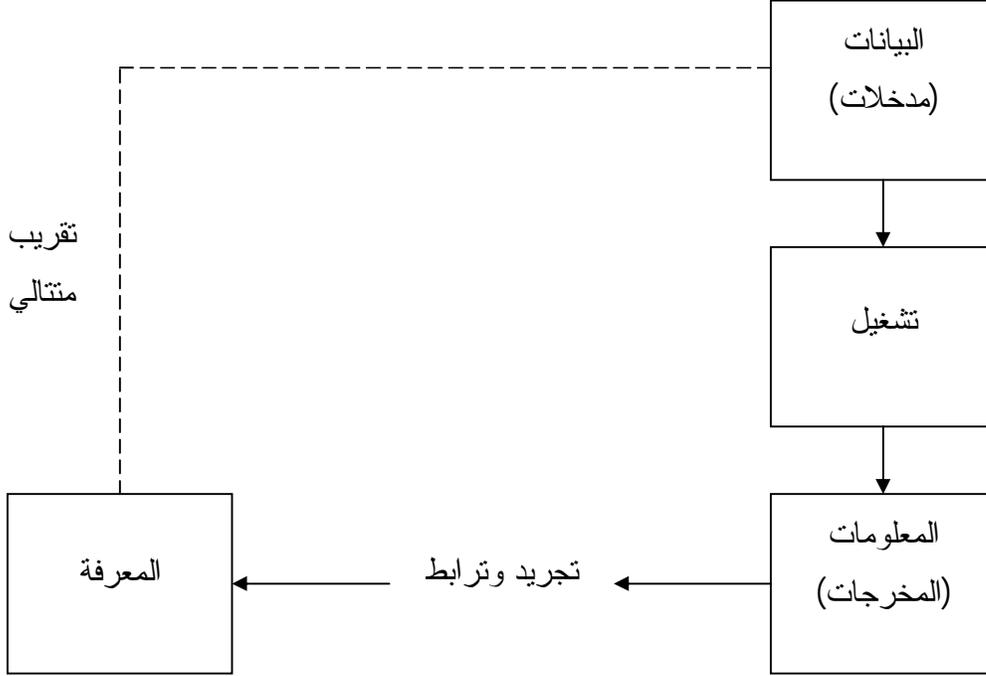
معلومات, ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب" (الشرفا, 2008: 33).

3. **تعريف المعرفة: (Knowledge):** هي "نتاج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري" (Intellectual Capital) وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق و أوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وقوانين وأطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات" (السلمي, 2002: 202).

"على الرغم من التذكير الواسع بأهمية المعرفة كمصدر حيوي للميزة التنافسية فإن هناك فهما محدوداً لكيفية خلق وإدارة المعرفة بصورة ديناميكية في منظمات الأعمال, ذلك أن إدارة المعرفة أصبحت من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً في الوقت الحاضر" (رفاعي, 2009: 13). ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة, فعرفها (عساف, 2005: 61) بأنها "مجموعة المعتقدات والتصورات والمعاني والمفاهيم والآراء أو الأحكام التي تتكون لدى الإنسان نتيجة مساعيه المستمرة, والطبيعية للتعامل مع الظواهر المحيطة به", وعرفها (Brian, 1999: 161) بأنها " قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها", أما (Nonaka, 1998) يعرفها بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.

الشكل رقم (1-2)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: (هلاي، 2004: 6).

نستخلص من هذا الشكل أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة، وفي هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات، وأن التحول من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة يلعب دوراً رائداً في تطور المنظمات في المستقبل.

3.2 مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في هذا المجال. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظمي مقصود وهادف (Zack, 1998).
 - جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخبزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها وتسهيل المشاركة بين الأفراد، لخلق معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات (A Ihorta, 1998).
 - "نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم واستخدام المعلومات" (Bait, 1999: 4).
 - عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخبزنها والمشاركة فيها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية (Duffy, 2000).
 - مدخل نظامي لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين (Hakett, 2003).
 - العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة وحل المشكلات (الزامل, 2003).
 - "المنهج الذي يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمنظمة" (برس, 2005: 13).
- وبناء على ما سبق، ترى الباحثة بأن إدارة المعرفة هي:

عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها، مما ينتج عنه خفض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

"إن جوهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة" (ياسين, 2000: 124). حيث يتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:

أ. رأس المال الإنساني: ويتضمن الخبرات المتراكمة والمهارات والقدرات والمعرفة والإبداع (حسن, 2005).

ب. رأس المال الداخلي أو الهيكلي: يتضمن الاسم التجاري والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية وقدرات نظم المعلومات والمعرفة المخزونة في قواعد المعرفة.

ج. رأس المال الخارجي "رأس المال السوق": وتتضمن هذه الفئة الربحية وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز... الخ.

باختصار، تتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الإنساني الذي يعتبر مصدرا للأفكار والإبداع على رغم ارتباطه المباشر والسببي بكل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الخارجي (ياسين, 2000).

4.2 أهمية إدارة المعرفة:

"تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة

الاقتصادية, وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم, وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل" (العلي وآخرون, 2009: 28).

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي, إذ يتم بموجبه إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية, كما يجعل الزبون مبتهاجا في تعامله مع المنظمة (الصادوري, 2007).

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي (محمد, لا يوجد سنة):

- تسهم إدارة المعرفة في دعم المنظمات من خلال تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بمستوى الأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها وتطبيقها وتقييمها.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

5.2 أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتووع أهداف إدارة المعرفة باختلاف المنظمات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها, إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت بها, وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات على النحو التالي (الزيادات, 2008):

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة, لتستخدم في الوقت المناسب.

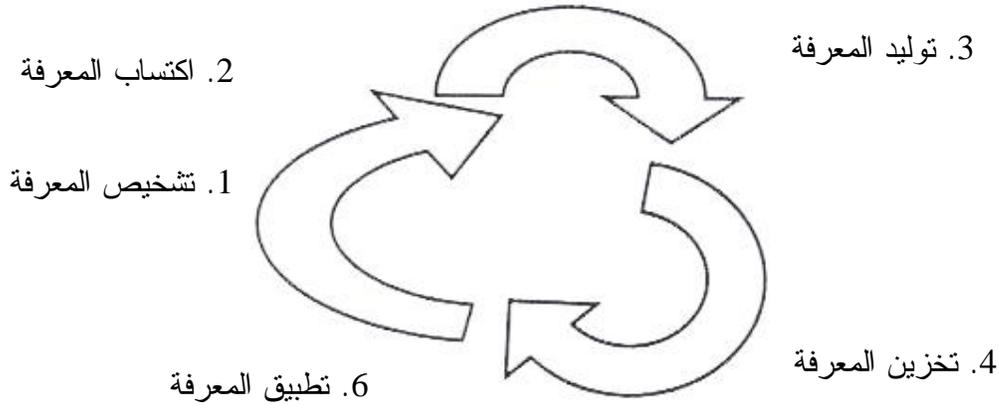
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات, من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب, مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة, من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة, وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق, وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

6.2 عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تتمثل بعمليات توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها لكي تكون متاحة لنشاط معين، بالتالي فإن عمليات إدارة المعرفة ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة والمنطقية عند الحاجة إليها والنشاط المطلوب لإيجاد المعرفة، ففي كل خطوة من خطوات تصنيع المنتج مثلا تكون الحاجة إلى نوع معين من المعرفة (عطية, 2008).

الشكل رقم (2-2)

عمليات إدارة المعرفة



5. تطوير المعرفة وتوزيعها

المصدر: (السكرانة، 2010: 291).

من خلال الشكل رقم (2-2) تتضح عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن تفصيلها على

النحو الآتي: (السكرانة، 2010):

1. عمليات تشخيص المعرفة:

أشار (Finn & Phillips) إلى أن توضيح مفهوم المعرفة داخل المنظمة يعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها بأنها قضية

تكنولوجيا. ومن أجل تحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة.

2. عملية اكتساب المعرفة:

قد تكون مصادر اكتساب المعرفة من مصادر داخلية مثل المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها. كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة. وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

3. توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين منهم (Kermally) و (Mertins, et al) ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات

وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة, كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة, مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

4. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية, والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة, والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل, وبمرور الوقت تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة, إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة من التكنولوجيا المستخدمة.

5. تطوير المعرفة وتوزيعها:

يركز تطوير المعرفة على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال (صناع) المعرفة, وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ويساعدها ذلك على جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة, بالإضافة إلى تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنها تتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من الشركات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة.

6. تطبيق المعرفة:

أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول. وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل وبذلك فإنها تستوجب الاحترام أو الإعجاب وليس الخوف. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة المنطقية لذلك هو أن تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا طبقت.

7.2 مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل, ولغرض التعرف على أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة (رزوقي, 2004):

1. مرحلة المبادرة:

تتم في هذه المرحلة عملية بناء المنظمة لبيئة موجهة نحو المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستقرار ميزة التنافس وتركز هذه المرحلة على: بناء العلاقات الإنسانية, وبناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2. مرحلة النشر:

وهي مرحلة مجابهة المنظمة لتراحم المعلومات وتراكمها. من المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهيكل الإدارية هو عرض اقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل.

وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة على عمليات تبرير ما يعرض من أفكار وما يقدم من مقترحات لتبرير جدواها أو تعديلها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر ذلك على سلوكيات الفرد وطموحه. إن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها وثبوتها ليست بالعملية البسيطة ولكنها يمكن أن تتحقق من خلال ما يلي: تبرير الأفكار, ووضع إجراءات وسياسات التبرير, واستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها, والحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3. مرحلة التكامل الداخلي:

يعتبر التكامل الداخلي والخارجي من القضايا الرئيسية التي تواجه العديد من المنظمات. فقد تواجه العديد من المنظمات مشكلات خطيرة، إذ على الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تستطع أن تضيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها. ببساطة لأنها لا تعمل على تكامل تلك المعرفة وتمويلها بما يتطابق وحاجات السوق. وتؤدي التكنولوجيا هنا دوراً بارزاً في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خريطة توزيعها.

4. مرحلة التكامل الخارجي:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المعرفة حيث يصبح من الصعوبة بمكان الاستمرار بميزة التنافس في حالة تركيز موارد ووقت المنظمة التنفيذي على معلوماتها الداخلية بشكل كبير وعلى أنشطة قليلة فقط لتمكنها من الأداء في المستويات العالمية. وإذا ما أخذنا في الحسبان حدة التنافس وزيادة عدد المنظمات المتنافسة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية مع التغيير الحاد والسريع في البيئة لوجدنا أن معظم المنظمات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصالات والتحالفات الإستراتيجية والشركات المشتركة.

ومن هنا يكون الموضوع الأساس في هذه المرحلة هو إدارة التعاون والتوحيد بين المساهمين على أن يكون التعاون قائماً على الثقة وهذه مهمة ليست بالسهلة لاختلاف الأهداف والثقافات باختلاف المنظمات، وتظهر هنا أهمية الشبكات المتداخلة بين المنظمات لتحقيق المؤتمرات عبر الفيديو والإنترنت ونظم الاتصالات والأقمار الاصطناعية وغيرها من الأنشطة لتحقيق المشاركة بالمعرفة بين المساهمين المرتبطين.

8.2 فوائد إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأمور الآتية (حجازي, 2005):

- تحسين عملية اتخاذ القرارات, بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا, وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل, إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.
- أن يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة (القريبة) من وظائفهم, ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
- أن يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل, ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسات المنظمة وإجراءاتها, وبالتالي يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.
- أن يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل, كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.

- أن يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل, إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر, وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون وفهم مقاصدهم.
- أن يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل بشكل أكثر براعة, كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- أن تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- زيادة إنتاجية المنظمة, وهي أمر رئيسي ومهم في بيئة الأعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية. ويمكن زيادة الإنتاجية وتحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول إلى المعرفة التي تساعد على تنفيذ المهام بفعالية أكثر.
- زيادة النمو, فالمنظمات جميعها تسعى إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيسي. ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء التي تفضل المنظمات استخدامها, مثل: العائد من الاستثمار والحصة السوقية وسعة خطة الإنتاج والتوسع في الأسواق الجديدة وغير ذلك.

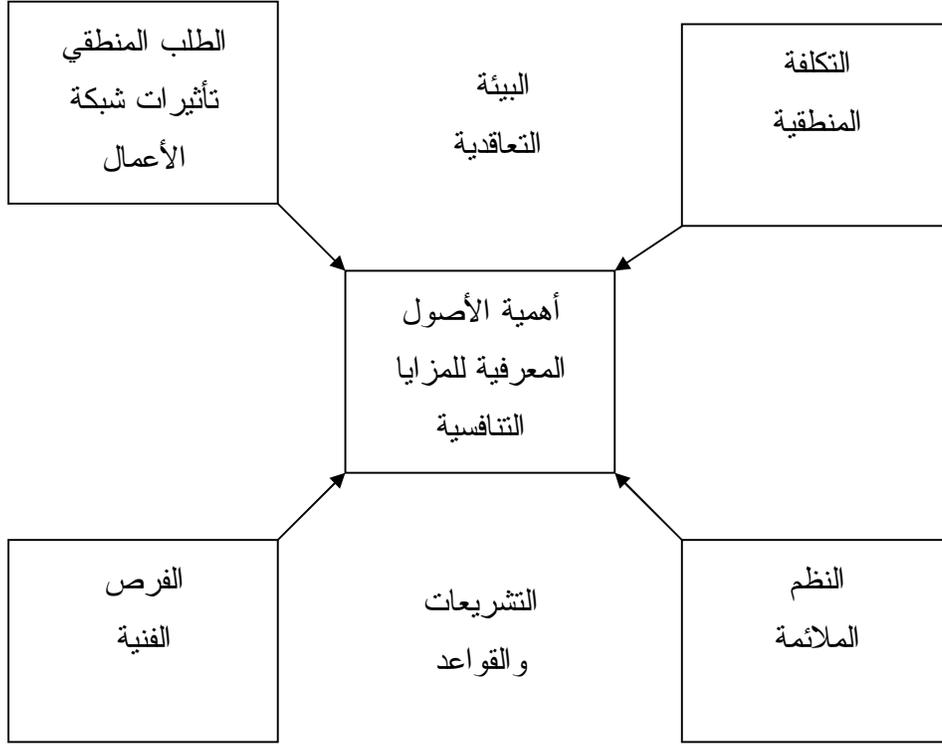
9.2 العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخليا والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيرا الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة, ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة, ويوضح

ذلك الشكل (2-3) (رفاعي, 2009):

شكل (2-3)

العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة



المصدر: (رفاعي، 2009: 42).

وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي:

- تطوير وحماية واستخدام الأصول المعرفية هي أساس الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.
- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها أيضا قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقا لتغير احتياجات العميل وطبقا لتغير ظروف المنافسة.

10.2 معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ولعل من

أبرزها ما يأتي: (المعاني, 2009).

- عدم التزام الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتقديم الدعم اللازم لذلك.
- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.
- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة, وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.
- عدم توافر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.
- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- مقاومة العاملين للتغيير, مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

المزايا التنافسية

1.3 مقدمة:

تواجه كل منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج عالية أو تجميع الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) بأحجام كبيرة لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها، وحتى منظمات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح وتبني الإستراتيجيات الملائمة التي يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة والعمل على استمراريتها في الأمد البعيد (المعاضيدي، 2007).

2.3 مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينيات القرن العشرين ، حيث بدأ مفهوم الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (الوليد، 2009).

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا

المفهوم منها:

- قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة (حجازي, 2000).
- أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين (Fahey, 1989).
- أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة (Lynch, 2000).
- المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون, ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي, 2001).
- مجموعة المهارات, والتقنيات, والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:
 - أ. إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
 - ب. تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (عباري ونصيب, 2002).
- قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة (الشيخ, 2004).

• المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات, وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا... الخ (الكردي, لا يوجد سنة).

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter, 1993).

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الإستراتيجي, ذلك أنه يعد أساسا لنجاح المنظمة ولكفاءتها الاقتصادية, فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المنظمة على بقائها, لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوى في ظل بيئتها التنافسية (فلة, 2005).

3.3 أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (صورية وهجرية, لا يوجد سنة):

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
3. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

4.3 أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية (صورية وهجرية, لا يوجد سنة):

1. خلق فرص تسويقية جديدة: وتتبع هذه الفرص من خلال وجود احتياجات لا تشبعها السلع والخدمات المعروضة حاليا، وغالبا ما تأتي الفرص التسويقية الجديدة نتيجة حصول المنظمة علي مزايا تنافسية بمقتضاها تضيف المنظمة قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق .
2. دخول مجال تنافسي جديد ، كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

5.3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في (فلة, 2005):

1. **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية, إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا, وتمييز المنتج والتفرد في تقديمه, والسمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية, والعلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة. فاعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.
3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة. إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع ، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

6.3 خصائص الميزة التنافسية:

- يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي (العتوم، 2009).
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - تبني على اختلاف وليس على تشابه.
 - تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما.
 - تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتعامل معها.
 - تبقى لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

7.3 الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

- إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المنظمة إما على التميز بتكاليف منخفضة وإما

من خلال تمييز منتجاتها عن منافسيها (الوليد, 2009) ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية (خليل, 1996):

1. التكلفة الأقل (Cost leadership):

تشير إلى قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع منتجات المنظمات المنافسة ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف إحدى المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

2. تمايز أو تمييز المنتج (Differentiation):

معناها قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال تنسيق أفضل بين الأنشطة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.

8.3 المرتكزات الأساسية للتنافسية ومعوقاتها:

أولاً: المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على ستة عناصر أساسية تتمثل في (فله، 2005):

1. تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.

2. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.

3. السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة, وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسين.

4. القدرة على مفاجئة وإيهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.

5. استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير من قواعد لعبة المنافسة.

6. تنظيم خطوات متابعة ومتاسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

ثانياً: معوقات التنافسية:

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية ما يلي: (فله، 2005).

1. ضعف الهياكل التنظيمية في المنظمات.
2. انخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلف الاتصالات الإدارية.
3. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
4. ضعف روح الإبداع لدى المديرين والمستخدمين.
5. غياب الأداء الأفضل للعمليات.
6. غياب روح الفريق في المنظمة.
7. الفشل في اكتشاف الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

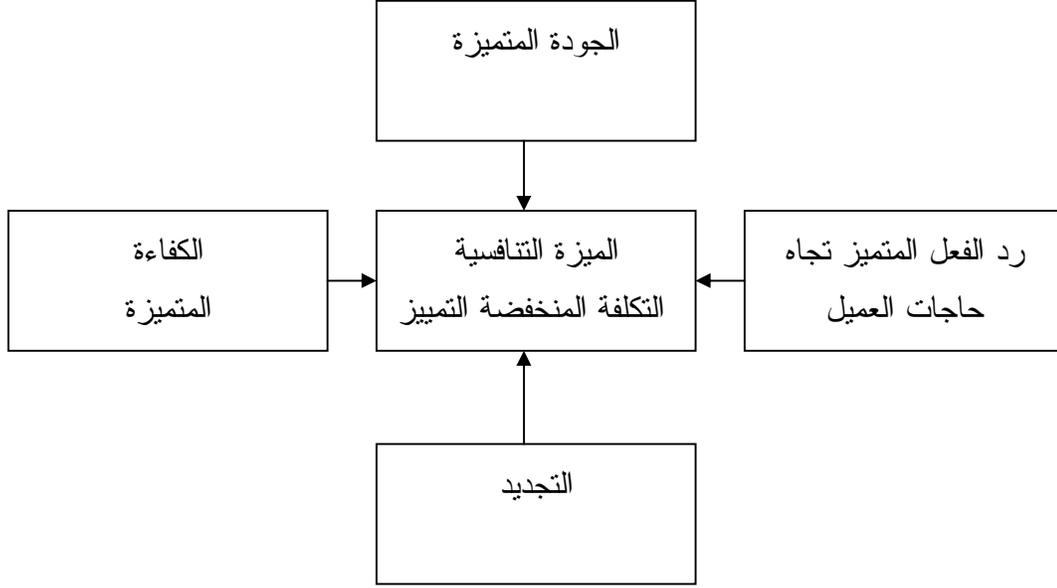
9.3 الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

على أي منظمة أن تتبنى الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية بغض النظر عن مجالها

الصناعي أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها وتتمثل في: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة

لحاجات العميل (رفاعي وعبدالمتعال، 2001).

شكل رقم (1-3)
الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: (رفاعي وعبدالمتعال، 2001: 196).

وفيما يلي توضيح للأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

1. الكفاءة (Efficiency):

تعد المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وذلك يعني أنه كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث أن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المنظمات يتجسد في إنتاجية الموظف ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف. ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار فإذا ما حققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية العامل في مجال صناعي معين، فسوف تحقق

المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج, بمعنى آخر ستمتلك هذه المنظمة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة الأقل.

إن الكفاءة المميزة تعتبر بمثابة قوة متفردة تهيئ للمنظمة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل, وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية, حيث أن المنظمة التي تتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها أو تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها. وبالتالي تستطيع خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها.

وتنشأ الكفاءة المميزة للمنظمة من خلال وجود مصدرين إضافيين وهما:

- **الموارد:** ويمكن تقسيم الموارد إلى موارد مادية (مثل الأرض والمباني والمصانع والتجهيزات) وموارد معنوية مثل (أسم العلامة التجارية والسمعة وبراءة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية).
- **القدرات:** تتمثل في مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي والتي تكمن في الأنظمة المعتادة للمنظمة, أي في الطريقة التي تعتمدها المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

2. الجودة (Quality):

"هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل" (مصطفى, 2003: 263). وتتمثل الجودة في السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. حيث يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثير مضاعفا من حيث توفير منتجات عالية الجودة سواء السلعة أو الخدمة تزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي

بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، أما التأثير الآخر للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.

3. التجديد (Innovation):

عبارة عن أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها حيث يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، وأن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليه منافسوها. ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4. الاستجابة لحاجات العميل:

يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيكون عند المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، حيث إن عملية تحسين جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفنقر إليها المنتجات المتواجدة أي بمعنى تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة، والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل حيث أن التباطؤ في الاستجابة للعميل يؤدي إلى مصدر إزعاج كبير للعميل وعدم شعوره بالرضا.

إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمنظمة لخلق مزيد من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح للمنظمة بالتفوق عليهم.

وتعد المزايا التنافسية نتاج لسعي الإنسان واستعماله لملاكته ومواهبه وقدرته على الإبداع والتطوير وإيجاده للبدائل واكتشافه للجديد (الخصيري، 2004).

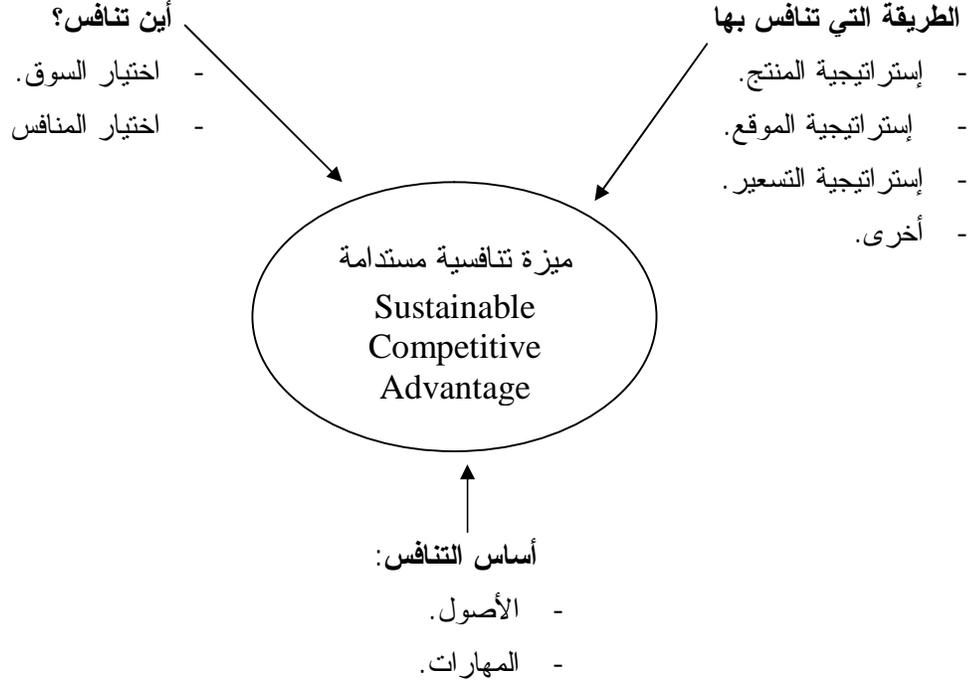
10.3 إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس (Competitive Strategy) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة تختلف عن المنافسين. وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي (خليل، 1996).

- **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع وهكذا.
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس والأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة والأداء في الأجل الطويل.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على كل من الأصول والمهارات التي تمتلكها المنظمة. ويعبر الأصل عن شيء ما تمتلكه المنظمة مثل أسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية.

شكل رقم (2-3)
إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية



المصدر: (خليل، 1996: 82).

11.3 محددات الميزة التنافسية:

"يتمحور أسلوب تحديد جوهر القدرة التنافسية حول تحديد ما لدى المنظمة من مقومات تنفرد بها من ناحية وما تحتفظ به من سرية أو تتكتم بشأن خصائصها ومقوماتها وسماتها ليحقق لها خصوصية تعجز المنظمات المنافسة عن التعرف عليها أو تقليدها أو مزاحمتها، ومن خلال هذا التفرد وتلك الخصوصية وذلك التكتم تتمكن المنظمة من تقديم منتج متميز وخدمات أفضل لعملائها" (أوبكر والنعيم، 2008: 379).

وتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين مهمين وهما

(خليل، 1996):

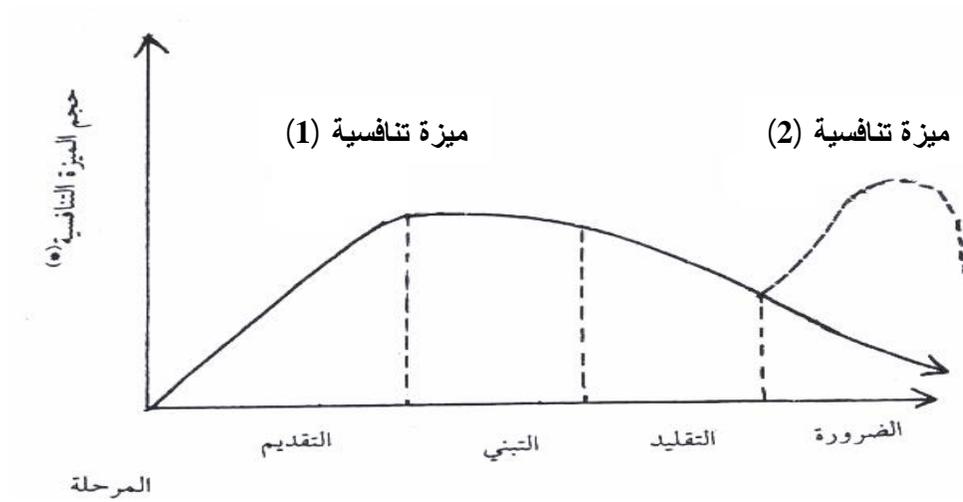
البعد الأول: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس النمط. تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و / أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو للعميل.

شكل رقم (3-3)

دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (خليل، 1996: 77).

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مختلفة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

1. نطاق القطاع السوقى:

حيث يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2. النطاق الرأسى:

يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)

3. النطاق الجغرافى:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة. ويسمح النطاق الجغرافى للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4. النطاق الصناعي:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة:

بعد استعراض الجزء النظري فإننا نتطرق في هذا الجانب إلى الحديث عن الدراسة الميدانية والتي بدورها تشمل: الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان والدراسة الرئيسية للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

تمثل هذه الدراسة جانباً مهماً من الجوانب التطبيقية للدراسة، وهي تعني القيام بنفس خطوات الدراسة الرئيسية، حيث قامت الباحثة بتوزيع (10) استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من الفنادق قيد الدراسة، التي تم اختيارها للتأكد من فهم ووضوح الأسئلة الواردة باستمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة، كما استهدفت الدراسة الاستطلاعية معرفة جوانب الضعف في استمارة الاستبيان والاستفادة من آراء ووجهات نظر المشاركين، والتحقق من إمكانية إجراء الدراسة ووضوح العبارات الواردة في مقياس الدراسة، والتأكد من ثبات وصدق المقاييس المستخدمة بهذه الدراسة.

3.4 وسيلة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك لما يوفره من اقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة، وما يوفره من بيانات ومعلومات تساعد في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب مثل (الجنس، العمر، المستوى العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في الفندق، المسمي الوظيفي).

القسم الثاني: هو عبارة عن البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة.

