



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الشركات السياحية في فلسطين

سارة مصطفى مروح هيوتي

(رسالة ماجستير)

القدس - فلسطين

1445 هـ - 2024 م

تأثير إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لقطاع الشركات السياحية في فلسطين

إعداد الطالبة

سارة مصطفى مروح هيوتي

بكالوريوس اقتصاد من جامعة القدس / فلسطين

إشراف الدكتور

محمد عبد الرحمن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال (برنامج

الدراسات العليا) / جامعة القدس

1445هـ - 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الاعمال

إجازة الرسالة



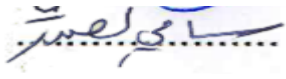
تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الشركات السياحية الفلسطينية

اسم الطالبة: سارة هيوتي

الرقم الجامعي: 21820094

المشرف: د. محمد عبد الرحمن

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت يوم الأثنين الموافق 2024/1/15 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم أدناه:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عبد الرحمن. التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش. التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً: د. سامي الصدر. التوقيع: 

القدس - فلسطين

1445هـ-2024م

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة سارة مصطفى مَرّوح هيوتي بأنها قدّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع: سارة مصطفى مَرّوح هيوتي

الاسم: سارة مصطفى مَرّوح هيوتي

التاريخ: 2024/1/15م

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها إن أبت رُغماً عنها أتيتُ بها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون ما لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوظاً
بالتسهيلات؛ لكنني فعلتها ونلتها

إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق

إلى فخري واعتزازي (والدي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها، وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى القلب الحنون سر قوتي، ونجاحي ومصباح دربي، ووهج حياتي (والدتي)

إلى بركة الحياة التي عانقتني، إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى نصفي الآخر، ورفيق دربي

إلى داعمي وسندي (زوجي الغالي)

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها (أخواني - أخواتي)

إلى ضلعي الثابت، وأمان أيامي إلى مُلهمي نجاحي (والد ووالدة زوجي) أطال الله عمرهما

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا هنا اليوم أتممت أولى ثمراته راجيةً من الله تعالى أن ينفعني بما علمني، وأن يعلمني ما

أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

شكر وتقدير

قبل ذي بدء أتوجه بالحمد والشكر لله على ما أكرمني به من قدرة وصبر لإتمام هذه الدراسة بكامل النجاح، والتوفيق.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير للمشرف على رسالتي الدكتور الفاضل محمد سالم على كل ما قدمه لي من معرفة، ومعلومات قيمة، ودعم خلال مرحلة إعداد الرسالة، والتي كان لها أثر كبير في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور الفاضلة نضال درويش، والدكتور القدير سامي الصدر على الملاحظات القيمة.

أيضاً أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام في كلية الأعمال والاقتصاد على كل ما قدموه من معلومات، ومعرفة خلال مرحلة الدراسة.

كما أتوجه بعميق الشكر والتقدير إلى كل شخص ساهم في مسانديتي لإنجاز، وإتمام هذه الدراسة.

الحمد لله

المخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على إدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجي، التنظيمي، الاجتماعي)، وأدواتها (قواعد البيانات، علاقات العملاء، التواصل الاجتماعي، إدارة المهارات، إدارة التعلم)، وكيفية تطبيقها في الشركات السياحية لتحقيق ميزة تنافسية؛ لأن لاشك بان هذا القرن هو قرن المعرفة البشرية التي تعتبر قوة وسلطة في وقتنا الحالي لأنها تتيح الفرص وتوازr التقدم في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتنافسية؛ فاليوم يتسم الاقتصاد العالمي بما يسمى في اقتصاد المعرفة الذي فه أصبح المورد الغير ملموس هو الرئيس وهو الذي يضيف قيمة جديدة للشركات والمؤسسات وينظر إليه كميزة تنافسية والمعرفة هي سلاح غير مادي وادارتها هي ثروة كبيرة جداً لا غنى عنها في عصرنا الحديث (سلطان، 2017).

والميزة التنافسية تلعب دور كبير وفعال في الشركات والمؤسسات كما أنها اليوم تعتمد بشكل كبير على المعرفة والتكنولوجيا والموارد البشرية؛ فكلما ازدادت المعرفة لدى الشركات وقامت بإدارتها واستغلالها بشكل أفضل وتماشت وتواكبت مع التكنولوجيا اليوم كلما ازدادت قوتها التنافسية في الأسواق، فبشكل عام وخاص في الشركات والمؤسسات الميزة التنافسية تعتمد وترتبط بشكل كبير على المعرفة الموجودة لديها. (معتوقى وآخرون، 2021).

وعلى الرغم بان العديد من المناطق الفلسطينية غير مستقلة ولا تمتلك حدود خاصة فيها، الا أنها تستقطب اعداد كبيرة سنوياً من الزوار والسياح، ويوجد فيها العديد من الشركات السياحية المسجلة في وزارة السياحة والآثار الفلسطينية والغير مسجلة والتي تقدم خدمات داخل وخارج فلسطين، لكن اليوم في ظل الظروف والمعوقات التي تواجهها فلسطين والضعف والسياسة والأمنية هناك تراجع كبير في القطاع السياحي (اللد، 2016).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية هي (الاستبانة) حيث تكونت عينة الدراسة (69) من أصحاب وموظفين هذه الشركات، واعتمدت الدراسة على العديد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS منها: التحليل العاملي، وتحليل التباين الأحادي، ولخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة

قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية لأدوات وأبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في الشركات السياحية، حيث أن إدارة المعرفة بأبعاد وأدواتها مسؤولة عن تفسير (65.069) من عوامل الدراسة و (0.535) من التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية، وأن الشركات السياحية تهتم في تطبيق أدوات وابعاد إدارة المعرفة، وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر في إدارة المعرفة من أجل تحقيق واستمرارية وجود الميزة التنافسية في الشركات السياحية، وتمويل الشركات السياحية نحو تطبيق برامج إدارة المعرفة والمواظبة على تحديث ومواكبة التطور التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، القطاع السياحي.

The impact of knowledge management in achieving competitive advantage in the Palestinian tourism company's sector

Prepared by: Sarah Mustafa Merweh Hayoti

Supervisor: Dr. Mohammed Abdalrahman

Abstract

The research aims to highlight the technological, organizational and social knowledge management, and its tools (databases, customer relations, social communication, skills management and learning management), also how to apply them in tourism companies in order to achieve competitive advantage; because it's the century of human knowledge, in which it's the century of power and authority in our time. The human knowledge provides opportunities and support in various aspects of social, economic, administrative and competitive life; Today, the global economy is characterized as the knowledge economy in which the intangible resource is the main one that adds new value to companies and institutions as well as seen as a competitive advantage, knowledge is an intangible weapon therefore its management is an indispensable wealth in our modern era. (Sultan, 2017).

The competitive advantage plays a significant and effective role in companies and organizations as today they rely on knowledge, technology, and human resources; The more knowledge companies have as well as a better management, utilizing and aligning with today's technology, the more competitive they'll become in the markets. The competitive advantage in general and especially in companies and institutions is relying on the knowledge they have. (Mu'toki and others, 2021).

Although many Palestinian areas are not independent and do not have their own borders, however they attract a large number of visitors and tourists annually, also there are many registered tourism companies in the Palestinian Ministry of Tourism and Antiquities that provides services in and outside Palestine, but today in light of the

political circumstances and obstacles that Palestine is facing, there is a significant decline in the tourism sector (Led), 2016).

This study is based on the analytical descriptive approach in order to achieve the objectives in which the basic study tool is (the questionnaire) where the sample of the study is (69) of owners and employees of these companies. The study relies on many statistical methods based on program SPSS including factor analysis and single variance analysis. The study summarized a set of results; the most important one is the existence of a positive and strong relationship of statistical significance to the tools and dimensions of knowledge management on the competitive advantage in tourism companies, as the knowledge management dimensions and tools are responsible for the interpretation of (65.069) of the study factors and (0.535) of the change in the level of competitive advantage. and that tourism companies are interested in the application of tools and dimensions of knowledge management, and the researcher recommended the need to pay more attention in knowledge management in order to achieve and maintain the existence of competitive advantage in tourism companies, and financing tourism companies toward the application of knowledge management programs and keep up with the technological development.

جدول المحتويات

المحتويات

ث.....	الملخص
ح.....	Abstract
د.....	جدول المحتويات
1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 المقدمة:
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
3.....	1.3 أهمية الدراسة:
3.....	1.4 أهداف الدراسة:
4.....	1.5 أسئلة الدراسة:
4.....	1.6 حدود الدراسة:
4.....	1.7 منهجية الدراسة:
5.....	1.8 نموذج الدراسة:
6.....	الفصل الثاني.....
6.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
6.....	المقدمة:
6.....	أولاً: الإطار النظري.....
22.....	2.2 الميزة التنافسية 2.2.1 نبذة تاريخية عن الميزة التنافسية
29.....	3.2 السياحة والسفر

32	ثانياً: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
32	مقدمة:
50	الفصل الثالث.....
50	منهجية الدراسة، وإجراءاتها
50	3.1 المقدمة
50	3.2 منهج الدراسة
50	3.3 مجتمع، وعينة الدراسة
51	3.4 مصادر جمع البيانات.....
51	3.5 أداة الدراسة، وخطوات بناءها.....
53	3.6 المعالجة الإحصائية
53	3.7 صدق أداة الدراسة (الاستبانة).....
54	3.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).....
55	الفصل الرابع
55	عرض نتائج التحليل الاحصائي، ومناقشتها.....
55	4.1 المقدمة
74	الفصل الخامس.....
74	النتائج، والتوصيات
74	5.1 مقدمة.....
74	5.2 النتائج
74	5.2.1 الإجابة على أسئلة الدراسة

77	5.3 التوصيات
78	5.4 اقتراحات لبحوث مستقبلية
79	قائمة المصادر، والمراجع
79	المراجع العربية
81	المراجع الأجنبية
83	الملاحق
88	ملحق (1) الاستبانة
99	ملحق (2) محكمي الاستبانة
100	فهرس الجداول
101	قائمة الأشكال
102	فهرس الملاحق

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

لا شك بأن إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية خاصةً في ظل التقدم والتطور المعاصر، قديماً كان يطلق عليها إدارة المعلومات حيث كان هناك نمو كبير في الأدبيات التي تتناول هذا الموضوع، أما اليوم في تاريخنا المعاصر، ومع التقدم الواضح والبارز أصبح مصطلح (إدارة المعرفة) أكثر شيوعاً، على الرغم من أن الأدبيات حول إدارة المعلومات والمعرفة واسعة النطاق (Schlögl, 2005).

إن مفهوم المعرفة مصطلح قديم وليس جديد فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه، وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن، إلا أن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على جوانب الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، وعلى نمو الإنسان)، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات التي يشهدها القرن الحالي هو أكبر تغير في حياة البشرية؛ لأن الإنسان استطاع فرض سيطرته على الطبيعة، بحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل المادية الأخرى، وأن من أهم مقومات نجاح الشركات واستمراريتها هي قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات، وقدرتها على المنافسة، وبقيائها في السوق في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات؛ فقد أدى تراكم المعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيمها، وإدارتها (عبيد، 2016).

فقد شهد العالم العديد من التحديات والتغيرات السريعة على جميع المستويات (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وعلى مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية)، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي، وشبكة الأنترنت، ففي القرن الماضي بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتمام كبير للشركات، والمنظمات، والمؤسسات التي لديها مستوى عالي وأفضل في مجال المعرفة وإدارتها (شارد، 2017).

في القرن العشرين ظهرت مجموعة عديدة من المفاهيم، والمناهج، والأنظمة الجديدة في مجال الإدارة، من هنا ظهر مفهوم (إدارة المعرفة) وهو المكون الأساسي للأصول غير الملموسة في الشركات، والمنظمات، والمؤسسات الحديثة خاصة في ظل التقدم العلمي، والتقنية القائمة على اقتصاد المعرفة التي يكون فيها المورد البشري هو أساس التميز، ومصدر للأبداع والابتكار، وتحسين الأداء، واكتساب ميزة تنافسية (خاطر، وآخرون 2020).

تُعرف إدارة المعرفة على أنها "مجموعة العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، والقدرة على نشرها، أيضاً استخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ

القرارات، وحل المشكلات". وتُعرف أيضاً على أنها "الوعي بثقافة المنظمة والمقدرة على كسب ومشاركة الخبرة الجماعية؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" وتشير أيضاً إلى "مجموعة الجهود التي يتم بذلها لإنجاز الوظائف وتحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد، وتركز على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، ومشاركتها، وتركز على القيادة وفعاليتها لأنشاء قيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة (عرعر، 2021).

اما بالنسبة للميزة التنافسية فهي من أهم الأمور التي تسعى إليها الشركات للحصول عليها دائماً، فالميزة التنافسية تتيح للشركات إنتاج قيم ومناافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون الآخرون، وتنشأ الميزة التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بمعنى آخر إحداث عملية إبداع وتميز؛ لأنها تعتبر ثروة حقيقية في إدارة الاعمال على المستوى الأكاديمي، والعلمي ، فالיום أصبح يُنظر إلى الميزة التنافسية من الناحية العلمية، وقد نظرت إليها الإدارة على أنها عملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية؛ لتحقيق التفوق المستمر للشركة على المنافسين، وغيرهم من الأطراف، وعملياً دائماً ما يسعى المدراء إلى العمل بشكل مستمر، ودؤوب؛ لاكتشاف، وتحليل، والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للشركة، فهذا العمل يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري، والتقدير السليم، والبصيرة الثاقبة، والذكاء والإبداع والابتكار؛ لأن العمل لا ينتهي بل يحتاج إلى الاستمرارية، وجهد للتفوق المستمر، وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة ولها موقف قوي، ولا يمكن لأي شركة أن تحقق التميز إلا بعدة طرق من أهمها التكاليف المنخفضة (تنتج بتكاليف منافسة، تباع بأسعار منخفضة)، أو التميز عبر منتجاتها (رفع جودة المنتجات)، أو من خلال سمعة العلامة التجارية للشركة (الإعلان، الاسم ، الشهرة) (معرفة، 2011).

ويعتبر القطاع السياحي من أهم القطاعات التي يعتمد عليها الاقتصاد في الدول، فالقطاع السياحي ملزم ومجبر على تقديم أفضل الممارسات في مجال السياحة للدفع بعملية التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني، فالسياحة أصبحت تحتل مكانة مميزة في استراتيجيات العديد من دول العالم لما تلعبه في جذب العملات والاستثمارات المحلية والأجنبية بشكل مباشر، وتوفير فرص عمل، وتطوير الأنشطة المرتبطة بمجال السياحة، كما أنها أصبحت مطلباً لتحقيق الرقي والتطور لما فيها من آثار إيجابية متنوعة على المستوى الخاص والعام، ومع تنامي دور القطاع السياحي خاصة موضوع التسويق السياحي ظهرت الحاجة إلى دراسة التسويق بشكل خاص خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين الدول التي تقدم خدمات سياحية، أصبحت معظم الشركات تستغل وتستقطب أكبر عدد ممكن من السياح، واستغلال الموارد السياحية أفضل استغلال حتى تساهم بشكل فعال وأكبر، وضمن الاستمرارية (العزيمي، وآخرون، 2022).

1.2 مشكلة الدراسة:

يتسم القطاع السياحي في العديد من التطورات والتغيرات الكثيرة التي ممكن أن تؤثر عليها مثلك العولمة، التطور التكنولوجي، المنافسة الشديدة، وغيرها ويعد قطاع السياحة من أكثر القطاعات اعتماداً على العنصر البشري في جميع خدماته التي يقدمها، واليوم القطاع السياحي في فلسطين يعاني من العديد من المعوقات، ويواجه العديد من التحديات والتي يمكن أن تعيق قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة حول تأثير إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية الفلسطينية.

1.3 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بحداثة تطبيقه، وقدرته على التطور في الشركات، وتكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه (إدارة المعرفة)، و(الميزة التنافسية)، و(الشركات السياحية)؛ لأن إدارة المعرفة هي أساس نجاح الشركات والمؤسسات، ومن خلال إدارة المعرفة المكتسبة بشكل صحيح يتم تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وهذا بحد ذاته فرصة مميزة وكبيرة للشركات والمؤسسات التي تسعى للنجاح والتميز المستمر، أيضاً تتبع أهمية الدراسة من موضوع مهم جداً وهو القطاع السياحي الفلسطيني الذي يواجه العديد من المعوقات والتحديات التي يجب دراستها ووضعها في عين الاعتبار لما لها من أهمية كبيرة، ونجاح هذه الشركات يعتمد بشكل كبير على إدارتها للمعرفة التي من خلالها ستستطيع ان تحقق ميزة تنافسية في الأسواق.

1.4 أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مدى تطبيق (أدوات) إدارة المعرفة (قواعد البيانات، علاقات العملاء، التواصل الاجتماعي، إدارة المهارات، إدارة التعلم) في الشركات السياحية في فلسطين.
2. تحديد مدى تطبيق (ابعاد) إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، التنظيمي، الاجتماعي) في الشركات السياحية في فلسطين.
3. مدى توظيف الشركات السياحية لمفهوم إدارة المعرفة واستغلالها في تحقيق ميزة تنافسية.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات السياحية في تطبيقها لإدارة المعرفة.

