

إدارة المعرفة وانعكاساتها على الأداء المتوازن دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع السياحة الأردني خالد سلامة الرواشدة

الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إدراك القائمين على قطاع السياحة الأردني أهمية إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المالي وغير المالي بالشركات محل الدراسة، من هنا هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة وانعكاساتها على الأداء المتوازن في قطاع السياحة الأردني. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور إيجابي لإدارة المعرفة في الأداء المتوازن في الشركات المدروسة، وأوصت الدراسة بأن يهتم القائمون على قطاع السياحة بإدارة المعرفة لأهميتها في تحسين الأداء المتوازن في الشركات.

Abstract:

The problem of current study lies in the lack of perception of those who are responsible for the Jordanian sector of tourism towards the importance and impact of knowledge management on the financial and non-financial performance of companies under study. As a result, this study aims to identify the impact of knowledge management and its reflections on the balanced performance of the Jordanian sector of tourism. The study found that there is a positive impact of knowledge management on the balanced performance of companies under study. Finally, the study recommends that those who are responsible for the Jordanian sector of tourism should pay more attention to knowledge management due to its importance in improving the balanced performance of companies.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

تكمن في عدم إدراك وفهم القائمين على السياحة في الأردن لتقدير أثر وأهمية إدارة المعرفة وانعكاسها على الأداء المتوازن، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء هذا القطاع.

فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية:

لما هو متوفر من الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في هذا المجال في الأردن حيث لم تُجرَ حسب علم الباحث دراسة تتناول هذا الموضوع من حيث أثر إدارة المعرفة وانعكاساتها على الأداء المتوازن بقطاع السياحة الأردني.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها متخصصة تتلمس موضوع إدارة المعرفة والأداء المتوازن بقطاع السياحة الأردني الذي يعتبر أحد أهم الركائز الاقتصادية في الأردن، حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في ما يلي:

- 1- تفعيل ورفع مستوى الأداء بقطاع السياحة الأردني. حيث يبين الجدول التالي مؤشرات الأداء في برنامج عمل الحكومة الأردنية لعام (٢٠١٤ - ٢٠١٥).

جدول رقم (١) مؤشرات قياس الأداء

| ٢٠١٥ | ٢٠١٤ | الوصف |
|--------|--------|--|
| ٢٩٦ | ٢٠٠ | حجم الاستثمار في السياحة (مليون دينار) |
| ٣,٣٠٦ | ٢,٩٩٤ | الدخل السياحي (مليون دينار) |
| ٤,٦٥٢ | ٤,٤٨٦ | أعداد سياح المبيت (بالألف دينار) |
| ٦,٤٩٢ | ٦,٤٣٢ | عدد السياح الكلي (بالألف) |
| ٥٠,٣٥٨ | ٤٨,١٢١ | حجم العمالة المباشرة (تراكميا) |

المصدر: وزارة التخطيط الأردنية، برنامج عمل الحكومة (٢٠١٣-٢٠١٦).
٢- المساعدة في تحديد أهم المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء والتي تؤثر على مستقبل قطاع السياحة في الأردن، مما يسفر عن نتائج سلبية تعود على الاقتصاد الوطني لأن مردود السياحة يساهم بما يقارب ١٤% من الدخل القومي الإجمالي.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الدراسة في محاولة التعرف على دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الأداء المتوازن في قطاع السياحة بالأردن.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

تعتبر المعرفة أساس التقدم والتطور والبقاء للمنظمات في عالم يسوده التطور والتغير السريع في كافة مناحي الحياة خصوصاً الاقتصادية منها، ويرى عالم الإدارة الأمريكي (بيتر دراكر) أن العالم أصبح يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلي حد باتت المعرفة فيه المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر^(١).

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أسهم التطور التكنولوجي الهائل متمثلاً في شبكات الاتصال والمعلومات وغيرها في اعتبار المعرفة مصدراً استراتيجياً للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية لها عن طريق الإبداع والابتكار مما ينعكس على تحسين أدائها واستمرارها في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة، وتعد المعرفة في ظل ما يشهده العالم من تحولات، من أهم التغيرات التي تؤثر على التطور التكنولوجي والعلمي، والذي أصبح أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى بدلاً من الصراع على الموارد المادية والمعادن^(٢).