القسم الثالث: هو عبارة عن البيانات المتعلقة بالمزايا التنافسية وتتكون من أربعة مجالات

هي:

المجال الأول: جودة الخدمات ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: السيطرة على الأسواق ويتكون من (3) فقرات.

المجال الثالث: الإبداع والتطوير ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: كفاءة العمليات ويتكون من (4) فقرات.

وقد صيغت جميع العبارات بشكل ايجابي وهي مبينة في الجدول التالي:

نمط الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
وزنه النسبي الإحصائي	5	4	3	2	1

4.4 صدق وثبات مقياس الدراسة:

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في مجال الاختبارات بحيث يشكل مع مفهوم

الصدق أهم الأسس للتأكد من صلاحية الاختبارات، ويعرف الثبات (منسي، 1994: 188)

على أنه: "الاتساق الداخلي لعبارات المقياس الكلي". فهو يعبر عن مدى اتساق نتائج الأداة

وتوافقها عند تكرار اختبارها، وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة فقد طبقت معادلة

(ألفا كرونباخ) لحساب ثبات مقياس الدراسة، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$a = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sq^2}{st^2} \right)$$

حيث أن:

a = معامل الثبات.

$N =$ عدد عبارات الأسئلة.

$1 =$ مقدار ثابت.

$\Sigma =$ المجموع.

$st^2 =$ تباين الاختبار ككل.

$s_q^2 =$ تباين كل بند من بنود الاختبار.

وبتطبيق هذه المعادلة تم الحصول على معامل الثبات لمقياس الدراسة وقيمته (79%)

أما صدق المقياس يشير (الغريب، 1977: 670) إلى "قدرة ذلك المقياس على قياس ما

وضع من أجله أو مقياس السعة أو الظاهرة المراد قياسها.

وتعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي (Statistical validity) إحدى الطرق

البسيطة والدقيقة في حسابه، ويعرفها (عوض، 1999) بأنها صدق الدرجات التجريبية بالنسبة

للمرات الحقيقية، ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار.

ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$v = \sqrt{a}$$

حيث إن:

$(V) =$ معامل الصدق الذاتي.

$(a) =$ معامل ثبات المقياس.

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبهذه المعادلة يمكن حساب

صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، ومن خلال تطبيق المعادلة السابقة، تبين أن معامل

الصدق يساوي (98%) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس المستخدم بهذه الدراسة.

5.4 الدراسة الرئيسية:

أجريت الدراسة الرئيسية للتعرف على حجم العينة الرئيسية وعرض الخصائص العامة للعينة من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في الفندق، المسمى الوظيفي)، ومناقشة المتغيرات المستقلة والتابعة وتحليلها وتبيان علاقات الارتباط بينها.

6.4 مجتمع الدراسة:

أنشئت المنظمات الفندقية لغرض تحقيق أهداف وأغراض متعددة وهي تعتبر بمثابة المكان الذي يأوي إليه المسافرين عندما يغادرون بلادهم لكي يجدوا فيها الراحة والطمأنينة وكذلك المأكل والمأوى، وهي المسؤولة عن إيجاد الحلول والمشاكل لأولئك النزلاء.

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الفنادق ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في

المنظمات الفندقية ذات (3 ، 4 ، 5) نجوم العاملة بمدينة بنغازي (أنظر الجدول رقم (1)).

فقد وزعت (80) استمارة استبيان، استلم منها (75) استمارة، بحيث كان الفاقد (5)

استمارات فقط .

وقد استغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة تراوحت من أسبوعين إلى ثلاثة

أسابيع وبعد جمع استمارات الاستبيان وفحصها تم استبعاد (7) استمارات لعدم صلاحيتها

للتحليل وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (68) استمارة.

وعليه فإن إجمالي مفردات المجتمع (80) مفردة وقد تم أتباع أسلوب المسح الشامل

للحصول على معلومات أكثر دقة لخصائص مجتمع الدراسة.

7.4 تحليل بيانات الدراسة:

بعد أن تم تجميع البيانات من المبحوثين عن طريق استمارة الاستبيان، قامت الباحثة بتحليل وتفسير تلك البيانات المجمعة للأقسام الثلاثة التي تضمنتها استمارة الاستبيان.

8.4 خصائص مجتمع الدراسة:

في هذا الجزء نناقش بعض الخصائص لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1.8.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس):

يوضح الجدول رقم (1-4)، أن معظم أفراد العينة من الذكور، وأن مشاركة المرأة محدودة بشكل ما، وهذا قد يشير إلى ضعف مشاركة المرأة في تولي رئاسة الوحدات التنظيمية المختلفة، حيث بلغت نسبة الذكور (82.4%) بينما نسبة الإناث (17.6%).

جدول رقم (1-4)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات الجنس
82.4	56	ذكر
17.6	12	أنثى
100%	68	الإجمالي

2.8.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يلاحظ من الجدول (2-4) أن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) تشكل النسبة الأعلى من أفراد العينة، حيث بلغت (44.1%)، تليها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (36.8%)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (19.1%).

جدول رقم (4-2)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
19.1%	13	أقل من 30 سنة
44.1%	30	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
36.8%	25	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
100%	68	المجموع

3.8.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول رقم (4-3) أن حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس/ ليسانس) يشكلون أعلى نسبة، حيث بلغت (76.5%) من المجتمع الكلي لأفراد العينة، تليها حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها حيث بلغت نسبتهم (17.6%)، أما فيما يتعلق بحملة الشهادة العليا (ماجستير/ دكتوراه) بلغت نسبتهم (4.4%) فيما كانت أقل نسبة لحملة أقل من الشهادة الثانوية حيث لم تتعد (1.5%). ويتضح من خلال الجدول أدناه أن معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية فما فوق، وهو ما يعتبر مؤشراً إيجابياً قد يعكس إدراك أفراد العينة وتفهمهم لأسئلة الاستبيان.

جدول رقم (4-3)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المؤهل العلمي
1.5%	1	أقل من الشهادة الثانوية
17.6%	12	شهادة الثانوية أو ما يعادلها
76.5%	52	شهادة جامعية (بكالوريوس - ليسانس)
4.4%	3	شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه)
100%	68	المجموع

4.8.4 توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (4-4) أن غالبية مفردات عينة الدراسة ينتمون إلى تخصصات أخرى تبعد عن مجال الأعمال والمحاسبة وبذلك بنسبة (27.8%) تليها تخصص المحاسبة بنسبة (26.5%)، أما فيما يتعلق بتخصصي إدارة فنادق وإدارة فقد بلغت نسبتها (22.1%)، وأخيراً ما يتعلق بتخصص اقتصاد لم تتعد (1.5%).

جدول رقم (4-4)

توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	التخصص العلمي
22.1%	15	إدارة
26.5%	18	محاسبة
1.5%	1	اقتصاد
22.1%	15	إدارة فنادق
27.8%	19	أخرى
100%	68	المجموع

5.8.4 توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الفندق:

يتضح من الجدول (4-5) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هي نسبة الذين تتراوح مدة خدمتهم في الفندق ما بين (من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، حيث بلغت (47.1%) من المجتمع الكلي لأفراد العينة، تليها نسبة الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، حيث بلغت (25.0%) بينما كانت نسبة من تقل مدة خدمتهم عن (5 سنوات) (19.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت نسبة الذين تبلغ مدة خدمتهم (من 20 سنة فأكثر)، حيث لم تتجاوز (8.8%) من المجموع الكلي لأفراد العينة وهي نسبة ضئيلة جداً.

جدول رقم (4-5)

توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الفندق

النسبة المئوية %	التكرار	فئات مدة الخدمة
19.1%	13	أقل من 5 سنوات
47.1%	32	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة
25.0%	17	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
8.8%	6	من 20 سنة فأكثر
100%	68	المجموع

6.8.4 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن غالبية مفردات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بالفنادق بنسبة (63.2%) أما نسبة مدير عام بلغت حوالي (16.2%) بينما بلغت نسبة نائب مدير حوالي (14.7%) وأخيراً كانت فئة مديري الإدارة بنسبة (5.9%).

جدول رقم (4-6)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
16.2%	11	مدير عام
14.7%	10	نائب مدير / مراقب
5.9%	4	مدير إدارة
63.2%	43	رئيس قسم
100%	68	المجموع

9.4 أسلوب تحليل البيانات:

يستعرض هذا الجزء البيانات المتعلقة بالمحاور الرئيسية، وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وهي محور إدارة المعرفة، ومحور المزايا التنافسية متمثلاً في أبعاد جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات. حيث استخدمت الباحثة مقياس

ليكرت الخماسي، والذي يتكون من الإجابات التالية (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، والتي أعطيت الأوزان المبينة على النحو التالي:

جدول رقم (4-7)

أوزان المقياس في حالة العبارات الايجابية

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

بلغت قيمة المتوسط الافتراضي للمقياس (3) درجات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط الافتراضي للمقياس} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{15}{5} = 3$$

10.4 المحور الأول: إدارة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (4-8) النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي العام والانحراف

المعياري لمحور مفهوم إدارة المعرفة.

يتبين من الجدول رقم (4-8) أن ما نسبته (88.2%) من أفراد العينة لا يوافقون على

أن إدارة المعرفة هي مجرد بيانات يتم معالجتها لتصبح أكثر نفعاً لمستخدميها وهذا ربما يدل

على فهم وإدراك المستجوبين لمفهوم إدارة المعرفة.

كما أن ما نسبته (94.1%) من أفراد العينة موافقون على أن إدارة المعرفة نظام يشجع

على اتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم واستخدام المعلومات وهذا ربما يشير أيضاً

إلى فهم وإدراك المستجوبين لمفهوم إدارة المعرفة.

ويرى ما نسبته (88.3%) من أفراد العينة موافقون على أن إدارة المعرفة تعد منهجاً يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمنظمة.

بينما يوافق ما نسبته (94.1%) من أفراد العينة على أن إدارة المعرفة هي تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها، وهذا قد يدل على عدم إدراك المستجوبين لمفهوم إدارة المعرفة وتقديم الدعم اللازم لتطبيقها في المنظمة.

كما ينظر ما نسبته (55.9%) من أفراد العينة إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وهذا يدل على الخلط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، وقد يعزى ذلك إلى الصلة الوثيقة بين إدارة المعرفة وتقنية المعلومات.

وأيضاً يشير ما نسبته (85.3%) من أفراد العينة إلى أن هناك تداول للمعلومات بين المديرين والموظفين بسهولة، مما يدل على أن المنظمات قيد الدراسة لديها وسائل لتداول المعلومات بصورة كافية، وبما يتفق مع إمكانياتها واحتياجاتها، ويخدم أهدافها.

يتبين من الجدول رقم (4-8) والخاص بمفهوم إدارة المعرفة أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المفهوم تبلغ (3.6593) وبانحراف معياري (0.30938) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما قد يدل على أن العاملين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما.

جدول رقم (4-8)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مفهوم إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	رقم
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
.62224	1.9706	17.6	12	70.6	48	8.8	6	2.9	2	0	0	إدارة المعرفة هي عبارة عن بيانات يتم معالجتها لتصبح أكثر فاعلاً لمستخدمها.	1
.49670	4.1471	0	0	0	0	5.9	4	73.5	50	20.6	14	إدارة المعرفة هي نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم واستخدام المعلومات.	2
.67617	4.0735	1.5	1	0	0	10.3	7	66.2	45	22.1	15	تعد إدارة المعرفة منهجاً يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمنظمة.	3
.62012	4.0588	1.5	1	1.5	1	2.9	2	77.9	53	16.2	11	إدارة المعرفة هي تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم توبييها.	4
.87146	3.6765	0	0	7.4	5	36.8	25	36.8	25	19.1	13	يُنظر إلى إدارة المعرفة على إنها إدارة المعلومات.	5
.75252	4.0294	0	0	5.9	4	8.8	6	61.8	42	23.5	16	هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع المديرين والموظفين في الفندق بسهولة.	6
	3.6593											المتوسط المرجح العام	
.30938												الانحراف المعياري العام	

وللتعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة في الفنادق محل الدراسة، فإن الجدول رقم (4-9) يوضح ذلك.

حيث يرى ما نسبته (85.3%) من أفراد العينة أن تبني مفهوم إدارة المعرفة يدعم عملية اتخاذ القرار في الفندق، وقد يفسر ذلك بأن المديرين في الفنادق يدركون جيداً معنى إدارة المعرفة وكذلك أهميتها في دعم عملية اتخاذ القرار.

بينما يعتقد ما نسبته (89.7%) من أفراد العينة أن إدارة المعرفة تسهم في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمرة بالفندق كما ترسخ مفهومي الابتكار والإبداع، وهذا يتفق مع ما هو متضمن في أدبيات موضوع المعرفة، كما يشير ذلك إلى أن الأفراد المستطلعة آرائهم يدركون جيداً أهمية إدارة المعرفة في خلق الإبداع والابتكار والمساهمة في تطوير العمليات والأنشطة بالفنادق محل الدراسة بما قد يعد دافعاً قوياً للمديرين بأن يهتموا بإدارة المعرفة وتطبيقها في الفنادق.

كما يشير (83.9%) من المستجوبين إلى مشاركة المديرين في الفنادق محل الدراسة في تصميم وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة، وهذا يدعو إلى التفاؤل بسبب أن أنظمة إدارة المعرفة التي يتم تصميمها بناءً على آراء وأفكار المديرين في تلك الفنادق سوف تكون متواءمة مع العمليات والأنشطة المختلفة التي تقوم الفنادق بانجازها.

يتبين من الجدول رقم (4-9) والخاص بمدى أهمية إدارة المعرفة أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المفهوم يبلغ (4.0392) وبانحراف معياري (0.55697) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على الأهمية التي يوليها المسؤولين بالفنادق محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة ودوره في تحسين وتطوير الأداء بتلك الفنادق.

جدول رقم (4-9)
النسب و التكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور
مدى أهمية إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	رقم
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
.70165	4.0147	0	0	3	4.4	7	10.3	44	64.7	14	20.6	تبنى مفهوم إدارة المعرفة يدعم عملية اتخاذ القرار في الفندق.	7
.66701	4.1324	0	0	2	2.9	5	7.4	43	63.2	18	26.5	تقوم إدارة المعرفة بالمبادرة والمشاركة في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمرة وترسخ مفهومي الابتكار والإبداع.	8
.80984	3.9706	0	0	6	8.8	5	7.4	42	61.8	15	22.1	يشارك المدبرون داخل الفندق في تصميم وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة.	9
	4.0392											المتوسط المرجح العام	
.55697												الانحراف المعياري العام	

كما يوضح الجدول رقم (4-10) النسب والتكرارات الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مدى توفر المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار.