1.5 أسئلة الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية بالإجابة عن السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى استخدام الشركات السياحية (الأدوات) إدارة المعرفة (قواعد البيانات، علاقات العملاء، التواصل الاجتماعي، إدارة المهارات، إدارة التعلم) ؟
2. ما مدى استخدام الشركات السياحية (لأبعاد) إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، التنظيمي، الاجتماعي)؟
3. ما العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في الشركات السياحية وقدرتها على تحقيق وتطوير ميزة تنافسية؟
4. ما هي التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات السياحية في تطبيق إدارة المعرفة؟
5. ما مدى وجود ميزة تنافسية في الشركات السياحية؟

1.6 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة وتأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية.
2. الحدود البشرية: أصحاب وموظفين شركات السياحة والسفر.
3. الحدود المكانية: شركات السياحة والسفر في فلسطين.
4. الحدود الزمانية: 2023-2024 م.

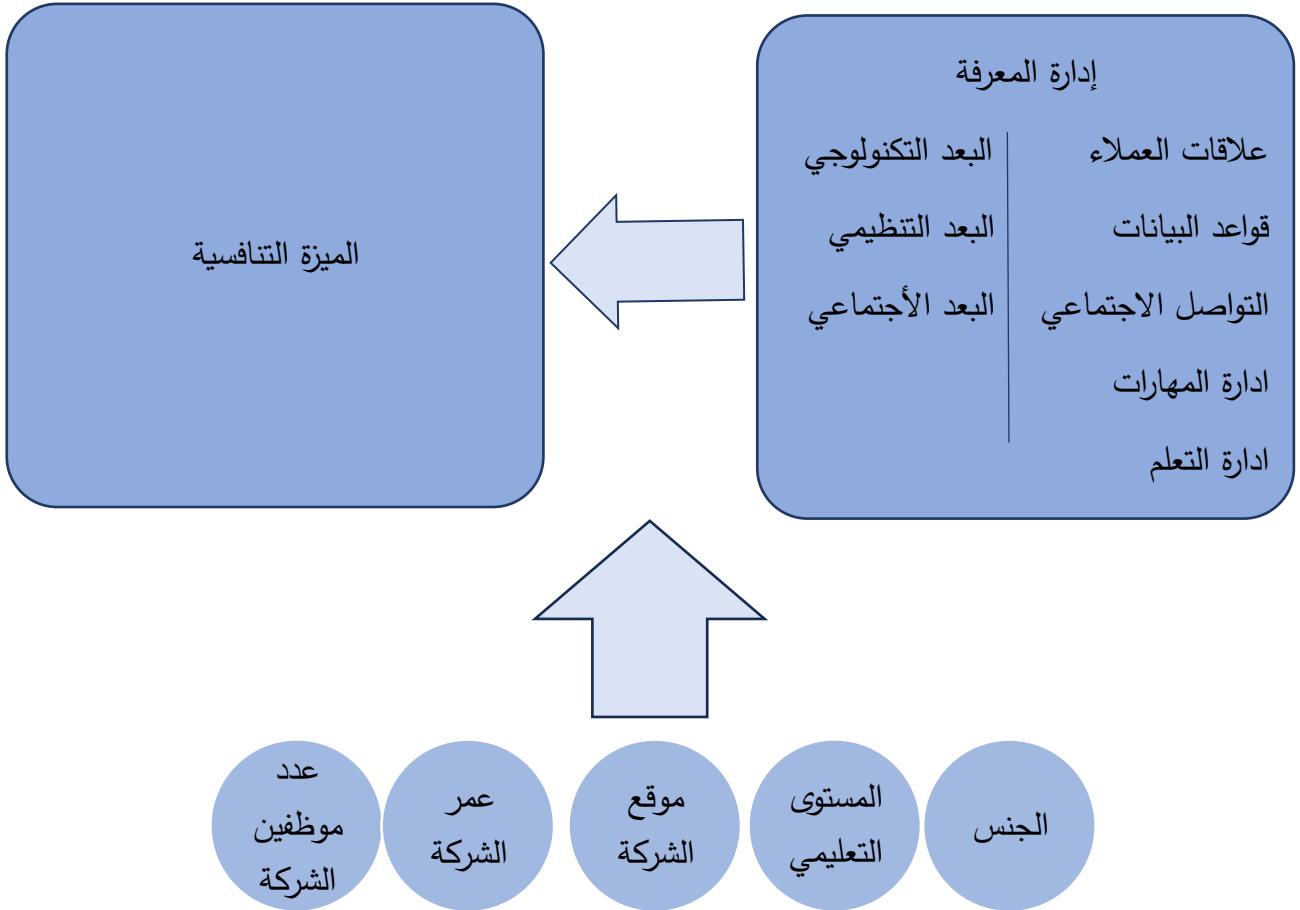
1.7 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إنشاء استبانة إلكترونية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من أصحاب وموظفين شركات السياحة والسفر في فلسطين، حيث إن هذه الدراسة قائمة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك كون أن هذا المنهج يركز على مضمون الموضوع بشكل تفصيلي، ودقيق.

1.8 نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.



1 نموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

استعرضت هذه الدراسة ما يخص متغيرات الدراسة من خلال ما ورد في الأدبيات المخصصة؛ وذلك من خلال صياغة الإطار النظري والمفاهيمي لهذه الدراسة في القسم الأول، وتناولت في القسم الثاني عرض للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات العلاقة والصلة في موضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري

2.1 إدارة المعرفة

2.1.1 لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة

لا شك بأن إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية خاصة في ظل التقدم والتطور المعاصر في يومنا هذا، إلا أن الجديد هو حجم تأثيرها على الحياة، وهذا سبب كافي لأن تكون من أهم مقومات نجاح الشركات والمؤسسات من خلال قدرتها على مواكبة المتغيرات، واللاحق بحدائتها والحفاظ على قدرتها التنافسية، والبقاء في السوق في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات (عبيد، 2016).

واليوم في ظل التحديات والتغيرات السريعة على جميع المستويات (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية التقنية) التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، حيث بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتمام كبير للشركات والمنظمات التي تتميز وتتفوق في مجال المعرفة (شارد، 2017).

أما اليوم ظهرت مجموعة من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة و التي يكون فيها المورد البشري أساس التميز، ومصدر للإبداع، والابتكار، وتحسين الأداء، واكتساب ميزة تنافسية (خاطر، وآخرون، 2020).

وتشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتم بذلها؛ لإنجاز الوظائف، وتحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد، وتركز على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها ومشاركتها، وتركز أيضا على القيادة وفعاليتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة (عرعر، 2021).

2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة

رغم تزايد الاهتمام بموضوع ومفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها، فالعديد من الباحثين قاموا بتعريف مفهوم إدارة المعرفة بعدة مفاهيم، وجميعها تصب في نفس الخانة ونفس المعنى، ولكن بطرق مختلفة.

ويعتبر مفهوم المعرفة بأنه قديم وجديد في آن واحد، فبالرغم من كون أن المعرفة قد ظهرت على ألسن العديد من العلماء، والفلاسفة منذ آلاف السنين إلا أن اليوم في العصر الحالي قد وصف في عصر المعرفة، "المعرفة هي رأس مال حقيقي ذو أهمية وقيمة عالية جداً تفوق قيمة الموارد الطبيعية، والثروات"، ومن جهة نظر أخرى "هي حصيلة امتزاج المعلومات والخبرات، ويمكن القول بأنها عملية اكتساب المعارف عن طريق الحواس، فهي من أهم المرتكزات الأساسية لأنشطة الشركات خاصة الشركات المتعلقة بالتنبؤ، وتصميم العمليات، واتخاذ القرارات"، أيضاً تم تعريفها "بأنها الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي، والتذكير والدراسات الميدانية، وتطوير المشروعات الابتكارية عبر الزمن، فهي مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الفرد أو المنظمة أو الشركة، ويتم تخزينها في الملفات، أو قواعد المعلومات التي تتطور بشكل مستمر ومتزايد" (الدوري، وآخرون، 2013).

كما عرفها الباحث عبيد، (1، 2016) على أنها "توفير المعلومات، وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والقدرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها: لذا من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة".

أما حسب الباحث المدهون، وآخرون، (167، 2016) قاموا بتعريفها على أنها "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة من ثم توظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة مثل (اتخاذ القرارات والإجراءات في العمل، والتخطيط الاستراتيجي)".

ويرى الباحث شارد (15، 2018) بأنها "طريقة للمنظمات يمكن من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة، وخارجها، وربطها بمصادر المعرفة".

وبرأيي التحرير (1،2021) أنها عبارة عن "دمج بين نظم المعلومات، وخبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم، وتحليل، وابتكار المعلومات بشكل أفضل".

و عرفت الباحثة عرعر، (2021) على أنها " العمليات التي تساعد المؤسسات على تحويل المعلومات الهامة التي تمتلكها إلى معرفة وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها في اتخاذ القرارات والأنشطة الإدارية المختلفة، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، فتعتبر بأنها الوعي بثقافة المنظمة، والقدرة على كسب ومشاركة الخبرة الجماعية؛ وذلك لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وتشير أيضاً إلى مجموعة الجهود التي يتم بذلها لإنجاز الوظائف، وتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، وإيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، ومشاركتها، فهي ممنهجة على أساس إدارة أصول المعرفة في المنظمة؛ لأنشاء قيمة لها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

كما عرفها أشرف (2،2022) على أنها "مجموعة العمليات، والأساليب، والأدوات، والأنشطة متعددة التخصصات، حيث يساهم فيها كل تخصص لحفظ، وعرض، وإنشاء، ونقل المعلومات الصحيحة إلى من يحتاجها، سواء كان فرداً أو مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق أهداف الشركة وتتضمن إدارة المعرفة عملية جمع المعلومات الهامة للشركة من خلال بحث عن المستهدف من العملاء، والأسواق والدول، وكما تتضمن بشكل أساسي إنشاء محتوى للشركة والذي يعرفها ويتناول الخدمات التي تقدمها، وغيرها من المعلومات التي يهتم بها العامة، وكذلك تركز على مشاركة المعلومات الداخلية التي يحتاجها الخاصة من الموظفين؛ لأداء المهام، والأعمال المطلوبة، وتحديث المعلومات من فترة إلى أخرى تبعاً للتغيرات".

وبرأيي الباحثة بأن إدارة المعرفة هي "مزيج شامل من العمليات والأنشطة التي يتم تنفيذها داخل المنظمة لتحسين عملية جمع المعرفة واستخدامها في اتخاذ القرارات؛ من أجل رقاء ورفع المنظمة وتحقيق قيمة وميزة تنافسية لنفسها سواء من داخلها أو خارجها".

2.1.3 مصادر المعرفة

هناك نوعان لمصادر المعرفة كما صنفها الباحث عبيد، (2016) وهي: المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، فالمصادر الداخلية هي "خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد، والجماعات، والمؤسسة ككل" مثل (المؤثرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، والإدراك؛ لأن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم التكنولوجي) فبرأيه أن المعرفة لا تقتصر فقط على جمع المعلومات، وإنما على تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، اما المصادر الخارجية " هي التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة" مثل (المكاتب، الأنترنت، الملاحظات، القطاع التي تعمل فيه

المؤسسة، المنافسون، الموردون، مراكز البحث العلمي)، فالبيئة هي مصدر خارجي للمعلومات، والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية من خلال الإدراكات الحسية (الشم، السمع، التذوق، البصر، اللمس)، والقدرات الإدراكية مثل (التأمل، الفهم، التسبب والحكم)، ثم معالجة جميع هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات من خلال الذكاء، والتعلم، والتفكير، كما أن البحث عن معلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة المسندة بالبحث التي يتم استخدامها من أجل تحسين السلع والخدمات (عبيد، 2016).

أما برأي الباحث المدهون و آخرون، (2016) رأوا أن عناصر إدارة المعرفة هم (الباحثون، والمصممون، والكتاب، ومحللون النظم، والمبرمجون، والإستراتيجيات، والتكنولوجيا).

إدارة المعرفة هي " مجموعة من العمليات، والأنشطة، والأساليب التي تقوم بها الشركات بدمج الخبرات، والمهارات مع المعلومات، وإعادة تطويرها، وتحسينها، وخلق معرفة جديدة مستمرة يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية للشركة" (أشرف، 2022).

بالإضافة إلى ذلك صنفت الباحثة صوالحة، (2022) أن أهم مصادر المعرفة هي:

- 1- الحدس "وهي طريقة روحانية تدرك المعرفة بشكل مباشر، ويلمح البصر دون وعي بحيث لا تستند إلى المنطق، وبنفس الوقت لا تتعارض مع العقل".
- 2- الخبرة والتجارب الشخصية التي من خلالها يمكن اكتساب المعرفة؛ لأنها تساعد الفرد في الإجابة عن الأسئلة التي تواجهه في حياته، ويعتمد ذلك على قدرة الفرد على التعلم، وذكائه، والاستفادة من تجارب حياته.
- 3- الاستنتاج الذي من خلاله، وعن طريق التفكير الاستنتاجي يتم اكتساب المعرفة، وغالباً ما يتبع العلماء والفلاسفة هذه الطريقة للانتقال من المعرفة العامة إلى الخاصة باستخدام حجج منطقية تسمى بالقياس المنطقي، والتي تعتمد على فرضيات معينة تنتهي بنتيجة صحيحة.
- 4- التجربة "وهي طريقة تحتاج إلى الملاحظة، واستخدام الحواس لمعاينة الحقيقة"، خامساً الاكتساب والسلطة التي من خلالها نحصل على المعرفة التي يصعب الوصول إليها، وأخيراً المنهج العلمي الذي يدمج بين الاستنتاج والتجربة بحيث يتم الحصول على المعلومات من خلال التجربة ثم استخدامها للتأكد من الصحة وتقييمها، والوصول إلى استنتاجات مدعومة بحجج منطقية وأدلة قوية.

برأي الباحثة أن مصادر إدارة المعرفة 3 أنواع وهي:

- 1-أفراد المنظمة: من خبرات الافراد والجماعات داخل المنظمة، الأنشطة والأساليب التي تتم داخل المنظمة مثل الحوار-العصف الذهني-الادراك وغيرها.

2- البيئة المحيطة في المنظمة: من المعارف الخارجية سواء الافراد والجماعات أو من طرق تعليمية خارجية مثل الانترنت (التكنولوجيا)، التعلم، تجارب الاخرين.

3- ذاتية بمعنى الشخص أو الفرد نفسه: ممكن أن تكون معرفة متوارثة من جيل إلى جيل، الدقة في الملاحظة، الحدس، الذكاء، التعلم الذاتي، الاستنتاجات.

2.1.4 أنواع المعرفة

يحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها، وألية المشاركة فيها، تبادلها، والغاية من تطبيقها، وأهدافها، ولا بد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات)؛ ويتم ذلك من خلال الخرائط المعرفية التي تشكل مصدر مهم لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية؛ فالعمل المعرفي مرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، فالمعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال هي أحد أهم مصادر المعرفة الداخلية (عبيد، 2016).

وهناك أنواع عديدة لإدارة المعرفة ويعبر كل باحث عن كل نوع حسب دراسته، ونوع بحثه ومن هذه الأنواع (الظاهرة، الضمنية، البحثية، المشتركة، المرتجعة، التكنولوجية، الضحلة، العميقة، السببية، الموجهة)؛ لكن في هذه الدراسة سيتم التركيز على خمسة أنواع من المعرفة.

رأى الباحث (شارد، 2017) بأن المعرفة نوعان (الضمنية والظاهرة)، فالضمنية برأيه هي التي توجد في العقل البشري، ويصعب تخزينها، ونشرها، وتعتمد على الخبرات المعرفية، والبديهييات الفردية، وتتكون من عناصر ادراكية وفنية تعمل من خلال النماذج العملية، وترتبط في المهارات والممارسات، وهذا النوع من المعرفة صعب ادارتها، والتحكم بها، اما الظاهرة فيعبر عنها من خلال الحقائق، والتعبيرات، والرسومات، والتصورات، ويمكن توثيقها في أوراق، أو الكترونياً، ويمكن تداولها، فهي تأخذ أشكالاً متعددة، ويمكن أن تحفظ، وتخزن، وتنتشر.

هنا اتفقت التحرير (8، 2021) مع الباحث شارد في بحثه عن إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، (2017) بأن هناك نوعان للمعرفة (الضمنية، والصريحة)، فالضمنية هي " كل ما يخزن، ويرى، وغير ملموس من خبرات متراكمة، وخرائط عقلية، ومهارات مكتسبة، كما أنها تمثل الحدس، والحنكة لدى الأفراد في المؤسسات والشركات، وتصنف بأنها أهم أصول الشركة؛ لاعتمادها على الخبرات، والمهارات التي تساعد في نجاح

الشركة، والأفراد، اما المعرفة الصريحة " واضحة، وملموسة مثل التصميم الهندسي، وتقارير العمل، والمهام، والأهداف التي وثقت، وحفظت من أجل سهولة الرجوع إليها، والاستفادة منها، ومشاركتها مع الآخرين".

