

تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة -بحث استطلاعي  
لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية في محافظتي كربلاء  
المقدسة والنجف الاشرف-

*The Effect of Knowledge Management Practices on  
Enhancing the Service Quality -A Survey Research of  
the Opinions of a Sample of Workers at the Tourist  
Hotels in Karbala and Najaf Provinces*

Abeer M. Mahdi Al-Shimari

عبير محمد مهدي الشمري<sup>(١)</sup>

Fuad Hammoudi Al-Attar

فؤاد حمودي العطار<sup>(٢)</sup>

Prof. Akram Mohsin Al-Yassri

أ.د. اكرم محسن الياسري<sup>(٣)</sup>

### المستخلص

تطرق هذا البحث الى الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة، اذ ان الديناميكية العالية في الظروف السوقية ومستوى اذواق الزبائن يحتم على منظمات الاعمال الاهتمام بتحقيق التمايز في تصميم منتجاتها قياساً بمنتجات المنافسين. وقد تمثلت مشكلة البحث عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى تأثير ممارسات ادارة المعرفة وابعادها في جودة الخدمة ضمن عينة من العاملين في الفنادق السياحية فئة الدرجة الاولى في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف، وسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف استناداً الى فرضية رئيسية واخرى فرعية. وقد استخدمت الاستبانة التي اعدتها الباحثة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة البحث، اذ تم توزيعها على عينة مكونة من (١٦٠) شخص اشتملت على كادر المديرين العاميين ومعاوني المديرين و مديري الاقسام و مجهزي الخدمة المتواجدين في تلك الفنادق.

١- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

٣- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية  
وقد بين التحليل الاحصائي عدداً من النتائج من أبرزها وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة المعرفة في  
جودة الخدمة، وفي ضوء مناقشة النتائج اظهرت بوجود اهمية كبيرة لمفهومي ممارسات ادارة المعرفة وجودة  
الخدمة، الامر الذي يستلزم من الشركة المبحوثة ضرورة الاعتناء بممارسات ادارة المعرفة لدورها في تحقيق  
جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية : ادارة المعرفة -جودة الخدمة - عينة من الفنادق

## Abstract

This research addressed the role which play knowledge management practices in the service quality, the higher dynamic in market condition and level of consumer's taste push the business organizations to importance in achieve the differences in it's products design as compared with rival's product.the problem's research expressed in questions about range of effect play knowledge management practices and it's dimensions in service quality, simple from workers in tourism hotels within first class in kerbala holy and alnajaf alashraf city, the research aims to achieve some of goals according to the main and sub hypothesis, and used questionnaire to collect data and information about this simple, which distributed on simple formulate in (160) persons included staff)service providers, division manager and department manager who works in this hotels, and for process this data used several statistical methods and represented by a factor of linear correlation of pearson (pearson correlation) as well as linear regression.

The statistical methods shown a number of results from the most prominent is having a significant effect between knowledge management practices and quality service. In the light of discussion the results showed the big importance to between knowledge management practices and quality service concept, this will need more care from the hotels in knowledge management practices because it's role in service quality.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### ١- مشكلة البحث:

ان المنظمات الحديثة تدرك بأن عمليات الاعمال عبارة عن عمليات معرفية، وبالتالي فأن المعرفة هي المورد الاستراتيجي لها لرفع معدلات الاداء، حل المشاكل، التدريب والتعلم، ترقية جودة الخدمات ومصدر تحقيق التميز وبناء العلاقات المستدامة مع الزبائن، اذ يشير (Seyed & Estiri: 364, 2017) الى ان بناء الاستراتيجية التنافسية وتحقيق التفوق في سوق الاعمال يعتمد وبشكل جوهري على مدى توفر القدرات لدى المنظمة التي تساهم في تقديم الخدمات بقيمة عالية الزبائن، والتي تتمثل بامتلاكها للموارد البشرية

والموجودات المعرفية، وهذا يعني ان قصور المنظمات في تلبية حاجات وتوقعات العاملين والنظر اليهم كنفقات يجعل من الصعب توفير الخدمات بالقيمة التي يبحث عنها الزبائن.

في ضوء ما تقدم يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات لمشكلة البحث وكالاتي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة المعرفة في الفنادق السياحية المبحوثة؟
- ما الابعاد الرئيسية لممارسات ادارة المعرفة؟ وهل تؤثر في جودة الخدمة؟
- ما اساسيات ومتطلبات تطبيق ممارسات ادارة المعرفة؟ وما هي ابرز التحديات التي تواجهها؟ وهل هذه التحديات تحد من تأثيره في جودة الخدمة؟
- كيف يمكن تشكيل جودة الخدمة على اساس ممارسات ادارة المعرفة وابعادها؟

## ٢- اهمية البحث:

تبرز اهمية البحث من خلال تسليط الضوء على متغيرات البحث ومدى اهميتها للمنظمات العاملة في البيعة العراقية، والتي قد تعاني من ضعف الاهتمام والوعي بتلك المتغيرات وتأثيرها على الموقف التنافسي في سوق الاعمال، فهو محاولة لزيادة ادراك العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة ومساعدتهم في تشخيص السبل الكفيلة لتبني ممارسات ادارة المعرفة من اجل تحقيق جودة الخدمة، ويمكن تلخيص اهمية البحث في النقاط الاتية:

- الدور الكبير للقطاع السياحي في دعم رفاهية المجتمع والتنمية الاقتصادية للعراق، مما يحتم ضرورة النهوض بهذا القطاع وزيادة فاعليته وادائه.
- تمتلك متغيرات البحث (ممارسات ادارة المعرفة وجودة الخدمة) الكثير من الأهمية في ادبيات الإدارة الحديثة، وبالتالي فأن زيادة التركيز عليها ودراستها ستخلق حالة من الوعي والفهم للفنادق المبحوثة خاصةً والفنادق العراقية بصورة عامة بمدى اهميتها لتحقيق التفوق التنافسي.
- ادراك العاملين في الفنادق المبحوثة للمرتكزات المفاهيمية والتطبيقية الخاصة بالبحث وبشكل واقعي، يمكن ان يؤثر في مستوى ادراكهم، توجهاتهم وسلوكياتهم نحو تعزيز واستثمار قدرات الموارد البشرية بما ينعكس في دعم جودة الخدمة.

