

## دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين

### The Role of Knowledge Management in Improving the Performance of Palestinian Tourist Establishments - Case Study of Hotels and Tourist Restaurants in the Palestine

د.سامر عرقاوي، د. نبيل عبد اللوح، د. أمال عبد المجيد الحيلة

1- د.سامر محمد حسن عرقاوي (طولكرم): قسم الإدارة الصناعية، جامعة فلسطين التقنية- خضوري، طولكرم.

2 - د.أمال عبد المجيد الحيلة (غزة): قسم الأعمال الادارية والمالية، كلية فلسطين التقنية ، غزة.

3 - د.نبيل عبد اللوح (غزة): قسم إدارة الاعمال، جامعة القدس المفتوحة، غزة.

\* البريد الإلكتروني : amal\_elhela@hotmail.com, nabeel\_mgd@yahoo.com, s.arqawi@ptuk.edu.ps

تاريخ النشر: 2019/3/24

تاريخ القبول: 2019/2/11

تاريخ الاستلام: 2018/12/18

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المنشآت السياحية الفلسطينية بالتطبيق على الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين وخصوصاً في قطاع غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وتم توزيع (100) استبانة واسترداد (85) استبانة. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها توافر إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية بدرجة كبيرة ووزن نسبي (79.658). وأن أداء المؤسسات السياحية في فلسطين مرتفع ويزن نسبي (71.232). أيضاً هناك علاقة وأثر بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية. وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات السياحية تعزى لمتغير (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وكان من أهم التوصيات العمل على تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية في فلسطين لما لها من أثر جيد في تحسين مستوى أدائها. مع التركيز على نشر المعرفة من خلال تعزيز شبكة المعلومات الداخلية والتي تساعد العاملون في تبادل المعلومات بينهم وبين الآخرين. وضرورة تحسين أداء المؤسسات السياحية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري واختياره بناء على مواصفات وظيفية معتمدة، وتدريبه وتطويره لزيادة المخزون المعرفي لديهم.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء، المنشآت السياحية

#### Abstract

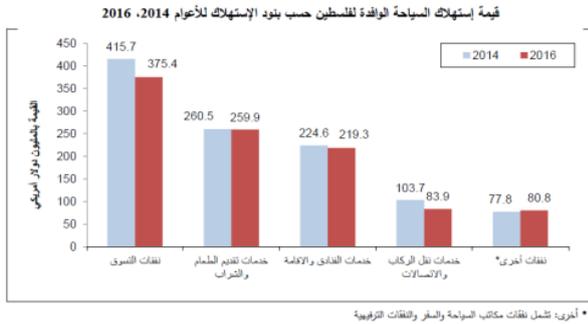
The aim of the study was to examine the relationship between the application of the principles of sustainable leadership and the achievement of technical innovation in Palestinian pharmaceutical companies. The analytical descriptive approach was used, and the research population consisted of (155) supervisors working in (5) companies. The researchers used the census sampling method and retrieved (133) responses with a (85.5%) response rate. The results showed that the levels of principles of sustainable leadership and that of technical innovation were medium with weight means (65.81) and (55.6) respectively. The study also revealed that a significant relationship existed between sustainable leadership and the promotion of technical innovation, and that sustainable leadership significantly influenced the following dimensions of sustainable leadership (sustainability of learning and success, sustainability of leadership of others, retention of human and physical resources, and social justice); whereas its influence on active integration with the

environment was weak. The study recommended that the pharmaceutical companies adopt a long-term vision to preserve the sustainability of learning and success for all and benefit from the successful experiences of others taking into account the current and future variables and the nature of the prevailing culture and the different environmental variables.

**Keywords:** sustainable leadership, technical innovation, pharmaceutical companies.

المتراكمة ويتضح هذا التراجع في الشكل التالي والذي يظهر تراجع قيمة استهلاك السياحة الوافدة.

شكل رقم (1)



وفقاً للشكل التالي يتضح أن نسبة التراجع قد بلغت (5.8%) حيث سجل مجموع استهلاك السياحة الوافدة في عام 2014 نحو 1,082.3 مليون دولار أمريكي (تشمل استهلاك الزوار الوافدين مع مبيت واستهلاك الزوار الوافدين لليوم الواحد) ليصل إلى 1,019.3 مليون دولار أمريكي في عام 2016؛ في حين سجل مجموع استهلاك السياحة المحلية 129 مليون دولار أمريكي، والقيمة الإجمالية للاستهلاك على السياحة الخارجية خلال عام 2016 قد بلغ 388 مليون دولار أمريكي (الجهاز المركزي للإحصاء، 2018).

ونظراً للدور الحيوي الذي تقوم به إدارة المعرفة في تطوير عمل المؤسسات من خلال عملياتها المتمثلة في اكتساب المعرفة، وتخزينها، وحفظها، ونشرها، وتطبيقها فمن المتوقع أن يكون لها أثر في تحسين وتطوير أداء عمل المنشآت السياحية الفلسطينية التي تعاني العديد من الصعوبات والمتمثلة في (سعيد، 2013) و(الحوري، والدباغ، 2001) و(فلاح، 2012، 39) و(حلايقة وآخرون، 2016):

1. عدم كفاية البنية التحتية من مرافق عامة وغيرها.
2. نقص في الانفاق العام والاستثمار في القطاع السياحي الموجه للترويج والتسويق للخدمات السياحية.
3. افتقار المواطن الفلسطيني للوعي والثقافة السياحية مما أدى إلى إهمال المناطق السياحية والأثرية.
4. النقص في القدرات والخبرات السياحية المؤهلة حيث أن هناك حاجة وضرورة لتطوير القوى البشرية العاملة في القطاع في الجوانب السلوكية، والمعرفية، والمهنية.

## المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في التغيير والتطوير الإداري وتحقيق التميز وإكساب المؤسسات ميزة تنافسية تعتمد على استغلال العنصر البشري الاستغلال الأمثل. كما أن إدراك المؤسسات لأهمية البقاء والاستمرار في ظل محيط يتسم بالتعقيد والتغير الدائم في كافة مجالاته (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية.... إلخ) يحتم عليها السعي المستمر من أجل تقديم مستويات عالية في أداء الأعمال والأنشطة الخاصة بها بالصورة التي تمكنها من مواكبة تلك التطورات والتحديات والتكيف معها، وتعد إدارة المعرفة أحد الأساليب التي تمكن المؤسسات من ذلك كونها تهتم بإدارة المخزون المعرفي لدى العنصر البشري ونشره وتطويره والمحافظة عليه والذي يعد أهم مورد من موارد المؤسسات وأكثرها قدرة على الرقي بها ونقلها لمصاف المؤسسات العالمية. كما تؤدي إدارة المعرفة دوراً مهماً في تطوير المؤسسات من خلال استغلال ما تمتلكه من رصيد فكري ومعرفي، مما يجعلها أقدر من غيرها على مواكبة التطور وتحقيق التميز في ظل مجتمع المعرفة.