ومع تطور التكنولوجيا تطورت إدارة المعرفة، وتحولت إلى اشكال رقمية على هيئة نصوص مكتوبة، وصور، وفيديوهات، وغيرها من الملفات فظهرت أنواع أخرى من المعرفة تشكلت في المعرفة (البحثية، والمشاركة، والمرتجة)، فالبحثية "هي المعرفة التي تهتم بالبحث، والتدقيق، والاهتمام بالمصادر، والاحتفاظ بها؛ بهدف الحصول على المعلومات الصحيحة التي تعبر عن الواقع، والتي يتم استخدامها من أجل تطوير الشركة سواء في صناعة منتج جديد، أو استيراد أسلوب جديد في الإدارة، واقتحام الشركة لسوق جديد" ، بينما المعرفة المشتركة " هي المعرفة المتعلقة في المشاريع التي اشترك فيها قسم واحد، أو عدة أقسام من الشركة، فهذا النوع من المعرفة يسمح في انتقال الخبرات عبر الأفراد، والأقسام المختلفة، كما أنها تعمل على توطيد التعاون، والتواصل بين أفراد القسم الواحد، ومختلف قطاعات الشركة مما يساعد على نجاح فريق العمل، وأيضاً سياسات العمل، والقوانين الداخلية، وفوائد الوظائف مشتركة بين جميع الموظفين"، اما المعرفة المرتجة هي تشبه المعرفة المشتركة؛ لأنها تجمع الموظفين بالشركة، والعملاء، وهي معرفة تختص بالتقييمات، والتغذية الراجعة، وتقييم الشركات لموظفيها، وعمالؤها أشرف (3،2022).

تتفق الباحثة مع الباحثين في دراساتهم وهي (شارد، 2017)، و (التحرير، 2021)، و (أشرف، 2022)، بأن أنواع المعرفة 5 أنواع (الظاهرة، والضمنية، والبحثية، المشتركة، المرتجة).

2.1.5 خصائص المعرفة

برأي الباحثة عبد الحميد، (2021) ترى أن أهم خصائص المعرفة أنها واسعة النطاق، وتستطيع استيعاب العديد والمزيد من العناصر، ومن أهمها أنها ذات دراسة متخصصة؛ لأن التخصصية تساعد الإنسان على المعرفة الدقيقة، وأيضاً من خصائصها الدقة في اختيار مصادر التعلم، والبحث عن مصادر موثوقة، والسعي إلى المعرفة بشكل متزايد.

يرى الباحث علي (9،2022) أن للمعرفة خصائص عديدة أهمها:

- 1- سياقية أي أنه يمكن إعادة استخدامها والاستفادة منها، ويتم الحصول على فوائد المعرفة فقط إذا تم تطبيقها؛ إذ أن للمعرفة فوائد عظيمة وعديدة وإذا لم يتم استخدامها لا يتم الاستفادة منها.
- 2- المعرفة تتطور وتتجدد، وتتغير قيمتها مع مرور الوقت، وعمليات اكتشاف المعرفة، وتخزينها ونشرها تكون صعبة وتحتاج إلى وقت.

3- تعتمد المعرفة ونوعيتها على خبرة الأشخاص السابقة، وأليات استخراجها، وتخزينها، ونشرها، فكلما زاد استخدامها زاد إنتاجها وزادت فرصة الاستفادة منها.

4- المعرفة قابلة للتحويل حيث أنها يمكن أن تنتقل، وتوزع على العديد من الأشخاص، ويمكنهم استخدامها بالطريقة التي تناسبهم.

5- قابلة للاستساخ أي انه يمكن استساخها أكثر من مرة، ونشرها بسهولة، وبتكاليف قليلة.

أما الباحثة شلش،(2022) تتفق مع الباحث علي، (2022) بأن المعرفة قابلة للتجديد، والتغيير، والتطور خاصة إذا تم الاهتمام بها، وفي نفس الوقت ترى أنها قابلة للموت؛ لأنها أحياناً تبقى حبيسه في عقول الأشخاص، أو في رفوف المكتبات إذا لم يتم تداولها، والبناء عليها، ودمجها مع معارف أخرى، أيضاً من المميز بها أنها ليست حكراً لشخص معين، أو مجموعة من الناس؛ بل يستطيع أي إنسان امتلاكها، وتجذرها في الشخص؛ لأنه يولد معه العديد من المعارف الموجودة سابقاً في عقله وذهنه فهذه المعرفة تمكنه من التعامل مع الظروف المحيطة به، أيضاً تتميز بعدم نضوبها وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة لا تنتهي ولا تنضب إذ عادة ما يتم تداولها بين سلاسل كبيرة من الأشخاص الذين يبقون هذه المعرفة على قيد الحياة.

اتفقت الباحثة مع (شلش، 2022)، و (علي، 2022) على أن المعرفة تتميز بأنها قابلة للتجديد، والتغيير والتطور مع مرور الوقت، فإذا تم الاهتمام بها ستنتشر وتوزع، وتزداد فرصة الاستفادة منها، وإذا لم يتم الاهتمام بها ستم خسارتها وهكذا لا يستطيع الآخري الحصول على هذه المعرفة أو امتلاكها وانما ستلاشى مع مرور الوقت.

2.1.6 أهمية إدارة المعرفة

في وقتنا الحاضر تسعى الشركات إلى الاهتمام في إدارة المعرفة؛ لأنها تعتبر فرصة كبيرة جداً للمنظمات من أجل تخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية، وتوليد الإيرادات الجديدة، حيث أنها تعد عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف، وهي إدارة مهمة لاستثمار رأس المال الفكري، وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة، وتبني المزيد من الإبداعات، وهي قادرة على إحداث تغيير جذري في المنظمة، وتتكيف بسهولة مع التغير المتسارع في البيئة، وتساهم في مرونة المؤسسات، وتحفيز الإبداع، والاحتفاظ بالأداء المؤسسي وتحسينه، وتعظيم قيمة المعرفة وخلق ميزة تنافسية دائمة (عبيد، 2016).

وحسب رأي الباحثة خاطر، (2019) ترى أن أهمية إدارة المعرفة تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبناء بيئة تعليمية في المنظمة حيث تتوجه المنظمات نحو بناء مجتمع ذو ثقافة التعلم وإنتاج المعرفة،

وتقاسمها؛ بهدف تحقيق الأهداف والمنفعة، وتحفيز التغيير الثقافي، والابتكار من خلال دعم حرية الفكر، وتبني نهج التغيير، ودعم الأفكار التي تولد الابتكار.

ويرى الباحث خاطر، وآخرون (2020) أن أهمية إدارة المعرفة تأتي من خلال دورها في عدة أمور منها:

- 1- تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الطويلة، والغير ضرورية.
- 2- تحسين خدمات العمال عن طريق تخفيض الوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 3- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات، والخدمات بفعالية أكبر، وتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها بالتحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتبني الأفكار الإبداعية، وتشجيع تدفق الأفكار بحرية لإدارة المعرفة هي أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- 4- تنسيق أنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء المنظم الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها، وتطويرها، والمشاركة فيها، وتطبيقها وتقييمها، واستثمار المعلومات والخبرات من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة سهل وممكن للأشخاص الذين يحتاجونها.

أما بالنسبة إلى التحرير، (2021) فترى بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها تساهم مساهمة كبيرة جداً في المنظمات والمؤسسات؛ للاستفادة من التعلم والتجارب السابقة، وتساهم في تطوير وتنمية المنظمة على الإبداع، والابتكار، والحفاظ على المعلومات والخبرات الموجودة لديها، وتحديث المعلومات السابقة وتطويرها كما أنها تساعد في الإستمرار بتطوير المهارات، واكتساب الخبرات، ومعرفة كيفية إدارة زخم المعلومات المتدفقة، واستغلالها استغلالاً صحيحاً، وإعادة نشرها؛ كي يستفاد منها، وتنسيق الأنشطة بما يتماشى مع الأهداف، وتوفير فرص مناسبة للدخول في المنافسة الدائمة، والتقليل والحد من المخاطر، وتساعد في تميز المنظمات والمؤسسات عند وجود الأزمات من خلال طرح الحلول الإبداعية.

ويرى أشرف، (2022) أن إدارة المعرفة تساعد على تحقيق القيم المستهدفة من خلال أساليبها الذكية التي تقوم بإيصال المعلومة المطلوبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، ودعم التعاون، والتواصل، وصناعة القرار، أي عند البدء في فكرة داخل الشركة يتم تبادل المعلومات والأفكار ومشاركة الأفراد في العصف الذهني والتعاون الذي يعمل على تطوير الشركة، وتحسين أدائها باستمرار، وعند الحاجة إلى المعلومات أو إتخاذ قرار تتم العودة إلى المعلومات الموثقة التي تعد جزء من صناعة القرار، أيضاً تقييم الموظف لنفسه، والعمل على تطوير قدراته العملية من خلال الأطلاع على المشاريع السابقة، وأخذ جزء من خبرات الموظفين القدامى؛ فهكذا يصبح الموظف أحد أصول الشركة ونقاط قوتها، فتوفر له الشركة معلومات

تساعده على أداء عمله بكفاءة وزيادة انتاجيته، وزيادة رضا العميل بالإضافة إلى تقوية التواصل بين الموظفين؛ لأن إدارة المعرفة توطد العلاقة بين الشركة وعملائها، فسرعة الإجابة على العملاء هي أهم عوامل رضاهم، والرد على أسئلتهم فورية يدل على مدى إحترامك لوقتهم؛ وبذلك استخدام وسيلة إدارة المعرفة المناسبة لدعم العملاء بالمعلومات تجعل عملك يتسم بالمهنية، والجودة وبالنهاية ينتج عنها زيادة في معدلات النمو، وجذب المزيد من العملاء، وتسهيل الأعمال المتكررة؛ لأن إدارة المعرفة لها دور هام في توفير الجهد بالعمليات المتكررة، فمن خلال حفظ المعلومات بطريقة سهلة يساعد في الوصول إليها دون ضياع أيأ منها، ولن يحتاج أي موظف إلى البحث عن المعلومة من مصادرها، وإنشاء مستند من البداية.

ترى الباحثة بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في تحقيقها لأهداف وقرارات المنظمة وهذا ما اتفقت عليه الباحثة مع الباحثين السابقين جميعاً.

2.1.7 أهداف إدارة المعرفة

ترى الباحثة خاطر، (2021) أن أهداف إدارة المعرفة تلخص في ستة نقاط وهي:

- 1- تحسين جودة القرارات الإدارية تعمل على إتاحة المعلومات، والمعرفة، والبيانات، وجعلها آمنة وموثوقة، ومتاحة خلال دورة حياة الخدمة مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات التي يتم اتخاذها.
- 2- زيادة الكفاءة يعد من أهم الأمور لتحسين جودة الخدمة المقدمة؛ لتكون أكثر كفاءة؛ وذلك من خلال تمكين مزودي الخدمة أو المنتج ليكونوا أكثر قدرة على تحقيق رضا العملاء، وتخفيض التكلفة من خلال دعم الحاجة إلى مرحلة اكتشاف المعرفة من جديد، وإنجاز العمل بطريقة صحيحة.
- 3- التأكد من الفهم الواضح بين الموظفين بأنهم يملكون فهم واضح ومشترك لتقديم خدمات للعملاء والزبائن بشكل صحيح واكتساب الفوائد منها.
- 4- توفير المعلومات الشاملة والدقيقة عند الحاجة إليها، وفي أي وقت من خلال (جمع المعلومات، وتحليلها، وتخزينها، والقدرة على مشاركتها، واستخدامها، والمحافظة عليها).
- 5- تطوير الوضع الاستراتيجي من خلال تطوير المعرفة المميزة، وعكسها على الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وتوفير المرونة في العمل، وإيجاد بيئة عمل جذابة.
- 6- زيادة الفعالية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وحل المشكلات.

أما بالنسبة إلى التحرير، (2021) ترى أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في استقطاب رأس المال الفكري من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة، أو المؤسسة في ظرف ما، وتشجيع الأفراد والعاملين في المنظمة من خلال خلق بيئة تنظيمية على مشاركة المعرفة من أجل رفع كفاءة الأفراد،

وخلق قيمة للأعمال التي تنجز من خلال التخطيط الجيد لها، وإدارة وتطوير العاملين فيها من أجل إدارة الزبائن وتقييم ما ينتج من الأعمال، وإدارة المعرفة أداة جيدة للتطوير داخل المنظمة.

2.1.8 ابعاد إدارة المعرفة

يرى هاجر، (2022) أن الأبعاد هي ثلاثة ولا سيما ذلك بعد التطور والتقدم الواضح في الحياة وهي:

1. البعد التكنولوجي: وهو الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ومحركات البحث وكافة قواعد البيانات الخاصة في رأس المال الفكري.

2. البعد التنظيمي: وهو عبارة عن الطرق التي يعتمد عليها في الحصول على المعرفة وكيف يمكن تخزينها، والتحكم بها بشكل صحيح لتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

3. البعد الاجتماعي: وهو تقاسم المعرفة مع الأفراد، وتأسيس الثقافات التي تؤسس وتزيد الدعم بين الأفراد.

وهذا ما اتفقت عليه الباحثة مع (هاجر، 2022) بأن ابعاد إدارة المعرفة هي البعد (التكنولوجي، التنظيمي، الاجتماعي).

2.1.9 استراتيجيات إدارة المعرفة

يرى الباحث المدهون وآخرون ، (2016) أن هناك إستراتيجيتان لإدارة المعرفة هما:

1- إستراتيجية التصنيف تعتمد على المعرفة الصريحة، فهي قياسية، ورسمية، وقابلة للوصف، والتحليل، والتحديد، والقياس.

2- إستراتيجية إضفاء الطابع الشخصي تركز على المعرفة الضمنية فهي غير قابلة للقياس، وغير رسمية، إنما هي حوارية تفاعلية في علاقات الأشخاص وجها لوجه، وهي غير قابلة للوصف، والنقل، والتعليم؛ لكنها قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة، والتعايش المشترك، أو العمل مع فريق ذو خبرة.

بينما يرى اصلان، (2020) في بحثه عن إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة أن القدرة على التعلم والمعرفة هي إحدى القدرات المحورية لمؤسسات العصر الحديث؛ فكلما تعاظمت قدرة المؤسسة على التعلم، وبناء المعرفة؛ زادت إمكانية بقائها واستمرارها، ومواصلتها لمسيرتها، ومن أهمها خلق المعرفة التنظيمية وتحويلها.

أما برأي الباحث راشد، (2021) في بحثه عن إستراتيجيات إدارة المعرفة وجد أنها عبارة عن " مجموعة من الخبرات المتراكمة، وإيجاد حلول للمشكلات، والعمل على تنظيمها، وتطبيقها، وتقييمها، فالمعرفة معلومات

مختبرة، يمكن تخزينها، ومشاركتها مع الآخرين" وتتميز بعدة خصائص هرمية بدايتها البيانات، مروراً بالمعلومات، والمعرفة، والحكمة، وتسعى هذه الإستراتيجيات إلى خلق بيئة جيدة للتعلم؛ عن طريق توفير فرص للتدريب، وكيفية التواصل مع العملاء والمنافسين، والاعتماد على العمل الجماعي، والتعلم من الأخطاء السابقة في مجال العمل فوجد العديد من استراتيجيات إدارة المعرفة منها:

- 1- إستراتيجية الترميز التي تستند إلى المعرفة الضمنية التي تم تحويلها إلى معرفة ظاهرة
- 2- الإستراتيجية الضمنية التي تستند إلى المعرفة في شكلها الضمني كما هي دون تحويل.
- 3- الإستراتيجية المركزة التي تستند للمعرفة التي يتم ترميزها.
- 4- الإستراتيجية غير المركزة التي تم ترميزها بالإضافة إلى خصائص ترميز المعرفة وإمكانية تركيزها.
- 5- إستراتيجية التوجه نحو الأفراد التي تعتمد على مهارات وخبرات الأفراد المخزنة في عقولهم، وأذهانهم ولا يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية إلا من خلال العمل المشترك مع الأفراد كونها مرتبطة في المعرفة الضمنية.
- 6- إستراتيجية التوجه نحو النظام التي ترتبط في المعرفة الظاهرة وتعتمد على البيانات، والمبادئ، والمعايير العامة التي تم اعدادها على هيئة وثائق مكتوبة، أو على برامج الحاسوب.
- 7- إستراتيجية النمو التدريجي ويتم استخدامها في المؤسسات ذات الموارد المحدودة بشكل تدريجي ان كانت أوضاع الشركة مناسبة من خلال تمتع الأفراد بقدرة عالية من الاهتمام ببناء قدرات المعرفة.
- 8- إستراتيجية التروي والحذر التي تقلل من المخاطر وتسمح للشركة بتحقيق مكاسب تنافسية حيث يتم تطبيقها عند الحاجة وبالوقت المناسب.
- 9- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة التي تهدف إلى تجديد وتقوية الشركة عن طريق تواجدها إدارة إبداعية من حيث المخاطرة.

كما أنه يرى أن هناك أربعة مراحل مهمة لتطبيق هذه الإستراتيجيات:

المرحلة الأولى يتم تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة؛ ويحدث ذلك من خلال توثيق الأهداف قصيرة المدى، التي تعمل على معالجة مشاكل العمل؛ لأن الأهداف قصيرة المدى تعمل على التحقق من أن الإستراتيجية تسير على النهج الصحيح، بينما الأهداف طويلة المدى تعمل على إنشاء ونشر الصورة الأساسية.