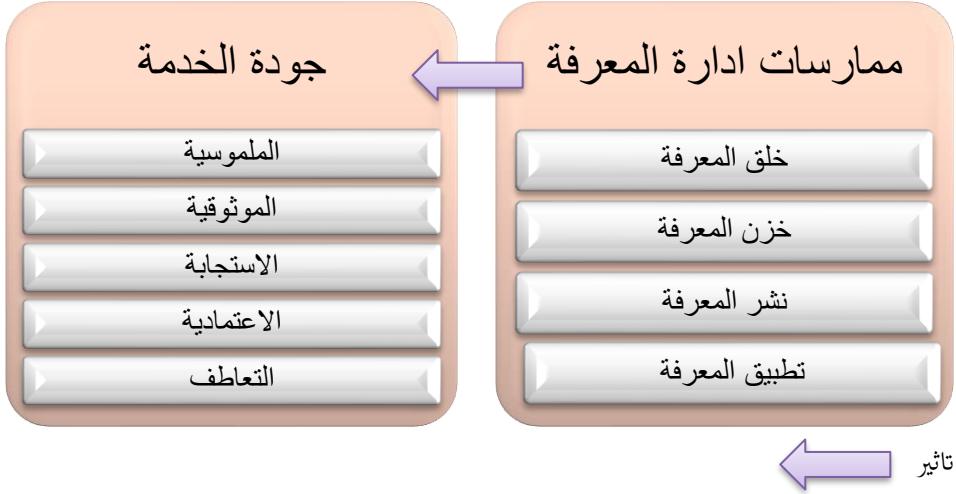
## ٣- اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى تحليل طبيعة العلاقة بين (ممارسات ادارة المعرفة وجودة الخدمة) بأعتبره محاولة نظرية وتطبيقية، وبالتالي يمكن ايجاز اهم الأهداف التي يسعى الى تحقيقها:

- معرفة مدى اهتمام عينة البحث بمفاهيم ممارسات ادارة المعرفة وجودة الخدمة.
- معرفة مستوى قدرة الفنادق السياحية المبحوثة في تعزيز جودة الخدمة على اساس ممارسات ادارة المعرفة.
- تشخيص مستوى وطبيعة علاقات التأثير لأبعاد ممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة.

#### ٤- مخطط البحث الفرضي:

يشير الشكل (١) الى المخطط الفرضي الذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث:



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

#### ٥- فرضية البحث:

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخطظه الفرضي تم الاعتماد على الفرضية الرئيسة التي تنص على انه (لايوجد تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخلق المعرفة (X1) في جودة الخدمة (Y)
- لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحزن المعرفة (X2) في جودة الخدمة (Y)
- لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنشر المعرفة (X3) في جودة الخدمة (Y)
- لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة (X4) في جودة الخدمة (Y)

#### ٦- حدود البحث:

أ- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بعينة من العاملين في الفنادق السياحية فئة الدرجة الاولى في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف.

ب- الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية للبحث للمدة من ٢٠١٨/١٠/٢ ولغاية ٢٠١٩ /١/١٠.

#### ٧- ادوات البحث:

من اجل ان يحقق هذ البحث غاياته فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبانة وكانت تتضمن المحاور الآتية وكما مبينة في الجدول (١)

جدول (١) محاور الاستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات الخاصة باستمارة الاستبيان	بموجب	النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المنصب الإداري الحالي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخدمة في مجال الخدمة السياحية	٦	اعداد الباحث
المجموع				٦	
المحور الثاني	أولاً : ممارسات ادارة المعرفة		١- خلق المعرفة ٢- خزن المعرفة ٣- نشر المعرفة ٤- تطبيق المعرفة	٥ ٥ ٥ ٥	Leidner & others, (2010: 11 Hislop, ) (2011: 43
المجموع				٢٠	
	ثانياً : جودة الخدمة		١- الملموسية ٢- الموثوقية ٣- الاستجابة ٤- الاعتمادية ٥- التعاطف	٥ ٥ ٥ ٥ ٥	Elena, ) (2017: 14 Tanyamai, ) (2018: 42
المجموع				٢٥	
المجموع الكلي				٥١	

المصدر: إعداد الباحث

#### ٨- توزيع استمارة الاستبيان

يشير الجدول (٢) الى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين، اذ كان عدد الاستمارات الموزعة (١٧٥) استمارة، وعدد الاستمارات المسترجعة (١٦٠) استمارة، وهذا يعني ان نسبة الاستجابة كانت (٩١%).

جدول (٢) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع البحث			الاستبانات
			الموزعة
			المسترجعة
			نسبة الاستجابة
روتانا - كربلاء ريجانة			٢٠
			١٩
			٩٥ %

تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية

البارون	٣٠	٢٨	٩٣ %
هدى الوالي	٢٥	٢٤	٩٦ %
داماس	٢٥	٢٣	٩٢ %
ريبال	٢٠	١٨	٩٠ %
اكذ	٢٠	١٦	٨٠ %
مدينة النجوم	١٥	١٤	٩٣ %
بردا	٢٠	١٨	٩٠ %
المجموع الكلي	١٧٥	١٦٠	٩١ %

كلمة المصدر: إعداد الباحث

### ٩- وصف عينة البحث

ان اختيار عينة البحث تم بصورة قصدية عمدية، اذ تضمنت عدداً من المديرين العاملين، معاوني المديرين، مديري الأقسام، مديري الشعب، مديري الوحدات ومجهزي الخدمة في عينة من الفنادق السياحية في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف، والجدول (٣) يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (٣) وصف عينة البحث حسب استمارة الاستبانة

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	٩٧	٦١ %
	الاناث	٦٣	٣٩ %
المجموع		١٦٠	١٠٠ %
الفئة العمرية	٢١ - ٣٠	٦٢	٣٩ %
	٣١ - ٤٠	٤٣	٢٧ %
	٤١ - ٥٠	٢٩	١٨ %
	٥١ - ٦٠	١٨	١١ %
	٦١ فأكثر	٨	٥ %
المجموع		١٦٠	١٠٠ %
المؤهل العلمي	دبلوم	٣٨	٢٤ %
	بكالوريوس	٩١	٥٧ %
	دبلوم عالي	٢٤	١٥ %
	ماجستير	٧	٤ %
	المجموع		١٦٠

٩ %	١٤	مدير	المنصب الاداري الحالي	
٧ %	١١	معاون مدير		
٣٩ %	٦٣	رئيس قسم		
٤٥ %	٧٢	مجهز خدمة		
١٠٠ %	١٦٠		المجموع	
٢٠ %	٣٢	٥ - ١	سنوات الخدمة في الشركة	
٣٩ %	٦٣	١٠ - ٦		
١٨ %	٢٩	١٥ - ١١		
١٤ %	٢٢	٢٠ - ١٦		
٦ %	٩	٢٥ - ٢١		
٢ %	٣	٣٠ - ٢٦		
١ %	٢	٣١ فأكثر		
١٠٠ %	١٦٠			المجموع
٦ %	١٠	لا يوجد		عدد الدورات التدريبية
٤٤ %	٧١	٣ - ١		
٢٨ %	٤٥	٦ - ٤		
١٨ %	٢٨	٩ - ٧		
٤ %	٦	١٠ فأكثر		
١٠٠ %	١٦٠		المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

#### ١٠- اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في البحث

من اجل اختبار فرضيات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية، فضلاً عن توظيف البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) والاساليب الاحصائية المستخدمة هي (التكرارات والنسب المئوية، معامل الانحدار البسيط SIMPLE REGRESSION COEFFICIENT، معامل التحديد R2، اختبار (F).

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### تمهيد:

لم يعد امتلاك الموجودات المادية العامل الوحيد المحدد لقدرات وامكانيات المنظمات في عالم الاعمال، بل لا بد من امتلاكها أيضاً القدرات العملية و الوسائل المعرفية، اذ تتضمن المعرفة ابعاداً كثيرة ومتنوعة يتم عن طريقها تطوير كفاءة وقدرة الموارد البشرية للارتقاء بمستوى التنمية المستدامة وزيادتها، فضلاً عن تأثيرها في زيادة القدرات التنافسية للمنظمات والتي أصبحت تقاس بمدى قدرتها على تحقيق الابداع، التجديد، والابتكار لما لهذه العناصر من تأثير في منظومة المعرفة والذي ينعكس بدوره على النهوض بالتقانة المتطورة وتحسين الإنتاجية وغيرها من المؤهلات المطلوبة للمنافسة.