يعد قطاع السياحة من أكثر القطاعات اعتماداً على العنصر البشري في جميع خدماتها التي يقدمها، كما يلعب هذا القطاع دوراً مهماً في اقتصاديات كثير من دول العالم كمصدر للدخل القومي. كما أن المؤسسات السياحية من أهم المؤسسات الفاعلة داخل المجتمع المحلي وخاصة قطاع الفنادق والمطاعم الخدمية حيث تنتشر في قطاع غزة وبالتحديد على شاطئ البحر العديد من الفنادق السياحية والمطاعم التابعة للملاك ورجال الأعمال من مختلف دول العالم. لذلك يعد هذا القطاع من القطاعات التي تستحق الاهتمام كونه من المصادر المؤثرة على الاقتصاد في قطاع غزة.

الجزء الأول- الإطار العام للبحث:

## مشكلة الدراسة:

رغم أن هذه الفنادق الموجودة بقطاع غزة والبالغ عددها (26) فندقاً ومطعماً سياحياً بها خدمات متميزة وتعتبر من أرقى الفنادق، إلا أنها باتت تشكو من تراجع نسبة روادها، بحيث بات يقتصر ذلك على الوفود الرسمية وإقامة ورشات العمل والندوات والمؤتمرات، ويرى أصحاب الفنادق أن الأوضاع المعيشية بجوانبها كافة ألقت بظلالها على القطاع السياحي وعلى جميع القطاعات، وحسب معلومات الهيئة الفلسطينية للمطاعم والخدمات السياحية في غزة، فإن أغلب الفنادق أصبحت تعاني من عجز كبير مما جعل البنوك تقوم بالحجز على العديد من المطاعم والفنادق السياحية لحين سداد ديونها

3. لا يوجد فروق إحصائية في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، أداء المنشآت السياحية الفلسطينية) وفقاً للمتغيرات التالية: (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

متغيرات البحث:

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية، فقد تم تصميم نموذج خاص بهذه الدراسة ليوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات كما يلي:

(1) المتغير المستقل : إدارة المعرفة

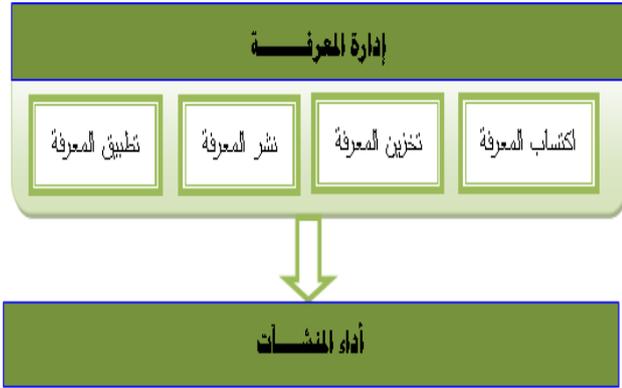
أ. اكتساب المعرفة

ب. تخزين المعرفة ج. نشر المعرفة

د. تطبيق المعرفة

(2) المتغير التابع : الأداء

شكل رقم (2) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

حدود البحث:

1. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين الإداريين في الفنادق والمطاعم الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (100) موظفاً.

2. الحدود المؤسسية: تم تطبيق هذه الدراسة على الفنادق والمطاعم الموجودة في قطاع غزة والتي يبلغ عددها (26) مطعمًا وفندقًا.

3. الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال شهر أغسطس للعام (2018).

الجزء الثاني - الإطار النظري للبحث:

أولاً - إدارة المعرفة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات على صعيد الاقتصاد العالمي، جعلت من المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية لأداء عالي للمؤسسات، والمورد الأكثر أهمية من رأس المال، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم ولا ينقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة قد تنقل المؤسسة من الأداء التقليدي إلى التميز والإبداع.

1. مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة

5. بالرغم من وجود معاهد سياحية إلا أن هناك نقص في الكوادر البشرية المؤهلة، فهناك حاجة لرفع مستوى مراكز التدريب، وتوسيع طاقتها الاستيعابية لتلبية الاحتياجات المتزايدة.

6. غياب الوعي بأهمية السياحة عند المستثمرين والمواطنين.

7. ضعف الاستثمار السياحي المحلي والأجنبي في المنشآت السياحية والخدمات الداعمة لها؛ ما يؤثر على جودة المنتج السياحي.

8. عدم القدرة على منافسة الشركات السياحية الإسرائيلية.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) ومستوى الأداء في المنشآت السياحية الفلسطينية؟

2. ما علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية؟

3. هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، أداء المنشآت السياحية الفلسطينية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الكشف عن الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المنشآت السياحية الفلسطينية. ويتحقق ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن واقع إدارة المعرفة في المنشآت السياحية الفلسطينية.

2. تحديد مستوى أداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

3. تحديد العلاقة ونسبة تأثير إدارة المعرفة في أداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

5. إظهار الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، أداء المنشآت السياحية الفلسطينية) وفقاً للمتغيرات التالية: (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6. تقديم توصيات من الممكن أن تسهم في تفعيل دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

فروض البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة ولإجابة عن تساؤلات وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

2. لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

تعددت آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة، واختلفت آراءهم وفقاً لبيئة الدراسة إلا أن معظم مفاهيم إدارة المعرفة ونماذجها ركزت على أن إدارة المعرفة عملية تتكون من مراحل عدة تمكن المنظمة من أن تستعملها في إضافة قيمة للمنظمة، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات (محمد، 2006). وفيما يلي نستعرض اسهامات وآراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح اسهامات وآراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات الواردة. يتضح من الجدول السابق أن العمليات الأكثر تكراراً انحصرت في (توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة). وعليه يتبنى الباحثون المذهب الذي يقول أن عدد عمليات إدارة المعرفة أربع وذلك بناءً على ما سبق وهي كالتالي المعاني (2009):

أ - توليد المعرفة:

وهي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. ويتم خلقها من: المصادر الداخلية (الوثائق، السجلات، العاملين)، ومن المصادر الخارجية (الشراء، الاستئجار، الاندماج، الإنترنت).

ب- خزن المعرفة:

وتشير إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وذلك بالمحافظة على العاملين أصحاب المعرفة المميزين في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو يكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة كالوثائق والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.

ج- توزيع المعرفة:

وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملين بالاتصال ببعضهم بعضاً، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع. فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة.

د- تطبيق المعرفة:

الإفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطاءهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.

ويرى الباحثون أن أهم مورد يمكن الاستثمار فيه يتمثل في العنصر البشري، وذلك من خلال محاولة إخراج المعارف المخزونة في عقولهم،

المعاني (2009)	(المعاني، 2009)	الباحث	عمليات إدارة المعرفة							
*	*	*	*	*	*	*	*	*		1 توليد المعرفة
*	*	*	*	*	*	*	*	*		2 خزن المعرفة
*	*	*	*	*	*	*	*	*		3 نقل المعرفة
*	*	*	*	*	*	*	*	*		4 تطبيق المعرفة
				*						5 اكتشاف المعرفة
				*						6 التقاط المعرفة
			*	*				*		7 مشاركة المعرفة
	*		*	*				*		8 تحديد المعرفة
*	*		*	*						9 اكتساب المعرفة
		*								1 تحويل المعرفة
		*								0 ترجمة المعرفة
		*								1 الوصول إلى المعرفة
		*								2 التخلص من المعرفة
		*								3

الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012).