حيث يرى ما نسبته (85.3%) من أفراد العينة أن المديرين تتوفر لديهم معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه، وقد يفسر ذلك بأن المنظمات قيد الدراسة تشجع المديرين على تقديم الاقتراحات والأفكار التي تساعد على سيادة فلسفة إدارة المعرفة والاستفادة مما لديهم من خبرات ومهارات، وكذلك تحسن اختيار المستخدمين بها وتقوم بتدريبهم بشكل جيد.

بينما يعتقد (80.9%) من أفراد العينة بأنه توجد لدى إدارة الفندق معرفة بكل احتياجات الزبائن من الخدمات الفندقية وتقديمها في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، مما يدل على أن إدارة الفندق تهتم اهتماماً كافياً بدراسة احتياجات ومتطلبات الزبائن والتحديد الدقيق لهذه الاحتياجات والمتطلبات وتقديمها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب للوصول إلى تحقيق رضاهم، كما يدل ذلك على وجود نظام دقيق لتتبع ومعرفة احتياجات الزبائن وتقديمها في الوقت المناسب، وهذا ربما يشير إلى اهتمام الفنادق بمفهوم إدارة المعرفة والذي يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار.

كما يشير (86.7%) من أفراد العينة إلى أن الفندق تتوفر لديه معرفة بأعداد المنافسين الحاليين بمدينة بنغازي وذلك لمواجهة احتياجات العمل على المدى البعيد ومواكبة التطورات الحديثة في العمل الفندقية.

كما يرى ما نسبته (86.8%) من أفراد العينة أن معرفة الفندق بخدمات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين في السوق أمر ضروري للتعرف على مدى قوة المنافسة، وهذا يشير

إلى إدراك المستجيبين لأهمية عملية اتخاذ القرار في تطوير وتحسين الأعمال داخل الفنادق، وذلك عن طريق تقصى البيانات والمعلومات حول المنافسين لهم في نفس الصناعة.

يتبين من الجدول رقم (4-10) والخاص بمدى توفر المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المفهوم تبلغ (4.0147) وبانحراف معياري (0.59676) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على أن إدارة المعرفة متوفرة بالشكل المطلوب في الفنادق بمدينة بنغازي.

ويوضح الجدول رقم (4-11) النسب والتكرارات الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور التخطيط من أجل الحصول على المعرفة.

يرى ما نسبته (80.9%) من أفراد العينة أن الفندق يسعى للتعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين له في القطاع الفندقي، وهذا يدل على اهتمام المديرين بالتخطيط الإستراتيجي من خلال دراسة البيئة الداخلية للفندق، مما يمنح الفندق الفرصة لتجسيد مفهوم المعرفة.

بينما يعتقد (83.8%) من المستجوبين أن إدارة الفندق تهتم بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق المنافسة لها، وذلك لمواكبة التغيرات الحديثة والتعرف على التطورات المستقبلية لهم.

كما يشير (80.9%) من أفراد العينة إلى أن إدارة الفندق تضع خطة شاملة لتبني مفهوم إدارة المعرفة، وهذا يعطي مؤشراً على إدراك وتفهم الإدارة للدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تطوير الأعمال والأنشطة داخل الفنادق مستقبلاً.

وكذلك يشير ما نسبته (85.3%) من أفراد العينة إلى أن إدارات الفنادق تضع السياسات اللازمة التي تهدف إلى تسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية، وهذا قد يدل على وضوح الرؤية بالنسبة لإدارات تلك الفنادق، وكذلك على الاهتمام بالتخطيط المستقبلي، مما يسمح بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الفنادق محل الدراسة.

كما يشير (86.8%) من المستجوبين إلى أن إدارة الفندق تهتم بالتعرف على التوجهات المستقبلية للفنادق المنافسة، وقد يفسر ذلك بمواكبة إدارة الفندق لما يحدث في بيئة الأعمال، حيث ينبغي على ذلك الفندق تتبع المنافسين ومعرفة أساليب أعمالهم ونقاط الضعف والقوة لديهم، حتى يمكن له تحسين مستوى أدائه مقارنة بالمنافسين.

يتبين من الجدول رقم (4-11) والخاص بمحور التخطيط من أجل الحصول على المعرفة أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المفهوم يبلغ (3.9765) وبانحراف معياري (0.64695) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على مدى الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في توفير المعرفة اللازمة لأداء العمليات والأنشطة بشكل أكثر فاعلية، وهذا يقود حتماً إلى تجسيد إدارة المعرفة داخل الفنادق محل الدراسة.

جدول رقم (4-11)

النسب و التكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور التخطيط من أجل الحصول على المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	رقم
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
.68535	3.9118	0	0	4.4	3	14.7	10	66.2	45	14.7	10	يسعى الفندق للتعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين له في القطاع الفندقي.	14
.78953	4.0588	0	0	5.9	4	10.3	7	55.9	38	27.9	19	تهتم إدارة الفندق بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق المنافسة بمدينة بنغازي.	15
.83335	3.8529	0	0	11.8	8	7.4	5	64.7	44	16.2	11	تضع إدارة الفندق خطة شاملة لتبني مفهوم إدارة المعرفة.	16
.67876	4.0441	0	0	2.9	2	11.8	8	63.2	43	22.1	15	يتم وضع السياسات اللازمة داخل الفندق لتسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية.	23
.83742	4.0147	0	0	10.3	7	2.9	2	61.8	42	25.0	17	تهتم إدارة الفندق بالتعرف على التوجهات المستقبلية للفنادق المنافسة.	26
	3.9765											المتوسط المرجح العام	
.64695												الانحراف المعياري العام	

أما الجدول رقم (4-12) يوضح النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مدى وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية.

حيث لا يوافق ما نسبته (66.2%) من أفراد العينة على أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من الآراء والحقائق والمفاهيم التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها، وهذا ربما يدل على فهم وإدراك المستجوبين لمفهوم الثقافة التنظيمية.

بينما يعتقد (85.3%) أن الثقافة التنظيمية تعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة، وهذا يعني أن الإدارة الرشيدة والناجحة هي التي تعمل على التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الموارد المتاحة.

كما يشير (83.8%) من المستجوبين إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل نسيج من المعاني يُمكن الأفراد من زيادة خبراتهم وتوجيه سلوكهم، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية التي يتم نشرها بناءً على آراء وأفكار المديرين في تلك الفنادق سوف تكون متواءمة مع العمليات والأنشطة المختلفة التي تقوم الفنادق بانجازها.

وأيضاً يرى (82.3%) من المستجوبين إلى أن الثقافة التنظيمية المتبعة تساعد على الإبداع والتطوير داخل الفندق، ويشير ذلك أيضاً إلى أن المستجوبين يدركون جيداً أهمية الثقافة التنظيمية في خلق الإبداع والمساهمة في تطوير العمليات والأنشطة بالفنادق محل الدراسة.

يتبين من الجدول رقم (4-12) والخاص بمحور مدى وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية أن المتوسط العام للعبارة التي تقيس هذا المفهوم يبلغ (3.5110) وبانحراف معياري (0.37014) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على أن إدارة المعرفة متوفرة بالشكل المطلوب في الفنادق بمدينة بنغازي.

جدول رقم (4-12)
النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور
مدى وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	رقم
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
.76968	2.2206	11	16.2	34	50.0	20	29.4	3	4.4	0	0	تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الآراء والحقائق والمفاهيم التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها.	17
.64374	3.9412	0	0	3	4.4	7	10.3	49	72.1	9	13.2	تعمل الثقافة التنظيمية من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.	18
.64578	3.9706	0	0	2	2.9	9	13.2	46	67.6	11	16.2	تمثل الثقافة التنظيمية نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم.	19
.84173	3.9118	1	1.5	5	7.4	6	8.8	43	63.2	13	19.1	تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في الفندق على الإبداع والتطوير.	20
	3.5110											المتوسط المرجح العام	
.37014												الانحراف المعياري العام	

ويوضح الجدول رقم (4-13) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور دعم المعرفة. حيث يرى ما نسبته (83.8%) من المستطلعة أرائهم أنه تمنح حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع متميزة، وهذا يدل على أن نظام الحوافز المعمول به في الفندق يشجع على تحقيق التميز في الأداء والتفوق على المنافسين، مما يسهم في دعم المعرفة وتطويرها في تلك الفنادق.

بينما يعتقد ما نسبته (92.7%) من المستجوبين أن تعاون الفندق مع فنادق محلية ودولية يوسع من حجم عملياته، وذلك قد يشير إلى اهتمام الفنادق بالبحث عن أساليب ووسائل عمل جديدة ومتطورة، مما يعزز من عملية دعم المعرفة بما يسهم في تحسين مستوى الأداء بالفنادق محل الدراسة. كما يشير ما نسبته (80.9%) من أفراد العينة إلى أن هناك متابعة مستمرة للتغيرات الفندقية داخل السوق المحلي والخارجي، وقد يعزي ذلك إلى اهتمام الفنادق بالبحث عن مزايا تنافسية جديدة قد تؤهلها لتقديم أفضل الخدمات. يرى ما نسبته (66.2%) من أفراد العينة بأن الفندق يقوم بعقد دورات لتدريب المديرين على خدمات نظم إدارة المعرفة، ويفسر ذلك بأن إدارات الفنادق محل الدراسة تهتم بمواردها البشرية وتعمل على تدريبها وتطوير مهاراتها ورفع من كفاءتها بما يسهم في دعم إدارة المعرفة. يتبين من الجدول رقم (4-13) والخاص بمحور دعم المعرفة أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المفهوم يبلغ (3.9596) وبانحراف معياري (0.64878) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى أن إدارات الفنادق قيد الدراسة تدعم وتعزز المعرفة من خلال تنفيذ الدورات التدريبية للمديرين والتعاون مع الفنادق المحلية والدولية ومنح الحوافز لمنفذي المشروعات المتميزة، وكل ذلك يمن اهتماماً أكبر بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

جدول رقم (4-13)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور

دعم المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	رقم
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
.80098	4.0147	0	0	5	7.4	6	8.8	40	58.8	17	25.0	تمنح حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع متميزة.	21
.67503	4.1471	0	0	3	4.4	2	2.9	45	66.2	18	26.5	تعاون الفندق مع فنادق محلية ودولية يوسع من حجم عملياته.	22
.81618	3.9265	0	0	6	8.8	7	10.3	41	60.3	14	20.6	هناك متابعة مستمرة للتغيرات الفندقية داخل السوق المحلي والخارجي.	24
.95222	3.7500	0	0	9	13.2	14	20.6	30	44.1	15	22.1	يهتم الفندق بعقد دورات لتدريب المديرين على خدمات نظم إدارة المعرفة.	25
	3.9596											المتوسط المرجح العام	
.64878											الانحراف المعياري العام		

11.4 المحور الثاني: المزايا التنافسية:

يوضح الجدول رقم (4-14) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور جودة الخدمات.

يتبين من الجدول رقم (4-14) أن ما نسبته (97.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة تساعد المديرين على رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا يدل على أن إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق العاملة في مدينة بنغازي تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات للزبائن، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات المرتبطة باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم، وتقديم الأسعار المناسبة، ومدى إمكانية الحجز من عدمه، والتسهيلات المقدمة في الفنادق وما إلى ذلك.

كما أن ما نسبته (92.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة ومتطلباتها تضمن جودة الخدمات المقدمة، وقد يدل ذلك على معرفة وإدراك العاملين بالفنادق لأهمية إدارة المعرفة في ضمان تقديم خدمات مميزة، وذلك ربما يسهم في زيادة اهتمام العاملين بالفنادق بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه من أجل تحقيق ميزة تنافسية تؤهلهم للتفوق على المنافسين الآخرين.

ويتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته (86.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن المنظمة تعمل على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من الزبائن، وقد يشير ذلك إلى أن المنظمة تحرص على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.

كما أن ما نسبته (86.7%) أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق محل الدراسة تساعد على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين،

وقد يشير ذلك إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات، وذلك بما يحقق ميزة تنافسية لتلك الفنادق.

تبين أيضاً أن ما نسبته (88.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظم إدارة المعرفة تساعد في تقليل تكلفة المنتجات والخدمات، وهذا يعني أن نظم إدارة المعرفة التي تستخدمها الفنادق العاملة في بنغازي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقليل تكلفة جودة المنتجات وذلك من خلال تقليل تكلفة تأخير تقديم الخدمة اللازمة في الوقت المطلوب.

كما أن ما نسبته (86.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة، وربما يشير ذلك إلى أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين ويحقق المرونة المطلوبة في تلبية احتياجات السوق المتغيرة.

يتبين من الجدول رقم (4-14) والخاص بمحور جودة الخدمات أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المحور يبلغ (4.1814) والانحراف المعياري (0.4120) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يبين مدى إدراك المسؤولين في الفنادق لأهمية إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق محل الدراسة. وذلك ربما يعزز من امتلاك الفنادق لميزة تنافسية تؤهلها لخوض غمار المنافسة داخل الأسواق المحلية أو حتى الخارجية منها.