### اولاً: ممارسات ادارة المعرفة:

#### ١ - مفهوم ممارسات ادارة المعرفة:

يبين (Gold et al., 2017: 185) ان ممارسات ادارة المعرفة هي منهج اداري يأخذ بنظر الاعتبار المعرفة كمورد أساسي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة، فضلاً عن العمل على خلق قيمة لأصحاب المصالح من خلال التنفيذ المنظم للمداخل والتقنيات الخاصة بأداة رأس المال الفكري، و اشار (Ingram & Baum, 2018: 75) الى ان ممارسات ادارة المعرفة تعني عمليات تعلم مرتبطة باستكشاف، نشر ومشاركة المعرفة البشرية بما فيها الصريحة والضمنية، من خلال الاستخدام المناسب للبيئة الثقافية والتكنولوجية بما يساهم في تحسين استثمار رأس المال الفكري للمنظمة، اما (Kane et al., 2018: 141) فقد بينها بعملية اكتساب واستخدام الموارد والقدرات من اجل خلق بيئة تسهل وصول الافراد للمعلومات، وتمكّتهم من استثمارها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، في حين أكد (Ramirez, 2018: 12) على انها اساليب تعمل على ترجمة الأفكار الى أداء عملي تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق اهداف محددة.

#### ٢ - اهمية ممارسات ادارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة الى تحليل الموارد والقدرات المعرفية المتاحة للمنظمة، او تلك التي تحتاج الى امتلاكها لزيادة كفاءة أداء المجالات الداخلية المختلفة كالموارد البشرية، المنتجات، والتكنولوجيا وبما يساهم في تنمية الأداء الكلي للمنظمة (Tzortzaki & Mihiotis, 2017: 29). و بين (Riege, 2017: 18) ان ممارسات إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق مستويات الأداء العالي للمنظمات، من خلال المشاركة الحقيقية لصناع المعرفة بما يمتلكونه من أفكار خلاقية وخبرات في رسم خططها واستراتيجياتها، فضلاً عن رغبتها في مواجهة التحديات التنافسية مما يتطلب منها بذل المزيد من الطاقة، استثمار القدرات الإبداعية للعاملين، وخلق تشارك وظيفي من اجل تحقيق النجاح طويل الاجل. وأكد (Gaffoor & Cloete, 2018: 7) على ان أهمية ممارسات إدارة المعرفة للمنظمات تبرز من خلال دورها في الآتي:

- تبني فكرة الابداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية لمواردها البشرية والمساهمة في صنع القرارات.
- الاستثمار الفاعل والمنظم للأصول الفكرية التي تمتلكها.



- زيادة فاعلية أداء العمليات وتقليل الكلف من خلال استثمار الموارد المعرفية لأيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل المحتملة.
- خلق مناخ تنظيمي داعم ومشجع لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- تحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين من خلال العمل بروح الفريق.

### ٣- ممارسات ادارة المعرفة:

لقد تباينت آراء الباحثين في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه الممارسات، ويوضح الجدول (٤) بعض اسهامات الباحثين في هذا المجال حسب تسلسلها الزمني:

الجدول (٤) بعض اسهامات الباحثين حول ممارسات إدارة المعرفة

ت	الباحث والسنة والصفحة	الممارسات
١	(Leidner & others, 2010: 11)	خلق، استحواذ، تنظيم، خزن، نشر، تطبيق
٢	(Kogut, 2012: 18)	خلق، نشر، تطبيق
٣	(Kermani, 2015: 50)	تمييز، نشر، تطوير، تطبيق المعرفة
٤	(Cheng, 2015: 71)	خزن، استرجاع، نشر
٥	(Nissen et al., 2017: 83)	خلق، نشر، استجابة
٦	(Kiessling et al., 2017: 97)	خلق، نشر، تطبيق
٧	(Fugate et al., 2018: 67)	خلق، ترميز، خزن، تطبيق
٨	(Darroch, 2018: 9)	استحواذ، خزن، بحث، نشر
المجموع		
(خلق ٥)، (استحواذ ٢)، (تنظيم ١)، (نشر ٧)، (تطبيق ٥)، (تمييز ١)، (تطوير ١)، (خزن ٤)، (استرجاع ١)، (استجابة ١)، (ترميز ١)، (بحث ١).		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

يتضح من خلال الجدول (٤) وجود نطاق واسع من ممارسات إدارة المعرفة، اما أكثرها شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين فهي: خلق المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. وهذا ما تبناه الباحث في دراسته الحالية:

١- خلق المعرفة: تهتم عملية خلق المعرفة بتطوير المعرفة التي تتشكل من قبل الموارد البشرية داخل المنظمة مع محاولة توسيعها على مستوى جماعات العمل من خلال الاجتماعات والحوارات، فضلاً عن سعيها في تحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرية من خلال توفير الأجواء الإيجابية لزيادة التفاعل بين المديرين والمرؤوسين (Chen & Mohamed, 2014: 269).

واكد (Edenius & Styhre, 2015: 86) ان عملية خلق المعرفة اما تكون من مصادر داخلية كصناعة المعرفة او من مصادر خارجية كالمكاتب الاستشارية، او الشراء من مجهزين خارجيين. وفي هذا السياق اشار (Harlow, 2016: 148) ان هذه العملية تعني قدرة المنظمة على تطوير محتوى معرفي جديد او استبداله بمحتوى يعمل حالياً بسبب التقادم والرغبة في مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة بها. اذ تتضمن عملية

تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية  
الخلق نشاطات اجتماعية كالمشاركة والتعاون المعرفي، فضلاً عن نشاطات شخصية كالتطوير الذاتي للمعرفة  
الحالية او تطوير المعرفة الضمنية بسبب امتلاك خبرات جديدة.

٢- خزن المعرفة: تحتاج المنظمات الى أداة استراتيجية من اجل خزن ونقل المعرفة تسمى الذاكرة  
التنظيمية، وذلك من اجل تحقيق الاستفادة المثلى من الخبرات والأفكار عند الحاجة اليها، اذ تقسم هذه  
الذاكرة على قسمين: الأول الذاكرة الشخصية و تشير الى المعرفة الفردية المكتسبة من الملاحظة الشخصية،  
التجارب والافعال، والثاني الذاكرة التنظيمية وتعني الذاكرة المتجمعة من الماضي والتي يمكن ان تؤثر في أداء  
المنظمة الحالي، وذلك من خلال وجود حلول ذات قيمة عالية تكون جاهزة لحل العديد من المشاكل وبما  
يقلل من الخسائر في الوقت والموارد التنظيمية (2: Ranjbarfard et al., 2015).