وتعرف إدارة المعرفة بأنها وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم، والسعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال الحصول على المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها في أعمالها، وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها المستندة إلى الأهداف الموجهة، بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية (محمد، 2006). وإدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها (المصري، 2015). وإدارة المعرفة وفقاً لما قاله (Allee 2000) عبارة عن إدارة نظامية وصریحة وواضحة لأنشطة المنظمة وممارساتها وسياساتها وبرامجها الداخلية والتي ترتبط بالمعرفة. وينبغي أن تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على خلق المعرفة والمحافظة عليها وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهدف دعم وتعزيز الأداء المنظمي وخلق القيمة.

وفي ضوء ما سبق يخلص الباحثون إلى تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة للحصول على المعلومات واكتسابها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، بالصورة التي تسهم في تعزيز مجالات الاستفادة منها وتحسين الأداء.

2. عمليات إدارة المعرفة:

\*التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.

\*تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

\*مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

\*تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

\*التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

\*وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

بناءً على ما سبق يتضح أن أهم داعم لنجاح إدارة المعرفة هو دعم الإدارة العليا لها وتبنيها، بل وتجاوز ذلك والاهتمام بتحفيز العاملين نحو مشاركة معارفهم وفتح مجالات الحوار البناء مع زملائهم في العمل، والعمل على تعزيز قنوات الاتصال والتواصل بينهم لتسهيل عملية نقل المعرفة ونشرها. واقتناع صانعو المعرفة بذلك حيث أن بعدهم عن الإدارة العليا وأهدافها قد يتجه بهم نحو مسار آخر قد لا يكون ضمن اهتمامات أو أهداف المنظمة وهذا بالتالي سوف يقود الإدارة العليا لمحاربتهم.

ثانياً- الأداء المؤسسي:

تسعى المؤسسات بجميع أشكالها إلى المحافظة على مستوى أدائها من خلال الحفاظ على مكانتها في السوق الذي تعمل فيه وحتى تستطيع أن تتنافس بشكل جيد. ويعرف الداوي (2010) الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والموازنة بين رضا المساهمين والعاملين". أما وفاء (2011) فتعرف الأداء بأنه "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعد انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل". وهو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد (بن واضح، 2014).

1. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستويات الأداء في المؤسسات داخلياً وخارجياً نتناولها فيما يلي:

أ.العوامل الداخلية (أم العز، 2012):

تتمثل العوامل الداخلية بالعوامل الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة داخلياً والتي تؤثر على أدائها وتشمل ما يلي:

\*العوامل التقنية وتشمل مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني وتضم (نوع التكنولوجيا، الاعتماد على الآلات، تصميم المؤسسات، نوعية المنتجات، ونوعية مواد الانتاج، مستويات الأسعار، والموقع الجغرافي للمؤسسة).

والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل وتوزيعها على العاملين، من خلال تشجيع فرق العمل والعمل الجماعي وتبني الأفكار الإبداعية الناتجة عن استغلالها للمعارف المخزونة والعمل على إخراجها وتطبيقها على أرض الواقع.

3. مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

أجرت منظمات متعددة دراسات حول المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المشكلات الرئيسية التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل هي كما يلي (Coakes, 2003) ، (الطشكندي، 2009)، (القهوي، 2013):

\*سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

\*قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم، وليست تلك التي تفضلها المؤسسة، مما يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.

\*الإدراك غير الكافي لمفهوم ودور إدارة المعرفة وفوائدها ومحتواها. وعدم توفر الفهم الكافي مما ينعكس سلباً على جهود إدارة المعرفة.

\*الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

\*الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة، حيث أن جهود إدارة المعرفة تقشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

\*الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

\*الافتقار إلى فهم مبادئ إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

\*العوامل الداعمة لنجاح إدارة المعرفة:

يحدد (Rastogi(2000) وعلي(2012)، وفواز ومجدي (2017) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

\*تعجيل خطوات التغيير، والتكامل المعرفي والاحتكاك بين الموظفين مما يسهم في نقل المعرفة ونشرها بينهم.

\*الزيادة في تشبيك المؤسسات مما ينتج عنه كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات، وبالتالي الثورة في تقنيات المعلومات.

\*انتشار ظاهرة الأمية الثقافية والأمية التقنية، وغياب التشريعات والسياسات المتعلقة بالمعلومات.

\*مشكلة أمن المعلومات وسريتها، واحتكار الدول المتقدمة للمعرفة وتقنية المعلومات.

\*وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

\*تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات. ومما سبق نجد أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء بأبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء بشكل عام. وجدير بالذكر هنا أنه بإمكان عمليات إدارة المعرفة التأثير على أداء المنظمات بطريقتين (عبد الستار وآخرون، 2006):

أ. تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتوليد ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء.

ب. تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية لأبعاد الموجودات الملموسة والغير ملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وغير ذلك. ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات الغير ملموسة في تحسين أداء جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة ماسة للتعرف على هذه الموجودات لأهمية طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والأداء. وهي:

\*العاملون: يعتبر العاملون أعظم الموجودات بالنظر إلى اسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، فبدونهم لا أفكار ولا ابتكار، وعليه فإن من الأهمية العناية باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة ولتحقق الأداء الذي تسعى إليه.

م	المؤشر	طريقة قياسه
1	الجدوى المالية	(الربحية، السيولة، الدين).
2	معدل نمو الشركة	(الإيرادات السنوية، نمو الأرباح، الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، الدخول إلى أسواق جديد، عدد المنتجات الجديدة).
3	الفاعلية	(تحقيق الأهداف، عدد العملاء، نوعية المنتجات، توليد المعرفة واستخدامها، الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها المنشأة).
4	الكفاءة	(تكلفة المنتج أو الخدمة، نسبة التكاليف الثابتة إلى المتغيرة، تكلفة العميل، تكرار أعطال النظام، الوقت اللازم لتوريد السلعة أو الخدمة).
5	الحد من المخاطر	(إطار إدارة المخاطر، تدريب القوى العاملة، عناصر العدالة التنظيمية، عدد الحوادث في المنشأة، الامتثال التنظيمي، الرقابة والضوابط البيئية، المراجعة الداخلية).

\*الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد عمل. ومن هنا يجب على كل مؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابله؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولائهم؟. وهذا بدوره يلعب دوراً رئيساً في تحقيق الأداء الذي يمكن للمنظمة أن تحققه.

\*العمليات: تُعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة النهائية تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الانتاج،

\*الهيكل التنظيمي ويمثل الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل، وعدد المجموعات الوظيفية، وعدد المستويات الإدارية، ونطاق الاشراف.

\*الموارد البشرية وهي القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم: (هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت، نظام تقييم الأداء).

ب.العوامل الخارجية (جوهر، 2011):

وتشمل مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي تقع خارج رقابة المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها وتشمل ما يلي:

\*العوامل ذات التأثير المباشر وتمثل في (المنافسة بين المؤسسات القائمة، حظر دخول منافسين محتملين، القوى التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة).