من هنا بدأ تعريف إدارة المعرفة يظهر بشكل واسع، وتعرف بأنها "تمكين الأفراد والفرق والمنظمات بشكل جماعي ومنتظم لخلق وتبادل وتطبيق المعرفة، لتحقيق المنظمة أهدافها بشكل أفضل"^(٣)، وكذلك عرفت بأنها "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلي قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء"^(٤).

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

ويمكن إجمال أهميتها للأسباب التالية:^(٥)

١. تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع موجودات المنظمات الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.
٢. زيادة حدة المنافسة وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
٣. تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة للزبون والسوق.
٤. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
٥. جذب الزبائن الجدد.
٦. القدرة على التكيف التنظيمي^(٦).
٧. تخفيض الوقت للعاملين للحصول على المعارف الجديدة.
٨. أصبح لدي الكثير من المنظمات فروع موزعة عالمياً ويتطلب ذلك نشر المعرفة بما يتوافق مع التنوع في البيئة الثقافية.

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة على اختلاف الباحثين في تسميتها وعددها إلا أن أغلبهم متفق على العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة ويظهر ذلك من خلال تعريفات إدارة المعرفة التي تصفها أنها عملية، ومنها تعريف (Bhatt) بـ "أن إدارة المعرفة عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها والحصول عليها ونقلها واستخدامها" ويعتقد (Turban) كذلك بأنها "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنطقة"^(٧). وسوف يتناول الباحث العمليات التالية التي تعتبر أساسية في عمليات إدارة المعرفة وتحقق غايات هذه الدراسة وهي ما يلي:

(١) عملية اكتساب المعرفة:

أنها تتضمن تلك العمليات التنظيمية التي تيسر إبداع وترميز ونقل كل من المعرفة الصريحة والضمنية من الأفراد إلى المنظمات، ودخول تلك المعرفة إلى أنظمة إدارة المعرفة، وبالإضافة إلى تحديد المعرفة من المصادر الخارجية للمنظمة وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة واقتنائها ويتم ذلك من خلال أربعة مصادر أساسية هي:^(٨)

- ١- توظيف خبراء من خارج المنظمة.
- ٢- العلاقة مع منظمات أخرى.
- ٣- المعرفة من عملاء المنظمة.
- ٤- المعرفة من شراء المنتجات.

(٢) عملية تخزين واسترجاع المعرفة: Knowledge Storage and

Retrieval

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فخطر فقدان الكثير من المعرفة يهدد الكثير من المنظمات بسبب مغادرة الأفراد لتلك المنظمات، وأصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بنظام العقود المؤقتة والاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها^(٩).

وفى هذا المجال فإن تخزين المعرفة يمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.^(١٠)

(٣) توزيع ونقل المعرفة:

توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين وهذا يتطلب اتصال العاملين ببعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.^(١١)

(٤) تطبيق المعرفة:

إن الهدف من إدارة المعرفة بكل جوانبها ومحتواها هو تطبيق هذه المعرفة، ويعتبر تطبيق إدارة المعرفة أهم عملياتها، ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات مثل الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق لأن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد استثمار فرص توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة^(١٢).

رابعاً: علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتوازن في المنظمات:

لقد شمل ما يعرف بنموذج (كابلان ونورتون 1996, 1992) والذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المالي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري ، ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها الابتكار والتعلم وتحسين النشاطات في الأعمال ، وعلاقات الزبائن ، وتكوين القيمة في ظل المؤشرات المالية (الملموسة) وغير المالية (غير ملموسة) ، وهذا يعنى أن نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن يربط عملية تقسيم رأس المال الفكري برسالة المنظمة واستراتيجيتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مجموعة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء ، وكل هذا يحتاج إلى بيانات ومعلومات وبالتالي

إلى المعارف ، بمعنى آخر يحاول هذا النموذج تحقيق توازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصالح والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية المرتبطة بأنشطة الأعمال الجوهرية⁽¹⁾.

من هنا تظهر ضرورة قياس أثر ممارسة إدارة المعرفة في أداء الشركات باستخدام مناهج غير تقليدية وأن ربط إدارة المعرفة بالأداء يمكن أن يكون وسيلة لإقناع الإدارة في المنظمات بتبني استراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة ، وبيان مقدار القيمة المضافة للمنظمة والناجمة عن ممارسات واستخدام عمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات⁽²⁾ . ويمكن القول أن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للمهارات الإبداعية للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وأنها تخلق قيمة مضافة للمنظمة⁽³⁾ .