المرحلة الثانية يتم تحديد عملية المستوى كأساس للتنفيذ الفعال، حيث تساعد في البدء بعملية عالية المستوى تعمل على تطوير الإجراءات التفصيلية، وصقلها تدريجياً عن طريق بعض الخطوات، ويجب الانتهاء من العملية المطورة بشكل كامل، والموافقة عليها قبل التنفيذ؛ لأن الشركات التي تتجاهل إدارة المعرفة لن تتمكن من ادراك الإمكانيات الكاملة لأهداف إدارة المعرفة التي تشمل أفضل ممارسات إدارة

المعرفة الشائعة والتي يجب مراعاتها في خطة الشركة (إستراتيجية المعرفة، الإبداع، التعريف، التصنيف، التحقق من الصحة، النقل، الصيانة، الأرشفة، القياس، اعداد التقارير)، حيث يمكننا تحديد أولويات احتياجات تكنولوجيا المعرفة بناء على أهداف إستراتيجية ومحددة في الخطوة الأولى، وضوابط العملية والمعايير التي تم تحديدها بالخطوة الثالثة، فمن الضروري معرفة مقدمين المعلومات الأساسيين، وفهم تكلفة وفائدة كل نوع من أنواع التكنولوجيا، ومعرفة الحلول التي تساعد أو تعيق تحقيق الأهداف اللازمة.

المرحلة الثالثة يتم تقييم الوضع الحالي، فبعد تحديد الأهداف، والاستعداد للتغيرات الثقافية، وتحديد عملية التنفيذ الفعال، وتحديد الاحتياجات التكنولوجية وأولوياتها يمكن تقييم الحالة الحالية لإدارة المعرفة داخل الشركة، يجب أن يشمل التقييم خمسة مكونات أساسية (الأشخاص، العمليات، التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة)، ويجب أن يعمل تقييم النموذجي على توفير لمحة عامة عن الوضع الحالي، والفجوات بين الدول المطلوبة، والحالية، والتوصيات لسد هذه الفجوات؛ وذلك يتطلب النضج والفعالية الشاملة للشركة، وموارد بشرية، وتمويلًا كبيراً.

وفي المرحلة الأخيرة يتم قياس وتحسين إستراتيجية إدارة المعرفة فعندما يتم اتخاذ قرار بشأن المقاييس المناسبة لقياس تقدم الشركة يجب أن تنشئ بطاقة أداة متوازنة توفر مقاييس في مجالات (الأداء، الجودة، الامتثال، القيمة)؛ من أجل توفير نظرة ثاقبة قيمة لما ينجح وما لا ينجح، وبعد ذلك يمكن أن يتم أخذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من الفجوات؛ وبالتالي تحسين الفعالية الشاملة لبرنامج إدارة المعرفة.

ترى الباحثة ياسمين، (2022) في بحثها أن هناك إستراتيجية مهمة لإدارة المعرفة لأن العلم والمعرفة هما سلاحان مهمان في عصرنا الحالي، ولا بد من أن جميع المؤسسات والمنظمات تسعى إلى نشر المعرفة بشكل صحيح ودقيق، ومنظم؛ لضمان وصول القدر الكافي من المعرفة العلمية إلى جميع الأجيال، وإلى كافة المؤسسات، ومن هنا ظهر مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة " هي قيام المؤسسات والهيئات بوضع خطة عمل من أجل تحديد كيفية إدارة المعلومات، والبيانات، وعناصر، ووسائل المعرفة داخل المؤسسات، وهذا ساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف وتنمية المؤسسات؛ خاصة عند تطبيقه على الأقسام الفردية، وترى الباحثة أن هناك مكونات أساسية لهذه الاستراتيجيات منها: **تحديد الأهداف التجارية** مثل تحديد الفئة المستهدفة من العملاء، والمستهلكين، ووسائل، وقنوات توزيع المنتجات الأفضل، وتوضيح الرسالة، وبيان الرؤية، والإدارة الهيكلية للمؤسسة، وتحديد الأعمال، والأنشطة المطلوبة التي يحتاجها الفريق الإداري في المؤسسة، وأيضاً **تحديد عناصر رأس المال**، واستغلال الموارد المتاحة.

2.1.10 تحديات ومعوقات إدارة المعرفة

يرى الباحث المدهون وآخرون ، (2016) أن المعوقات مصدرها عنصرين (التقني، والبشري) وأن من أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة هي عدم توفر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة، ونقص الوعي والفهم بأهمية، وفوائد إدارة المعرفة، وعدم القدرة على قياس العوائد المادية، ونقص الدعم، ونقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية، وعدم الالتزام من قبل الإدارة العليا، وانعزال متخصصي إدارة المعرفة عن بعضهم البعض في معظم الشركات؛ وهذا يؤدي إلى الحد من الاتصال والتواصل فيما بينهم.

اما الباحثة عضيبيات، (2021) في بحثها عن التحديات والمسؤول عنها ترى أن إدارة المعرفة عبارة عن "عمليات، ونماذج، واستراتيجيات، تطبق وتنفذ؛ وهذا الشيء يجبر المنظمات أن تركز على التحديات والمعوقات التي تواجهها في بناء مجتمع المعرفة منها:

1. التحدي التقني الذي يكون ممثل في تصميم النظام البشري، والمعلوماتي اللذان يقدمان المساعدة للأشخاص.
2. تحدي الإدارة يتمثل في إنشاء البيئة التي تقيم المشاركة في المعرفة.
3. التحدي الاجتماعي الذي يتمثل في تحسين، وتطوير المنظمات التي تشارك المعرفة، واستمرار التنوع الفكري؛ لتدعم الإبداع بدل الاستسناخ، التقليد.
4. التحدي الشخصي الذي يتمثل في تقبل أفكار وأراء الآخرين، والرغبة المستمرة في توليد ومشاركة الأفكار، وبذل الجهود اللازمة للوصول إلى المعرفة الجديدة.

أما التحديات التي تواجه إدارة المعرفة نفسها هي عدم تحفيز الموظفين على البحث، والتنبؤ واعتماد أفضل الممارسات التطبيقية، وتغيير ادراك المجتمع التقليدي، وسلوكياته اتجاه إدارة المعرفة، وأيضاً عدم تحسين برامج التقييم والمهام وقياس نتائج المعرفة، وصعوبة تحديد المعرفة المتواجدة في المنظمة والحفاظ عليها، وتحفيز الموظفين على مشاركتها، وصعوبة تحديد مدى المبادرات وجعلها ذات فائدة وسهل الوصول إليها، وعدم المقدرة على تحديد الأفراد المناسبين لكادر إدارة المعرفة وتغيير هيكل المنظمة فهذه جميعها معوقات قد تقف في وجه إدارة المعرفة داخل الشركة.

ولابد من وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة في الشركات فبنظر الباحث أشرف، (2022) أن هذه التحديات هي صعوبة الأنظمة المستخدمة التي تؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبير، أيضاً فقدان الهدف، فبرأيه الحل لذلك هو تدريب الموظفين على فهم غاية إدارة المعرفة وعلاقتها بأهداف الشركة؛

تجنبنا لفقدان الحماس من خلال إعداد ملفات خاصة بكل مشروع والدروس المستفادة، والأخطاء التي يجب تجنبها، مما يضيف قيمة إلى المعلومة المرتبطة في الشركة والموظف.

وهكذا يمكن القول إن عدم تطبيق متطلبات إدارة المعرفة هو أهم المعوقات لإدارة المعرفة.

2.1.11 أدوات إدارة المعرفة الحديثة

أدوات إدارة المعرفة الحديثة هي "نظم معلوماتية تحفظ، وتنظم البيانات؛ ليسهل الرجوع إليها، وتبادلها، واستخدامها في الوقت المناسب"؛ مما يساعد على تنظيم العمل والتعاون بين الموظفين في الشركة، كما يرى الباحث أشرف، (2022) أدوات إدارة المعرفة الحديثة هي:

أولاً: نظام إدارة علاقات العملاء فمن خلال هذا النظام يستطيع الموظف تسجيل صفقاته التي بدأ بها، والتي نجح فيها، أيضاً يسمح هذا النظام بمتابعة أداء فريق المبيعات ومن يتواصلون معه، والعملاء المحتملين؛ فالنظام يحفظ كل البيانات عن العملاء ونشاطاتهم في الشركة.

ثانياً: نظام قاعدة البيانات الذي يشمل كل البيانات، والمعلومات التي يحتاجها الموظفون لحل المشكلات المتكررة، والأسئلة الشائعة التي يثيرها العملاء عند التعامل مع الشركة؛ فهو مرجع فني يحتوي على محرك بحث يشمل جميع المنتجات، والخدمات التي تقدمها الشركة لمساعدة جميع الأطراف عند حدوث مشكلة تقنية.

ثالثاً: نظام التواصل الاجتماعي الذي يعتبر جزء من أنظمة إدارة المعرفة الخاصة في الشركات، وهو وسيلة مهمة جداً لانتقال الخبرات بين الزملاء والموظفين والمدراء، كما يسهل عملية القيادة والإرشاد السريع.

رابعاً: نظام إدارة المهارات الخاص بقسم إدارة الموارد البشرية فمن خلال تعريف وتحديد الأهداف الرئيسية، ووضوح المهارات يرسم النظام سلوكيات عامة يجب أن يتعامل بها الأفراد لوضوح الأهداف وتطوير المهارات، وباكتساب المهارات الجديدة تحصل الشركة على ميزة تنافسية في سوق العمل؛ لذلك يعد التدريب من أصول الشركة، ويحتاج ذلك إلى نظام يتابع العملية، والمواد المستخدمة، فهذا النظام يجعل الموظفين على دراية تامة باحتياجات العمل.

وتتفق الباحثة مع (أشرف، 2022) على أن أهم أدوات إدارة المعرفة هي (علاقات العملاء، وقواعد البيانات، والتواصل الاجتماعي، وإدارة المهارات، وإدارة التعلم)؛ لأن هذه الأدوات تلعب دور كبير وفعال في تطبيق إدارة المعرفة في الشركات السياحية وتعتبر من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

2.1.12 عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تضمنته عمليات إدارة المعرفة فحسب رأي الباحث المدهون وآخرون، (2016) أن عمليات إدارة المعرفة تتكون من أربع عمليات وهي:

1. توليد المعرفة: وهي من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتتم من خلال مصادر داخلية (الوثائق، السجلات، العاملين)، والخارجية (الشراء، البيع، الاستئجار، الاندماج، الانترنت).
2. تخزين المعرفة: أي حفظ المعرفة من الضياع من خلال التدريبات، والحوار، وحفظ المعلومات الداخلية في السجلات، والأوراق، والوثائق، والكتيبات، وجعلها في متناول اليد، وتخزينها باستخدام وثائق التخزين المتطورة.
3. توزيع المعرفة: عن طريق تبادل الأفكار، والخبرات بين العاملين، والاتصال والتواصل فيما بينهم، والسعي لحل المشكلات بالطرق الإبداعية، وتقاسمها وتوزيعها من خلال شبكات التواصل الاجتماعية والانترنت.
4. تطبيق المعرفة: من خلال تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، واعطاءهم الحرية الكافية في تطبيق معارفهم.

أما برأي الباحث جمعة وآخرون، (2021) أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها ومن هذه العمليات، عملية تشخيص المعرفة التي تعتبر من أهم الأمور في إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات، وبرامج للعمليات الأخرى؛ لأن الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، والشركات، حيث أنه في هذه العملية يتم استخدام اليات اكتشاف، وبحث، وهي مفتاح لأي برنامج في إدارة المعرفة، وعملية تخطيط المعرفة التي يتم فيها رسم خطط مختلفة، ودعم أهدافها، وانشطتها، والسعي الى توفير القدرات، والامكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة، وفعالية، وتوفير طواقم خبيرة، ومتخصصة، وتحديد التسهيلات الالكترونية، والتكنولوجية اللازمة، أيضاً عملية نشر المعرفة من خلال الاتصال والتواصل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وعملية توليد واكتساب المعرفة سواء في الابتكار ، أو الاكتشاف، أو الاستحواذ، فالمعرفة يمكن توليدها بين الأفراد من خلال هذه العمليات وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال (الحوار، المحادثة، التشارك في الخبرة)، وعملية تخزين المعرفة من خلال توثيقها، وجزئها عبر أنواع متعددة من وحدات الخزن، وعملية تنظيم المعرفة وتصنيفها، وفهرستها، وتبويبها، ورسمها، ونشرها بفعالية، وعملية توزيعها وضمان وصولها للشخص المناسب في الوقت المناسب، وعملية تطبيقها من

خلال تحويلها إلى عمليات تنفيذية، وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير وتحسين عمليات الأعمال.

اما الباحثة عضيبات، (2021) اتفقت مع الباحث المدهون و آخرون، (2016) بأن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتالي، ومتكامل؛ اذ تعتمد كل عملية على العملية التي تسبقها، وتقوم كل عملية بدعم العملية اللاحقة لها، ومن هذه العمليات: (تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها)؛ فهذه العمليات تغني المعرفة وتساعد في تطبيق المعرفة، وادارتها داخل المنظمات، والمؤسسات.

ومن أجل تحقيق هذه العمليات يتطلب تطبيق إدارة المعرفة إلى الكثير من الأنشطة، والممارسات، ومن أهم هذه الممارسات: (جمع المعلومات في مكان واحد، التركيز على المعلومات المختصرة، تشجيع الفريق على مشاركة المعرفة، متابعة تدفق المعلومات، تحسين الأسلوب بطرق منتظمة ومستمرة) (أشرف، 2022).

2.2 الميزة التنافسية

2.2.1 نبذة تاريخية عن الميزة التنافسية

نشأ مصطلح الميزة التنافسية في الاقتصاد، والأعمال منذ ظهور أعمال (ديفيد ريكاردو) خلال ثلاثينات القرن الماضي حتى ظهور مصطلح الميزة التنافسية عام 1939 على يد الاقتصادي (شام برلين)، أيضاً (مايكل بوتر) في كتابه عن الإستراتيجية التنافسية رأى أن الميزة التنافسية تنشأ عند اكتشاف الشركة طرقاً جديدة لإشباع حاجات، ورغبات العملاء، أو إحداث ابتكار، أما (فيليب كوتلر) وجد أن تقديم قيمة للمستهلكين هو ميزة تنافسية بحد ذاته، وهذه الميزة تكون إما من خلال (تخفيض الأسعار، أو تقديم منافع أكبر تبرر السعر العالي).

2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

يعرف بأن الميزة التنافسية موجودة منذ القدم، منذ بدء التجارة حيث كان كل تاجر يتميز في تجارته سواء في جودتها أو سعرها، مع التقدم والتطور حُظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية بالغة جداً، وأُطلق عليها مسميات عديدة تختلف في الشكل؛ لكنها تتفق في المضمون مثل: (القدرة التنافسية، التميز التنافسي، النجاح التنافسي) ، فالميزة التنافسية هي الكيفية، والآلية التي تعمل من خلالها المنظمة؛ من أجل تحقيق التميز، والتفوق على منافسيها، فقدرتها المنظمة على البقاء، والاستمرار، والتكيف، والانتقال من مركز المنظمة التابعة إلى مركز المنظمة المنافسة، وتحقيق عوائد أعلى يحقق التميز (التحرير، 2021).

انتشر مفهوم الميزة التنافسية فعرّفها الباحثون بأكثر من تعريف، وأكثر من مفهوم، فعرفتها الباحثة الخليّلي، (2022،1) بأنها " ما تتميز به الشركة بكل ما تقدمه من منتجات، وخدمات، ومهارات تتفوق بها على الشركات التي تنافسها بما يحقق زيادة ولاء العملاء لها، ورضاهم عن مستوى الخدمات والمنتجات"؛ وبالتالي زيادة حجم أرباحها، وتحسين سمعتها في السوق.

بينما عرفها الباحث هرملاني، (2022) بينما عرفها الباحث هرملاني بأنها "العوامل التي تتيح للشركة إنتاجاً أفضل من السلع، والخدمات، وبسعر أقل من المنافسين، وتحقيق مؤشرات ربحية أعلى منهم، وتعزيز مكانة الشركة بينهم مع الحرص على إضافة قيمة للشركة والمنافسين"، ويرى بأن الميزة التنافسية المستدامة هي أحد أشكال الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها؛ لوجود عنصر أو أكثر من عناصر الميزة التنافسية الذي لا يمكن امتلاكه إلا من قبل الشركة مثل: ولاء العملاء.

وحسب الباحثة محمود، (1، 2021) في بحثها عن الميزة التنافسية ترى أنها هي "المكان الذي يتفوق فيه أحد الأعمال على الآخر في جانب واحد أو عدة جوانب، وهذا ما يجعل العمل متميزاً عن المنافسين الآخرين في السوق".

وعرفها الباحث السيد، (2021) بأنها "مجموعة من الميزات الفريدة للشركة، ومنتجاتها التي ينظر إليها السوق المستهدف على أنها مهمة ومتفوقة على المنافسين الآخرين"، بمعنى آخر الميزة التنافسية هي ما تجعل كيان متفوق للسلع والخدمات على الخيارات الأخرى للعميل؛ وهذا السبب وراء ولاء العملاء لعلامات تجارية، ومنتجات معينة، وتفضيلها عن منتجات، وخدمات، وعلامات تجارية أخرى.

أما صالح، (2020) رأى بأنها ليست شيء مادي، أو غير مادي تمتلكه المنظمة، أو تحصل عليه عن طريق الشراء؛ بل يمكن القول بأنها "خليط من كل ذلك بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والأهداف المطلوب تحقيقها"، فهي تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها بخلاف عن غيرها من المنافسين، وبرأيه أن أي منظمة تستطيع أن تكون لها ميزة تنافسية إذا سخرت مواردها، وإمكانياتها، وقدراتها في الاستثمار الصحيح، فهي أيضاً "القدرة على جذب الزبائن، وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة، أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم، وتحقيق رضاهم؛ وبالتالي خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية ليس فقط من ناحية السعر، بل من ناحية الجودة والأمان المتحقق".