\*العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر وتشمل (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والتشريعية).

2. قياس الأداء المؤسسي:

يمكن الاعتماد على معايير ومؤشرات عدة لقياس الأداء المؤسسي، وفيما يلي نستعرض أهم هذه المعايير (عثمان والمطارنة، 2016): **جدول رقم**

## (2) يوضح مؤشرات قياس الأداء

ثالثاً- علاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة:

فرضت التغيرات والتطورات المتلاحقة على المؤسسات أن تسعى بشتى الطرق لمواكبتها، لكي تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل البيئة سريعة التغيير، ولن يتسنى ذلك دون الاهتمام بمواردها وأهم هذه الموارد هو المعرفة التي تعد العنصر الأساسي لأي نشاط اقتصادي، ويعود ذلك كون عنصر المعرفة متضمن في كل عناصر الانتاج التقليدية. فنج **Heibeler** يقول أن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستملك الميزة التنافسية وتحقق أداء أفضل (جواد وآخرون، 2010). بالإضافة إلى أن المعرفة هي العامل الذي يولد الرؤيا، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية، كما أنها العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة، بل وأن هناك منظمات لا تقوم إلا بتوفير حد معين من المعرفة (الزيادات، 2008).

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن تقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجدارة والأداء والتميز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة (الزطمة، 2011).

ويرى العديد من الباحثين ومنهم (العزاوي، 2014) أن إدارة المعرفة تستطيع مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم لكي يتم تحقيق الأداء في المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك بطرق

وهذا بدوره يؤسس للكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على إدامة الأداء المتميز.

\*أولوية التكنولوجيا والابتكار: فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات يعتبر سلاح قوي في تحقيق الأداء الذي تسعى إليه كل مؤسسة، ولذلك عندما يتم التحويل إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وتصاميم تجارية يمكن القول أنه بإمكانها أن تتميز في طبيعة الأداء عن غيرها من المؤسسات.

ويمكن لنا أن نجل أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء من خلال النقاط التالية (أوكيل، 2005)، (الزيادات، 2008)، (فواز ومجدي، 2017) :

1. زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها إلى الاعتماد على أشكال للتسويق والهيكلة أكثر مرونة. وإتاحة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، والتحفيز المتواصل لأفرادها على الإبداع والابتكار.

2. مواكبة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ذات التعقيد المتزايد، من خلال قدرتها على إحداث التغيير الجذري في المؤسسة، وجعلها معرفية.

3. تعدد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها لتوليد الإيرادات، وهي بذلك أصبحت الأساس في خلق الميزة التنافسية والأساس الحقيقي لكيفية بناء المؤسسة وتطويرها وإعادة تشكيلها.

4. تعدد عملية نظامية لتتسبب أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

5. تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. والمساهمة في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

6. توفر الفرصة لتحسين أدائها والحصول على الميزة التنافسية، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

7. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ومن هنا وبصورة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دوراً كبيراً وملاموساً على الأداء المؤسسي، فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها، خصوصاً أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المتعلقة بتطوير المؤسسة وتقديمها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خصوصاً في ظل بيئة معقدة.

رابعاً- نبذة عن القطاع السياحي:

تعد فلسطين من البلدان التي تتسم بالطابع السياحي، نظراً لموقعها الجغرافي ومكانتها الدينية لجميع الديانات السماوية، حيث تجذب الكثير من السياح كل عام من مختلف أنحاء العالم للاستجمام أو زيارة الأماكن الدينية

لأداء الصلوات واستكشاف المعالم التاريخية، لذا تلعب السياحة دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الفلسطيني وزيادة الدخل (مركز وفا للدراسات، 2014).

وتكمن الأهمية الاقتصادية للقطاع السياحي في الإنفاق السياحي المتمثل بشراء السلع والخدمات المتعلقة بالسفر والإقامة والمواصلات، وهو بمثابة تحويل الأموال من قبل السائحين للدول المستقبلة للسواح، فالحركة السياحية لها تأثير فعال على جميع القطاعات الأخرى عن طريق:

1-قطاع النقل ويقتصر على النقل البري فقط في مساحة صغيرة لا تتجاوز 365 كم<sup>2</sup>، ويعاني القطاع من اجراءات الاحتلال التي تقضي على المكونات الاستراتيجية لفلسطين من موانئ ومطارات وغيرها(عبد القادر، 2006).

2-أثر السياحة على ميزان المدفوعات تسهم السياحة بصفتها قطاع خدمي في ردف ميزان المدفوعات بالنقد الأجنبي والإيرادات التي تعمل على مساعدة الدولة على سداد ديونها والوفاء بالتزاماتها مع الدول الأخرى.

3-القطاع الحرفي حيث تسهم في تشغيل القطاع الحرفي من حيث المشغولات اليدوية التي يقوم بصناعتها السكان المحليين والتي تعبر عن التراث الحضاري والتاريخي والثقافي، ففي قطاع غزة زاوية لبيع المشغولات اليدوية التراثية(السكر، 1994)

استمرت السياحة في التطور كمنشأ إنساني، محققة مزايا عديدة مما دفع العديد من الدول إلى الاهتمام بها والعمل على زيادة عائداتها، فصناعة السياحة تعتبر أكبر صناعة في العالم حيث تساهم في الاقتصاد العالمي، وتلعب السياحة دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول من خلال ما تحققه من مزايا وفوائد عديدة تعود على المجتمع، من خلال الاستثمارات المختلفة الموجهة إلى القطاع السياحي ويمكن حصر أهميتها الاقتصادية في (دماد، 2010 ) ، (الفالح، 2012):

\*زيادة الدخل القومي الإجمالي للبلد، وتحدث هذه الزيادة من خلال الاستفادة من خدمات متفرقة (الإقامة، طعام، شراب، بضائع، هدايا، مشروبات ووقود).

\*تساهم السياحة في دعم الاقتصاد المحلي والعالمي، وتعود الأهمية الاقتصادية لصناعة السياحة إلى ما تجذبه إلى البلد من عملة صعبة ورؤوس أموال.

\*تساعد السياحة في تشغيل الأيدي العاملة والقضاء على البطالة.

\*تزداد أهمية السياحة في الدول النامية التي تهدف إلى تحقيق الفائض أو الموازنة في مجال ميزان المدفوعات وتحقيق فائض في مجال العملة الصعبة، وتحقيق صناعة سياحة صادرة غير منظورة.

\*تشمل السياحة جميع الأنشطة الاقتصادية في الدولة وخارجها، فهي تتأثر وتؤثر على نشاط الإنتاج، الاستهلاك، النقل، الرحلات، الاتصالات، المطارات، الفنادق، البنوك، وعمليات التجارة الداخلية والخارجية.....الخ.

أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في غزة. استخدم الباحثون عينة طبقية بلغت (360) تم استرجاع (306) استبانة بنسبة (85%). توصلت الدراسة الى أن نظم المعلومات المحوسبة لإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على تطور الأداء في أنظمة شركة توزيع الكهرباء في غزة.