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

جدول رقم (٢)

متغيرات الفرض الرئيسي الثاني وكيفية قياسها

| المتغيرات التابعة | المتغيرات المستقلة |
|-----------------------|----------------------|
| الأداء المتوازن | عمليات إدارة المعرفة |
| البعد المالي | اكتساب المعرفة |
| بعد العميل | تخزين المعرفة |
| بعد العمليات الداخلية | نشر المعرفة |
| بعد النمو والتعلم | تطبيق المعرفة |

المصدر: الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع العاملين في الشركات السياحية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية في العاصمة عمان، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين من الإدارة العليا (٩٥٤)، ومن العاملين من المستويات الأخرى (٣٤٧٠) موظفاً، وفق إحصائية وزارة السياحة والآثار (٢٠١٤)^(١٣).

عينة الدراسة:

- تعرف عينة البحث بأنها "شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث".^(١٤)
- وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية للأسباب التالية:
- ١- إن مجتمع الدراسة غير متجانس لوجود ثلاثة تصنيفات لترخيص شركات السياحة في الأردن حسب حجم الشركة والنشاطات التي تريد ممارستها في مجال السياحة وهذه التصنيفات هي (أ)، (ب)، (ج) وهذه الشركات تتبع القطاع الخاص واستثمار أجنبي.
 - ٢- اختلاف أعداد العاملين من تصنيف إلى آخر سواء من الإدارة العليا أو العاملين في تلك الشركات، كذلك عملاء تلك الشركات.
- وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٥٠) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة، تم توزيع (٢٧٤) استبانة على العاملين في الإدارة العليا و(٣٤٦) استبانة على العاملين في المستويات الوظيفية الأخرى. واختير حجم العينة بناءً على جدول حجم العينات المناسبة للمجتمع، وأن حجم العينة من (٣٠-٥٠٠) هو حجم مناسب لأغلب البحوث^(١٥).

جدول رقم (٣)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الشركة وعدد الشركات
في كل فئة

| إدارة عليا | | عاملين | | عدد شركات السياحة والسفر | الفئة |
|------------|---------|----------|---------|--------------------------|---------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | | |
| ١٥,٧ | ٤٣ | ١٥,٦ | ٨٧ | ١٠ | أ |
| ٥٩,٥ | ١٦٣ | ٥٩,٢ | ٢٠٥ | ٣٨ | ب |
| ٢٤,٨ | ٦٨ | ٢٥,٢ | ٨٧ | ١٦ | ج |
| ١٠٠ | ٢٧٤ | ١٠٠ | ٣٤٦ | ٦٤ | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث.

من الجدول السابق يلاحظ أن أكثر نسبة تكرار لأفراد العينة تواجدت في الفئة (ب) لعينة العاملين وعينة الإدارة العليا وعينة العملاء حيث بلغت على التوالي

(٥٩.٢%) و(٥٩.٥%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات التي تقع تحت هذا التصنيف الأكثر انتشاراً لملاءمة ويسر شروط ترخيصها مع نشاطاتها في قطاع السياحة، وكانت نسبة الاسترداد كما هي موضحة في الجدول رقم (٤).

جدول (٤)

عدد الاستبانات الموزعة وعدد المستجيبين ونسبة الاستجابة

| الفئة | إدارة عليا | عاملين |
|---------------------|------------|--------|
| العينة | ٢٧٤ | ٣٤٦ |
| نسبة العينة للمجتمع | ٢٨,٧% | ١٠% |
| عدد المستجيبين | ٢٦٩ | ٣٤٠ |
| نسبة الاستجابة | ٩٨,٢% | ٩٨,٣% |

المصدر: من إعداد الباحث.

أساليب التحليل الإحصائي:

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها بعد تطبيق أدوات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. وتم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وهي:

١. التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
٢. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة عن متغيراتها، ومستوي الأهمية.
٣. والانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
٤. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