وبرأي الباحثة أن الميزة التنافسية هي "تقديم أداء أفضل من منافسيها بالخدمات، وبالمنتجات، كما وتشير إلى العوامل التي تسمح للشركة بإنتاج خدمات وسلع بشكل وجودة أفضل، وبتكلفة أقل من المنافسين في الأسواق؛ مما يعمل على زيادة المبيعات، والأرباح، وخلق ولاء لعلامتها التجارية وميزة تنافسية وسمعة عالية مرموقة لنفسها؛ وأيضاً لكي تكون الشركة ناجحة ومرموقة وذات سمعة وعلامة تجارية معروفة يجب أن تولد قيمة لأصحاب المصلحة والفئة المستهدفة، وأن يكون من الصعب على الآخرين توليد نفس هذه القيمة".

2.2.3 أهمية الميزة التنافسية

يرى الباحث هرملاني، (2022) أن الشركات تمتلك ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على تقديم عروض للعملاء تفوق جميع العروض المقدمة لهم من قبل الشركات الأخرى المنافسة لها ضمن نفس قطاع الأعمال، إذ تظهر أهمية الميزة التنافسية في قدرتها على التميز عن باقي العروض، والوصول إلى المستهلك لاتخاذ قرار الشراء ومن أهمها:

1. تقليص النفقات التسويقية، وتوظيف رؤوس الأموال غير الضرورية؛ نظراً للأثر الذي تخلقه الميزة التنافسية لدى المستهلكين.

2. إدارة الموارد؛ لأن الميزة التنافسية تشكل مصدر هام لتنظيم الموارد البشرية، والغير بشرية في الشركة من خلال إدارة الوقت، وطبيعة الأنشطة للوصول إلى عائد استثمار عالي.

3. زيادة اليقين اتجاه الأعمال والنشاطات التجارية الممارسة، وضبط الأنشطة في حال أثرت سلباً على الميزة التنافسية للشركة.

4. القدرة على التنبؤ؛ فمن خلال الميزة التنافسية يمكن الوصول إلى تنبؤات تتعلق بإيرادات الشركة، وتحديد الخيارات الممكنة؛ لزيادة تحقيق أرباح عالية.

5. إنشاء تحالفات تشجع الشركات على سد نقاط الضعف من خلال الاستفادة منها كنقاط قوة للشركات الأخرى، إذ يمكن تشكيل تحالف بين شركتان تمتلكان ميزات تنافسية مختلفة تكمل بعضها البعض.

الميزة التنافسية لها جوانب مهمة من أهم هذه الجوانب، تحقيق الاستقرار المالي للشركة حيث تساهم في نمو الشركة، وتحسين مواردها المالية، وتقليل مخاطرها المالية، وانخفاض أسعار المنتجات والسلع من خلال إتاحة الكثير من العروض ذات الجودة الأفضل التي تجعل سعر الخدمات والمنتجات تقل؛ لكن بجودة أعلى حيث تساهم في جعل المنتج يتطابق مع حاجات العملاء، وتطوير سوق العمل، وتقديم خدمات أفضل، وجعل الشركات تهتم بحاجات العملاء، وتحقيق رضاهم (الخليفي، 2022).

يرى خطاب، (2020) ان امتلاك ميزة تنافسية ضرورياً لنجاح الشركات بسبب أهميتها الكبيرة التي تعمل على زيادة ارتفاع هوامش الربح، وجذب المزيد من العملاء، والحفاظ على الولاء للعلامة التجارية، وأيضاً يمكن أن تضيق إمكانية التنبؤ في إيرادات الشركة وجعلها مستقرة، ومستمرة، وجذب المزيد من التحالفات مع العلامات التجارية، والموظفين الموهوبين، والمستثمرين المحتملين.

وامتلاك ميزة تنافسية يعود بالنفع على الشركات من نواحي عديدة أهمها: خلق قيمة أكبر للشركة، ومساهمتها؛ بسبب نقاط القوة التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها، وتساعد على الاستمرار بريادة الأعمال في الأسواق، بالإضافة إلى تحسين هوامش الربح، والسيطرة على السوق (ريفيو، 2020).

وامتلاك الميزة التنافسية يمثل هدف استراتيجي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على انها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، أو المنتج مثل الجودة العالية فهي تمثل

مجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية؛ بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم (صالح، 2020).

2.2.4 أهداف الميزة التنافسية

دائماً ما تسعى الشركات، والمؤسسات من خلال الميزة التنافسية تحقيق عدة أهداف مهمة حيث ترى الباحثة محمود، (2021) أن الميزة التنافسية تحدد عملاً تجارياً بعيداً عن الآخر، وقد يكون هذا بسبب أن هيكل التكلفة الخاص بها يسمح لها بفرض أسعار منخفضة على المستهلكين، أو بسبب أنها تقدم خدمة أو منتج عالي الجودة؛ فهذا يرفع ويزيد الطلب على منتجاتها، أيضاً هدفها أن تتنافس مع الشركات الموجودة في الخارج، وإنشاء عرض قيمة فريد لجذب العملاء، والتركيز على الجودة الموثوقة، والخدمة، والابداع، والابتكار لتحقيقها.

والجواد، (2010) لخصت أهداف الميزة التنافسية في ثلاثة نقاط مهمة وهي:

1. إيجاد فرص تسويقية جديدة، من خلال وجود احتياجات لا تشبعها المنتجات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي العروض التسويقية الجديدة نتيجة؛ حصول الشركة على مزايا تنافسية بمقتضاها تضيف المنظمة قيمة مضافة للزبائن بشكل يزيد، أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.
2. دخول مجال تنافسي جديد مثل: (الدخول إلى سوق جديدة، التعامل مع نوعية جديدة من المنتجات والخدمات، التعامل مع فئة جديدة من الزبائن).
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الشركة، أو المؤسسة الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي تحتاجها، والأمور ترغب في إنقاصها.

2.2.5 ابعاد الميزة التنافسية

اختلف الباحثون في موضوع ابعاد الميزة التنافسية فالباحثة الخليلي، (2022) حصرت أبعاد الميزة التنافسية في بعدين وهما: (الحصة السوقية، الحصة النوعية)، فالحصة السوقية هي "نسبة إجمالي حجم مبيعات الشركة من الخدمات، والمنتجات في السوق خلال فترة زمنية محددة"؛ وذلك يساهم في زيادة أرباحها من التسويق، والإنتاج، والتوزيع، والحصة النوعية هي "مؤشر لمستوى الجودة، وكفاءة مستوى الخدمات، والمنتجات، التي تقدمها الشركة، والتي تلي احتياجات العميل بأفضل ما يمكن".

اما الباحث صالح، (2020) صنفها إلى ثلاثة ابعاد وهي: (نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي)، نطاق القطاع السوقي هو الذي عكس مدى تنوع مخرجات الشركة، والعملاء اللذين يتم خدمتهم،

والرأسي الذي عبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها الداخلية والخارجية، ومدة التكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين الذي يمكن أن يحقق مزايا التكلفة الأقل، أو التميز، والجغرافي الذي يعكس المناطق الجغرافية التي تتنافس بها المنظمة.

2.2.6 محددات الميزة التنافسية

تختلف الميزة التنافسية من شركة إلى أخرى، حيث أن هذا الاختلاف ينجم عن مجموعة من المحددات التي تشكل ميزة تنافسية للشركة عن باقي الشركات ضمن السوق المستهدف، ويمكن استكشاف الميزة التنافسية المناسبة للشركة من خلال تحليل هذه المحددات بشكل دقيق، وصحيح؛ لأنها تعتبر نمط الخدمة التي تؤثر على امتلاك هذه الميزة، سواء في الخدمة المميزة، أو خدمة متخصصة، أو خدمة احترافية، بالإضافة إلى الوقت القصير الذي يستغرقه العميل في تعلم استخدام المنتج، أيضاً يمكن للشركات تقديم خدمة كاملة غير متخصصة من اكتساب ميزة تنافسية يفهم تطور حاجات العملاء، وتحديث العمليات القائمة في الشركة بسهولة لتلبية احتياجات السوق، وتدعم براعة الشركة مجالات متعددة في خلق ميزة تنافسية من أجل خدمة العملاء، وأيضاً حجم وعمر الشركة الذي يلعب دوراً كبيراً، لأن عمر الشركة يؤثر على عناصر الميزة التنافسية التي تمتلكها؛ إذ تسعى الشركات لامتلاك ميزة تنافسية مبتكرة من خلال اكتشاف حاجات المستهلكين التي لم يتم تلبيتها، بينما تتوجه الشركات ذات العمر المهني الطويل إلى الاعتماد على الميزة التنافسية المرتبطة بجودة المنتجات، والخبرة الداخلية التي يمتلكها الموظفون؛ لأجل خدمة العملاء، وحجمها الذي يلعب دوراً في تحديد الميزة التنافسية للشركة، حيث يمكن اكتشاف قدرات الشركة، ومدى تأثير حجمها، والموارد التي تمتلكها في تنفيذ الأعمال، ودعم العملاء بالجودة، والتكلفة المناسبة، وأخيراً الموقع الجغرافي للشركة؛ لأنه يخلق رغبة أكبر في استخدام واستهلاك هذه المنتجات، والخدمات التي تقدمها الشركة، فيمكن الاستفادة من الموقع الجغرافي في فهم حاجات ورغبات العملاء، الاستجابة السريعة لحالة الطوارئ، توفير الوقت والجهد، التقليل من التكاليف (هرملاني، 2022).

2.2.7 خصائص الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية الناجحة تتمتع بعدة خصائص ومميزات فريدة تشكل في مجملها قيمة مضافة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وهي مورد ثمين جداً يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج منها: (تقليل المواد الخام) فهي مورد ثمين ونادر؛ وهذا المورد ذو خبرات، ومهارات تزيد الابتكارات، والابداعات المتسارعة في وقت قياسي، وأيضاً يصعب تقليده، ولا يوجد بديل له (الجواد، 2010).

اما الباحثة الخليبي، (2022) رأّت أن ما يميز الميزة التنافسية هو أنها دائمة، ومستمرة، وتحقق التميز على المستوى البعيد، وتكون مميزة على مستوى السوق، وتواكب التطور المستمر مع التقدم التقني في موارد الشركة، وقدراتها، وتكون مرنة، وقابلة للتغير، والتحديث بصورة سريعة حسب المعطيات الداخلية والخارجية في الشركة، وتكون منسجمة مع أهداف الشركة، والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

2.2.8 مصادر اكتساب الميزة التنافسية

ترى الباحثة الخليبي، (2022) في بحثها عن الميزة التنافسية أنه يمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال وجود عوامل منها: الموارد النوعية التي تمتلكها الشركة مثل : (الموظفين، الموارد المالية، رأس المال)، فالكسب الميزة التنافسية يتوقف على قدرة الشركة على إيجاد بيئة عمل مميزة، وجيدة، وصياغة إستراتيجية تدعم الابتكار، وإدارة الوقت، والاستجابة للتقدم العلمي، وامتلاك الخبرة، والمهارات الجيدة؛ لتحقيق التميز في البيئة الداخلية، والخارجية للشركة، وإدارة كافة العمليات، والأنشطة التي تجري داخل الشركة بكفاءة عالية؛ لأنها توفر جميع الموارد المالية والبشرية؛ فالقدرة وحدها لا تكفي؛ لذلك لا بد من أن تتبنى الشركة إستراتيجية، وإدارة فعالة، لاتخاذ القرارات الصحيحة التي تتيح للشركة التفوق على غيرها.

من أجل تحقيق ميزة تنافسية لابد للشركة من دراسة السوق ومعرفة نوع الميزة التنافسية التي تستطيع امتلاكها سواء داخل، أو خارج الشركة من خلال تحديد المصادر، والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيقها، على تحقيقها، وتتعدد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للشركة امتلاكها حسب قدراتها التمويلية، والتشغيلية، ومدى ملائمة هذه المصادر لطبيعة عمل هذه الشركة، فمن هذه المصادر الاعتماد على معلومات المنافسين، والاستفادة من المزايا التي يمتلكها المنافسون سواء ضمن السوق الفعلية، أو على مواقع الويب، وشبكات التواصل الاجتماعي؛ لتحقيق أكبر استفادة من المعلومات المجمعّة لابد من عمل قائمة بجميع المنافسين وترتيب هذه القائمة وفقاً للمنافسين في السوق، ودراسة ميزات الشركات الأخرى، وإنشاء علاقات وتحالفات، والقيام بحملات تسويقية رقمية منافسة لباقي الشركات، أيضاً الحاجة المفقودة فغالباً ما تجد الشركات احتياجات لم تُلبى، ولم تُعالج مسبقاً فيقومون بسد هذه الفجوات، والحاجات سواء في المنتج أو الخدمة، أيضاً تحفيز الموظفين لابتكار أفكار، أو دوافع من المحتمل أن تلقى رواجاً من قبل المستهلكين، وتنظيم الحوافز المادية والمعنوية، والإبداع والابتكار بهدف خلق ميزة تنافسية (هرملاني، 2022).

2.2.9 استراتيجيات الميزة التنافسية

إن أساليب تحقيق الميزة التنافسية تختلف من شركة إلى أخرى باختلاف قدراتها، ويظهر التميز من خلال الكادر البشري وفق الأسلوب المناسب لنشاطاتها، وتحقيق أفضل ميزة تنافسية لتصميم المزيج التسويقي المناسب للوصول إلى الشريحة الأساسية من العملاء، ومن هذه الاستراتيجيات المهمة:

أولاً: إستراتيجية الموارد التي تشير إلى القدرات التي تمتلكها الشركة في الوصول إلى الموارد أو مواد إنتاج محدودة، ويمكن أن يمثل تعاقد شركة مع حكومة في بلد آخر حول حصرية استيراد، أو تقديم خدمة من الشركة ضمن البلد الذي تعمل معه الشركة، ويمكن أن تشكل حماية هذه الموارد ميزة تنافسية للشركة؛ إذ يعد الاعتماد على التسويق الأخضر ميزة تنافسية موجهة لشرائح العملاء المهتمون بالقضايا البيئية.

ثانياً: إستراتيجية العلامة التجارية التي تخلق الولاء لدى العملاء مقابل دفع مبلغ مالي إضافي للحصول على خدمات ومنتجات هذه العلامة التجارية، وإضفاء تحديثات مميزة، وفريدة؛ لتوفير مزايا استثنائية للعملاء.

ثالثاً: إستراتيجية التنافس التفاضلي التي تمثل قدرة الشركة على تقديم خدمات ومنتجات فريدة تضيف فائدة مكتسبة للعملاء، ولا يمكن للشركات المنافسة أن تقدم مثلها وهو ما يعزز مكانة الشركة في السوق المستهدف، ويمكن أن تكون المنافسة التفاضلية بسيطة مثل (نقطة بيع فريدة، جودة أفضل للمنتج)، وقد تكون معقدة تتضمن صفات ومزايا للمنتج غير موجودة في المنتجات الأخرى.

رابعاً: إستراتيجية التواجد في الأسواق؛ لأن ذلك يعكس قدرة الشركة على التميز في أسواق متعددة بدلاً من الوجود في سوق واحد، وتستفيد الشركة من المعلومات الديموغرافية المتعلقة بكل سوق لتطوير المنتجات، والخدمات لتلبية الاحتياجات المطلوبة، والمرغوبة ضمن هذه الأسواق وتعزيز العلاقات مع العملاء.

خامساً: إستراتيجية الشبكة؛ لأن غالباً ما تلجأ الشركات التي تمتلك خدمات الاشتراك، أو وسائل التواصل الاجتماعي، ومنصات الاتصال إلى تعزيز أطر الميزة التنافسية المرتبطة بشبكات الأنترنت، ويمكن أن تكون شركات الكابلات المقدمة لخدمات القنوات التلفزيونية أمثلة من هذا النوع حيث تحقق الشركة الميزة التنافسية من القنوات، والاشتراكات التي توفرها الشركة نسبة إلى باقي الشركات.

سادساً: إستراتيجية الريادة التسعيرية؛ لأنها تسخر قدرات الشركة على تقديم منتجات أو خدمات مكافئة لمثيلاتها في الجودة لدى المنافسين؛ ولكن بأسعار أقل عند طرحها في الأسواق لتشكل ميزة تنافسية عن باقي الشركات (هرملاني، 2022).

2.2.10 كيفية تحقيق ميزة تنافسية

من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الشركة يجب إتباع بعض الخطوات، والنقاط المهمة كما تراها الباحثة محمد، (2022) في بحثها عن كيف تحقق الميزة التنافسية لمشروعك، من خلال فهم عقلية العملاء؛ لأن من المهم أن تعرف من هي الشريحة المستهدفة، وما تفضله هذه الشريحة، أيضاً العلامة التجارية يجب أن تكون مميزة ومختلفة فبمجرد أن يسمع العملاء عنها ينبهرون بها وبجودتها، والقدرة على التكيف في الأسواق مع الظروف التي ممكن أن تمر بها الشركة، ودراسة نقاط القوة المميزة للشركة أو المشروع، وجمع المعلومات، والعمل على تقليل التكاليف، والتركيز على تقديم خدمة مميزة للعملاء.