4-دراسة ماثيو وخان (Mathew & Khann, 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة لعناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجات الحرارة، الأثاث) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي في الهند. كما تلعب بيئة العمل دور هام جداً في الحفاظ على إنتاجية العاملين.

5-دراسة (العزاوي، 2014): استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المظمي في اطار عينة من الملاك للمنظمات الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة وبالتحديد احتل متغير توليد المعرفة المرتبة الأولى حيث كانت علاقة الارتباط المعرفة (0.494)، ثم متغير تخزين المعرفة (0.533)، تلاه نشر المعرفة (0.599)، ثم تطبيق المعرفة بالمرتبة الأخيرة بنسبة (0.487) من الأهمية.

6-دراسة (زرقون وعرابية، 2014): استهدفت الدراسة الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرف بإدارة المعرفة ومنهجيتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث. خلصت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

7-دراسة (المعمر، 2014): هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الاقصى) وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بنسبة (68.27%) .

كما أن هناك علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الاقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

8-دراسة (المدهون، 2014): هدفت الدراسة التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي

وتشير بيانات حسابات السياحة الفرعية للعام 2016 إلى انخفاض قيمة استهلاك السياحة الوافدة من 1082.3 مليون دولار عام 2014 إلى 1019.3 مليون دولار عام 2016 أي انخفضت بنسبة 8.1%، (وهي تشمل استهلاك الزوار الوافدين مع مبيت أو استهلاك الزوار الوافدين لليوم الواحد). ويعزى هذا الانخفاض إلى تراجع عدد الزوار الوافدين ليوم واحد بنسبة 6.2%، وتتوزع قيمة استهلاك السياحة الوافدة لعام 2016 بنسبة 36.8% على التسوق، ونسبة 25.5% على خدمات تقديم الطعام والشراب، ونسبة 21.5% على خدمات الإقامة والفنادق، ونسبة 8.2% على النقل والاتصالات، ونسبة 8% نفقات أخرى (حسابات السياحة الفرعية، 2017).

لذلك وفي ضوء هذا التراجع يصبح أحد أهم أهداف هيئة المطاعم رفع وتطوير المستوى المهني ومهارات العاملين في المنشآت السياحية، وذلك بتوفير خدماتها للأعضاء والمتمثلة في تنفيذ برامج تدريبية محلياً وإقليمياً وتقديم الخبرات الاستشارية المهنية والفنية، وأيضاً تعزيز الصلة والروابط بين أعضاء الهيئة للتطور المعرفي واكتساب الخبرات، مما ينعكس على الأداء العام وتقديم خدمات أفضل للمجتمع المحلي والزائرين إلى قطاع غزة على حدٍ سواء .

خامساً- الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية. ومن أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحثين في هذا الاطار ما يلي:

1-دراسة (Shamia, et al 2018): هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج المعرفة الآسيوي "APO" كعامل محدد لتمييز الأداء في الجامعات وتحديد أكثر العوامل تأثيراً عليه. تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة الأزهر في قطاع غزة في فلسطين. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج (APO) صحيح كإجراء وهناك أربعة أبعاد في النموذج تؤثر بشكل ملحوظ أكثر من غيرها (العمليات الجامعية، قيادة المعارف، الموظفين، مخرجات KM). على التميز في الأداء.

2-دراسة (Arqawi, et al, 2018): هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء في جامعة فلسطين التقنية- خضوري من وجهة نظر الموظفين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة. توصلت الدراسة الى أن الوزن النسبي للعقبات التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فلسطين التقنية بلغ (68.2).

3-دراسة (Abu Naser & Al Shobak, 2018) : هدفت الدراسة إلى تحديد أثر متطلبات الإدارة على تشغيل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لعمليات المعرفة لتحسين الأداء، ومناقشة تصورات المستجيبين لتطوير

بعد موضوعي إدارة المعرفة والأداء في المنشآت من الموضوعات المهمة نظراً لطبيعة البيئة الفلسطينية الغير مستقرة، التي تحدثت أزمات عدة يتطلب معها توافر قيادة قادرة على إدارة الأحداث من خلال الاعتماد على مواردها وخصوصاً العنصر البشري. ومن خلال نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها بهدف توضيح واقع إدارة المعرفة والأداء في البيئة الفلسطينية، نجد أن المؤسسات والمنظمات الفلسطينية لا تزال تواجه تحدياً فيما يخص تطبيق أبعاد إدارة المعرفة خصوصاً في ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والتغيرات والتحديات التي تعيشها فلسطين وأثرها على الأداء، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك وعي حقيقي بهما داخل المؤسسة ووجود واقع إيجابي إلا أن هناك دراسات أخرى أيضاً أشارت إلى عدم وجود اهتمام كافي أو حقيقي داخل المؤسسة الفلسطينية. ونستعرض فيما يلي أهم نقاط الاتفاق والاختلاف:

\*أغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومنها من ركز على الإحصاء الوصفي ومنها ما ركز على الإحصاء الاستدلالي. \*اتفقت جميع الدراسات أن هناك علاقة ما بين إدارة المعرفة والأداء، وختلفوا في نسبة تأثير كل بُعد من أبعاد المعرفة على الأداء. وهذا امر طبيعي يرجع إلى عدة أمور منها اختلاف عينة الدراسة ومجتمعها والظروف البيئية المحيطة بها وردود أفعال عينة الدراسة.

\*أن أغلب الدراسات اتفقت وركزت على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة وعلى بناء الثقة بين جميع العاملين وتمكينهم لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم لكي يتم تحقيق الأداء الذي تسعى إليه كل منظمة أو مؤسسة.

\*من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المعرفة وواقعها في بعض المؤسسات والأداء في المنشآت وكيفية إدارته والمحافظة على استقراره أو تطويره.

\*يلتقي هذا البحث مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تفرّد عنها بأنها تناولت الربط بين إدارة المعرفة والأداء في المنشآت السياحية في فلسطين، في ظل ظروف صعبة وبالغة التعقيد.

\*كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها. والفئة المستهدفة.

الجزء الثالث- الإطار العملي للبحث:

1-منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

2-مجتمع الدراسة وعينته:

(مالكوم بالديرج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد أسلوب المسح الشامل للعاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم فما فوق) والبالغ عددهم (259) موظف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في الوزارة جيد حيث بلغ (75.17%)، وجاء في المرتبة الأولى توزيع المعرفة بوزن نسبي (79.89%). أيضاً توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.

9-دراسة (Apak and Atay, 2014): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الإقليمي والافتراضي. أجرى الباحث تحليل للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر، كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية معتمداً على الأسلوب الوصفي في دراسته. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات. كما أن إدارة المعرفة يمكن أن توظف كأداة للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

10- دراسة (بوزناق، 2013): هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي "صيدال". واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة عينة قصدية مكونة من (50) مفردة في المجمع الصناعي "صيدال". ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسة للاستراتيجيات التسويقية. وأن تطبيق إدارة المعرفة في مجمع "صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

11-دراسة (المدلل، 2012): هدف البحث التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، وكانت العينة (46) موظف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. إضافة إلى وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تُعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

التعليق على الدراسات السابقة:

م.	المطعم/ الفندق	عدد العاملين	م.	المطعم/ الفندق	عدد العاملين
17.	جولدن ستار	2	18.	مزاج	3
19.	جراند بلاس	2	20.	الطابون	2
21.	القدس الدولي	2	22.	زهر الليمون	2
23.	لايت هاوس	5	24.	جراند يور	2
25.	معتوق	2	26.	كزاميزا	2
	المجموع	59	المجموع	41	
	الإجمالي	100			

المصدر: وزارة السياحة والآثار في غزة 2018، والزيارات الميدانية لجميع الفنادق والمطاعم السياحية لعام (2018).

3- الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة:

تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث، بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة للبحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة عليها وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى.

#### جدول رقم (4) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

\* ارتفاع نسبة المبحوثين من الإداريين وبعدها الطبيعي نظراً لانخفاض أعداد العاملين الإداريين كلما ارتفعنا بالمستويات الإدارية.

\* فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن النسبة الأكبر كانت لحملة البكالوريوس والدبلوم وهذا يعكس اهتمام الفنادق بتوظيف حملة المؤهلات العلمية، إضافة إلى عدم حاجة العمل فيها لحملة الدراسات العليا كون طبيعة عملها على الأغلب إدارية فقط.

\* أما سنوات الخدمة فكانت النسبة الأكبر للفئة من سنوات خبرتهم أكثر من (5) سنوات فأكثر وهذا يدل على امتلاك العاملين في الفنادق للخبرات أما انخفاض نسبة من سنوات خدمتهم أكثر من (15) عاماً لحدائتها هذه المطاعم والفنادق.

4- صدق أداة البحث:

ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

4.1 الصدق من وجهة نظر المحكمين:

يعرف بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان"، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من الإداريين العاملين في المؤسسات السياحية وعددهم (100) ونظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث	التكرار	النسبة %
2.	الوظيفة	مدير	16
		نائب مدير	26
		اداري	43
		المجموع	85
3.	المؤهل العلمي	دراسات عليا	3
		بكالوريوس	65
		دبلوم فاقل	17
		المجموع	85
3.	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	28
		5 إلى اقل من 10 سنوات	34
		10 إلى اقل من 15 سنة	18
		أكثر من 15 سنة	5
		المجموع	85

استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات. وذلك حسب الجدول رقم (3) والموضح أدناه:

#### جدول رقم (3) يوضح أسماء الفنادق وأعداد العاملين

م.	المطعم/ الفندق	عدد العاملين	م.	المطعم/ الفندق	عدد العاملين
1.	المشتل	15	2.	أبو حصيرة	5
3.	بلوبيتش	8	4.	ديليس	4
5.	الديره	5	6.	مارنا هاوس	4
7.	الروتس	5	8.	البادية	4
9.	ادم	4	10.	لقل اب	4
11.	المتحف	4	12.	لنتيرنا	3
13.	الكمودور	3	14.	السماك	3
15.	فلسطين	2	16.	لاروزا	3

لدعم إدارة المعرفة واكتسابها إضافة إلى اهتمامها بعقد ورش عمل ومؤتمرات لدعم القطاع السياحي.

\*أما محور "تخزين المعرفة" فقد حصل على وزن نسبي (79.812) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة. وهذا يدل على تنظيم المعرفة وتخزينها من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

\* جاء محور "نشر المعرفة" في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (78.918) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة. حيث تدعم الفنادق الأفكار الجديدة وتوفر قواعد بيانات لتطويرها.

\* حل محور "تطبيق المعرفة" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (80.612) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة. وهذا يدل على توفير الفنادق للمناخ المناسب للاستفادة من المعرفة إضافة إلى اعتمادها على فرق عمل كأسلوب لتطبيق المعرفة.

\* أن إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (79.658) أما ترتيب الأبعاد فكان كالتالي: ( تطبيق المعرفة، تلاءم تخزين المعرفة، ثم اكتساب المعرفة، وأخيراً نشر المعرفة). وتدل هذه النتيجة على استثمار القطاع السياحي للكوادر البشرية لديهم كونها أساس نجاحهم من خلال الخدمات التي تقدمها أو حتى أسلوب تقديمها وذلك بالاعتماد على نشر المعرفة المخزونة لديهم واستغلالها بل وتدعيم اكتسابها من خلال تشجيع الدورات التدريبية حيث قامت الهيئة المسؤولة عن القطاع السياحي بعقد سلسلة من الدورات التدريبية الهادفة إلى تطوير هذا القطاع ومحاولة الخروج من الأزمات التي تعصف بها نتيجة لأسباب اقتصادية وسياسية من خلال تطوير خدماتها. وانفتحت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (المدهون، 2014) حيث كان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة جيد وبلغ (75.17%) واختلفت في ترتيب المحاور حيث جاء نشر المعرفة في المرتبة الأولى بعكس الدراسة الحالية. كما اختلفت مع دراسة (المدلل، 2012) والتي أظهرت ضعف توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في رئاسة مجلس الوزراء، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات.

\*أما مستوى الأداء فجاء مرتفعاً حيث بلغ الوزن النسبي (71.232) وهذا يدل على وضوح العمليات الداخلية وسهولتها في هذه الفنادق وتوفر جميع الموارد والإمكانات التي تدعم التميز واهتمامها بالتحسين المستمر لخدماتها، أيضاً اهتمام الفنادق بالتحفيز والتدريب لجميع العاملين، إلا أن اهتمام الإدارة بالمحفزات جاء بالمرتبة الأخيرة إلا أنه كان جيداً. اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المعمر، 2014) حيث كان مستوى الأداء الوظيفي إيجابياً ومرتفعاً بنسبة (68.27%).

7-الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد علاقة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (7) تحليل العلاقة بين الفرضيات

تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

4.2 صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

م	المحور	معامل الارتباط	"Sig. قيمة"	الدالة
1	إدارة المعرفة	0.873	0.000	دالة عند 0.01
2	الأداء	0.764	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

5-ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, s Alpha) تبين أن ثبات المقياس (786.0) وهي درجة عالية من الموثوقية، حيث أنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة المقياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختياره والتحقق من مدى الموثوقية به.

6-الإجابة عن تساؤلات البحث:

السؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) ومستوى الأداء في المنشآت السياحية الفلسطينية؟ تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) تحليل محاور إدارة المعرفة والأداء

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	قيمة (sig)	الرتبة
1.	اكتساب المعرفة	3.9647	79.294	.58973	61.982	0.000*	3
2.	تخزين المعرفة	3.9906	79.812	.60309	61.005	0.000*	2
3.	نشر المعرفة	3.9459	78.918	.73769	49.315	0.000*	4
4.	تطبيق المعرفة	4.0306	80.612	.60040	61.892	0.000*	1
5.	المحاور معا	3.9829	79.658	.54279	67.653	0.000*	
6.	الأداء	3.5616	71.232	.23891	137.442	0.000*	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

\*حصل محور "اكتساب المعرفة" على وزن نسبي (79.294) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة حيث أظهرت الدراسة تخصيص الفنادق لميزانية

F المحسوبة = 19.364	مستوى المعنوية <sup>a</sup> = 0.000.
R Square = 0.189	معامل التحديد المعدل = 0.179.