ما أهم الأبعاد التي تعكس واقع إدارة المعرفة في الشركة التي تنتمي إليها سيادتكم؟

جدول (٥)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد التي تعكس
(واقع إدارة المعرفة)**

| الرتبة | مستوى الأهمية | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرة | رقم الفقرة |
|--------|---------------|----------------------|--------------------|--|------------|
| 1 | مرتفعة | 1.05 | 3.84 | تخلق إدارة الشركة بيئة مشجعة على تبني إدارة المعرفة. | 9 |
| 2 | متوسطة | 1.06 | 3.70 | تدعم إدارة الشركة وجود وسائل فعالة لنقل وتوزيع المعرفة بين العاملين. | 8 |
| 3 | متوسطة | 1.00 | 3.58 | تدعم إدارة الشركة مبدأ المشاركة في المعرفة. | 10 |
| 4 | متوسطة | 0.95 | 3.57 | تدعم إدارة الشركة اكتساب إدارة المعرفة من خلال التعلم والتدريب. | 7 |
| 5 | متوسطة | 1.05 | 3.29 | تعمل الإدارة العليا على التأكيد على صيانة المحتوى المعرفي. | 3 |
| 6 | متوسطة | 1.12 | 3.24 | ينظر المديرون في الشركة إلى الابتكار على أنه أهم الممتلكات المعرفية للعنصر البشري. | 5 |
| 7 | متوسطة | 1.12 | 3.14 | تدعم الإدارة العليا وجود ثقافة تنظيمية تشجع إدارة المعرفة والابتكار في الشركة. | 6 |
| 8 | متوسطة | 1.11 | 3.02 | تدعم الإدارة العليا وجود | 1 |

| | | | | | |
|----|--------|------|------|--|---|
| | | | | هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة في الشركة. | |
| 9 | متوسطة | 1.09 | 2.85 | تدعم الإدارة العليا وجود رؤية معرفية في الواقع العملي في الشركة. | 4 |
| 10 | منخفضة | 1.12 | 2.70 | تدعم الاداة العليا عمليات إدارة المعرفة بشكل مادي. | 2 |
| | متوسطة | 1.07 | 3.29 | المجموع | |

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

1. أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.70-3.84) وأن أعلى متوسط كان للفقرة "تخلق إدارة الشركة بيئة مشجعة على تبني إدارة المعرفة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.84) بانحراف معياري (1.05) بمستوى أهمية مرتفع وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تدعم الإدارة العليا عمليات إدارة المعرفة بشكل مادي" والتي كان متوسطها الحسابي (2.70) بانحراف معياري (1.12) وجاءت بمستوى أهمية منخفضة.
2. أعلى متوسط كان للفقرة "تخلق إدارة الشركة بيئة مشجعة على تبني إدارة المعرفة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.84) بانحراف معياري (1.05) ومستوى أهمية مرتفعة، حيث يترجم ذلك أن إمام المسئولين بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها عالٍ.
3. مما سبق يمكن للباحث أن يستخلص أن مفردات العينة قد أظهرت اتجاهاً إيجابياً عامّاً نحو الأبعاد التي تعكس واقع إدارة المعرفة في الشركات محل الدراسة مما يكون له أثر على أداء تلك الشركات.

ما أهم ملامح تخزين ونشر المعرفة ومدى استخدام المعرفة وتطبيقها في الشركة ؟

جدول (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لملاح (تخزين ونشر واستخدام
المعرفة وتطبيقها)

| الرتبة | مستوى الأهمية | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرة | رقم الفقرة |
|--------|---------------|----------------------|--------------------|---|------------|
| 1 | مرتفعة | 0.99 | 3.70 | تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل. | 8 |
| 2 | مرتفعة | 1.05 | 3.67 | تدعم الإدارة العليا تطبيق المعرفة في الشركة. | 10 |
| 3 | متوسطة | 1.07 | 3.55 | تستخدم الشركة النشرات الإلكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها. | 6 |
| 4 | متوسطة | 1.09 | 3.52 | هناك نظام فعال لاسترجاع المعرفة عند الحاجة. | 7 |
| 5 | متوسطة | 1.02 | 3.50 | تقوم الشركة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها. | 2 |
| 6 | متوسطة | 1.06 | 3.43 | تستخدم الشركة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة. | 1 |
| 7 | متوسطة | 1.15 | 3.42 | تعمل الشركة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة. | 4 |
| 8 | متوسطة | 1.07 | 3.39 | تعمل الشركة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة. | 9 |
| 9 | متوسطة | 1.10 | 3.38 | تقوم الشركة باستخدام الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة. | 3 |
| 10 | متوسطة | 1.16 | 3.18 | تستخدم الشركة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين. | 5 |
| | متوسطة | 1.07 | 3.47 | المجموع | |