جدول رقم (4-14)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور

جودة الخدمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	رقم
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
.55808	4.5441	0	0	0	0	2.9	2	39.7	27	57.4	39	استخدام إدارة المعرفة يساعد المديرين على رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.	1
.58271	4.2500	0	0	0	0	7.4	5	60.3	41	32.4	22	إدارة المعرفة ومتطلباتها يضمن جودة الخدمات المقدمة.	2
.70306	4.2059	0	0	1.5	1	11.8	8	51.5	35	35.3	24	تعمل المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من الزبائن.	3
.64032	4.0882	0	0	1.5	1	11.8	8	63.2	43	23.5	16	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق العاملة في مدينة بنغازي على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.	4
.69109	4.0000	0	0	5.9	4	5.9	4	70.6	48	17.6	12	تساعد نظم إدارة المعرفة في تقليل تكلفة المنتجات والخدمات.	5
.62294	4.0000	0	0	2.9	2	10.3	7	70.6	48	16.2	11	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	6
	4.1814											المتوسط المرجح العام	
.41202												الانحراف المعياري العام	

يوضح الجدول رقم (4-15) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور السيطرة على الأسواق. ونلاحظ من الجدول رقم (4-15) أن ما نسبته (86.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة تعزز من قدرة الفندق على الترويج لمنتجاته وخدماته، وقد يشير ذلك إلى أن إدارة المعرفة في الفنادق محل الدراسة توفر للمديرين معلومات هامة عن حجم السوق، وقوة المنافسين، والوسائل التكنولوجية المستخدمة، ذلك لكي يستطيع الفندق تسويق خدماته للزبائن بالجودة المطلوبة وبسرعة تفوق المنافسين وباستخدام أدوات ترويجية مناسبة تدعم الموقف التنافسي للفندق وتزيد من درجة ولاء الزبون القديم وتجذب زبائن جدد. كما نلاحظ أن ما نسبته (80.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة المستخدمة تساهم في زيادة الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة، هذا ربما يشير إلى قدرة الفنادق على الاطلاع على الحصص السوقية للمنافسين، مما يسمح بالعمل على استقطاب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات جديدة وأسعار منخفضة وتسهيلات أكثر وهذا بدوره يعمل على زيادة الحصة السوقية للفنادق. ويتبين من الجدول أيضاً أن ما نسبته (78%) من أفراد العينة يوافقون على أن التنوع في استخدام إدارة المعرفة داخل الفندق يسهم في إحكام السيطرة على السوق المحلي (التنوع في الاستخدامات التكنولوجية للسيطرة على السوق المحلي)، وربما يشير ذلك إلى حرص الفنادق محل الدراسة على الاحتفاظ بحصصها السوقية بل وتحقيق الأسبقية على المنافسين، إذ تلجأ إلى تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها باستخدام وسائل تكنولوجية متطورة. يتبين من الجدول رقم (4-15) والخاص بمحور السيطرة على الأسواق أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المحور يبلغ (3.9755) وبانحراف معياري (0.55931) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على أن هذا البعد سائد في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (4-16) النسب والتكرارات الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور الإبداع والتطوير.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (4-16) أن ما نسبته (82.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق يساعد على إتاحة الفرص للإبداع والمبادرة وربما يشير ذلك إلى أن إدارة المعرفة تعمل على تهيئة فرص الإبداع والمبادرة للعمل الجماعي لإنجاز الأعمال والمهام بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى ما نسبته (85.3%) من أفراد العينة بأن نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق يعمل على سرعة تطوير وتنويع الخدمات بما يحقق رغبات المستهلكين الحاليين والجدد، وربما يشير ذلك إلى مساهمة إدارة المعرفة في إمداد المستخدمين بالبيانات والمعلومات المختلفة عن ظروف السوق والمنافسين والخدمات المستحدثة وطرق التعامل مع الزبائن وغيرها من المعلومات ذات العلاقة بتحسين مستوى الأداء.

يتضح أيضاً أن ما نسبته (91.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة المستخدمة تمتاز بالقدرة على إنجاز العمليات الفندقية وتوفير المعلومات المختلفة للفندق وللزبائن، وقد يعزي ذلك إلى أن إدارة المعرفة ترتبط بشكل وثيق ومباشر بعنصر الإبداع والتطوير الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن ما نسبته (82.3%) من أفراد العينة يهتمون بإزالة القيود التي تقف عائقاً أمام التطوير والتغيير لمواكبة العمل، وذلك من خلال تنوع التقنيات الحديثة في الفنادق مما تسهل من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ويشير الجدول أيضاً إلى أن ما نسبته (91.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة تستخدم في تسهيل عمليات البحث والتطوير في الفنادق محل الدراسة، مما يدل على قدرة الفنادق على الحصول على كافة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين وتطوير الخدمات الفندقية، مما يحقق لها بكل تأكيد مزايا تنافسية تسمح لها بزيادة الحصة السوقية وبالتالي السيطرة على الأسواق.

ويتبين من الجدول رقم (4-16) والخاص بمحور الإبداع والتطوير أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المحور يبلغ (4.0559) وبانحراف معياري (0.54946) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على أن هذا البعد سائد في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي محل الدراسة، ولذلك، فإن مجرد توفر عنصر الإبداع والتطوير داخل الفنادق، يعني قدرة تلك الفنادق على تملك ميزة تنافسية مهمة تسهم في تقديم خدمات أكثر تطوراً من الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.

جدول رقم (4-16)
النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور
الإبداع والتطوير

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	رقم
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
.71175	4.0294	0	0	2.9	2	14.7	10	58.8	40	23.5	16	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على إتاحة الفرص للإبداع والمبادرة.	1
.73302	4.0000	0	0	5.9	4	8.8	6	64.7	44	20.6	14	يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على سرعة تطوير وتوزيع الخدمات بما يحقق رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.	2
.63550	4.1176	0	0	2.9	2	5.9	4	67.6	46	23.5	16	تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة بالقدرة على إنجاز العمليات الفندقية وتوفير المعلومات المختلفة للفندق وللزبائن.	3
.63464	3.9853	0	0	1.5	1	16.2	11	64.7	44	17.6	12	تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة العمل.	4
.60507	4.1471	0	0	1.5	1	7.4	5	66.2	45	25.0	17	تستخدم إدارة المعرفة في تسهيل عمليات البحث والتطوير في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي.	5
	4.0559											المتوسط المرجح العام	
.54946												الانحراف المعياري العام	

يوضح الجدول رقم (4-17) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور كفاءة العمليات.

حيث يتبين من الجدول أن ما نسبته (88.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الفندق، وهذا قد يساعد على تجانس أعمال الوحدات المختلفة وعدم تضاربها، مما يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق أهداف الفندق. وأن ما نسبته (82.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق تعمل على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار، هذا قد يشير إلى أن إدارة المعرفة تعمل على توفير كافة المعلومات المختلفة للزبائن وإعادة توزيعها بما يدعم ويساعد عملية الابتكار. كما أن ما نسبته (79.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المعرفة داخل الفندق تساهم في تمييز الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الفنادق الأخرى، وذلك من خلال إحداث تحسينات جوهرية في كفاءة وفعالية العمليات الفندقية الداخلية والذي بدوره يساعد في تحقيق التميز على الآخرين.

أوضح ما نسبته (41.2%) فقط من أفراد العينة بأن إدارة الفندق تهتم بمراجعة الأنشطة والأعمال غير الضرورية من أجل تبسيط وتسهيل إجراءات العمل، وهذا ربما يبين أنه ليست هناك جدية في مراجعة الأعمال والأنشطة غير الضرورية من حين إلى آخر مما قد يعيق من عملية تحديث الخدمات المقدمة إلى الزبائن. ويتبين من الجدول رقم (4-17) الخاص بمحور كفاءة العمليات أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس هذا المحور يبلغ (3.8640) وانحراف المعياري (0.55891) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على أن هذا البعد سائد في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي محل الدراسة.

جدول رقم (4-17)
النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور
كفاءة العمليات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	رقم
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
.57226	4.0294	0	0	1.5	1	10.3	7	72.1	49	16.2	11	الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الفندق.	1
.73302	4.0000	0	0	4.4	3	13.2	9	60.3	41	22.1	15	تعمل إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	2
.75252	3.9706	0	0	4.4	3	16.2	11	57.4	39	22.1	15	تساهم إدارة المعرفة داخل الفنادق على تميز الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الفنادق الأخرى.	3
.87133	3.4559	0	0	10.3	7	48.5	33	26.5	18	14.7	10	تهتم إدارة الفندق بمراجعة الأنشطة والأعمال غير الضرورية من أجل تبسيط وتسهيل إجراءات العمل.	4
	3.8640											المتوسط المرجح العام	
.55891												الانحراف المعياري العام	

من أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى

النتائج التالية:

1. العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة الخدمات:

جدول رقم (4-18)

العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة الخدمات

النتيجة الإحصائية	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
علاقة طردية قوية	0.764	

تظهر نتائج الجدول رقم (4-18) أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة الخدمات.

2. العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق السيطرة على الأسواق:

جدول رقم (4-19)

العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق السيطرة على الأسواق

النتيجة الإحصائية	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
علاقة طردية متوسطة	0.591	

تظهر نتائج الجدول رقم (4-19) أن هناك علاقة طردية متوسطة بين إدارة المعرفة وتحقيق السيطرة على الأسواق.

3. العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع والتطوير:

جدول رقم (4-20)

العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع والتطوير

النتيجة الإحصائية	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
علاقة طردية قوية	0.791	

تظهر نتائج الجدول رقم (4-20) أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع والتطوير.

4. العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق كفاءة العمليات:

جدول رقم (4-21)

العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق كفاءة العمليات

النتيجة الإحصائية	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
علاقة طردية قوية	0.737	

تظهر نتائج الجدول رقم (4-21) أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة وتحقيق كفاءة العمليات.

من خلال نتائج تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأبعاد المرتبطة بتحقيق المزايا التنافسية يتبين أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة وتلك الأبعاد، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة بأن هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية للفنادق محل الدراسة.

ولتحديد أثر إدارة المعرفة في جودة الخدمات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (4-22)

نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على جودة الخدمات

النموذج	معامل الانحدار	قيمة t	معامل التحديد
الثابت	1.353	4.577	0.584
إدارة المعرفة	0.736	9.625	

نلاحظ من خلال النتائج الخاصة بتحليل الانحدار أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) قد

فسر (58.4%) من متغير جودة الخدمات، وهذا مؤشر على جودة نموذج الانحدار، أما

بالنسبة لمعادلة الانحدار فكانت على النحو الآتي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.353 + 0.736 X$$

وهذا مؤشر على أن إدارة المعرفة تؤثر في جودة الخدمات بشكل إيجابي.

ولتحديد أثر إدارة المعرفة في السيطرة على الأسواق تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (4-23)

نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على السيطرة على الأسواق

معامل التحديد	قيمة t	معامل الانحدار	النموذج
0.350	2.001	1.004	الثابت
	5.959	0.773	إدارة المعرفة

نلاحظ من خلال النتائج الخاصة بتحليل الانحدار أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) قد

فسر (35%) من متغير السيطرة على الأسواق، وهذا مؤشر على جودة نموذج الانحدار، أما

بالنسبة لمعادلة الانحدار فكانت على النحو الآتي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.004 + 0.773 X$$

وهذا مؤشر على أن إدارة المعرفة تؤثر في السيطرة على الأسواق بشكل إيجابي.

ولتحديد أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتطوير تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (4-24)

نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على الإبداع والتطوير

معامل التحديد	قيمة t	معامل الانحدار	النموذج
0.625	0.407	0.152	الثابت
	10.499	1.016	إدارة المعرفة

نلاحظ من خلال النتائج الخاصة بتحليل الانحدار أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) قد فسر (35%) من متغير الإبداع والتطوير، وهذا مؤشر على جودة نموذج الانحدار، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فكانت على النحو الآتي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 0.152 + 1.016 X$$

وهذا مؤشر على أن إدارة المعرفة تؤثر في الإبداع والتطوير بشكل إيجابي.

ولتحديد أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (4-25)

نتائج تحليل انحدار متغير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

معامل التحديد	قيمة t	معامل الانحدار	النموذج
0.544	0.386	0.162	الثابت
	8.867	0.963	إدارة المعرفة

نلاحظ من خلال النتائج الخاصة بتحليل الانحدار أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) قد فسر (35%) من متغير كفاءة العمليات، وهذا مؤشر على جودة نموذج الانحدار، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فكانت على النحو الآتي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 0.162 + 0.963 X$$

وهذا مؤشر على أن إدارة المعرفة تؤثر في كفاءة العمليات بشكل إيجابي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

سيتم في هذا الفصل تقديم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة استمارة الاستبيان.

2.5 النتائج:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً بالأشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما.
3. بينت نتائج الدراسة توفر المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى بعض التطبيقات لمفهوم إدارة المعرفة.
4. بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات).
5. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدات تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة داخل الفنادق محل الدراسة، ولكن على الرغم من ذلك، فإن تلك الفنادق تطبق مفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما.
6. على الرغم من اهتمام الفنادق محل الدراسة بدعم وتعزيز المعرفة من خلال تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة للمديرين، إلا أن أفراد مجتمع الدارسة يخطون بين إدارة

المعرفة وإدارة المعلومات، وهذا ربما قد يكون ناجماً عن التداخل والترابط الوثيق بين المفهومين.

7. على الرغم من اتصاف الخطط الإستراتيجية الموضوعية بالغموض، إلا أن هناك اهتماماً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات الفندقية.

8. هناك إدراك واضح لأهمية إدارة المعرفة من جانب المسؤولين في الفنادق محل الدراسة. وهذا قد يساعد بشكل كبير على تبني وتطوير ذلك المفهوم، كون عينة الدراسة تمثل المستويات الإدارية العليا التي تؤثر في اتخاذ القرار.

9. تبين أن هناك نوعاً من الثقافة التنظيمية السائدة داخل الفنادق محل الدراسة، والتي قد تسهم في خلق الإبداع والتطوير بما يعمل على دعم وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

10. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد على تقديم منتجات جديدة وخدمات متنوعة بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

11. بينت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير على الأسواق وذلك من خلال توفر معلومات هامة عن حجم السوق، وقوة المنافسين، والوسائل التكنولوجية المستخدمة.

12. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تعمل على تهيئة فرص الإبداع والمبادرة للعمل الجماعي لانجاز الأعمال والمهام بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

13. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تعمل على زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الفنادق محل الدراسة، وهذا قد يساعد على تجانس أعمال الوحدات المختلفة وعدم تضاربها، مما يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	56	82.4	82.4	82.4
انثي	12	17.6	17.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	13	19.1	19.1	19.1
من 30 الي أقل من 40 سنة	30	44.1	44.1	63.2
من 40 الي أقل من 50 سنة	25	36.8	36.8	100.0
Total	68	100.0	100.0	

المستوي الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من الشهادة الثانوية	1	1.5	1.5	1.5
لشهادة الثانوية أو ما يعادلها (معهد (متوسط	12	17.6	17.6	19.1
شهادة جامعة (بكالوريوس- ليسانس	52	76.5	76.5	95.6
(شهادة عليا (ماجستير- دكتوراه	3	4.4	4.4	100.0
Total	68	100.0	100.0	

التخصص العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة	15	22.1	22.1	22.1
محاسبة	18	26.5	26.5	48.5
اقتصاد	1	1.5	1.5	50.0
ادارة فنادق	15	22.1	22.1	72.1
اخرى	19	27.9	27.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

مدة الخدمة في الفندق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	13	19.1	19.1	19.1
من 5 إلى أقل من 15 سنوات	32	47.1	47.1	66.2
من 15 إلى أقل من 20 سنة	17	25.0	25.0	91.2
من 20 سنة فأكثر	6	8.8	8.8	100.0
Total	68	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير عام	11	16.2	16.2	16.2
نائب مدير/ مراقب	10	14.7	14.7	30.9
مدير إدارة	4	5.9	5.9	36.8
رئيس قسم	43	63.2	63.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Frequency Table

إدارة المعرفة هي عبارة عن بيانات يتم معالجتها لتصبح أكثر دفعا لمستخدمها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	12	17.6	17.6	17.6
غير موافق	48	70.6	70.6	88.2
محايد	6	8.8	8.8	97.1
موافق	2	2.9	2.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

إدارة المعرفة هي نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم واستخدام المعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	5.9	5.9	5.9
موافق	50	73.5	73.5	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

د إدارة المعرفة منهجاً يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النج
للمنظمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
محايد	7	10.3	10.3	11.8
موافق	45	66.2	66.2	77.9
موافق بشدة	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

إدارة المعرفة هي تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	1	1.5	1.5	2.9
محايد	2	2.9	2.9	5.9
موافق	53	77.9	77.9	83.8
موافق بشدة	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

ينظر إلى إدارة المعرفة على إنها إدارة المعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	7.4	7.4	7.4
محايد	25	36.8	36.8	44.1
موافق	25	36.8	36.8	80.9
موافق بشدة	13	19.1	19.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع المديرين والموظفين في الفندق بسهولة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
محايد	6	8.8	8.8	14.7
موافق	42	61.8	61.8	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تبنى مفهوم إدارة المعرفة يدعم عملية اتخاذ قرار في الفندق.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	7	10.3	10.3	14.7
موافق	44	64.7	64.7	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

وم إدارة المعرفة بالمبادرة والمشاركة في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمرة وترسخ مفهومي الابتعا والإبداع.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	5	7.4	7.4	10.3
موافق	43	63.2	63.2	73.5
موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

يشارك المديرين داخل الفندق في تصميم وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	8.8	8.8	8.8
محايد	5	7.4	7.4	16.2
موافق	42	61.8	61.8	77.9
موافق بشدة	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

يتوفر لدى المديرين في الفندق معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	7	10.3	10.3	14.7
موافق	42	61.8	61.8	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

جد لدى إدارة الفندق معرفة بكل احتياجات الزبائن من الخدمات الفندقية وتعمل على تقديمها في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	4	5.9	5.9	7.4
محايد	8	11.8	11.8	19.1
موافق	39	57.4	57.4	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

يتوفر لدى الفندق معرفة بأعداد المنافسين الحاليين في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
محايد	5	7.4	7.4	13.2
موافق	47	69.1	69.1	82.4
موافق بشدة	12	17.6	17.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

عرفة الفندق بخدمات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين في السوق المحلي أمر ضروري للتعرف على مدى قـ المنافسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	6	8.8	8.8	13.2
موافق	42	61.8	61.8	75.0
موافق بشدة	17	25.0	25.0	100.0
Total	68	100.0	100.0	

يسعى الفندق للتعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين له في القطاع الفندقي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	10	14.7	14.7	19.1
موافق	45	66.2	66.2	85.3
موافق بشدة	10	14.7	14.7	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تهتم إدارة الفندق بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق المنافسة بمدينة بنغازي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
محايد	7	10.3	10.3	16.2
موافق	38	55.9	55.9	72.1
موافق بشدة	19	27.9	27.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تضع إدارة الفندق خطة شاملة لتبني مفهوم إدارة المعرفة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	11.8	11.8	11.8
محايد	5	7.4	7.4	19.1
موافق	44	64.7	64.7	83.8
موافق بشدة	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية مجموعة من الآراء والحقائق والمفاهيم التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مساهمياً فيها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	16.2	16.2	16.2
غير موافق	34	50.0	50.0	66.2
محايد	20	29.4	29.4	95.6
موافق	3	4.4	4.4	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تعمل الثقافة التنظيمية من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	7	10.3	10.3	14.7
موافق	49	72.1	72.1	86.8
موافق بشدة	9	13.2	13.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تمثل الثقافة التنظيمية نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	9	13.2	13.2	16.2
موافق	46	67.6	67.6	83.8
موافق بشدة	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في الفندق على الإبداع والتطوير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	5	7.4	7.4	8.8
محايد	6	8.8	8.8	17.6
موافق	43	63.2	63.2	80.9
موافق بشدة	13	19.1	19.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تمنح حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع متميزة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	7.4	7.4	7.4
محايد	6	8.8	8.8	16.2
موافق	40	58.8	58.8	75.0
موافق بشدة	17	25.0	25.0	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تعاون الفندق مع فنادق محلية ودولية بوسع من حجم عملياته.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	2	2.9	2.9	7.4
موافق	45	66.2	66.2	73.5
موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

يتم وضع السياسات اللازمة داخل الفندق لتسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	8	11.8	11.8	14.7
موافق	43	63.2	63.2	77.9
موافق بشدة	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

هناك متابعة مستمرة للتغيرات الفندقية داخل السوق المحلي والخارجي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	8.8	8.8	8.8
محايد	7	10.3	10.3	19.1
موافق	41	60.3	60.3	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

يهتم الفندق بعقد دورات لتدريب المديرين على خدمات نظم إدارة المعرفة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	13.2	13.2	13.2
محايد	14	20.6	20.6	33.8
موافق	30	44.1	44.1	77.9
موافق بشدة	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تهتم إدارة الفندق بالتعرف على التوجهات المستقبلية للفنادق المنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	10.3	10.3	10.3
محايد	2	2.9	2.9	13.2
موافق	42	61.8	61.8	75.0
موافق بشدة	17	25.0	25.0	100.0
Total	68	100.0	100.0	

المتوسطات المرجحة لعبارات المحور

Descriptives

Descriptive Statistics

	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة هي عبارة عن بيانات يتم معالجتها لتصبح أكثر دقة لمستخدمها.	1.9706	.62224
إدارة المعرفة هي نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم واستخدام المعلومات	4.1471	.49670
إدارة المعرفة منهجاً يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمنظمة.	4.0735	.67617
إدارة المعرفة هي تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.	4.0588	.62012
ينظر إلى إدارة المعرفة على إنها إدارة المعلومات	3.6765	.87146
هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع المديرين والموظفين في الفندق بسهولة.	4.0294	.75252
تبني مفهوم إدارة المعرفة يدعم عملية اتخاذ قرار في الفندق	4.0147	.70165
المعرفة بالمبادرة والمشاركة في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمرة وترسخ مفهومي الابتكار والإبداع	4.1324	.66701
يشارك المديرون داخل الفندق في تصميم وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة	3.9706	.80984
يتوفر لدى المديرين في الفندق معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه	4.0441	.72140
لدى إدارة الفندق معرفة بكل احتياجات الزبائن من الخدمات الفندقية وتعمل على تقديمها في الوقت المناسب وبال جودة المطلوبة.	3.9559	.85403
يتوفر لدى الفندق معرفة بأعداد المنافسين الحاليين في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي	3.9853	.70165
بخدمات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين في السوق المحلي أمر ضروري للتعرف على مدى قوة المنافسة	4.0735	.71896
يسعى الفندق للتعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين له في القطاع الفندقي	3.9118	.68535
تهتم إدارة الفندق بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق المنافسة بمدينة بنغازي	4.0588	.78953
تضع إدارة الفندق خطة شاملة لتبني مفهوم إدارة المعرفة	3.8529	.83335
ثقافة التنظيمية مجموعة من الآراء والحقائق والمفاهيم التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها.	2.2206	.76968
تعمل الثقافة التنظيمية من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة	3.9412	.64374
تمثل الثقافة التنظيمية نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم وبوجه سلوكهم	3.9706	.64578
تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في الفندق على الإبداع والتطوير	3.9118	.84173
تمنح حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع متميزة	4.0147	.80098
تعاون الفندق مع فئات محلية ودولية يوسع من حجم عملياته	4.1471	.67503
يتم وضع السياسات اللازمة داخل الفندق لتسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية	4.0441	.67876
هناك متابعة مستمرة للتغيرات الفندقية داخل السوق المحلي والخارجي	3.9265	.81618
يهتم الفندق بعقد دورات لتدريب المديرين على خدمات نظم إدارة المعرفة	3.7500	.95222
تهتم إدارة الفندق بالتعرف على التوجهات المستقبلية للفنادق المنافسة	4.0147	.83742

المتوسط المرجح العام للمحور وتوزيع إجمالي المحور

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ادارة المعرفة	68	2.73	4.69	3.8422	.42773
Valid N (listwise)	68				

ادارة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	14.7	14.7	14.7
موافق	47	69.1	69.1	83.8
موافق بشدة	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		استخدام إدارة المعرفة يساعد المديرين على رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن	تعمل المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من الزبائن	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق العاملة في مدينة بنغازي	تساعد نظم إدارة المعرفة في تقليل تكلفة المنتجات والخدمات	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة
N	Valid	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.5441	4.2500	4.2059	4.0882	4.0000
Std. Deviation		.55808	.58271	.70306	.64032	.62294

Frequency Table

استخدام إدارة المعرفة يساعد المديرين على رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	2.9	2.9	2.9
موافق	27	39.7	39.7	42.6
موافق بشدة	39	57.4	57.4	100.0
Total	68	100.0	100.0	

إدارة المعرفة ومتطلباتها يضمن جودة الخدمات المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	7.4	7.4	7.4
موافق	41	60.3	60.3	67.6
موافق بشدة	22	32.4	32.4	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	8	11.8	11.8	13.2
موافق	35	51.5	51.5	64.7
موافق بشدة	24	35.3	35.3	100.0
Total	68	100.0	100.0	

ساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق العاملة في مدينة بنغازي على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ،
 رغبات المستهلكين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	8	11.8	11.8	13.2
موافق	43	63.2	63.2	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تساعد نظم إدارة المعرفة في تقليل تكلفة المنتجات والخدمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
محايد	4	5.9	5.9	11.8
موافق	48	70.6	70.6	82.4
موافق بشدة	12	17.6	17.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	7	10.3	10.3	13.2
موافق	48	70.6	70.6	83.8
موافق بشدة	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
جودة الخدمات	68	3.00	5.00	4.1814	.41202
Valid N (listwise)	68				

Frequencies

جودة الخدمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	2.9	2.9	2.9
موافق	45	66.2	66.2	69.1
موافق بشدة	21	30.9	30.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Statistics

		يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة الفندق على الترويج لمنتجاته وخدماته في الأسواق	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في زيادة الحصة السوقية للفنادق العاملة بمدينة بنغازي	التنوع في استخدام إدارة المعرفة داخل الفندق يسهم في إحكام السيطرة على السوق المحلي
N	Valid Missing	68 0	68 0	68 0
Mean		4.0294	3.9706	3.9265
Std. Deviation		.59777	.73242	.77875

يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة الفندق على الترويج لمنتجاته وخدماته في الأسواق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	8	11.8	11.8	13.2
موافق	47	69.1	69.1	82.4
موافق بشدة	12	17.6	17.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في زيادة الحصة السوقية للفنادق العاملة بمدينة بنغازي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	10	14.7	14.7	19.1
موافق	41	60.3	60.3	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

التنوع في استخدام إدارة المعرفة داخل الفندق يسهم في إحكام السيطرة على السوق المحلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
محايد	11	16.2	16.2	22.1
موافق	39	57.4	57.4	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السيطرة على الاسواق	68	2.33	5.00	3.9755	.55931
Valid N (listwise)	68				

السيطرة على الاسواق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	10	14.7	14.7	16.2
موافق	43	63.2	63.2	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على سرعة تطوير وتنوع الخدمات بما يحقق رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.	تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة بالقدرة على إنجاز العمليات الفندقية وتوفير المعلومات المختلفة للفندق وللزبائن.	تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة العمل.	تستخدم إدارة المعرفة في تسهيل عمليات البحث والتطوير في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي.
N	Valid	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0294	4.0000	4.1176	3.9853
Std. Deviation		.71175	.73302	.63550	.63464

Frequency Table

يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على إتاحة الفرص للإبداع والمبادرة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	10	14.7	14.7	17.6
موافق	40	58.8	58.8	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

مل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على سرعة تطوير وتنوع الخدمات بما يحقق رغبات المستهلك الحاليين والجدد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
محايد	6	8.8	8.8	14.7
موافق	44	64.7	64.7	79.4
موافق بشدة	14	20.6	20.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة بالقدرة على إنجاز العمليات الفندقية وتوفير المعلومات المختلفة للفندق وللزبائن.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	4	5.9	5.9	8.8
موافق	46	67.6	67.6	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	11	16.2	16.2	17.6
موافق	44	64.7	64.7	82.4
موافق بشدة	12	17.6	17.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تستخدم إدارة المعرفة في تسهيل عمليات البحث والتطوير في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	5	7.4	7.4	8.8
موافق	45	66.2	66.2	75.0
موافق بشدة	17	25.0	25.0	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الابداع والتطوير	68	2.80	5.00	4.0559	.54946
Valid N (listwise)	68				

Frequencies

الابداع والتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	11.8	11.8	11.8
موافق	40	58.8	58.8	70.6
موافق بشدة	20	29.4	29.4	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الفندق	تعمل إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار	تساهم إدارة المعرفة داخل الفنادق على تميز الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الفنادق الأخرى	تهتم إدارة الفندق بمراجعة الأنشطة والأعمال غير الضرورية من أجل تبسيط وتسهيل إجراءات العمل
N	Valid	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0294	4.0000	3.9706	3.4559
Std. Deviation		.57226	.73302	.75252	.87133

Frequency Table

الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الفندق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	7	10.3	10.3	11.8
موافق	49	72.1	72.1	83.8
موافق بشدة	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تعمل إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	9	13.2	13.2	17.6
موافق	41	60.3	60.3	77.9
موافق بشدة	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

ساهم إدارة المعرفة داخل الفنادق على تميز الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الفنادق الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
محايد	11	16.2	16.2	20.6
موافق	39	57.4	57.4	77.9
موافق بشدة	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تتهتم إدارة الفندق بمراجعة الأنشطة والأعمال غير الضرورية من أجل تبسيط وتسهيل إجراءات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	10.3	10.3	10.3
محاييد	33	48.5	48.5	58.8
موافق	18	26.5	26.5	85.3
موافق بشدة	10	14.7	14.7	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
كفاءة العمليات	68	2.25	5.00	3.8640	.55891
Valid N (listwise)	68				

Frequencies

كفاءة العمليات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محاييد	8	11.8	11.8	13.2
موافق	43	63.2	63.2	76.5
موافق بشدة	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Correlations

		ادارة المعرفة	جودة الخدمات	السيطرة على الاسواق	الابداع والتطوير	كفاءة العمليات
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.764	.591	.791	.737
جودة الخدمات	Pearson Correlation	.764	1	.638	.779	.627
السيطرة على الاسواق	Pearson Correlation	.591	.638	1	.694	.654
الابداع والتطوير	Pearson Correlation	.791	.779	.694	1	.793
كفاءة العمليات	Pearson Correlation	.737	.627	.654	.793	1

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مفهوم ادارة المعرفة	68	2.50	4.33	3.6593	.30938
مدى اهمية ادارة المعرفة	68	2.67	5.00	4.0392	.55697
مدى توفر المعلومات الداعمة في عملية اتخاذ القرار	68	2.00	5.00	4.0147	.59676
تخطيط من اجل الحصول على المعرفة	68	2.00	5.00	3.9765	.64695
مدى وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية	68	2.50	4.50	3.5110	.37014
دعم المعرفة	68	2.00	5.00	3.9596	.64878
Valid N (listwise)	68				