في حين اشار (Li et al., 2016: 78) ان خزن المعرفة تتعامل مع كل الوسائل التي تهدف الى حفظ  
 وإعادة استخدام الموجودات المعرفية في المنظمات بما يساهم في خلق ومشاركة القيم التنظيمية، وهذا غالباً  
ما يتضمن امتلاك نظام يسمح بان تكون المعرفة التنظيمية سهلة التوثيق، الوصول والاستخدام، والمراجعة  
والتحديث من قبل جميع العاملين في المنظمة.

٣- نشر المعرفة: يُعد نشر المعرفة أداة تجعل المعرفة متاحة لجميع المستخدمين وذلك بالاعتماد على  
طريقتين الرسمية وغير الرسمية، اذ من خلال الطريقة الأولى يتم اعتماد توفير المعرفة عبر الوثائق وقواعد البيانات  
والانترانت، اما الطريقة الثانية فتتضمن نشر المعرفة من خلال التفاعلات بين الافراد، اللقاءات وجهاً  
لوجه، الاجتماعات والمحادثات العامة (64: Martins & Terblanche, 2015). وأشار (Padron et al., 2017: 10)  
بأن عملية نشر المعرفة تتضمن مشاركة المعلومات، الأفكار، التوقعات والخبرات ذات  
الصلة بين الافراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية، اذ يمكن من خلال هذه العملية ان يتأثر أداء  
وحدات الاعمال داخل المنظمة ببعضها البعض من خلال تشارك الخبرات والمعرفة، في حين أوضح  
(Hana, 2018: 82) بأن نجاح عملية نشر المعرفة لا يمكن ان يعتمد على أداء الحاسبات الالكترونية او  
القيام بأعمال التوثيق، بل ان التفاعلات الاجتماعية تعد الأساس في ذلك، اذ ان تكرار نشر المعرفة يحدث  
بشكل غير رسمي عبر قنوات اتصال شخصية وبما يحقق تبادل الافكار والخبرات وضمان وصولها الى جميع  
أعضاء المنظمة.

٤- تطبيق المعرفة: ان تجميع المعرفة من قبل المنظمة لا يمكن ان يحقق الفائدة دون وجود تطبيق مناسب  
لها، اذ تعمل المنظمة ومن خلال التوجيهات المباشرة والتعليمات الى توظيف العديد من التقنيات لضمان  
الاستخدام الفاعل للمعرفة من قبل فرق العمل المدارة ذاتياً (78: Saini, 2015). فيما بين (Alegre et al., 2016: 177)  
ان ممارسة تطبيق المعرفة تهدف الى التوجه نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة، اذ ينبغي على  
العاملين القيام بالتنسيق لاستثمار المعرفة اللازمة في تحقيق العديد من المنافع لمنظمتهم، فضلاً عن ان نطاق  
تطبيق المعرفة يعتمد بشكل أساسي على طبيعة الحاجات المرتبطة بالعمل و توجهات إدارة المنظمة، وفي  
السياق نفسه اشار (Yondari & Cui, 2016: 51) ان تطبيق المعرفة ممارسة تهدف الى استخدام مباشر  
للمعرفة من اجل إنجاز الاعمال وحل المشاكل بفاعلية كبيرة من خلال استثمار القدرات والخبرات المعرفية،  
وهي قد تتشكل وتستخدم بشكل فردي او ضمن فرق عمل متخصصة.

## ثانياً: جودة الخدمة:

### ١. مفهوم جودة الخدمة:

بين (Narangajavana & Hu, 2012: 34) ان جودة الخدمة تعني مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، اما (Newman, 2017: 126) فقد عدّها درجة من التميز تلازمها مجموعة من الخصائص تتصف بها الخدمة كالتحرر من العيوب، اسعاد الزبائن، سهولة الاستخدام، المطابقة مع المتطلبات ومستوى القيمة التي يرغب بها الزبون، في حين اضاف (Murti et al., 2018: 29) الى انّها درجة من الرضا التي يمكن ان تحققها الخدمة للزبائن عن طريق اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم. ويشير (Mwita, 2018: 37) الى ان جودة الخدمة مجموعة من الخصائص الجوهرية تحملها الخدمة والتي يمكن ان تفي بحاجات ومتطلبات الزبون.

### ٢. اهمية جودة الخدمة:

اكّد (William, 2015: 377) ان وجود مستوى عالٍ من جودة الخدمة يمكن ان يحقق للمنظمة مجموعة من المزايا منها:

- تحسين سمعتها في سوق الاعمال.
- القدرة على زيادة مستوى أسعار الخدمات قياساً بالمنافسين.
- زيادة ولاء الزبائن والحصة السوقية، فضلاً عن زيادة الأرباح.
- تخفيض كلف الأنشطة ومشاكل الانتاج.
- زيادة مستوى الإنتاجية.
- في حين أشار (Lari & Asllani, 2015: 432) الى ان جودة الخدمة يمكن ان تحقق العديد من المزايا ضمن بعدين هما:
- خلق القيمة: تعد جودة الخدمة عنصراً مهماً في خلق القيمة للأعمال، فمن وجهة النظر التقليدية لم تكن الخدمات ذات جانب حيوي لدى متخذي القرارات في منظمات الاعمال. اما في ظل عالم المنافسة اليوم فقد تغيرت تلك النظرة بسبب التأثير الكبير لقطاع الخدمات في اقتصاديات الدول، اذ أصبحت جودة الخدمة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق هدف تعظيم ثروة المساهمين، فضلاً عن الأثر المهم في تحقيق الرضا للزبائن وانعكاس ذلك على زيادة الربحية والحصة السوقية للمنظمات.
- رضا الزبائن: تؤسس جودة الخدمة الى وجود علاقة تقوم على تحقيق الرضا والقناعة لجميع الشركاء ضمن هيكل السوق، مما يعني ان كل الشركاء قد تم تلبية توقعاتهم وتحقيقها بالشكل الأمثل. وفي ضوء ذلك تسعى إدارة المنظمات الى تطوير نماذج في التسويق وإدارة الخدمات تهدف الى تحقيق رضا الزبون، وذلك من خلال توافر الفهم العميق لدى متخذي القرارات حول طبيعة الزبائن وكيفية وأسلوب تقييمهم لجودة الخدمة من اجل الوصول الى مستوى الرضا لديهم.

### ٣. ابعاد جودة الخدمة:

بعد مراجعة الادبيات الخاصة بمفهوم جودة الخدمة، لاحظ الباحث وجود تباين بين الباحثين حول تحديد طبيعة ابعادها، وفيما يلي بعض اسهامات الباحثين حول تحديد ابعادها حسب تسلسلها الزمني وكما موضح في الجدول (٥):

الجدول (٥) بعض اسهامات الباحثين لأبعاد جودة الخدمة

ت	(الباحث والسنة والصفحة)	الابعاد
١	(Gronroos, 2007: 8)	الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، صورة المنظمة
٢	(Katerattanakul & Siau, 2011: 59)	التسهيلات المادية، الترويج، الرضا بعد الشراء
٣	(Elena, 2017: 14)	أ نموذج (Servqual) الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف
٤	(Tsietsi & Last, 2018: 33)	أ نموذج (Servqual) الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف
٥	(Tanyamai, 2018: 42)	أ نموذج (Servqual) الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف
المجموع		(الجودة الفنية (١)، (الجودة الوظيفية (١)، (صورة المنظمة (١)، (التسهيلات المادية (١)، (الترويج (١)، (الرضا بعد الشراء (١)، (الملموسية (٣)، (الموثوقية (٣)، (الاستجابة (٣)، (الاعتمادية (٣)، (التعاطف (٣).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة يتضح من خلال الجدول (٥)، وجود تباين في آراء الباحثين حول تحديد ابعاد جودة الخدمة، الا ان هنالك اتفاقاً كبيراً فيما بينهم حول الابعاد التي يتضمنها أ نموذج (Servqual) والمتمثلة بـ(الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الاعتمادية، والتعاطف)، وهي التي تبناها الباحث في دراسته الحالية لما تحظى به من نسبة قبول واتفاق عالية بين الباحثين.