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

١. يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.70-3.18) وأن أعلى متوسط كان للفقرة "تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.99) بمستوى أهمية مرتفعة وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تستخدم الشركة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين" والتي كان متوسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري (1.16) بمستوى أهمية متوسطة.
٢. أعلى متوسط كان للفقرة "تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.70)، وبانحراف معياري يساوي (0.99)، حيث يعكس ذلك أن الشركات تؤمن أن أفضل طريقة للاحتفاظ بالمعرفة يكون من خلال استخدامها وتوظيفها بشكل عملي.
٣. مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج أن مفردات العينة قد أظهرت اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو تخزين ونشر واستخدام المعرفة وتطبيقها وبدرجات تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العوامل التالية تدعم (البنية التحتية لإدارة المعرفة)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | مستوى الأهمية | الرتبة |
|------------|---|--------------------|----------------------|---------------|--------|
| 1 | الثقافة التنظيمية داعمة لتبني إدارة المعرفة بالشركة. | 3.72 | 1.08 | مرتفعة | 1 |
| 3 | الإدارة العليا في الشركة تدعم تبني إدارة المعرفة مادياً ومعنوياً. | 3.67 | 1.08 | مرتفعة | 2 |
| 2 | هناك برامج تدريبية ومشاركة الخبراء لاكتساب | 3.66 | 1.10 | مرتفعة | 3 |

| | | | | | |
|---|--------|------|------|--|---|
| | | | | المعرفة بالشركة | |
| 4 | متوسطة | 1.09 | 3.55 | هناك هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة في الشركة. | 5 |
| 5 | متوسطة | 1.15 | 3.49 | تستخدم الشركة كل ما هو جديد في التكنولوجيا والاتصالات والتي تدعم تبني إدارة المعرفة. | 4 |
| | متوسطة | 1.10 | 3.62 | المجموع | |

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

1. أن مستوى الأهمية والمتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.49-3.72) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " الثقافة التنظيمية داعمة لتبني إدارة المعرفة بالشركة." والتي كانت متوسطها الحسابي (3.72) بانحراف معياري (1.08) ومستوى أهمية مرتفعة، وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " تستخدم الشركة كل ما هو جديد في التكنولوجيا والاتصالات والتي تدعم تبني إدارة المعرفة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.49) بانحراف معياري (1.15) ومستوى أهمية متوسطة، وأن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.62) بانحراف معياري (1.10) بمستوى أهمية متوسط.
2. أن أعلى مستوى أهمية ومتوسط كان للفقرة " الثقافة التنظيمية داعمة لتبني إدارة المعرفة بالشركة" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.72) بانحراف معياري (1.08) ومستوى أهمية مرتفعة.
3. مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج أن مفردات العينة قد أظهرت اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو أهم العوامل التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة الذي تتبناها تلك الشركات.

ما أهم الأبعاد التي تعكس الأداء المتوازن في الشركة التي تنتمي إليها سيادتكم ؟

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (الأداء المتوازن)

| الرتبة | مستوى الأهمية | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرة | رقم الفقرة |
|--------|---------------|----------------------|--------------------|--|------------|
| 1 | مرتفعة | 1.09 | 3.79 | تساعد إدارة المعرفة على كيفية إقضاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم. | 5 |
| 2 | مرتفعة | 1.08 | 3.77 | ساهمت إدارة المعرفة من نسب تطوير الخدمات المقدمة للزبائن. | 7 |
| 3 | مرتفعة | 1.10 | 3.71 | يساعد وجود إدارة المعرفة على تقوية الوضع المالي للشركة. | 3 |
| 4 | مرتفعة | 0.96 | 3.68 | يتوفر لدى الشركة معرفة باحتياجات الزبائن ويتم العمل على تقديمها. | 4 |
| 5 | متوسطة | 1.12 | 3.63 | تتيح إدارة المعرفة زيادة تسويق الشركة لخدماتها وينعكس ذلك على أرباحها. | 1 |
| 6 | متوسطة | 1.11 | 3.55 | يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة الشركة على الترويج لخدماتها بالأسواق. | 6 |
| 7 | متوسطة | 1.06 | 3.51 | تساعد إدارة المعرفة على زيادة إيرادات الشركة. | 2 |
| 8 | متوسطة | 1.07 | 3.16 | تبني منهج إدارة المعرفة زاد من مستوى رضا العاملين في الشركة. | 9 |
| 9 | متوسطة | 1.12 | 3.13 | تبني منهج إدارة المعرفة زاد من استخدام الشبكة الحديثة للاتصالات. | 10 |
| 10 | متوسطة | 1.12 | 3.10 | تبني إدارة المعرفة زاد من الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات. | 8 |
| | متوسطة | 1.08 | 3.50 | المجموع | |