Regression

Model Summary

Model	R	R Square
1	.764 ^a	.584

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstanda rdized
		B
1	(Constant)	1.353
	ادارة المعرفة	.736

a. Dependent Variable: جودة الخدمات

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.591 ^a	.350	.340

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstanda rdized
		B
1	(Constant)	1.004
	ادارة المعرفة	.773

a. Dependent Variable: السيطرة على الاسواق

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.791 ^a	.625	.620

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstanda rdized
		B
1	(Constant)	.152
	ادارة المعرفة	1.016

a. Dependent Variable: الابداع والتطوير

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.737 ^a	.544	.537

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstanda rdized
		B
1	(Constant)	.162
	ادارة المعرفة	.963

a. Dependent Variable: كفاءة العمليات

3.5 التوصيات:

- بعد استعراض الدراسة الميدانية ونتائج البحث توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:
1. ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع الفندقي اهتماماً زائداً بإدارة المعرفة، وقد يكون ذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تهتم بإدارة المعرفة.
 2. الاهتمام بتحديث البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن، ما يمكن الفنادق من تقديم أفضل الخدمات لهم.
 3. يجب أن تهتم الإدارة بآراء واقتراحات المديرين بشأن تحسين جودة الأعمال التي يزاولونها.
 4. العمل على تطوير أنظمة المعلومات في الفنادق محل الدراسة، وذلك لمساهمتها في تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب وبالسرعة الكافية.
 5. يجب أن تهتم الفنادق بالتدريب على أن يكون بصفة دورية منتظمة من أجل رفع كفاءة المديرين وإكسابهم مهارات جديدة وتزويدهم بالأساليب المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
 6. زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وما يتضمنه من التركيز أيضاً على تطوير إدارة المعرفة بشكل خاص.
 7. ينبغي على إدارات الفنادق محل الدراسة، أن تعطي أهمية أكبر للتواصل والتعامل مع الفنادق الأجنبية المرموقة، بما يساعدها على الاستفادة من التطور في مجال إدارة المعرفة، وذلك يسهم حتماً في تطوير مستويات الأداء والتميز في العمل في تلك الفنادق.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
2. أبو بكر، مصطفى محمود والنعيم، فهد بن عبد الله (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية .
3. أنور، زهران أحمد (1989)، نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة .
4. بلال، محمد إسماعيل (2005)، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
5. حجازي، عبيدي علي أحمد (2000)، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
6. حجازي، هيثم علي (2005)، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، ط1، شركة الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
7. حسن، روائية (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
8. الخضيرى، محسن أحمد (2004)، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصرة، مجموعة النيل العربية القاهرة.

9. خليل، نبيل مرسي (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية .
10. رفاعي، رفاعي محمد وعبدالمتعال، محمد سيد أحمد (2001)، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض .
11. رفاعي، ممدوح عبدالعزيز (2009)، إدارة المعرفة، ط3، كلية التجارة جامعة عين شمس .
12. الزيادات، محمد عواد (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
13. السكارنة، بلال خلف (2010)، دراسات إدارة معاصرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
14. السلمى، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
15. السلمى، علي (2002)، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة .
16. السلمى، علي (1997)، إدارة السلوك الإنساني، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
17. الصباح، عبدالرحمن (1998)، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان : الأردن .

18. الصاوري، ياسر (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة .
19. عساف، عبدالمعطي محمد (2005)، نظرية I للتفوق الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن .
20. عوض، عباس محمد (1999)، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
21. علي، نبيل (2001)، الثقافة العربية وعصر المعلومات، ط1، سلسلة عالم المعرفة، مطابع الوطن، الكويت.
22. العلي، عبدالستار والقنديلجي، عامر وغسان العمري (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
23. الغريب، رمزية (1977)، التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة: الانجلو المصرية.
24. قنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، وإيمان فاضل (2002)، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
25. مسني، محمود عبدالحليم، (1994)، القياس والإحصاء النفسي التربوي، الإسكندرية: دار المعارف.
26. مصطفى، أحمد سيد (2003)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، ط1، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف .

27. المصري، أحمد محمد (1998)، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
28. يرس، يورك (2005)، إدارة المعرفة، ط1، الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجمان، مصر.

ثانياً: الدوريات:

1. باسرة، توفيق سريع (2006)، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء": دراسة تطبيقية في الشركات الصناعات اليمينية، أطروحة دكتوراه، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، اليمن.
2. رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (2002)، "تقييم دور العمليات، الإنتاجية والاجتماعية والتجسيدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد (2)، ص 80-81.
3. الساعد، رشاد محمد وحريم، حسين محمود (2004)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد المزايا التنافسية": دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المؤتمر العلمي الرابع إدارة المعرفة، عمان: الأردن.
4. الشيخ، الداوي (2004)، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة الجزائر.

5. صوريه، معموري وهجيرة، الشيخ (لا يوجد سنة)، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
6. الطاني، حميد وأبو عياش، عبدالله (2004)، "إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية": دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى في عمان، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، عمان: الأردن.
7. عياري، أمال ونصيب، رجم (2002)، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة .
8. الفارس، سليمان (2010)، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات": دراسة ميدانية على شركة الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد (26)، العدد (2)، ص ص 59-83.
9. عبدالله، علي وبوسهوه، نذير (لا يوجد سنة)، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع التغيير التنظيمية في المنظمات الحديثة، جامعة الجزائر .
10. الكبيسي، عامر بن خضير (2009)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (49)، العدد (4)، ص ص 561-602.

11. الكردي، أحمد السيد طه (لا يوجد سنة)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزات التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المصرية، جامعة بنها .
12. المجالي، أمال ياسين (2009)، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (36)، العدد (1).
13. محمد، فلاق (لا يوجد سنة)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف .
14. المعاني، أيمن عوده (2009)، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (3).
15. الملاك، ساهرة والاثري، أحمد (2002)، "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية"، بحث منشور، مجلة مستقبل التربية العربية، الكويت، المجلد (8)، العدد (26)، ص 143-157.
16. هلاي، حسين مصطفى (2004)، إدارة المعرفة: بين الإبداع المحاسبي وإبداع المحاسبين، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن.

17. هاشم، نهلة عبدالقادر (2005)، "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، *مجلة التربية العربية، الإسكندرية، المجلد (11)، العدد (38)*، ص ص 10-62.
18. ياسين، سعد غالب (2000)، "المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية"، *مجلة المستقبل العربي، المجلد (10) العدد (260)*.
19. ياسين، سعد غالب (2007)، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، *مجلة دراسات إستراتيجية، أبو ظبي، العدد (124)*.

ثالثاً: المراجع الالكترونية:

1. رزوقي، نعيمة حين جبر (2004)، "رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة"، *مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد (9)، العدد (2)، متاح على:*
<http://www.Kfnl.gov.sa/idarat/Kfnl-Jovrnal/mg-2/main-htm>.
تاريخ الدخول 2012/4/10.
2. الشرفا، سلوى محمد (2008)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزاي التنافسية العاملة في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، متاح على:*

<http://www.samysoft.net>

تاريخ الدخول 2012/4/16

3. الزامل، ريم (2003)، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، *مجلة العالم الرقمي*، متاح على

<http://www.Ebi.org.eg/upload/newsletter/June/2003.htm>.

تاريخ الدخول 2012/5/1

4. عطية، لطيف عبدالرضا (2008)، "رأس مال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية من محافظة الديوانية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (10)، العدد (3)، متاح على :

<http://www.daneprairie.com>

تاريخ الدخول 2012/5/10

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. AlIhotra.y (1998), Toward Aknowledge Ecology fororganization white-waters .

<http://www.print.com/papers/ecology.htm>.

تاريخ الدخول 2012/4/20

2. Bair, J (1999), **Knowledge Management is about cooperation and context**, Gartner Advisory services Research Note .

3. Brian new man kurtw.conrad (1999), **thw knowledge management theory** .

4. Duffy, Jan (2000), **knowledge management: what every Information professional should know, I M J**.

5. Fahey, liam (1998), "the strategic planning management readers", prentice Hall, Inc new Jersey.

6. Hackett,B (2003) Beyond knowledge : **new ways to work and learn**, the conference Board .
7. Lynch,Richard (2000), "Corporate strategy", 2nd ed,prent ice, Hall, Inc.
8. Nonake, I konno, N (1998), "the concept of "Ba" Building A foundation for knowledge creation", California management Review, spring.
9. Porter .M (1993), Avantage Concurrentiel desnations,opcit.
10. Zack M.H (1998), Developing a knowledge strategy, CMR, vol (4), No (3) .

خامساً: رسائل الماجستير:

1. بلعم، إبراهيم علي إبراهيم (2009)، "مدى استفاد المدير الليبي من المعلومات الخارجية في القيام بمهامه الإدارية بالمنظمات الخدمية الليبية": دراسة ميدانية على منظمات النقل والمواصلات بالجماهيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
2. طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبدالله (2006)، "إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإدارات بإدارة التربية والتعليم لمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
3. العتوم، محمد فوزي علي (2009)، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية": دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

4. فله، العيهار (2005)، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر .
5. الوليد، هلاي (2009)، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة .
6. المحاميد، رباجزا جميل (2008)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي" : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5
X1. 1	1. 0000				
X1. 2	-. 7485	1. 0000			
X1. 3	-. 7222	. 4082	1. 0000		
X1. 4	-. 7485	1. 0000	. 4082	1. 0000	
X1. 5	-. 6421	. 5898	. 8427	. 5898	1. 0000
X1. 6	-. 4971	. 7493	. 3059	. 7493	. 3038
X1. 7	-. 7222	. 4082	1. 0000	. 4082	. 8427
X1. 8	-. 7485	1. 0000	. 4082	1. 0000	. 5898
X1. 9	-. 6247	. 8926	. 3644	. 8926	. 4324
X1. 10	-. 8729	. 8018	. 8729	. 8018	. 8669
X1. 11	-. 6247	. 8926	. 3644	. 8926	. 4324
X1. 12	-. 6247	. 8926	. 3644	. 8926	. 4324
X1. 13	-. 4971	. 7493	. 3059	. 7493	. 3038
X1. 14	-. 6247	. 8926	. 3644	. 8926	. 4324
X1. 15	-. 6247	. 8926	. 3644	. 8926	. 4324
X1. 16	-. 4971	. 7493	. 3059	. 7493	. 3038
X1. 17	. 3887	-. 7357	-. 2120	-. 7357	-. 2425
X1. 18	-. 3612	. 6389	. 1605	. 6389	. 1594
X1. 19	-. 3612	. 6389	. 1605	. 6389	. 1594
X1. 20	-. 3612	. 6389	. 1605	. 6389	. 1594
X1. 21	-. 3612	. 6389	. 1605	. 6389	. 1594
X1. 22	-. 5092	. 8018	. 1455	. 8018	. 3415
X1. 23	-. 4444	. 7485	. 1667	. 7485	. 2408
X1. 24	-. 3612	. 6389	. 1605	. 6389	. 1594
X1. 25	-. 3727	. 6847	. 1863	. 6847	. 1346
X1. 26	-. 3612	. 6389	. 1605	. 6389	. 1594

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	X1. 6	X1. 7	X1. 8	X1. 9	X1. 10
X1. 6	1. 0000				
X1. 7	. 3059	1. 0000			
X1. 8	. 7493	. 4082	1. 0000		
X1. 9	. 9674	. 3644	. 8926	1. 0000	
X1. 10	. 6008	. 8729	. 8018	. 7157	1. 0000
X1. 11	. 9674	. 3644	. 8926	1. 0000	. 7157
X1. 12	. 9674	. 3644	. 8926	1. 0000	. 7157

X1. 13	1. 0000	. 3059	. 7493	. 9674	. 6008
X1. 14	. 9674	. 3644	. 8926	1. 0000	. 7157
X1. 15	. 9674	. 3644	. 8926	1. 0000	. 7157
X1. 16	1. 0000	. 3059	. 7493	. 9674	. 6008
X1. 17	-. 8754	-. 2120	-. 7357	-. 8774	-. 5320
X1. 18	. 9390	. 1605	. 6389	. 8837	. 4466
X1. 19	. 9390	. 1605	. 6389	. 8837	. 4466
X1. 20	. 9390	. 1605	. 6389	. 8837	. 4466
X1. 21	. 9390	. 1605	. 6389	. 8837	. 4466
X1. 22	. 6008	. 1455	. 8018	. 7157	. 5238
X1. 23	. 8794	. 1667	. 7485	. 8850	. 5092
X1. 24	. 9390	. 1605	. 6389	. 8837	. 4466
X1. 25	. 8977	. 1863	. 6847	. 8730	. 4880
X1. 26	. 9390	. 1605	. 6389	. 8837	. 4466

	X1. 11	X1. 12	X1. 13	X1. 14	X1. 15
X1. 11	1. 0000				
X1. 12	1. 0000	1. 0000			
X1. 13	. 9674	. 9674	1. 0000		
X1. 14	1. 0000	1. 0000	. 9674	1. 0000	
X1. 15	1. 0000	1. 0000	. 9674	1. 0000	1. 0000
X1. 16	. 9674	. 9674	1. 0000	. 9674	. 9674
X1. 17	-. 8774	-. 8774	-. 8754	-. 8774	-. 8774
X1. 18	. 8837	. 8837	. 9390	. 8837	. 8837
X1. 19	. 8837	. 8837	. 9390	. 8837	. 8837
X1. 20	. 8837	. 8837	. 9390	. 8837	. 8837
X1. 21	. 8837	. 8837	. 9390	. 8837	. 8837
X1. 22	. 7157	. 7157	. 6008	. 7157	. 7157
X1. 23	. 8850	. 8850	. 8794	. 8850	. 8850
X1. 24	. 8837	. 8837	. 9390	. 8837	. 8837
X1. 25	. 8730	. 8730	. 8977	. 8730	. 8730
X1. 26	. 8837	. 8837	. 9390	. 8837	. 8837

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	X1. 16	X1. 17	X1. 18	X1. 19	X1. 20
X1. 16	1. 0000				
X1. 17	-. 8754	1. 0000			
X1. 18	. 9390	-. 9060	1. 0000		
X1. 19	. 9390	-. 9060	1. 0000	1. 0000	
X1. 20	. 9390	-. 9060	1. 0000	1. 0000	1. 0000
X1. 21	. 9390	-. 9060	1. 0000	1. 0000	1. 0000
X1. 22	. 6008	-. 7633	. 7093	. 7093	. 7093
X1. 23	. 8794	-. 9187	. 9631	. 9631	. 9631
X1. 24	. 9390	-. 9060	1. 0000	1. 0000	1. 0000
X1. 25	. 8977	-. 9481	. 9422	. 9422	. 9422
X1. 26	. 9390	-. 9060	1. 0000	1. 0000	1. 0000

	X1. 21	X1. 22	X1. 23	X1. 24	X1. 25
--	--------	--------	--------	--------	--------

X1. 21	1. 0000				
X1. 22	. 7093	1. 0000			
X1. 23	. 9631	. 8729	1. 0000		
X1. 24	1. 0000	. 7093	. 9631	1. 0000	
X1. 25	. 9422	. 7319	. 9317	. 9422	1. 0000
X1. 26	1. 0000	. 7093	. 9631	1. 0000	. 9422

X1. 26

X1. 26 1. 0000

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA are meaningless and printed as.