١- الملموسية: يشير (Soteriou & Stavrinides, 2015: 24) ان الملموسية هي كل اشكال الاعتناء بالتسهيلات المادية، المعدات وحتى ثقافة ومظهر العاملين بما يحقق التميز في انتاج وتقديم الخدمة. في حين بين (von & Cuffe, 2017: 38) الدور الكبير للمظهر المادي لمجهز الخدمة وطبيعة سلوكه وتعامله في خلق صورة ذهنية لدى الزبائن اتجاه المنظمة الخدمية، فضلاً عن التأثير في دعم سمعتها وكسب زبائن جدد. ويؤكد (Tey et al., 2014: 88) اهتمام المنظمات الخدمية بالتسهيلات المادية، المعدات ومظهر مجهز الخدمة يمكن ان يساهم في خلق الرضا والانطباع الإيجابي لدى الزبون بحصوله على خدمة ذات قيمة عالية، وبالتالي دعم عملية اتخاذ قرار الشراء منذ الوهلة الأولى.

٢- الموثوقية: بين (Kouthouris & Alexandris, 2016: 101) ان الموثوقية تعني قدرة المنظمات على انجاز الخدمة بدقة عالية وبما يمنحها الجدارة والتميز في السوق المستهدف، وأشار (Mey & Mohamed, 2014: 22) الى الدور الكبير للموثوقية في استدامة العلاقات بعيدة الأمد مع الزبائن، وذلك من خلال الإيفاء بتقديم الخدمة بالوقت المحدد وكما معلن عنها مسبقاً، في حين عدّها (Getty & Getty, 2015: 94) من العناصر المهمة التي تسعى لإدارة المشاكل المرتبطة بتقديم الخدمة للزبائن، أداءها وتسليمها في الوقت المحدد، وإدارة السجلات والفواتير خالية الأخطاء.

٣- الاستجابة: اشاراً (Rohini & Mahadevappa, 2016: 60) بأن الاستجابة تعني رغبة المنظمة الخدمية وحرصها على مساعدة الزبائن في الحصول على الخدمة بالجودة العالية، اما (Prince & Zumman, 2013: 7) فأكدوا على ان الطبيعة التفاعلية بين الزبون ومجهز الخدمة، تُمكن المنظمة من استثمار بُعْد الاستجابة في تحقيق التواصل الفعال مع الزبائن وبما يضمن الوصول الى الخدمة بجودة عالية. بينما عدّها (Edvardsson, 2015: 86) طبيعة التفاعل بين عنصر السرعة مع القدرات الخدمية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستجابة الفاعلة لطلبات الزبائن بحيث يكون هنالك حرص عالٍ على تقليل وقت الانتظار الذي يعاني منه الزبائن.

٤- الاعتمادية: بين (Sureshchandar et al., 2015: 336) ان الاعتمادية تتمثل بوجود فرق عمل تتصف بالحرص والرقابة الذاتية في تقديم افضل خدمة للزبائن، من خلال تلبية احتياجاتهم فضلاً عن الإجابة على استفساراتهم في الوقت المناسب. في حين نظر اليها (Agus et al., 2015: 177) على انها مدى امتلاك المنظمة الخدمية لمجهزي الخدمة الذين يحملون صفات اللطف، المؤدّة، والحرص على تقديم النصائح للزبائن، فضلاً عن توفير الأجواء المريحة والعناية الخاصة بكل احتياجاتهم. فيما أكد (Zhu et al., 2015: 39) بأن للاعتمادية دوراً كبيراً في استمالة وجذب الزبائن وتحقيق التفاعل الإيجابي معهم، فضلاً عن قدرتها في خلق الشراكات الاستراتيجية وبما يؤثر في زيادة ربحية المنظمة وحصتها السوقية.

٥- التعاطف: يشير (Lassar et al., 2015:22) على ان التعاطف يعني مدى قدرة المنظمة الخدمية على اظهار العناية والاهتمام الشخصي بزبائنهم. في حين بيّن (Nitecki, 2016: 181) ان اهتمام المنظمة الخدمية بشكل شخصي بالزبون يمكن ان يتمثل بعدة صور منها، توفير البيئة المادية المريحة، سهولة الحصول على الخدمة، التوقيت المناسب، منهجية ودقة الإجراءات الإدارية، كفاءة وخبرة مجهزي الخدمة في تشخيص المشاكل ومعالجتها آنياً، فضلاً عن مستوى فهمهم لحاجات الزبائن ومدى قدرتهم في التواصل معهم بشكل فعال وسهل. واذاف (Cristobal et al., 2017: 317) بأنه عملية منهجية في أداء الخدمة، والايصائية في تصميمها بما يلي ادق التفاصيل التي يبحث عنها الزبون لتحقيق الاشباع في حاجاته.

### المبحث الثالث: قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث الى قياس تأثير المتغير المستقل (ممارسات ادارة المعرفة) في المتغير المعتمد (جودة الخدمة) باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (SIMPLE REGRESSION ANALYSIS) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، اذ يوجد تأثير معنوي اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا

تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية  
 التأثير المعنوي اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية بلغ (0.01)،  
 كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل بأبعاده للتغيرات التي تطرأ  
 على المتغير المعتمد.

وبناءً على ما تقدم، سيتم تحقيق هدف البحث من خلال فقرة رئيسة تخصص لاختبار الفرضية  
 الرئيسية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وكما يأتي:

قياس تأثير ممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة (الفرضية الرئيسية):

تفيد هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة المعرفة بأبعاده في جودة الخدمة  
 بأبعاده، ومن اجل معرفة مدى صحتها لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وتشير النتائج  
 الواردة في الجدول (6) الى اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج (الانحدار الخطي البسيط) من اجل قياس تأثير  
 ممارسات ادارة المعرفة بأبعاده (X) في جودة الخدمة (Y) بأبعاده:

الجدول (6) قياس تأثير ممارسات ادارة المعرفة بأبعاده (X) في جودة الخدمة (Y) بأبعاده