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

١. أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.79-3.10) وأن أعلى متوسط كان للفقرة "تساعد إدارة المعرفة بكيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم" والتي كانتوسطها الحسابي (3.79) بانحراف معياري (1.09) ومستوى أهمية مرتفعة، وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة تبني إدارة المعرفة زاد من الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات" والتي كان متوسطها الحسابي (3.10) بانحراف معياري (1.12) بمستوى أهمية متوسطة.
 ٢. أن أعلى مستوى أهمية ومتوسط كان للفقرة "تساعد إدارة المعرفة على كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم" والتي كان متوسطها الحسابي (3.79) بانحراف معياري (1.09) ومستوى أهمية مرتفعة، وهذا مؤشر لاهتمام الشركات وتركيزها على العميل بالدرجة الأولى.
 ٣. مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج أن مفردات العينة قد أظهرت اتجاهًا إيجابيًا عامًا فقد أوضحت أن الشركات قد طبقت العديد من عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الأداء المتوازن وبمستوى متوسط.
- هل تعتقد أن المتغيرات التالية والمرتبطة بإدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء المتوازن في الشركة التي تنتمي إليها؟

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المرتبطة (بإدارة المعرفة التي تساهم في تحسين الأداء المتوازن)

| الرتبة | مستوى الأهمية | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرة | رقم الفقرة |
|--------|---------------|----------------------|--------------------|--|------------|
| 1 | مرتفعة | 0.94 | 3.73 | تساهم إدارة المعرفة في تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة للزبائن. | 4 |
| 2 | مرتفعة | 1.06 | 3.69 | تبني منهج إدارة المعرفة ساهم في عدد البرامج السياحية الجديدة المقدمة للعملاء | 10 |
| 3 | مرتفعة | 0.91 | 3.66 | ساهمت إدارة المعرفة بزيادة اقتراحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه. | 8 |

| | | | | | |
|----|--------|------|------|---|---|
| 4 | مرتفعة | 0.92 | 3.66 | تبنى إدارة المعرفة زاد من عدد العاملين الرّاعيين في التطوير العملي والعلمي. | 9 |
| 5 | متوسطة | 0.94 | 3.60 | استخدام إدارة المعرفة بالشركة يزيد من ابتهاج الزبّون ورضاه وشعوره بالولاء للشركة. | 5 |
| 6 | متوسطة | 0.91 | 3.57 | تساهم الابتكارات في المحافظة أو زيادة الزبائن. | 6 |
| 7 | متوسطة | 0.89 | 3.55 | ساهمت الابتكارات التّنظيمية أو التّقنيّة في تطوير الإجراءات الداخليّة في الشركة. | 7 |
| 8 | متوسطة | 0.98 | 3.47 | تساعد الابتكارات الشركة على تحقيق نسب في الأرباح. | 3 |
| 9 | متوسطة | 1.04 | 3.05 | ادخلت الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة مع المنافسين. | 1 |
| 10 | متوسطة | 1.13 | 3.04 | تخصّص الشركة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء الزبائن. | 2 |
| | متوسطة | 0.97 | 3.50 | المجموع | |

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

١. أن مستوى الأهمية والمتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.04-3.73) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " تساهم إدارة المعرفة في تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة للزبائن" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.94) ومستوى أهمية مرتفعة، وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " تخصّص الشركة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء الزبائن" والتي كان متوسطها الحسابي (3.04) بانحراف معياري (1.13) ومستوى أهمية متوسطة.

٢. أن أعلى مستوى أهمية ومتوسط كان للفقرة " تساهم إدارة المعرفة في تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة للزبائن" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.94) ومستوى أهمية مرتفعة، حيث كان تأثير عمليات إدارة المعرفة والابتكار على الأداء المتوازن متمثلاً في بعد رضا العميل.

٣. مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج أن مفردات العينة قد أظهرت اتجاهًا إيجابياً عاماً نحو المتغيرات المرتبطة بإدارة المعرفة والابتكار التي تساهم في تحسين الأداء المتوازن في الشركات السياحية فقد أوضحت أن مستوى مساهمة عمليات إدارة المعرفة والابتكار في الأداء المتوازن تراوح ما بين المرتفع والمتوسط.

اختبار فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء المتوازن. للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه في الجدول (١٠).