N of Cases = 10. 0

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation
X1. 1	103. 1000	206. 3222	-. 6213	.
. 9683				
X1. 2	100. 5000	183. 6111	. 8257	.
. 9585				
X1. 3	100. 7000	188. 6778	. 3658	.
. 9615				
X1. 4	100. 5000	183. 6111	. 8257	.
. 9585				
X1. 5	101. 0000	185. 3333	. 3915	.
. 9621				
X1. 6	100. 7000	171. 3444	. 9662	.
. 9561				
X1. 7	100. 7000	188. 6778	. 3658	.
. 9615				
X1. 8	100. 5000	183. 6111	. 8257	.
. 9585				
X1. 9	100. 6000	177. 3778	. 9790	.
. 9567				
X1. 10	100. 6000	186. 0444	. 6948	.
. 9594				
X1. 11	100. 6000	177. 3778	. 9790	.
. 9567				

X1. 12	100. 6000	177. 3778	. 9790	.
. 9567				
X1. 13	100. 7000	171. 3444	. 9662	.
. 9561				
X1. 14	100. 6000	177. 3778	. 9790	.
. 9567				
X1. 15	100. 6000	177. 3778	. 9790	.
. 9567				
X1. 16	100. 7000	171. 3444	. 9662	.
. 9561				
X1. 17	102. 8000	221. 5111	- . 9144	.
. 9761				
X1. 18	100. 8000	173. 2889	. 9274	.
. 9566				
X1. 19	100. 8000	173. 2889	. 9274	.
. 9566				
X1. 20	100. 8000	173. 2889	. 9274	.
. 9566				
X1. 21	100. 8000	173. 2889	. 9274	.
. 9566				
X1. 22	100. 6000	185. 6000	. 7294	.
. 9592				
X1. 23	100. 7000	179. 3444	. 9262	.
. 9573				
X1. 24	100. 8000	173. 2889	. 9274	.
. 9566				
X1. 25	100. 9000	172. 3222	. 8978	.
. 9568				
X1. 26	100. 8000	173. 2889	. 9274	.
. 9566				

Reliability Coefficients 26 items

Alpha = . 9606

Standardized item alpha = . 9654

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A (

Correlation Matrix

	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5
X2. 1	1. 0000				
X2. 2	. 4082	1. 0000			
X2. 3	. 6247	. 8926	1. 0000		
X2. 4	. 3015	. 7385	. 8947	1. 0000	
X2. 5	. 0602	. 1474	. 1316	. 1089	1. 0000
X2. 6	. 4082	1. 0000	. 8926	. 7385	. 1474
X3. 1	. 4082	1. 0000	. 8926	. 7385	. 1474
X3. 2	. 4082	1. 0000	. 8926	. 7385	. 1474
X3. 3	. 2795	. 2282	. 3492	. 3371	. 9422
X4. 1	. 6247	. 8926	1. 0000	. 8947	. 1316
X4. 2	. 6247	. 8926	1. 0000	. 8947	. 1316
X4. 3	. 6247	. 8926	1. 0000	. 8947	. 1316
X4. 4	. 4286	. 4666	. 6024	. 5599	. 8427
X4. 5	. 6247	. 8926	1. 0000	. 8947	. 1316
X5. 1	. 4082	1. 0000	. 8926	. 7385	. 1474
X5. 2	. 4444	. 6351	. 8850	. 9715	. 0936
X5. 3	. 6247	. 8926	1. 0000	. 8947	. 1316
X5. 4	. 0490	. 5204	. 4901	. 5322	. 8736

	X2. 6	X3. 1	X3. 2	X3. 3	X4. 1
X2. 6	1. 0000				
X3. 1	1. 0000	1. 0000			
X3. 2	1. 0000	1. 0000	1. 0000		
X3. 3	. 2282	. 2282	. 2282	1. 0000	
X4. 1	. 8926	. 8926	. 8926	. 3492	1. 0000
X4. 2	. 8926	. 8926	. 8926	. 3492	1. 0000
X4. 3	. 8926	. 8926	. 8926	. 3492	1. 0000
X4. 4	. 4666	. 4666	. 4666	. 9583	. 6024
X4. 5	. 8926	. 8926	. 8926	. 3492	1. 0000
X5. 1	1. 0000	1. 0000	1. 0000	. 2282	. 8926
X5. 2	. 6351	. 6351	. 6351	. 3727	. 8850
X5. 3	. 8926	. 8926	. 8926	. 3492	1. 0000
X5. 4	. 5204	. 5204	. 5204	. 8771	. 4901

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A (

Correlation Matrix

	X4. 2	X4. 3	X4. 4	X4. 5	X5. 1
X4. 2	1. 0000				
X4. 3	1. 0000	1. 0000			
X4. 4	. 6024	. 6024	1. 0000		
X4. 5	1. 0000	1. 0000	. 6024	1. 0000	
X5. 1	. 8926	. 8926	. 4666	. 8926	1. 0000
X5. 2	. 8850	. 8850	. 5873	. 8850	. 6351
X5. 3	1. 0000	1. 0000	. 6024	1. 0000	. 8926
X5. 4	. 4901	. 4901	. 8965	. 4901	. 5204

	X5. 2	X5. 3	X5. 4
X5. 2	1. 0000		
X5. 3	. 8850	1. 0000	
X5. 4	. 4576	. 4901	1. 0000

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA are meaningless and printed as.

N of Cases = 10. 0

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation
Alpha if Item Deleted				
X2. 1 . 9657	72. 3000	96. 6778	. 4985	.
X2. 2 . 9620	72. 7000	92. 2333	. 8558	.
X2. 3 . 9602	72. 8000	88. 6222	. 9373	.
X2. 4 . 9614	72. 7000	89. 3444	. 8440	.
X2. 5 . 9696	73. 0000	94. 0000	. 3665	.
X2. 6 . 9620	72. 7000	92. 2333	. 8558	.
X3. 1 . 9620	72. 7000	92. 2333	. 8558	.

X3. 2	72. 7000	92. 2333	. 8558	.
. 9620				
X3. 3	73. 1000	90. 3222	. 5456	.
. 9672				
X4. 1	72. 8000	88. 6222	. 9373	.
. 9602				
X4. 2	72. 8000	88. 6222	. 9373	.
. 9602				
X4. 3	72. 8000	88. 6222	. 9373	.
. 9602				
X4. 4	73. 0000	89. 5556	. 7797	.
. 9623				
X4. 5	72. 8000	88. 6222	. 9373	.
. 9602				
X5. 1	72. 7000	92. 2333	. 8558	.
. 9620				
X5. 2	72. 8000	85. 9556	. 8034	.
. 9625				
X5. 3	72. 8000	88. 6222	. 9373	.
. 9602				
X5. 4	73. 5000	86. 0556	. 6908	.
. 9658				

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = . 9646

Standardized item alpha = . 9732

الاستبيان بالكامل

*****Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A (

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0

N of Items = 44

Alpha = . 9797

الملاحق

الملحق الأول استمارة الاستبيان



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

استمارة الاستبانة

عزيزي المستقصي منه

تحية طيبة وبعد،،

يسعدني أن تكون أحد المساهمين بجهودهم في الدراسة العلمية التي أقوم بها للحصول على درجة الماجستير في الإدارة بعنوان "تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية"، وبذلك أرجو منك الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية. علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال أجابكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم المحافظة عليها بكامل السرية.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

الباحثة

ملاحظة: يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله.

الملحق الثاني
التحليل الإحصائية

القسم الأول: بيانات عامة:

الرجاء ضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسبك:

(1) النوع :

ذكر . أنثي .

(2) العمر:

أقل من 30 سنة . من 30 إلى أقل من 40 سنة .

من 40 إلى أقل من 50 سنة . من 50 سنة فأكثر .

(3) المستوى العلمي:

أقل من الشهادة الثانوية . الشهادة الثانوية أو ما يعادلها (معهد متوسط) .

شهادة جامعة (بكالوريوس - ليسانس) . شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه) .

(4) التخصص العلمي:

إدارة . محاسبة .

اقتصاد . إدارة فنادق .

تخصص آخر يذكر

(5) مدة الخدمة في الفندق:

أقل من 5 سنوات . من 5 إلى أقل من 15 سنوات .

من 15 إلى أقل من 20 سنة . من 20 سنة فأكثر .

(6) المسمى الوظيفي:

مدير عام . نائب مدير / مراقب .

مدير إدارة . رئيس قسم .

مسمي آخر يذكر

القسم الثاني: محور الدراسة:

المحور الأول: إدارة المعرفة:

فيما يلي عدد (26) عبارة تتعلق بمدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
الرجاء وضع علامة (U) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. إدارة المعرفة هي عبارة عن بيانات يتم معالجتها لتصبح أكثر دفعا لمستخدمها.
					2. إدارة المعرفة هي نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم واستخدام المعلومات.
					3. تعد إدارة المعرفة منهجا يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمنظمة.
					4. إدارة المعرفة هي تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.
					5. ينظر إلى إدارة المعرفة على إنها إدارة المعلومات.
					6. هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع المديرين والموظفين في الفندق بسهولة.
					7. تبني مفهوم إدارة المعرفة يدعم عملية اتخاذ قرار في الفندق.
					8. تقوم إدارة المعرفة بالمبادرة والمشاركة في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمرة وترسخ مفهومي الابتكار والإبداع.
					9. يشارك المديرين داخل الفندق في تصميم وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة.
					10. يتوفر لدى المديرين في الفندق معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.
					11. توجد لدى إدارة الفندق معرفة بكل احتياجات الزبائن من الخدمات الفندقية وتعمل على تقديمها في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.
					12. يتوفر لدى الفندق معرفة بأعداد المنافسين الحاليين في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					13. معرفة الفندق بخدمات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين في السوق المحلي أمر ضروري للتعرف على مدى قوة المنافسة.
					14. يسعى الفندق للتعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين له في القطاع الفندقية.
					15. تهتم إدارة الفندق بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها الفنادق المنافسة بمدينة بنغازي.
					16. تضع إدارة الفندق خطة شاملة لتبني مفهوم إدارة المعرفة.
					17. تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الآراء والحقائق والمفاهيم التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها.
					18. تعمل الثقافة التنظيمية من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
					19. تمثل الثقافة التنظيمية نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم.
					20. تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في الفندق على الإبداع والتطوير.
					21. تمنح حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع متميزة.
					22. تعاون الفندق مع فنادق محلية ودولية يوسع من حجم عملياته.
					23. يتم وضع السياسات اللازمة داخل الفندق لتسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية.
					24. هناك متابعة مستمرة للتغيرات الفندقية داخل السوق المحلي والخارجي.
					25. يهتم الفندق بعقد دورات لتدريب المديرين على خدمات نظم إدارة المعرفة.
					26. تهتم إدارة الفندق بالتعرف على التوجهات المستقبلية للفنادق المنافسة.

المحور الثاني: المزايا التنافسية:

فيما يلي عدد (18) عبارة تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية.

الرجاء وضع علامة (u) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. استخدام إدارة المعرفة يساعد المديرين على رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.
					2. إدارة المعرفة ومتطلباتها يضمن جودة الخدمات المقدمة.
					3. تعمل المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من الزبائن.
					4. تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق العاملة في مدينة بنغازي على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.
					5. تساعد نظم إدارة المعرفة في تقليل تكاليف المنتجات والخدمات.
					6. تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.
					7. يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة الفندق على الترويج لمنتجاته وخدماته في الأسواق.
					8. تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في زيادة الحصة السوقية للفنادق العاملة بمدينة بنغازي.
					9. التنوع في استخدام إدارة المعرفة داخل الفندق يساهم في إحكام السيطرة على السوق المحلي.
					10. يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على إتاحة الفرص للإبداع والمبادرة.
					11. يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الفندق على سرعة تطوير وتنويع الخدمات بما يحقق رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.
					12. تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة بالقدرة على إنجاز العمليات الفندقية وتوفير المعلومات المختلفة للفندق وللزبائن.
					13. تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					14. تستخدم إدارة المعرفة في تسهيل عمليات البحث والتطوير في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي.
					15. الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الفندق.
					16. تعمل إدارة المعرفة المستخدمة في الفنادق على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.
					17. تساهم إدارة المعرفة داخل الفنادق على تميز الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الفنادق الأخرى .
					18. تهتم إدارة الفندق بمراجعة الأنشطة والأعمال غير الضرورية من أجل تبسيط وتسهيل إجراءات العمل.

الملحق الثالث
الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

The current study aims to identify the impact of knowledge management upon fulfillment of competitive advantages (service quality, market domination, innovation and development, and operation efficiency). The study population consisted of all managers of Libyan hotel departments that operate within Benghazi city categorized three, four, and five stars. The basic theoretic data was extracted from relevant literature, while the empirical-related data was collected by a questionnaire as a main tool. Of 80 distributed questionnaires, 75 ones were recollected of which seven were unusable. Certain statistical methods such as frequency tables, arithmetical means, standard deviations, and coefficients of correlation were utilized to determine the strength and trend of the relationships among the study variables.

Results:

1. There was interest in knowledge management-related activities in the hotels under study.
2. The managers of these hotels were, to some extent, aware of knowledge management concept.
3. There was information supports decision-making process, indicating certain application of knowledge management concept.
4. The Stude was revealed also that knowledge management has a positive effect on competitive advantages (service quality, market domination, innovation and development, and operation efficiency).

Recommendations:

1. Those in charge of hotel sector ought to be more concerned with knowledge management that could be done through developing specialized organizational unit.
2. They should work on development of information systems as they timely provide knowledge management with required facts about the competitors.
3. The management of hotels under study should concentrate more on communication with eminent foreign hotels to benefit from the developments in such domain to enhance their performance.

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management
Benghazi, Libya



Effect of Knowledge Management on Achievement of Competitive Advantages

By:

Fatima A. Ben-Galbon
Bachelor of Management
Faculty of Economics
University of Benghazi

Supervisor:

Dr. Nasir F. Ahssonah

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Fall 2013