3.2 السياحة والسفر

3.2.1 مقدمة

في أي دولة بالعالم يوجد عدة قطاعات مختلفة، ومن هذه القطاعات قطاع السياحة والسفر الذي يعتبر من أهم القطاعات التي ترفع من مستوى الدولة ومكانتها، أيضاً تعزز الاستثمار وترفع وتزيد من مستوى الاقتصاد فيها، فالقطاع السياحي مهم جداً؛ ويعتبر من أكثر القطاعات المرغوب بها؛ لأن الأغلبية تحب السياحة والسفر، وهذا القطاع دائماً ما يسعى إلى توفير الرفاهية للعملاء، فعرفها الباحث مشعل، (2018) على أنها "مؤشر على رغبة الناس المتزايدة في السفر، والترحال من بلد إلى آخر"، وعلى الرغم من العوائق التي تواجه قطاع السياحة إلا أن الإقبال عليه يبقى موجوداً، فالسياحة مهمة للفرد والمجتمع .

3.2.2 السياحة في فلسطين

تتميز دولة فلسطين في امتلاكها للعديد من المواقع السياحية، والأثرية التي تمزج بين الثقافة، والتاريخ، والفن، والحضارة، والدين، وقد تعاقبت العديد من الحضارات التي مرت، وسكنت في فلسطين مثل: (الكنعانية، البابلية، الآشورية، المصرية، اليونانية، الفينيقية، الرومانية، المسيحية، اليهودية (العبرية)، الإسلامية)، فكانت مكان يجمع جميع هذه الحضارات عبر التاريخ، مما أدى إلى تكوين حضارة، تاريخ، وأثار فلسطين المختلفة، والتميزة، كما أن فلسطين تعد موطن للديانات السماوية الثلاث، ويوجد فيها العديد من الأماكن الدينية المقدسة، والمعابد، والكنائس، حيث أنها تضم أقدم كنيسة للمسيحيين على وجه الأرض، وثاني أقدس مسجد للمسلمين في العالم (دويكات، 2018).

يعتبر قطاع السياحة في فلسطين من طور النمو على الرغم من امتلاكه لمقومات كبيرة تمكنه من ردف الاقتصاد الفلسطيني بعوامل النجاح، والازدهار، وجذب الاستثمارات الأجنبية، والمحلية، حيث أنها تتمتع بالتنوع التراثي، والبيئي، والمظاهر الطبيعية المميزة، والمناطق الساحلية، والمناظر الجبلية الخلابة، والمدن التاريخية، والمنتجعات

الصحية، والمرافق الترفيهية، كما أن المورث الثقافي المميز، وفرص الترفيه والاستجمام، والمرافق المخصصة للمؤتمرات متاحة أمام السياح، ورجال الأعمال المحليين، والإقليميين، والدوليين، ولا تعتبر السياحة فقط مساهماً مادياً يخلق فرص العمل، ويحسن مستويات الدخل، بل هي أيضاً منبر إعلامي يوصل للعالم البعد الحضاري، والثقافي، والهوية المميزة للشعب الفلسطيني، فحسب جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني عام 2017 تم تقدير مساهمة قطاع السياحة في الناتج الإجمالي 2.8% من الناتج المحلي، وبلغ عدد المؤسسات في القطاع السياحي حينها 7,842 منشأة، وعدد العاملين فيها 26,180 ، أيضاً حسب الجهاز المركزي الإحصائي فإن 502,850 ألف سائح زار فلسطين (الضفة الغربية، القدس)، أما بعد ذلك حصلت العديد من الظروف التي تراجعت فيها جميع القطاعات منها القطاع السياحي مثل جائحة كوفيد 19 عام 2019 والتي استمرت إلى يومنا هذا؛ لكن بشكل أقل خاصة بعد التأقلم، واتباع التدابير اللازمة من أجل مواجهتها، والنهضة.

3.2.3 أثر إدارة المعرفة على الشركات السياحية

يشهد قطاع السياحة والسفر تحولات كبيرة كل فترة، بناء على الظروف التي تمر بها البلاد فكما قال الباحث باغ، (2022) في تقريره الذي أعده حول التوجهات العالمية لقطاع السياحة والسفر، ففي تقريره يقول أن " التاريخ إذا تجاهل التطورات التقنية، يؤدي ذلك إلى الخسارة".

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات، والأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في التغيير، والتطوير الإداري، وتحقيق التميز، وإكساب المؤسسات الميزة التنافسية تعتمد على استغلال العنصر البشري استغلالاً أمثل، كما أن ادراك المؤسسات لأهمية البقاء، والاستمرار في ظل محيط يتسم بالتعقيد، والتغير الدائم في كافة المجالات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية)، يحتم عليها السعي المستمر من أجل تقديم مستويات عالية في أداء الأعمال، والأنشطة الخاصة بها بالصورة التي تمكنها من مواكبة التطورات، والتحديات، والتكيف معها، وتعد إدارة المعرفة أحد الأساليب التي تمكن المؤسسات من ذلك كونها تهتم في إدارة المخزون المعرفي لدى العنصر البشري، ونشره، وتطويره، والحفاظ عليه، وهو أهم مورد في المؤسسات وأكثر مورد له القدرة على الرقي، وتطوير المؤسسات للعالمية، ويعد قطاع السياحة من أكثر القطاعات المميزة والتي تعتمد على العنصر البشري، حيث في دراسة أجراها الباحث عرقاوي، وآخرون (2019) وقامت بنشرها مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث بأن هناك علاقة كبيرة، ووطيدة بين إدارة المعرفة، وتحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية، أي أن إدارة المعرفة هي السبب الرئيسي لنجاح الشركات والمؤسسات، وتحقيق ميزة تنافسية لها.

3.2.4 كيف تحقق الشركات السياحية ميزة تنافسية لنفسها

يرى الباحث العزيمي، وآخرون، (2022) من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في دراستهم عن التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية، أن المؤسسات السياحية لها نهج تسويقي فعال لترقية، وتحسين خدماتها لعملائها، والتسويق السياحي يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات السياحية كونهم يتبعون أسلوب واضح لكسب عملاء جدد، من خلال تحليل آرائهم، والحصول على معلومات ذات ثقة عنهم؛ لأن ذلك يعمل على خلق قيمة مضافة لهذه المؤسسات، أيضاً من خلال دراسة رغبات السياح والعملاء، يتم تطوير الخدمات السياحية؛ لذلك من الضروري أن تمتلك المؤسسة السياحية مزايا تنافسية متعددة، ومتجددة في الوقت نفسه.

يرى الباحث (كردي، 2017) في بحثه عن القدرة التنافسية في الشركات السياحية بأن أغلب الشركات السياحية صغيرة، أو متوسطة الحجم من حيث الموارد البشرية، والإمكانات المادية، فهذه الشركات واجهت العديد من المشاكل، ووجدت نفسها في مواجهة، ومنافسة شديدة من قبل المنظمات السياحية العربية، والأجنبية لاستقطاب نفس القطاع السوقي وبإستراتيجية تسويقية فعالة؛ لذلك كان على الشركات أن تتبنى توجهات تسويقية فعالة تدعم استمراريتها في السوق، ومن خلال هذه الإستراتيجيات تصبح الشركة ذات مركز قوي ورائد، وهذا مما يجعل من الصعب على المنافسين دخول الأسواق السياحية، أو المنافسة فيها، ويشترط هذا التوجه على الشركات بأن تقوم بدراسة وتحليل سلوك العملاء من أجل معرفة تفضيلاتهم، ورغباتهم، وتحديد حاجات السوق السياحية المستهدفة.

يوجد العديد من المؤشرات تدل على التنافسية في القطاع السياحي مما يعني أن التنافسية لا تتركز فقط على الأسعار، والتكلفة، وإنما يوجد عوامل أخرى غير مرتبطة بالأسعار، والتكلفة مثل (مستوى الإنتاجية، جودة الخدمات السياحية المقدمة، جودة القوى العاملة، درجة التنوع في الخدمات السياحية، وفورات الحجم الناتجة عن استقطاب أعداد كبيرة من المجموعات السياحية)، لذا فإن القدرة التنافسية هي مؤشر يدل على قدرة القطاع السياحي على التنافس في الأسواق، أيضاً زيادة القدرة التنافسية للقطاع السياحي تتطلب تكامل جهود الحكومة، و المنشآت الخاصة، ومنظمات قطاع الأعمال السياحي، والمنافسة من حيث النوع والدرجة تعد أحد أهم المحددات المؤثرة في تنافسية الدولة، والقطاع، والمؤسسة، فكلما زاد حجم المنافسة كلما تطلب ذلك قدرة تنافسية، فالسياسات التي تشجع المنافسة تؤدي إلى تحفيز المؤسسات على دعم التنافسية، وامتلاك القدرات التنافسية، والكفاءة أمام المنافسين (كردي، 2017).

برأي الباحثة من أجل تحقيق هذه الشركات ميزة تنافسية لنفسها عليها بالاهتمام في المعرفة وإدارتها وتنظيمها داخل الشركة والاهتمام في القطاع السياحي بشكل خاص، أيضاً الاهتمام في فريق الشركة الداخلي مثل

استقطاب أفضل الموظفين ذو الخبرة والمهارات العالية ، والموظفين الكفو التي يمكن الاعتماد عليهم، المحللون، والمنظمون، والمهندسون، أيضاً الاهتمام في التكنولوجيا المستخدمة داخل الشركة والمواظبة على تطويرها بشكل دوري، الاهتمام في وضع مخططات واستراتيجيات شهرية وسنوية لتطبيقها على أكمل وجه، عمل ترويج وتسويق بشكل دوري للخدمات التي تقدمها الشركة، عمل تطبيقات خاصة في الشركة من أجل راحة السياح والمسافرين مثل تطبيق لتذاكر السفر أو الفنادق او كل ما يحتاجه المسافر، وأهم ما يحقق ميزة للشركة هو السماح للعملاء بالتعبير عن رأيهم ومشارة تجاربهم واخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق متطلباتهم ورغباتهم بشكل أفضل مما يتوقعونه.

ثانياً: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال هذه الدراسة، وهي مقسمة إلى قسمين (الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية).

الدراسات العربية:

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث - السنة	أهداف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية	نتائج الدراسة
1.	دور الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي(الرياض).	(الدوسري و كايين، 2022).	1.الكشف عن طبيعة الإستراتيجيات التسويقية السائدة في منظمات القطاع السياحي. 2.تحديد العلاقة بين الإستراتيجيات السائدة، والميزة التنافسية. 3.التعريف بالإستراتيجية التسويقية، وأنواعها،	المستقل: الإستراتيجية التسويقية. التابع: الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	1.أهمية دور الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي. 2.أهمية تأثير الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي. 3.الإستراتيجيات التسويقية لها تأثير كبير في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي. 4.التأكيد على أهمية الميزة التنافسية في مجال العمل السياحي. 5.خفض التكاليف الإدارية

للمنظمة السياحية إستراتيجية تضمن لها الميزة التنافسية.			ومحدداتها. 4.التعريف بالميزة التنافسية، وأنواعها، ومحدداتها.			
التسويق السياحي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي بنسبة تقارب 49%.	الوصفي التحليلي.	المستقل: التسويق السياحي. التابع: الميزة التنافسية.	1.تعميق الفهم في موضوع لتسويق السياحي وأهدافه. 2.إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية. 3.إبراز عناصر المزيج التسويقي السياحي، مع اظهار التأثير القوي الذي يمثله التسويق السياحي.	(العزيمي، بالنور، و بن مويزة، 2022).	التسويق السياحي، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية.	2.
1.هناك وجود أثر معنوي، وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). 2.أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود إستراتيجية التحول الرقمي، والبنية التحتية له، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنويًا، وإيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات السياحية فئة (أ).	الوصفي التحليلي.	المستقل: التحول الرقمي. التابع: الميزة التنافسية.	1.تقييم درجة توافر متطلبات التحول الرقمي في شركات السياحة. 2.قياس درجة استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة. 3.تحليل أثر التحول الرقمي في شركات السياحة على استدامة ميزتها التنافسية	(الاسراج و محمد، 2022).	أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.	3.
1.الشركة استخدمت إستراتيجية إدارة المعرفة كميزة تنافسية لها من خلال الاهتمام	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة.	1.التركيز على إستراتيجية إدارة المعرفة.	(صديقي و قرزة، 2022).	مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق، وتعزيز الميزة التنافسية	4.

			2. كيف تحقق إدارة المعرفة ميزة تنافسية للشركة.		(دراسة حالة شركة Apple).	
		التابع: الميزة التنافسية.				
		بعملية البحث، والتطوير؛ لتقديم خدمات، ومنتجات متميزة نتيجة عمليات الإبداع، والابتكار المستمرة. 2. تعزيز مكانة الشركة السوقية وجعلها تحتل المراتب الأولى عالميا في سوق الهواتف الذكية. 3. تحقيق أرباح عالية وتعزيز ميزتها التنافسية.				
5.	دور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية في الشركات السياحية المصرية.	(محمد، كمال، و الرميدي، 2021).	1. توضيح ماهية الإبداع التكنولوجي، والميزة التنافسية المستدامة داخل شركات السياحة. 2. تقييم العلاقة بين الإبداع التكنولوجي، وامتلاك شركات السياحة المصرية لميزة تنافسية مستدامة. 3. تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية.	المستقل: الإبداع التكنولوجي. التابع: الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	1. هناك أثر إيجابي ومعنوي للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. 2. هناك تأثير معنوي، وإيجابي للإبداع التكنولوجي على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، الاستجابة المتميزة).
6.	أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل،	(جمعة و المغربي، 2021).	التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في الشركة.	المستقل: إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة).	الوصفي التحليلي.	وجود أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من ناحية جودة العمل والالتزام.

		التابع: أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام)			والاسلاك الكهربائية المساهمة العامة.	
1. يوجد علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية. 2. وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال عمليات إدارة المعرفة الأربعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) إدارة المعرفة.	(معتوق و بن زيان، 2021).	أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة.	7.
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتباع أسلوب إدارة المعرفة والالتزام بعملياتها في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف المساهمة في طرابلس، وولد أسلوب اتباع عمليات إدارة المعرفة 73.1% من التغير الحاصل لتحقيق الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة، ومدى وجود أثر لهذه العمليات في الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف المساهمة في طرابلس.	(الشريف، هويدي، و سالم، 2021).	أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن، والاعلاف المساهمة في طرابلس).	8.
هناك علاقة إيجابية واضحة لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في الشركة.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	معرفة أثر إدارة المعرفة في كسب ميزة تنافسية للشركة.	(عداكي و ضو، 2021).	أثر عناصر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية حالة (موبيليس الوادي).	9.
1. إدارة المعرفة تتمثل بالقدرة العقلية لدى الموارد البشرية التمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع:	معرفة أثر إدارة المعرفة في تحسين المشروعات القومية.	(خاطر، المنهاوي، و القولي، 2020).	أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية (دراسة	10.

تطبيقية لمشاريع العاصمة الإدارية الجديدة في جمهورية مصر العربية).		المشروعات القومية.			بالتطوير الخلاق، والإستراتيجي. 2.حسن استخدام المعرفة هو أساس نجاح الشركات، والمؤسسات.
11. دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية (دراسة تطبيقية على مدرسي كلية الإدارة، والاقتصاد في جامعة السليمانية.	(قادر، احمد، و محمود، 2020).	ابرار دور إدارة المعرفة، وابعادها من أجل ضمان تحقيق جودة للبحوث العلمية.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: جودة البحوث العلمية.	الوصفي التحليلي.	هناك علاقة قوية، ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة، وابعادها على جودة البحوث العلمية.
12. إدارة المعرفة، وأثرها في تعزيز الحصّة السوقية (دراسة حالة وكالة موبيليس).	(الواعر، زبير، بوسالم، و سفيان، 2020).	معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيزها للحصّة السوقية في الشركة.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الحصّة السوقية.	الوصفي التحليلي.	عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على عمليات إدارة المعرفة على الحصّة السوقية للشركة.
13. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.	(رحماني، طاهرين، و بالعيد، 2020).	معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، ومدى استخدام عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.	المستقل: إدارة المعرفة التابع: الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	1.مستوى استخدام إدارة المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة جيد من وجهة نظر أفراد الدراسة، أيضاً لمستوى الميزة التنافسية. 2.وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية. 3.لايوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة.
14. دور إدارة المعرفة في	(عرقاوي،	معرفة دور إدارة	المستقل: إدارة	الوصفي	1.توافر إدارة المعرفة في

	تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية.	عبد اللوح، و الحيلة، (2019).	المعرفة في تحسين المنشآت السياحية الفلسطينية بالتطبيق على المطاعم والفنادق الفلسطينية.	المعرفة. التابع: أداء المنشآت السياحية.	التحليلي.	المؤسسات السياحية بدرجة كبيرة ووزن نسبي (79.658). 2. أداء المؤسسات السياحية في فلسطين مرتفع ووزن نسبي (71.232). 3. هناك علاقة وأثر بين إدارة المعرفة، وتحسين المنشآت السياحية الفلسطينية. 4. عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات تعزى لمتغير (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
15.	دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي لجامعة شقراء .	(شارد، 2018).	1. تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء لمفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها. 2. التعرف على العلاقة، ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة، وعملياتها، والأداء المؤسسي لجامعة شقراء.	المستقل: إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) المعرفة. التابع: الأداء المؤسسي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات)	الوصفي التحليلي.	1. مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة شقراء مرتفع. 2. هناك تفاوت في آراء أفراد العينة حول أبعاد متطلبات، وعمليات إدارة المعرفة.
16.	أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية، والأمن الوطني.	(الشنطي و علي، 2017).	معرفة إذا هناك أثر لإدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية، والأمن الوطني.	المستقل: عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) المعرفة. التابع: جودة	الوصفي التحليلي.	يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية، والأمن الوطني.