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
اكتساب المعرفة	0.374**	0.000	يوجد علاقة
تخزين المعرفة	0.505**	0.000	توجد علاقة
نشر المعرفة	0.453**	0.000	توجد علاقة
تطبيق المعرفة	0.550**	0.000	توجد علاقة
محاور إدارة المعرفة معا	0.435**	0.000	توجد علاقة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أ. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء. وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. وهذا يدل على أن الاهتمام باكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها سوف يكون له دور إيجابي في تحسين الأداء في المنشآت السياحية.

ب. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء. وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. وعليه فإن تخصيص الميزانيات والحوافز والمكافآت وتحديث معارفها باستمرار سوف يكون له علاقة إيجابية في تحسين الأداء في هذه المنشآت.

ج. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء. وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. وهذا يدل على أن المؤسسة تحافظ على العاملين ذوي الكفاءة وتوفر القدرة على تنظيم المعارف المكتسبة لديهم.

د. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة والأداء. وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. حيث أن الإدارة تهتم بالأفكار الجديدة وتشجع تبادل المعارف في جميع المستويات.

هـ. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء. وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. وهذا يدل على أن الإدارة تدعم تطبيق العاملين لمعارفهم وخبراتهم من خلال توفيرها للمناخ المناسب.

و. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوزناق، 2013) ودراسة (المداهون، 2014) ودراسة (المدلل، 2012) ودراسة (Apak and Atay, 2014) والتي أظهرت وجود علاقة لإدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتحقيق التميز في الأداء.

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8) تحليل أثر (إدارة المعرفة) على (أداء المؤسسات السياحية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	معامل بيتا	الخطأ المعياري	القيمة الاختبارية T	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
المقدار الثابت	2.799	0.435	0.175	16.008	0.000	جوهرية
إدارة المعرفة	0.191	0.435 <sup>a</sup>	0.044	4.400	0.000	جوهرية
اختبارات النموذج	معامل الارتباط = 0.435 <sup>a</sup>		الخطأ المعياري للنموذج (SE) = 0.21642			

النتيجة	مستوى "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع
لا يوجد فروق	0.103	2.335	0.263	2	0.526	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع
			0.113	82	9.229			
				84	9.754			

تبين من الجدول السابق أن:

\* من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter يمكن استنتاج أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات السياحية) بنسبة 17.9% ونسبة 82.1% يعود لمتغيرات أخرى. الفرض الثالث: لا يوجد فروق إحصائية في وجهات نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، أداء المنشآت السياحية) وفقاً للمتغيرات التالية: (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول رقم (9) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير الوظيفة

النتيجة	مستوى "الدلالة"	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع
لا يوجد فروق	0.064	2.837	0.316	2	0.631	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع
			0.111	82	9.123			
			0.316	2	0.631			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة تعزى للوظيفة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية. ويعد السبب الأساسي لهذه النتيجة تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين حيث يخضع جميعهم لنفس الظروف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدلل، 2012).

جدول رقم (10) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمؤهل العلمي:

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى للمؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبناءً عليه

1- العمل على تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية في فلسطين لما لها من أثر جيد في تحسين مستوى أدائها مع التركيز على نشر المعرفة من خلال تعزيز شبكة المعلومات الداخلية والتي تساعد العاملون في تبادل المعلومات بينهم وبين الآخرين وتطوير مركز للاستعلامات السياحية

نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية. وتعد نتيجة طيبعية لتقارب المؤهلات العلمية للعاملين في القطاع السياحي.

#### جدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لسنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية. وهذا يدل على اهتمام الفنادق بنشر المعارف وتطبيقها على جميع العاملين بغض النظر عن سنوات الخدمة لهم.

الجزء الرابع- نتائج وتوصيات البحث:

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات
لا يوجد فروق	.255	1.380	.158	3	.474	بين مجموعات	دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المؤسسات السياحية
			.115	81	9.280	داخل مجموعات	
				84	9.754	المجموع	

وتعزيزه من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة وتزويده بكافة المعلومات المتعلقة بالقطاع السياحي من حيث المواقع الأثرية والدينية، والأنماط السياحية، والمسارات البيئية، والمؤسسات السياحية، والمنتجات الحرفية، والقوانين بكافة اللغات لتكون منارة علمية جاذبة للطلاب السياحي العالمي وبما يسهم في تحسين الأداء.

2- العمل على تحسين أداء المؤسسات السياحية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري واختياره بناءً على مواصفات وظيفية معتمدة، وتدريبه وتطويره لزيادة المخزون المعرفي لديه، والعمل على تحفيزهم لتقليل معدل دوران العمل في فيها.

3- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء والاستفادة من مخرجاته في عملية التحسين للأداء.

4- الاستفادة من العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسات السياحية. وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالأفكار الإبداعية التي تساهم في استغلال التطور المعرفي والتقني في الترويج للمنتجات السياحية من خلال الانترنت والهواتف الذكية، إضافة للأجهزة التفاعلية.

ثالثاً- دراسات مستقبلية مقترحة:

1. إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء العالي في المنشآت السياحية.
2. قياس الأداء في المنشآت السياحية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.
3. قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية لعمليات إدارة المعرفة بالمقارنة بين المنشآت السياحية المحلية والإقليمية.

#### المراجع العربية:

1. أم العز، حمودي، (2012)، "دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب/ ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

أولاً- نتائج الدراسة:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

1- إن إدارة المعرفة تتوفر في المؤسسات السياحية في فلسطين بنسبة 79.658 وهي بدرجة كبيرة ولكنها تحتاج إلى تعزيز. وحل تطبيق المعرفة في المؤسسات السياحية في المرتبة الأولى، تلاه تخزين المعرفة في المرتبة الثانية، وحل اكتساب المعرفة في المرتبة الثالثة، وأخيراً نشر المعرفة وجميع تلك المحاور تتوفر في المؤسسات السياحية بدرجة كبيرة.

2- مستوى أداء المؤسسات السياحية في فلسطين كان مرتفعاً حيث حصل على وزن نسبي 71.232 وهي بدرجة كبيرة ولكنها تحتاج إلى عملية تطوير وتحسين في جميع مكوناتها.

3- يوجد ضعف في المحفزات التي تقدمها المؤسسات السياحية للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية. كما يوجد ضعف في نظام تقييم الأداء الذي يمكن أن يسهم في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بجميع أبعادها (اكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة) والأداء في المنشآت السياحية في فلسطين.

5- أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات السياحية) بنسبة 17.9% ونسبة 82.1% يعود لمتغيرات أخرى.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المؤسسات السياحية تعزى لمتغير (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

#### ثانياً- توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

2. بن واضح، الهاشمي، (2014)، "تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة"، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيح.
3. بوزناق، حسن: (2013) إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر.
4. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 6102. حسابات السياحة الفرعية، 6102. رام الله - فلسطين.
5. جواد، شوقي ناجي وحجازي، هيثم علي والعجلوني، محمد إقبال، (2010)، "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية - نموذج مقترح للمنظمات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية.
6. جوهر، عبد الله حسين، (2011)، "استراتيجية الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
7. الحامد، محمد (2006): التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
8. حجازي، هيثم (2005): قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
9. حسين، يسري محمد (2010)، "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية- دراسة تطبيقية في فندق فلسطين"، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (25).
10. حلايقة، محمد نكشيان سارو وعطاري، إيناس (2016)، "تطور القطاع السياحي في القدس الشرقية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
11. الحوري، مثنى، والديباغ، اسماعيل (2001)، "مبادئ السفر والسفر"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. الخشالي، شاكرا ((2009)، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29)، عدد (1)، الأردن.
13. الداوي، الشيخ، (2010)، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد (7).
14. دمدام، نوال (2010)، "الاستراتيجية الترويجية وإسهاماتها في تسويق السياحة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم.
15. زرقون، محمد وعرابية، الحاج. (2014)، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، الجزائر.
16. الزطمة، نضال محمد. (2011). وهي بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة
- العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. الزيادات، محمد عواد أحمد، (2008)، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء عمان.
18. الستار وآخرون، العلي. (2006). "المدخل الى المعرفة". دار المسيرة، عمان.
19. سعدي، يحيى، العمروى، سليم (2013)، " مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية" حالة الجزائر، جامعة المسيلة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الجمهورية الجزائرية.
20. الشريف، راشد ((2012): تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، العدد 144، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت.
21. الطشكندي، زكية بنت ممدوح قارئ عبد هلال، (2009)، "إدارة المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
22. طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010)، "إدارة المعرفة - التحديات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عثمان، عبد الرزاق محمد والمطارنة، عبد الوهاب سلامة، (2016)، "الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة واسط، العدد (21).
24. العزاوي، باسل محمد حسن. (2014). "دور ادارة المعرفة في الأداء المنظمي- دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون، جامعة بغداد
25. علي، أحمد، (2012)، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا.
26. العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان، (2012)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
27. عليان، رحي مصطفى (2012)، "إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. الفالح، بلال، السياحة في الأراضي الفلسطينية- تحليل الأهمية والأثر، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس"، فلسطين- رام الله، 2012 .
29. فلاح، بلال (2012)، "السياحة في الأراضي الفلسطينية: تحليل الأهمية والأثر"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
30. فواز، واضح ومجدي، نويري، (2017)، "إدارة المعرفة- أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع.

Research ISSN: 2455-1627, Impact Factor: RJIF 5.22  
www.managejournal.com Volume 2; Issue 5; April 2016;  
Page No. 55-62

2. Abu Naser, Samy S. Al Shobak Mazen.(2018). -  
The Impact of Management Requirements and  
Operations of Computerized Management Information  
Systems to Improve Performance (Practical Study on the  
employees of the company of Gaza Electricity  
Distribution). First Scientific Conference for Community  
Development 5-6 November, 2016 Faculty of Economics  
and Administrative Sciences Al-Azhar University of Gaza,  
Palestine. February. pp. 1-19

3. Alavi, maryam & Leidner, Dorothy E., Knowledge  
Management and Knowledge management system, mis  
quarterly, vol. 25, no.1, 2001 www.ivsl.org

4. Apak, S., and Atay, E.(2014): Global Innovation  
and Knowledge Management Practice in Small and  
Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans,  
10th International Strategic Management Conference,  
Social and Behavioral Sciences, Vol.150 ,p 1260 - 1266

5. Arqawi, Samer M. Al hila, Amal A. Abu Naser,  
Samy S. Al Shobak Mazen J.(2018). The Impact of  
Obstacles to the Application of Knowledge Management  
to Performance Excellence". International Journal of  
Engineering and Information Systems (IJEAIS). Vol. 2  
Issue 10, October - 2018, Pages: 32-50

6. Coakes, Elayne (ed.) (2003), "Knowledge  
Management: Current Issues and Challenges", U.S.A.,  
Idea Group Publishing

7. Mathews, C., & Khann, I. K. (2016). Impact of  
Work Environment on Performance of Employees in  
Manufacturing Sector in India: Literature Review.  
International Journal of Science and Research (IJSR),  
5(4).

8. Mertins, K. & Heisig, P. Vorbeck J., "Knowledge  
Management: Best Practice in Europe" springer- verlag.  
Berlin Heidelberg, 2001

9. Rastogi, P. N. ( 2000 ) , " Knowledge Management  
and Intellectual Capital - The New Virtuous reality of  
.Competitiveness " , Human System Management , 19

31. القهيوي، ليث عبد الله، (2013)، "استراتيجية إدارة المعرفة"، دار حامد  
للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

32. لمدلل، عبد الله (2012)، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات  
الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة  
رئاسة مجلس الوزراء"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،  
فلسطين .

33. محمد، خميس ناصر (2006)، "أثر إدارة المعرفة في الإبداع  
والتنافسية- دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية  
والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري"، أطروحة دكتوراه في إدارة  
الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

34. المدلل، عبد الله (2012): بعنوان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات  
الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة  
رئاسة مجلس الوزراء"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين  
.

35. المدهون، محمود (2014)، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز  
الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في  
محافظة غزة"، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات  
العليا، غزة، فلسطين.

36. المربع، صالح (2004): التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء - من  
وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

37. المصري، سلمان (2015): دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات  
إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، أطروحة ماجستير، أكاديمية  
الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين .

38. المعاني، أيمن (2009)، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات  
الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة  
الأعمال، المجلد 5، العدد 3.

39. المعاني، أيمن (2009)، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات  
الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، عمان: الجامعة الأردنية،  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3.

40. المعمر، وسام (2014): علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في  
الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، أطروحة ماجستير، جامعة الأزهر،  
قطاع غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

1. Abu Naser, Samy S. Al Shobak Mazen. Abu  
Amuna, Youssef M.(2016). - Measuring knowledge  
management maturity at HEI to enhance performance-  
an empirical study at Al-Azhar University in Palestine.  
International Journal of Commerce and Management

- Shamia1, Maher J. Abu Naser, Samy S. Al .10  
Shobak Mazen. Abu Amuna, Youssef M.(2018). Using  
the Asian Knowledge Model "APO" as a Determinant for  
Performance Excellence in Universities- Empirical Study  
at Al -Azhar University- Gaza. ISSN: - 2306-708X,  
Volume 7, Issue 1
- Sveiby, K. E. (2001). "Methods for Measuring .11  
Intangible Assets", [Online],  
<http://web.archive.org/web/20011219201230/http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, Managing Knowledge .12  
.(London: Bloomsbury, 2001
- Tubigi, Mohammad, and Alshawi, sarmad N., the .13  
impact of knowledge management processes on  
organizational performance, European Mediterranean  
and middle eastern conference on information systems,  
.2012
- Zwain, Ammar A. and Teong, Lim Kong, and .14  
Othman Siti Norezam, Knowledge Management  
processes and academic performance in Iraqi hals, an  
empirical investigation, international journal of academic  
research, in business and social science , vol. 2, no. 6,  
.2012