معامل $R^2$	قيمة (F)		خلق المعرفة (X1)		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	
٠,٤٥٥	٦,٦٣٤	٨٣,٠١٠	٠,٥٨٧	٠,٥١٩	جودة الخدمة (Y)
$Y = 0.519 + 0.587 * X1$					معادلة الانحدار
معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		خزن المعرفة (X2)		جودة الخدمة (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	
٠,٣٨٧	٦,٦٣٤	٧٢,١٦٢	٠,٤٢٣	٠,٣١٢	جودة الخدمة (Y)
$Y = 0.312 + 0.423 * X2$					معادلة الانحدار
معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		نشر المعرفة (X3)		جودة الخدمة (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	
٠,٤٩٩	٦,٦٣٤	٨٨,٩٧٥	٠,٧٦١	٠,٢٨٥	جودة الخدمة (Y)
$Y = 0.285 + 0.761 * X3$					معادلة الانحدار
معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		تطبيق المعرفة (X4)		جودة الخدمة (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	
٠,٦٣٨	٦,٦٣٤	١١٧,٣٨٢	٠,٨٥٥	٠,٤١٨	جودة الخدمة (Y)
$Y = 0.418 + 0.855 * X4$					معادلة الانحدار
معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		ممارسات ادارة المعرفة (X)		جودة الخدمة (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	
٠,٧٨٣	٦,٦٣٤	٢٤٨,٢١٦	٠,٨٧٧	٠,٥٩٣	جودة الخدمة (Y)
$Y = 0.593 + 0.877 * X$					معادلة الانحدار

n = 160

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

### أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخلق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
  - فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخلق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
- يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6):
- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لخلق المعرفة (X1) (٨٣,٠١٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦,٦٣٤) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (١ %) اي عند درجة ثقة (٩٩ %)، وهذا يشير الى ثبوت معامل الانحدار (B=0.587) مما يدل على ان بُعْد خلق المعرفة يؤثر في جودة الخدمة للفنادق السياحية المبحوثة.
- ب. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (٠,٤٥٥) مما يعني ان بُعْد خلق المعرفة (X1) يفسر ما نسبته (٤٥,٥ %) من التغيرات التي تحدث لجودة الخدمة (Y)، اما النسبة المتبقية (٥٤,٥ %) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى لم تدخل في هذا الانموذج.
- كما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي لخلق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها، مما يعني رفض فرضية العدم (H0) و قبول فرضية الوجود (H1) بمعنى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخلق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخنز المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
  - فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخنز المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
- يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6):
- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لخنز المعرفة (X2) (٧٢,١٦٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦,٦٣٤) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (١ %) اي عند درجة ثقة (٩٩ %)، وهذا يشير الى ثبوت معامل الانحدار (B=0.423) مما يدل على ان بُعْد خزن المعرفة يؤثر في جودة الخدمة للفنادق السياحية المبحوثة.
- ب. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (٠,٣٨٧) مما يعني ان بُعْد خزن المعرفة (X2) يفسر ما نسبته (٣٨,٧ %) من التغيرات التي تحدث لجودة الخدمة (Y)، اما النسبة المتبقية (٦١,٣ %) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى لم تدخل في هذا الانموذج.
- في ضوء ما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي لخنز المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها، مما يعني رفض فرضية العدم (H0) و قبول فرضية الوجود (H1) بمعنى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخنز المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

### ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لنشر المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لنشر المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6):

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنشر المعرفة (X3) (88,975) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,634) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) اي عند درجة ثقة (99%)، وهذا يشير الى ثبوت معامل الانحدار (B=0.761) مما يدل على ان بُعْد نشر المعرفة يؤثر في جودة الخدمة للفنادق السياحية المبحوثة.

ب. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0,499) مما يعني ان بُعْد نشر المعرفة (X3) يفسر ما نسبته (49,9%) من التغيرات التي تحدث لجودة الخدمة (Y)، اما النسبة المتبقية (50,1%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى لم تدخل في هذا الامتودج. مما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي لنشر المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها، مما يعني رفض فرضية العدم (H0) و قبول فرضية الوجود (H1) بمعنى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لنشر المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

#### د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6):

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لتطبيق المعرفة (X4) (117,382) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,634) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) اي عند درجة ثقة (99%)، وهذا يشير الى ثبوت معامل الانحدار (B=0.855) مما يدل على ان بُعْد تطبيق المعرفة يؤثر في جودة الخدمة للفنادق السياحية المبحوثة.

ب. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0,638) مما يعني ان بُعْد تطبيق المعرفة (X4) يفسر ما نسبته (63,8%) من التغيرات التي تحدث لجودة الخدمة (Y)، اما النسبة المتبقية (36,2%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى لم تدخل في هذا الامتودج. في ضوء ما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي لتطبيق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها، مما يعني رفض فرضية العدم (H0) و قبول فرضية الوجود (H1) بمعنى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

واعتماداً على النتائج السابقة ضمن الفرضية الرئيسة وللتأكد من معنوية تأثير ممارسات ادارة المعرفة

(X) في جودة الخدمة بأبعادها (Y) قام الباحث بأختبار الفرضيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0): لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.
- فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6):

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لممارسات ادارة المعرفة (X) (248,216) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,634) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) اي عند درجة ثقة



(٩٩ ٪)، وهذا يشير الى ثبوت معامل الانحدار ( $B=0.877$ ) مما يدل على ان ممارسات ادارة المعرفة تؤثر في جودة الخدمة للفنادق السياحية المبحوثة.

ب. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) ( $0.783$ )، مما يعني ان ممارسات ادارة المعرفة ( $X$ ) تفسر ما نسبته ( $78.3$  ٪) من التغيرات التي تحدث لجودة الخدمة ( $Y$ )، اما النسبة المتبقية ( $21.7$  ٪) فنعود الى تأثير متغيرات اخرى لم تدخل في هذا النموذج.

مما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها، مما يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) و قبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة بأبعادها. وبعد التأكد من وجود التأثير لكافة ابعاد ممارسات ادارة المعرفة، قام الباحث بوضع الجدول (7) الخاص بتوضيح قوة التأثير لأبعاد التسويق الداخلي في جودة الخدمة وفقاً الى قيم معامل التفسير ( $R^2$ ) وكالاتي:

الجدول (7) ترتيب قوة تأثير ابعاد ممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة

ترتيب قوة علاقة التأثير	معامل التفسير ( $R^2$ )	ابعاد ممارسات ادارة المعرفة
الثالث	٠,٤٥٥	خلق المعرفة (X1)
الرابع	٠,٣٨٧	خزن المعرفة (X2)
الثاني	٠,٤٩٩	نشر المعرفة (X3)
الاول	٠,٦٣٨	تطبيق المعرفة (X4)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) ان بُعد تطبيق المعرفة جاء بالمرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في جودة الخدمة، اذ بلغ معامل تفسيره ( $0.638$ )، اذ يفسر ما قيمته ( $63.8$  ٪) من التغيرات التي تحدث على النموذج، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد نشر المعرفة بمعامل تفسير ( $0.499$ ) اذ يفسر ما قيمته ( $49.9$  ٪) من التغيرات التي تحدث على النموذج، فيما احتل بُعد خلق المعرفة المرتبة الثالثة بمعامل تفسير ( $0.455$ ) اذ يفسر ما قيمته ( $45.5$  ٪) من التغيرات التي تحدث على النموذج، اما المرتبة الرابعة والاخيرة فقد حصل عليها بُعد خزن المعرفة اذ بلغ معامل تفسيره ( $0.387$ ) اذ يفسر ما قيمته ( $38.7$  ٪) من التغيرات التي تحدث على النموذج.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سيتم عرض الاستنتاجات في ضوء الاجراءات النظرية والعملية اللتان اجراهما الباحث ضمن فقرات البحث السابقة وبعد ذلك تقديم التوصيات المقترحة للفنادق المبحوثة خاصةً والفنادق المماثلة الاخرى على وجه العموم.