		الخدمات المقدمة (لموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).				
17.	إدارة المعرفة بين النظرية، والتطبيق.	(شارد، 2017).	دراسة إدارة المعرفة بشكل تفصيلي بين النظرية، والتطبيق.	المستقل: إدارة المعرفة التابع: التطبيق.	الوصفي التحليلي.	يوجد تكامل للقواعد، والمعلومات، والبيانات، وإمكانية تطبيق الحالات الموجودة في الدراسة على الجماعات، وعلى مناطق جغرافية معينة.
18.	دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية.	(حلموس، 2017).	معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانباها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية	المستقل: إدارة المعرفة التسويقية. التابع: الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	1. وجود عاقبة طردية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية. 2. وجود علاقة طردية بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية. 3. تستخدم البنوك الجزائرية إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون.
19.	إستراتيجيات إدارة المعرفة (دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق).	(محمد، 2016).	دراسة تأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة على مؤسسات المعلومات في	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: مؤسسات المعلومات.	الوصفي التحليلي.	1. ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاطات المعرفة الإدارية المختلفة على نحو عام يتسم بدرجة متوسطة. 2. عدم استطاعة المؤسسات

<p>ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة الأنشطة التي يتضمنها مفهوم إدارة المعرفة. 3. وجود ضعف في استخدام المقومات التكنولوجية. 4. وجود علاقة بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة، ومدى ممارسة نشاط الانشاء المعرفي، وحيازة المعرفة.</p>			العراق.			
<p>1. مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جدا بنسبة 44.94%. 2. من اهم مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز هو ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون أن الافراد لديهم طرق مختلفة لتنفيذ الاعمال. 3. من أكبر معيقات نجاح إدارة المعرفة هو عدم القدرة على قياس العوائد المادية لها.</p>	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة التابع: الخدمات الطبية العسكرية.	معرفة واقع، وأثر تطبيق إدارة المعرفة على الخدمات الطبيعية العسكرية في فلسطين.	(المدهون و الجواد ، 2016).	واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين.	20.
<p>1. ضعف تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. 2. هناك ارتباط طردي بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.</p>	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	بيان دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال، وتزويد الجامعات بمعلومات مهمة حول إدارة المعرفة والدور الذي يمكن أن تقوم فيه لتعزيز الميزة التنافسية.	(عامر، 2016).	دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية (محافظات الشمال).	21.

22.	تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين	(ربايعة و عبيد، 2016).	التعرف على تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: المنظمة المتعلمة.	الوصفي التحليلي.	1. أن مستوى توفر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة كان بدرجة عالية. 2. وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ابعاد المنظمة المتعلمة.
23.	إدارة المعرفة، وأثرها على زيادة كفاءة الابتكار التنظيمي على شركات السياحة، والسفر الأردنية.	(الرواشدة، 2015).	التعرف على أثر إدارة المعرفة على زيادة الابتكار التنظيمي، وكفاءته في القطاع السياحي الأردني.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الابتكار التنظيمي.	الوصفي التحليلي.	هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الابتكار الفني، والإداري، وكفاءته على الشركات في القطاع السياحي الأردني.

الدراسات الأجنبية:

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث - السنة	أهداف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية	نتائج الدراسة
1.	The Impact of Intellectual Capital and Knowledge Management on Competitive Advantage.	(Syahchari & Sahban, 2019).	معرفة تأثير رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.	المستقل: رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	يوجد علاقة بين رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
2.	The Mediating Effects of Product innovation in relation between Knowledge management and Competitive Advantage.	(Wahyono, 2019).	دراسة الأثر الوسيط لابتكار المنتجات على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.	المستقل: إدارة المعرفة، التابع: الميزة التنافسية.	الوصفي التحليلي.	1.توسط ابتكار المنتج في تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. 2.ادارة المعرفة لها تأثير كبير، وهام على ابتكار المنتجات. 3.للابتكار أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
3.	International Competitive Advantages in Tourism.	(Aquino, Algieri, & Succurro, 2018).	معرفة محددات الميزة التنافسية في الخدمات السياحية لدول الاتحاد الأوروبي ال 28 فترة (2000-2013).	المستقل: محددات الميزة التنافسية. التابع: الخدمات السياحية.	الوصفي التحليلي.	1.متغيرات نسب العوامل المحددة، والمتغيرات المتعلقة بالنظرية التجارية الجديدة تساهم بشكل كبير، وفعال في تفسير المزايا التنافسية الدولية في القطاع السياحي. 2.تساعد العوامل المرتبطة بالنظرية التجارية الجديدة على تعزيز هذه المزايا.

<p>3. هناك ارتباط سلبي بين المزايا التنافسية الدولية في السياحة، والكفاءة الاجمالية للبلد مقاسة بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.</p>						
<p>1. تقييم الأطر التاريخية لمساهمتها في تطوير نماذج TDC. 2. تم فحص الفئات الرئيسية، والمفاهيم، والمواضيع، والمؤشرات التي تقدمها هذه النماذج من حيث أهميتها، وتأثيرها على TDC. 3. تم وصف النماذج الأوسع ل (كراوتش، ريتشي، دواير، كيم، هيث) بالتفصيل، والتناقض من حيث شمولها، وصلاحياتها، وتطبيقها على وجهات محددة.</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>المستقل: الميزة التنافسية. التابع: النماذج.</p>	<p>مراجعة للنماذج الموجودة للقدرة التنافسية.</p>	<p>(Tavidze, 2018).</p>	<p>Tourism Destination Competitiveness (Comparative and Competitive Advantage).</p>	<p>.4</p>
<p>1. أنشطة إدارة المعرفة تؤثر على الابتكار، والأداء التنظيمي بشكل مباشر، وغير مباشر من خلال زيادة القدرة على الابتكار. 2. خلق المعرفة، وتكامل المعرفة،</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الابتكار.</p>	<p>دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء الابتكاري.</p>	<p>(Mardani, Moradi, Nikoosokhan, & Doustar, 2018).</p>	<p>The Relationship Between Knowledge management and Innovation Performance.</p>	<p>.5</p>

وتطبيق المعرفة يسهل الابتكار، والأداء.						
1. للمدراء دور كبير ورئيسي في قيادة المعرفة. 2. أنشطة التطوير المستخدمة هي وسيلة فعالة لتحسين الأداء في السوق.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: أداء الشركات في السوق.	معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات في السوق.	(Hussinki, Ritala, & Kianto, 2018).	The Impact of Knowledge management on the market performance of companies.	.6
1. رأس المال البشري، والعمليات لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية التنظيمية على العميل، والابعاد المالية. 2. تؤثر أنظمة المعلومات بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية التنظيمية.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية التنظيمية المستخدمة.	معرفة، ودراسة أثر عوامل إدارة المعرفة على الميزة التنافسية التنظيمية المستخدمة.	(Torres, Ferraz, & Rodrigues, 2018).	The Impact of Knowledge management Factors in organizational Sustainable competitive advantage.	.7
1. يوجد تكامل، وتماسك في الشركات لتحسين العمليات، وخلق ميزة تنافسية. 2. ساعدت إدارة المعرفة في الابتكار والاستجابة لتوقعات العملاء بسرعة. 3. ساعدت إدارة المعرفة على التطوير المستمر الذي يميز الشركة عن المنافسين الحاليين، والمحتملين.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.	(Jumrukovska, 2017).	Knowledge management and Competitive advantage.	.8
وجود جهل كبير في	الوصفي	المستقل:	دراسة الميزة	(Harney, 2016).	Competitive	.11

معايير الميزة التنافسية داخل الشركات.	التحليلي.	الميزة التنافسية. التابع: أداء الشركة	التنافسية وأثرها على الشركات.		advantage.	
1.الضغط المتزايد باستمرار للمنافسة، والأسواق العالمية يؤدي إلى إجبار المنظمات على أن تصبح أكثر ابداعا. 2.هناك أهمية كبيرة لإدارة المعرفة على الابتكار.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الابتكار.	معرفة أهمية إدارة المعرفة، وتأثيرها على الابتكار.	(Vafaie, Rahimi, Shad, & Rostami, 2016).	The Importance of Knowledge management on novation.	.12
1. إدارة المعرفة هي المحرك الأساسي، والرئيسي للأداء التنظيمي في الشركات. 2.ادارة المعرفة هي أداة حاسمة للبقاء التنظيمي، والقدرة التنافسية الربحية.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: أداء الإدارة التنظيمي.	معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للإدارة داخل الشركات.	(Omotayo, 2015).	Knowledge management as an important Tool in organizational management.	.13
وجد ان استراتيجية الميزة التنافسية الناجحة تحقق عوائد مالية للشركة.	الوصفي التحليلي.	المستقل: الميزة التنافسية. التابع: الشركات.	أثر الميزة التنافسية واستراتيجياتها على الشركات.	(McGee, 2014).	Competitive advantage.	.14
ان العناصر الحاسمة بالترتيب هي (إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، القيم التنظيمية، نظم المعلومات،	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: المنظمات.	معرفة دور إدارة المعرفة وعناصرها في المنظمات.	(Ferreira & Pilatti, 2013).	Analysis of the seven Deamination of Knowledge management in organization.	.15

الاتصالات، التعلم من خلال البيئة، العوامل الاستراتيجية، دور الإدارة العليا، قياس النتائج).						
هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، فكلما زادت المعرفة كلما استطاعت الشركة على تحقيق ميزة تنافسية لها تميزها عن باقي الشركات في السوق.	الوصفي التحليلي.	المستقل: إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية.	معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات.	(Rahimli, 2012).	Knowledge management and Competitive advantage.	.16
ان العملاء هم مصدر رائع للمعرفة في الشركات؛ لأنهم يكتسبون المعرفة، والخبرة داخلها من خلال اختيارهم للمنتجات، والخدمات.	الوصفي التحليلي.	المستقل: الوكلاء. التابع: إدارة معرفة العملاء.	معرفة دور الوكلاء في إدارة معرفة العملاء.	(Tang, Homayouni, & Alaei, 2011).	The Role of inelegant agents in customer Knowledge management.	.17

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد كافي من الدراسات العربية، والأجنبية ذات العلاقة المباشرة، والغير مباشرة في موضوع الدراسة، وتم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، والتي تم الاستفادة منها فيما يلي:

1. الاستفادة منها في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، وطريقة تحليل البيانات.

2. تصميم، وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.

3. تم الاستفادة منها بشكل كبير في عرض الإطار النظري للدراسة.

4. تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسات.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة

تشابهت هذه الدراسة مع بعضاً من الدراسات التي تم عرضها، والتي اتفقت على أن وجود إدارة المعرفة في الشركات يساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وجعلها مميزة ومختلفة عن باقي الشركات في الأسواق.

من حيث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يوصف ظاهرة معينة، ومحددة، ويوصف طبيعتها ونوعية علاقتها مع متغيراتها، وأسبابها، واتجاهاتها، فأغلب الدراسات مثل دراسة الدوسري و كايين، (2022)، والاسراج و محمد، (2022)، وغيرها من الدراسات جميعها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لما فيه من دقة في وصف ظاهرة البحث العلمي.

من حيث أداة الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة معتوق و بن زيان، (2021)، ودراسة رحمانى، طاهرين، و بالعيد، (2020)، ودراسة عراقوي، عبد اللوح، و الحيلة، (2019)، وأغلب الدراسات التي تم عرضها بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ لأن الاستبانة أو كما يسميها البعض بالاستبيان هي من الطرق البحث الشائعة؛ وذلك لأنها توفر وسيلة سريعة فعالة وغير مكلفة لجمع كميات كبيرة من المعلومات من أحجام عينات كبيرة، فهي أداة فعالة جداً للحصول على نتائج صحيحة، وأكثر شمولاً.

من حيث استخدام اسلوب التحليل في الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طريقة جمع البيانات (الاستبانة)، وتحليلها عن طريق برنامج (SPSS).

من حيث الفترة الزمنية

تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات في حدها الزمني، فقد أجريت في نفس الفترة الزمنية 2022-2023 بعض من الدراسات، والبعض الآخر كانت قبل هذه الفترة الزمنية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة

من حيث المحدد المكاني للدراسة

اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات في حدها المكاني، فقد تفردت هذه الدراسة في فلسطين (الضفة الغربية).

من حيث القطاع المستهدف

اختلفت عن بعض من الدراسات في القطاع المستهدف، حيث ان هذه الدراسة استهدفت الشركات السياحية، أما باقي أو بعض من الدراسات استهدفت قطاعات مختلفة، مثل دراسة الباحثان صديقي و قرزة، (2022) التي استهدفت قطاع الهواتف لشركة (APPLE)، ودراسة جمعة و المغربي، (2021) التي استهدفت قطاع (الاسلاك الكهربائية)، ودراسة الباحثان معتوق و بن زيان، (2021) التي استهدفت قطاع (الاسمنت)، ودراسة Wahyono, (2019) التي اتجهت إلى دراسة (أثر ابتكار المنتجات)، وغيرها من الدراسات التي استهدفت قطاعات أخرى مختلفة.

من حيث محاور، وفقرات الدراسة

اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات في محاورها، وفقراتها، فكل دراسة اعتمدت على محاور معينة وفقرات معينة، أيضا ترتيب هذه الفقرات والمحاور اختلف من دراسة إلى أخرى حسب رأي الباحث واعتماده لدراسته، فمثلا هذه الدراسة لها أربعة محاور وهي (أدوات إدارة المعرفة، أبعاد إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق إدارة المعرفة)، أيضا اختلفت الفقرات وترتيبها في هذه الدراسة عن باقي الدراسات الأخرى، وتم زيادة فقرات جديدة مهمة بناء على نظرية الباحثة لم تكن موجودة في الدراسات السابقة، ورأت أن وجودها يميز هذه الدراسة مثل الإستراتيجيات، والمصادر، وكيفية تحقيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأثرهما على هذه الشركات السياحية، والتي لم توجد في الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها (حسب علم الباحثة) من حيث هدفها الخاص في معرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية في فلسطين (الضفة الغربية)، بينما الدراسات السابقة ارتبطت عناوينها ومحتواها في إدارة المعرفة، والميزة التنافسية؛ ولكن تختلف عن هذه الدراسة في بعض من الأمور التي تم توضيحها سابقاً في أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة.

2. تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة، وادواتها، وكيف يمكن للشركات السياحية تطبيقها ضمن ابعادها؛ لتحقيق ميزة تنافسية.

3. تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات السياحية المرخصة والمسجلة في وزارة الاثار، والسياحة الفلسطينية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة، وإجراءاتها

3.1 المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها المستخدمة، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في استخلاص نتائج الدراسة، وتحليلها.

3.2 منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام (الاستبانة) كأداة للدراسة، وكذلك كون أن هذا المنهج يركز على وصف دقيق، وتفصيلي لظاهرة الدراسة، خاصة أن هذا المنهج اما لرصد ظاهرة (موضوع محدد) بهدف فهم مضمونه، أو تقييم وضع معين لأغراض عملية، كما أن الباحثة دحام، (2021) عرفته بأنه "عبارة عن وصف، وتحليل دقيق، وتفصيلي لظاهرة معينة، أو موضوع محدد، ويكون على صورتين: الأولى نوعية، والثانية كمية رقمية".

3.3 مجتمع، وعينة الدراسة

من المهم في أي بلد، وأي مكان في العالم وجود شركات تدعم السياحة، والسفر، وتسعى دائماً لتطويرها من خلال اكتساب المهارات، والمعارف المختلفة، حتى تحقق ميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن باقي جميع الشركات في السوق.

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، وموظفين الشركات السياحية في مختلف محافظات فلسطين (الضفة الغربية) للعام 2023 م؛ ولكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الذي بحيث أنه يغطي الشركات السياحية بما يتناسب مع عددها، وتم استخدام هذا الأسلوب لسهولة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة، وتم ذلك من خلال استخدام الاستبيان الإلكتروني، فقد بلغ عدد أفراد العينة (69) من الشركات السياحية المرخصة، والمسجلة في وزارة السياحة والآثار الفلسطينية، علماً بأن عدد الشركات السياحية المسجلة في وزارة السياحة والآثار هي (182) شركة سياحية، وتم توزيع ما يقارب (300) استبانة على الشركات السياحية المسجلة والغير مسجلة في وزارة السياحة والآثار من خلال مواقع التواصل الاجتماعي (واتس أب، وفيس بوك، والايمل)

ونظراً للظروف السيئة التي نواجهها اليوم ومن خلال العينة الملائمة تم الوصول إلى (69) استبانة؛ وبذلك تكون العينة النهائية هي (69) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول (2-3) يوضح، ويبين خصائص العينة الديموغرافية.

3.4 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات بموضوع أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السياحية على مصدرين أساسين هما: البيانات الثانوية التي تم تجميعها من الدراسات الجامعية، والمراجع المرتبطة في الموضوع، والبيانات الأولية التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانات للحصول على البيانات التي تخدم هذه الدراسة، وتساعد في تحقيق أهدافها.