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المتوازن

| الدلالة | قيمة الإحصائي (F) | معامل التحديد | الارتباط المتعدد |
|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| .000 ^b | 28.769 | .304 | .551 ^a |

من الجدول (٤٥) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المتوازن بلغ (٠.٥٥١) وأن قيمة الإحصائي (ف) بلغت ٢٨.٧٦٩ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل، لذا فإن لعمليات إدارة المعرفة أثر على الأداء المتوازن، كذلك أن معامل قيمة معامل التحديد بلغت ٠.٣٠٤ وهذا يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة أسهمت بما نسبته ٣٠.٤% من تفسير التباين في الأداء

المتوازن، ولتحديد اتجاه المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية تم استخراج معاملات الانحدار المعيارية وقيم الإحصائي (ت) لكل منها والتي تظهر في الجدول (١١).

جدول (١١)

معاملات الانحدار المعياري لأثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المتوازن.

| الدلالة | ت | معاملات الانحدار المعيارية | معاملات الانحدار غير المعيارية | | المتغير |
|---------|--------|----------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------|
| | | بيتا (β) | الخطأ المعياري | معامل الانحدار (B) | |
| .000 | 12.003 | | .156 | 1.868 | ثابت الانحدار |
| .111 | 1.599 | .132 | .061 | .098 | اكتساب المعرفة |
| .662 | .437 | .038 | .060 | .026 | تخزين المعرفة |
| .002 | 3.117 | .254 | .054 | .167 | نشر المعرفة |
| .000 | 3.627 | .235 | .045 | .165 | تطبيق المعرفة |

يتضح من الجدول (١١) أن عامل بيتا (β) لمتغير نشر المعرفة بلغ (٠.٢٥٤) وأن قيمة الإحصائي المقابل لها بلغ (٣.١١٧) بمستوى دلالة (≥ ٠.٠٥)، وأن قيمة بيتا تشير إلى تأثير إيجابي بمعنى أنه كلما زاد نشر المعرفة أسهم إيجاباً في زيادة الأداء المتوازن. كما بينت النتائج أن معامل بيتا (β) لمتغير تطبيق المعرفة بلغ (٠.٢٣٥) وأن قيمة الإحصائي المقابل لها بلغ (٣.٦٢٧) بمستوى دلالة (≥ ٠.٠٥)، وأن قيمة بيتا تشير إلى تأثير إيجابي بمعنى أنه كلما زاد تطبيق المعرفة أسهم إيجاباً في زيادة الأداء المتوازن.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لعمليات إدارة المعرفة ما عدا (تخزين المعرفة) التي لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتوازن".

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا تعي أهمية إدارة المعرفة ، حيث إنها تخلق بيئة مشجعة على تبني إدارة المعرفة في الشركات حيث جاء برتبة مرتفعة.
٢. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على الأداء المتوازن في الشركات المدروسة.
٣. أظهرت نتائج الدراسة أن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة هو عدم قناعة الإدارة العليا والعاملين بجوداها.

التوصيات:

- ١- أن تولي هذه الشركات المزيد من الاهتمام بإدارة المعرفة لما لها من آثار تنعكس بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء المتوازن في الشركات.
- ٢- أن تكون قناعة الإدارة العليا بان إدارة المعرفة هي أحد أهم أصول الشركة.
- ٣- ان تكون ثقافة تبني إدارة المعرفة سائدة بالشركات السياحية.

المراجع:

١. الجنابي، أكرم سالم، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٦٨.
٢. زايد، عايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٥.
3. www.knowledge management-online.com , retrieved on 26/01/2014.
4. Chou. yeh, yayingmary , "The Implementation". **Journal of college Teaching and learning**, vol.2, No.9,PP.26.
٥. نجم ، عبود نجم ، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٥، ص ٤٣.
٦. الساعد ، رشاد وحريم، حسن، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ ، ص ٦.
٧. الخشالي، شاكر جاد الله، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٩، العدد ٥١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 45 – 68.
٨. بروسلي، جليبرت، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 20.
٩. الكبيسي، صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 73.
١٠. عليان، ربحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 197.
١١. الزطمة، نضال محمود، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 48.
١٢. الزيادات، محمد عواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط ٦، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 103.
13. www.mota.gov.jo/contents/Tourism_statistical_2014.
١٤. الكلالدة، ظاهر، و جودة، كاظم، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٧، ص ١٧٧.
15. Uma, Sekaran, "**Research Methods For Business A Skill Building Approach**", 6th edition, 2013, pp268-269.