## اولاً: الاستنتاجات:

### ١ - الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري:

- يعد استثمار الموارد المعرفية العنصر الاساس في كسب منظمات الاعمال للقدرات التنافسية، من خلال دعم عمليات الابداع والتجديد والابتكار وبما يحقق ذلك الارتقاء بمستوى الانتاجية على مستوى العاملين والمنظمة بشكل عام.
- ان ممارسات ادارة المعرفة هي عبارة عن استراتيجيات تهدف الى استكشاف المعرفة داخل المنظمة والعمل على استدامتها ونشرها بما يحقق التحفيز في مشاركة الافكار وزيادة فرص التعلم بين جميع اعضاء المنظمة وخلق بيئة عمل ايجابية تساهم في رفع مستويات الاداء.
- تبرز اهمية ممارسات ادارة المعرفة في قدرتها على تحقيق مستويات الاداء العالي لمنظمات الاعمال عبر توظيف سلوكيات العاملين ضمن مناخ تنظيمي تفاعلي يسعى الى خلق المعرفة الجديدة، مع التركيز على تحديد السياسات والبرامج الملائمة لتحقيق الاستثمار للموارد المعرفية الحالية وبما ينعكس ايجابياً لتلبية متطلبات جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- تسعى ادارة المنظمات الخدمية الى تطوير الوسائل والطرق التي تمكنها من قياس جودة الخدمة والعمل على تحسينها وفقاً لدراسة آراء الزبائن وأفكارهم بما يحقق الاستجابة الحقيقية لاحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- ان جودة الخدمة هي ثقافة تنظيمية تسعى الى تصميم الوظائف والمهام بما يحقق اقصى تلبية لحاجات ورغبات الزبائن وبالشكل الذي يفوق توقعاتهم المحددة مسبقاً.

### ٢ - الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي:

ان ممارسات ادارة المعرفة تؤثر بشكل معنوي في جودة الخدمة ويستنتج من ذلك ان اتباع ممارسات ادارة المعرفة بالشكل الصحيح من قبل الفنادق السياحية المبحوثة يقود الى تحقيق جودة الخدمة في تلك الفنادق، كما توجد علاقات تأثير معنوية لكافة ابعاد ممارسات ادارة المعرفة في جودة الخدمة، وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

١. تهتم الفنادق السياحية المبحوثة كثيراً بمتغير ممارسات ادارة المعرفة، ويتضح ذلك من خلال تركيزها على استثمار القدرات المعرفية الحالية واستدامتها من اجل خلق قدرات معرفية جديدة تحقق التميز التنافسي.
٢. يحتل بُعد خلق المعرفة اهمية كبيرة في الفنادق السياحية المبحوثة، ويظهر ذلك من خلال وجود تطوير مستدام للمحتوى المعرفي او العمل على استبدال المحتوى الحالي الذي اصابه التقادم جراء تطور المتغيرات البيئية المحيطة.
٣. تهتم الفنادق السياحية المبحوثة في خزن المعرفة من خلال تعاملها مع كافة الوسائل التي تهدف لحفظ واعادة استخدام الموجودات المعرفية.

٤. تولي الفنادق السياحية المبحوثة أهمية كبيرة جداً في نشر المعرفة، وتبين ذلك من خلال المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات، الافكار والخبرات بين الاقسام الوظيفية بما يحقق مستويات اداء عالية.
٥. تهتم الفنادق السياحية المبحوثة بشكل كبير بتطبيق المعرفة عبر الاستخدام المباشر لهذه القدرات في انجاز الاعمال وحل المشاكل بفاعلية كبيرة على المستوى الفردي او فرق العمل.

### ثانياً: التوصيات:

- استكمالاً لمتطلبات المنهجية، وفي ضوء الاستنتاجات، نورد مجموعة من التوصيات والتي نأمل أن تكون محط عناية الإدارة في الفنادق المبحوثة، بما يجعلها تُسهم في الوصول إلى أفضل السبل لتحقيق العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة وجودة الخدمة، لذا نشير إلى أهم التوصيات التي يحيط بها البحث الحالي:
- أ. الاهتمام بشكل اكبر في ادارة البحث والتطوير من اجل اكتساب وخلق المعرفة ومواكبة المستجدات المعرفية سواء كانت في البيئة الداخلية او الخارجية، من خلال تأسيس تقسيم وظيفي متخصص في استقطاب وتنفيذ الافكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين والزبائن.
- ب. الاستثمار بشكل اكبر في تقنيات وبرامج خزن المعرفة من خلال توفير انظمة معلومات محوسبة تعمل على تصنيفها حسب طبيعة استخدامها بالشكل الذي يدعم متخذو القرار والامام بالمعلومات المحدثه عن الزبائن والعاملين.
- ج. التركيز بشكل اكبر على تحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرية من خلال توفير الاجواء الايجابية لتحقيق التفاعل بين العاملين والاهتمام بعقد الاجتماعات، الحوارات وورش العمل بينهم وزيادة العلاقة الشخصية بشكل مستدام.
- د. الاهتمام بشكل اكبر في تطبيق القدرات والخبرات المعرفية التي تمتلكها الفنادق السياحية المبحوثة من خلال خلق فرق عمل متخصصة في ابتكار اساليب متقدمة لخدمة الزبائن، فضلاً عن انشاء مواقع الكترونية تعمل على بناء جسور التواصل بين هذه الفرق والزبائن بما يضمن الوصول الى التميز في مجال الخدمة السياحية.

### المصادر:

- 1- Agus A, Barker S, and Kandampully J. (An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector). International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 24 issue (2): 2015
- 2- Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry), International Small Business Journal, Vol. 31, 2016
- 3- Cheng, M. Y. (Knowledge sharing in academic institutions: A study of Multimedia University Malaysia). Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 3, issue (7), 2015
- 4- Cristobal, E., Flavián, C. and Guinalíu, M. (Perceived e-service quality (PeSQ). Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty). Managing Service Quality, vol.17, issue (3), 2017

5- Chen, L. and Mohamed, S. (Contribution of knowledge management activities to organizational business performance), Journal of Engineering, Design and Technology, vol. 6, issue (3), 2014

6- Darroch, J. (Knowledge Management, Innovation, and Firm Performance). Journal of Knowledge Management, vol. 9, issue (3), 2018

7- Edenius, M. and Styhre, A. (Knowledge management in the making: using the balanced scorecard and e-mail systems). Journal of Knowledge Management, vol.10, issue (3), 2015

8- Elena, Patten (Conceptualizing Service Quality in Multichannel Fashion Retailing), A thesis submitted to the University of Gloucestershire, UK, in accordance with the requirements of the degree of PhD in the Faculty of Marketing. 2017

9- Edvardsson, Bo. (Service quality: Beyond cognitive assessment: Managing Service Quality), An International Journal, vol. 15, issue (2), 2015

10- Fugate, B. S., Stank, T. P., and Mentzer, J. T. (Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance). Journal of Operations Management, vol.27, issue (3), 2018

11- Getty, J. M., and Getty, R. L. (Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery). International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol.15, issue (2), 2015

12- Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A. (Knowledge management: an organizational capabilities perspective), Journal of Management Information Systems, vol. 18, issue, (1), 2017

13- Gaffoor, S. and Cloete, F. (Knowledge management in local government: The case of Stellenbosch Municipality). SA Journal of Information Management, vol. 12 issue (1), 2018

14- Gronroos, C. (Relationship marketing: the strategy continuum). Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, issue(4), 2007

15- Hislop, D. (Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology), Journal of Information Technology, vol. 17, issue 2, 2011

16- Harlow, H. (The effect of tacit knowledge on firm performance), Journal of Knowledge Management, vol. 12, issue (1), 2016

17- Hana, U. (Competitive advantage achievement through innovation and knowledge), Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, 2018

18- Ingram, P. and Baum, J.A.C. (Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of

industries), Strategic Management Journal, vol. 18, issue 2, 2018

19- Kane, H., Ragsdell, G. and Oppenheim, C. (Knowledge management methodologies), The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 4, issue (2), 2018

20- Kogut, B. (The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure), Strategic Management Journal, vol. 21, no. 3, 2012

21- Kermani, F. B. (Knowledge sharing behavior influences: a case of Library and Information Science faculties in Iran). Malaysian Journal of Library & Information Science, vol. 16, issue. (1), 2015

22- Kouthouris, C., and Alexandris, K. (Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting). Journal of Sport Tourism, vol.10, issue (2), 2016

23- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., and Dabic, M. (Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes in a Transitional Economy). Journal of World Business, vol. 44, issue (4), 2017

24- Katerattanakul, P., and Siau, K. (Creating a virtual store image). Communications of the ACM Journal, vol.46, issue (12), 2011

25- Leidner, D. E., Alavi, M., and Kayworth, T. (The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms), international Journal of e-Collaboration, vol. 2, no. 1, 2010

26- Li, Y., Tarafdar, M. and Rao, S. (Collaborative knowledge management practices), International Journal of Operations & Production Management, vol. 32, issue (4), 2016

27- Lari, A., and Asllani, A. (Quality cost management support system: an effective tool for organisational performance improvement), Total Quality Management & Business Excellence Journal, vol. (24), issue 3, 2015

28- Lassar, W. M., Manolis, C. and Winsor, R. D. (Service quality perspectives and satisfaction in private banking). Journal of Services Marketing, vol. 14 issue (3), 2015

29- Mey, L. P., and Mohamed, B. (Service Quality, Visitor Satisfaction And Behavioral Intentions: Pilot Study At A Museum In Malaysia), Journal of Global Business and Economics, vol. 1, issue (1), 2014

30- Murti, A., Deshpande, A., and Srivastava, N. (Service Quality, Customer (Patient) Satisfaction and Behavioural Intention in Health Care Services: Exploring the Indian Perspective). Journal of Health Management, vol. 15, issue (1), 2018

31- Martins, E. and Terblanche, F. (Building organizational culture that

تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة – بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية  
stimulates creativity and innovation), European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, 2015

32- Mwita, JI.(Performance management model: A systemsbased approach to public service quality). International Journal of Public Sector Management, vol. 13, issue(1), 2018

33- Nitecki, Danuta.(Changing the concept and measure of service quality in academic libraries), The Journal of Academic Librarianship vol. 22, issue 5, 2016

34- Nissen, M., Kamel, M. N., and Sengupta, K. C. (Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes). Information Resources Management Journal, vol.13, issue (1), 2017

35- Narangajavana, Y., and Hu, B. (The relationship between the hotel rating system, service quality improvement, and hotel performance changes: A canonical analysis of hotels in Thailand), Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Vol. 9 No. 1, 2012

36- Newman, K.(Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank). International Journal of Bank Marketing vol.19, issue(3), 2017

37- Prince, Paniel.andZumman Bin Khaleq.(Assessment of Gap Between Service Quality Expectation and Perception: A Study on the Walk-In Guests of Economic Hotels in Cox's Bazar, Bangladesh), The IUP Journal of Marketing Management, vol.12 issue (3), 2013

38- Padron, T., Chabowski, B., Hult, G. and Jr, D. (Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality), British Journal of Management, vol.21, issue 2, 2017

39- Riege, A. (Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider). Journal of Knowledge Management, Vol. 9 No. 3, 2017

40- Ranjbarfard, M., Aghdasi, M., Lopez-Saez, P. and Navas-Lopez, E.(The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies), Journal of Knowledge Management, vol. 18, issue (3), 2015

41- Rohini, R. andMahadevappa, B. (Service quality in Bangalore hospitals – an empirical study). Journal of Services Research, vol.6, issue (1), 2016

42- Ramirez, A. (To blog or not to blog: understanding and overcoming the challenge of knowledge sharing). Journal of Knowledge Management Practice, vol.8, issue 1, 2018

43- Seyed, javadein and Estiri, m. (The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantage), applied science research

journal, vol.2, issue 11, 2017

- 44- Sureshchandar GS., Rajendran C. and Anantharaman RN.  
(The relationship between service quality and customer satisfaction –a factor approach). Journal of Services Marketing, vol. 14, issue (4) 2015
- 45- Saini, R. (Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management. The IUP Journal of Knowledge Management, Vol.11, No. 2, 2015
- 46- Soteriou, A.C. and Stavriniades, Y. (An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches). International Journal of Operations and Production Management, vol. 18, issue (5), 2015
- 47- Tsietsi, Mmutle and Last Shonhe (Customers' perception of Service Quality and its impact on reputation in the Hospitality Industry), African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 6, issue (3), 2018
- 48- Tanyamai, Chiarakul, (The Effect of Cultural Dimensions on Service Quality Expectations of the Thai Restaurants: In Case of Japanese Customers), 8th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR), Bangkok, Thailand, 2018
- 49- Tzortzaki, A.M. and A. Mihiotis, (A review of knowledge management theory and future directions). Knowledge and Process Management Journal, vol. 21, issue (1), 2017
- 50- Thong, J.Y. (An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Business). Journal of Management Information Systems, vol.15, issue (4), 2018
- 51- Tey, Y.S., Brindal, M., Fatimah, M.A., Kusairi, M.N., Ahmad Hanis, I.A. and Suryani, D. (The impact of service quality on business commitment in B2B segment of agribusiness: An exploratory study of HORECA sector in Malaysia), International Food Research Journal, vol. 21, issue (3), 2014
- 52- von, Freymann, J. and Cuffe, B. (Consumer service quality assessments and future revenues in small businesses: A case study) Services Marketing journal, vol. 31, issue (4), 2017
- 53- William J. Stevenson, (Operations Management), Twelfth Edition, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121, United States of America, 2015
- 54- Yondari, Y. and Cui, V. (Creating knowledge for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance) Strategic Management Journal. Vol.5, issue, 2, 2016
- 55- Zhu, F., Wymer, W., and Chen, I. (IT-based Services and Service Quality in Consumer Banking) International Journal of Service Industry Management, Vol.13, No.1, 2015