3.5 أداة الدراسة، وخطوات بناءها.

تم إنشاء وتصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات، والمعلومات التي تخدم هذه الدراسة؛ وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وقد قسمت إلى قسمين هما:

القسم الأول: تمثل في مجموعة من المؤشرات التي تخص المبحوثين (الجنس، المستوى التعليمي، موقع الشركة، عمر الشركة، عدد موظفين الشركة).

القسم الثاني: احتوى هذا القسم على مجالات، ومحاور الدراسة، وقد اشتمل على أربعة محاور رئيسية وهي:

1. أدوات إدارة المعرفة: احتوت على خمسة أدوات رئيسية

2. أبعاد إدارة المعرفة: احتوت على ثلاثة أبعاد

3. الميزة التنافسية

4. تحديات تطبيق إدارة المعرفة.

كل محور من هذه المحاور احتوى على عدد من الأسئلة، وقد تركزت في الاختيار وفقاً لمقياس ليكرت (LIKRET SCALE) بدرجاته الخمسة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول (1-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

- المحور الأول: أدوات إدارة المعرفة.

1.علاقات العملاء: تكونت من (7) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال علاقات العملاء.

2.قواعد البيانات: تكونت من (9) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قواعد البيانات.

3.التواصل الاجتماعي: تكونت من (8) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التواصل الاجتماعي.

4.ادارة المهارات: تكونت من (7) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المهارات.

5.ادارة التعلم: تكونت من (8) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة التعلم.

- المحور الثاني: ابعاد إدارة المعرفة.

1.البعد التكنولوجي: تكونت من (8) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال البعد التكنولوجي.

2.البعد التنظيمي: تكونت من (7) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال البعد التنظيمي.

3.البعد الاجتماعي: تكونت من (7) فقرات وجاءت لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال البعد الاجتماعي.

- المحور الثالث: الميزة التنافسية.

تكونت من (11) فقرة تخص الميزة التنافسية وأثرها على الشركات السياحية الفلسطينية.

- المحور الرابع: تحديات تطبيق إدارة المعرفة

تكونت من (8) فقرات تخص التحديات التي تواجه الشركات السياحية في تطبيق إدارة المعرفة، وتم وضع هذه الفقرات جميعاً استناداً، واعتماداً على الدراسات السابقة التي تم عرضها في قسم الدراسات السابقة

وبالنسبة لبنائها قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية متبعة لهذه الخطوات:

أولاً: تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والتي تخص إدارة المعرفة، والميزة التنافسية، والقطاع السياحي، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها، ثم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة والتي اعتمدت على ابعاد، وأدوات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية في الشركات السياحية وتحديد فقرات كل واحدة منها.

ثانياً: تم إنشاء وتصميم الاستبانة في صورتها الأولية على برنامج (WORD) وعرضها على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس، والجامعات الأخرى، والأشخاص المؤهلين للتحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات، وأسئلة الاستبانة من حيث الحذف، أو الإضافة، والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

ثالثاً: بعد التعديلات تم اعادتها للمشرف على الرسالة وبعد الموافقة عليها بصورتها النهائية تم انشاؤها إلكترونياً وتوزيعها، وارسالها إلى جميع الشركات السياحية المسجلة، والمرخصة في وزارة الآثار والسياحة الفلسطينية.

3.6 المعالجة الإحصائية

تم تفرغ وتحليل الاستبانة الإلكترونية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية، والتكرارات لوصف عينة الدراسة، ومعامل الثبات الفا كرو نباخ التي يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومحاورها، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، و (One Way ANOVA)، وتحليل المتغيرات (Factor analysis).

3.7 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق الاستبانة هو التحقق من أداة الدراسة، وصلاحياتها، والتحقق من أنها تقيس ما يفترض، وما بني لتقيسه سواء من صدق المحتوى، أو التكوين، وأن يتم التحقق من جميع عناصر أداة الدراسة اللازمة للتحليل، ومن جميع فقراتها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام كرو نباخ الفا.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدقها؛ بعرضها على الدكتور المشرف عن الدراسة، وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من داخل، وخارج الجامعة، وقد تألفت من (4) محكمين ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين اللذين تفضلوا في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث قاموا مشكورين بأبداء آرائهم، وتقديم ملاحظاتهم حول أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث مدى وضوح لغة الفقرات، وسلامتها لغوياً (صيغة البحث، الكلمات)، ومدى شمولها لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تقديم النصائح، والمعلومات اللازمة من (تعديل، حذف، إضافة) فقرات، وأسئلة يرونها مهمة، ومناسبة للبحث، وتم أخذها جميعها بعين الاعتبار، وتطبيقها، من ثم إعادة ارسالها إلى الدكتور المشرف؛ لأخذ الملاحظات النهائية، والموافقة النهائية عليها؛ لإخراجها بالشكل النهائي الموجود في ملحق رقم (1).

3.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معامل الفا كرو نباخ (Cronbach Alpha)؛ وذلك كما هو موضح في الجدول (2-3)

المحاور	عدد العبارات	قيمة (Alpha)
المحور الأول	(39)	0.939
المحور الثاني	(22)	0.921
المحور الثالث	(11)	0.848
المحور الرابع	(8)	0.860
الثبات العام	(80)	0.955

جدول (2-3) نتائج معامل ألفا كرو نباخ

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول (2-3) أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ (0.955) لأجمالي فقرات الاستبانة، حيث ان الثبات تراوح بين (0.848) كحد أدنى، و(0.939) كحد أعلى؛ وبذلك تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وقابلة للاعتماد في تحقيق أهداف الدراسة بحسب مقياس نائلي والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات (Nunnally & Bernstein, 1994, pp. 264-265).

الفصل الرابع

عرض نتائج التحليل الاحصائي، ومناقشتها

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل أداة الدراسة (الاستبانة) ومناقشتها من خلال تعليق الباحثة على النتائج وتفسيرها، ثم ربطها بما يتناسب معها من الدراسات السابقة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الديموغرافية	
%44.9	31	ذكر	الجنس
%55.1	38	أنثى	
%8.7	6	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
%18.8	13	دبلوم	
%56.5	39	بكالوريوس	
%15.9	11	دراسات عليا	
%14.5	10	محافظات الشمال	موقع الشركة
%72.5	50	محافظات الوسط	
%13.0	9	محافظات الجنوب	
%11.6	8	أقل من سنة	عمر الشركة
%47.8	33	من 1-5 سنوات	
%18.8	13	من 6-10 سنوات	
%21.7	15	أكثر من 10 سنوات	
%23.2	16	أقل من 3 موظفين	عدد موظفين الشركة
%39.1	27	من 3-6 موظفين	
%20.3	14	من 7-10 موظفين	

4.2 النتائج المتعلقة في العينة الديموغرافية

جدول (4-1) النتائج المتعلقة بالعينة الديموغرافية

يوضح الجدول (4-1) النتائج المتعلقة بالعينة الديموغرافية التي تكونت من (الجنس، المستوى التعليمي، موقع الشركة، عمر الشركة، عدد موظفين الشركة)، حيث انه تبين بأن عدد الإناث أعلى من عدد الذكور من أصحاب وموظفين الشركات السياحية بنسبة 55.1% إناث، و44.9% من الذكور، وهذه نقطة مهمة تستحق الدراسة.

بالنسبة للمستوى التعليمي فكانت الغالبية حاصلة على شهادة البكالوريوس بنسبة 56.5% والنسبة الأقل هم من لم يتخطوا الثانوية العامة فكانت نسبتهم 8.7%، في حين أن هناك عدد لا بأس به من الحاصلين على الدبلوم بنسبة 18.8%، والحاصلين على درجة الدراسات العليا 15.9%؛ وهذا يدل على أن نسبة الأشخاص المتعلمين أكبر وأعلى، وأن غالبية مجتمع الدراسة مؤهل علميا بدرجة كبيرة، وهذا يدل أيضا على أن الشركات السياحية تهتم في وجود كفاءات تعليمية كبيرة.

بالنسبة لموقع الشركة فكانت النسبة الأعلى لمحافظة الوسط التي بلغت 72.5% مقارنة مع محافظات الشمال والجنوب وهذا يدل أن مناطق الوسط مثل مدينة رام الله تحتوي على العدد الأكبر من شركات السياحة والسفر.

بالنسبة لعمر وعدد موظفين الشركة فقد تبين أن عمر هذه الشركات يتراوح بين سنة حتى أكثر من عشرة سنوات، بشكل عام بنسبة 21.7%، لكن أغلبية هذه الشركات تراوح عمرها من سنة إلى خمسة سنوات بنسبة 47.8% وهي النسبة الأعلى مقارنة مع باقي الشركات السياحية، ويوضح الجدول بأن أغلب هذه الشركات عدد موظفيها يتراوح بين 3 موظفين إلى 6 موظفين بنسبة 39.1%.

4.3 نتائج التحليل العاملي (Factor analysis)

-نتائج (Total Variance Explained)

مجاميع دوران الأحمال التربيعية			القيم الذاتية الأولية			العناصر
المجموع	التباين %	النسبة التراكمية %	المجموع	التباين %	النسبة التراكمية %	
10.586	10.586	7.622	30.456	30.456	21.928	1
20.905	10.319	7.430	38.528	8.072	5.812	2
30.976	10.071	7.251	44.475	5.948	4.282	3
38.339	7.362	5.301	49.111	4.635	3.338	4
44.862	6.523	4.697	53.384	4.274	3.077	5
51.070	6.208	4.470	56.854	3.469	2.498	6
56.874	5.804	4.179	60.079	3.225	2.322	7
62.281	5.407	3.893	62.925	2.846	2.049	8
65.609	3.328	2.396	65.609	2.683	1.932	9

جدول (4-2) (Total variance Explained)

تشير المعطيات أعلاه في الجدول (4-2) إلى نتائج التباين الكلي وكما هو موضح في الجدول أن هناك 9 عوامل تفسر نسب التباينات من التباين الكلي لكل عامل على حدة وال 9 عوامل تفسر ما نسبته 65.609% هذه نسبة جيدة، وتعد قيم (Eigen Values) معيار لكل مكون لما يستطيع أن يكشفه من التباين فكلما زادت قيمته كلما زاد التباين الذي يتم تفسيره أو يكشفه العامل.

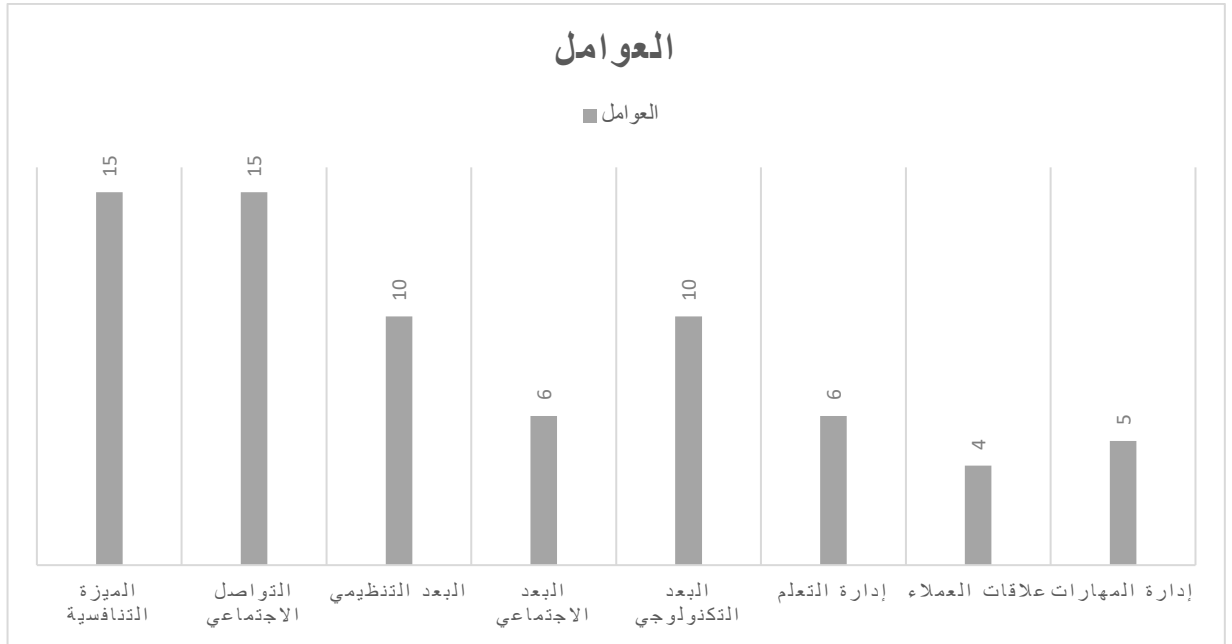
-نتائج مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Components Matrix)

من خلال التحليل الاحصائي تم عمل إعادة تدوير للفقرات من خلال (Factor Analysis)، وقد تم ترتيب الفقرات وفلترتها كل مجموعة تحت مسمى لها على الترتيب، وتم وضع هذا المسمى بناء على الفقرات التي تحت

م1	م4	م3	م5	م6	م8	م2	م9	م7
الميزة التنافسية	البعد الاجتماعي	البعد التنظيمي	البعد التكنولوجي	إدارة التعلم	إدارة المهارات	التواصل الاجتماعي	قواعد البيانات	علاقات العملاء
15 عامل	6 عوامل	10 عوامل	10 عوامل	6 عوامل	5 عوامل	15 عامل	عاملين	4 عوامل

العنوان التي أخذت أكبر اسم فيها كما هو موضح في جدول (3-4).

جدول (3-4)



شكل (1-4) مخطط ترتيب العوامل

*ملاحظة تم استثناء، واستبعاد متغير قواعد البيانات (آخر عاملان) وهما:

- نقص الموارد يقلل من فرصة أن تكون الشركة ذات ميزة تنافسية مميزة.

- تواجه الشركة صعوبة في بناء ميزة تنافسية؛ لأنها تحتاج إلى تكاليف عالية، واستثمارات مالية كبيرة جداً.

بسبب عدم تشكيل عدد كافي من العوامل وبالتالي تم حذف المتغير بشكل كامل.

4.4 تحليل العوامل

سيتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل عوامل الدراسة، والتي تناولت موضوع (أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية)، والتي احتوت على 4 محاور رئيسية (أدوات إدارة المعرفة، ابعاد إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، تحديات تطبيق إدارة المعرفة)؛ وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين، وقد تم استخدام عدة اختبارات إحصائية لتحليل النتائج منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرو نباخ، التحليل العاملي، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

تم تحويل مقياس ليكرت الخماسي على شكل فترات أي تصحيح المقياس؛ وذلك من خلال حساب فرق أعلى قيمة (1-5) من أدنى قيمة (5-1)، وهو ما يسمى بالمدى، تم تقسيم قيمة المدى على عدد الخيارات، وبالتالي نستمر في زيادة الفرق هذا على القيمة ابتداء من أدنى قيمة؛ لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة بالاعتماد على الوسط الحسابي كما هو موضح في جدول (4-4)، وتم الاعتماد على هذا المقياس وتصحيحه بناءً على الدراسات السابقة.

المقياس	الفرق بين الفترات	الفترة	الوصف	الدرجة
1	0.79	1.00-1.79	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
2	0.79	1.80-2.59	غير موافق	منخفضة
3	0.79	2.60-3.39	محايد	متوسطة
4	0.79	3.40-4.19	موافق	مرتفعة
5	0.80	4.20-5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

جدول رقم (4-4) تصحيح المقياس.

وللإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مدى استخدام الشركات السياحية (الأدوات) إدارة المعرفة؟

علاقات العملاء

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة	4.14	0.845	85.5	7.2	7.2	تستخدم الشركات أدوات وتقنيات لتحليل سلوك العملاء وتفضيلاتهم.
مرتفعة	4.16	0.868	85.5	8.7	5.7	توفر الشركة منصات تفاعلية للعملاء للتعبير عن آرائهم، ومشاركة تجاربهم.
مرتفعة جداً	4.57	0.581	95.7	4.3	0	تستخدم الشركة منصات التفاعل الاجتماعي لتحسين التواصل مع العملاء.
مرتفعة جداً	4.39	0.574	95.7	4.3	0	يتم تحليل المعلومات التي يتم جمعها من أجل تحديد حاجات العملاء المستقبلية.
مرتفعة جداً	4.33	0.798	88.4	7.2	4.3	تستخدم الشركة منصات التفاعل الاجتماعي لبناء علاقات قوية مع العملاء.
مرتفعة	4.13	0.726	85.5	11.6	2.9	تستخدم الشركة المعرفة المتوفرة لها عن الزبائن الحاليين لتحديد العملاء المستهدفين.

جدول (5-4)

تشير المعطيات الواردة في جدول (5-4) بأن الشركات السياحية تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحليل سلوك العملاء وفهم تفضيلاتهم فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها هذه الشركات، كما يبين الجدول أن هذه الشركات تخصص اهتماماً كبيراً لفهم احتياجات العملاء، وتفاعلهم مع الخدمات عبر منصات تفاعلية على وسائل التواصل الاجتماعي، ويتيح استخدام هذه المنصات للعملاء التعبير عن آرائهم ومشاركة تجاربهم، ويظهر تفاعلهم الفعال من خلال المعدلات المرتفعة المتبينة في الجدول، وتعزز فعالية التواصل بين الشركة وعملائها حيث تستفيد الشركة من التحليلات والبيانات التي تنشأ عن هذه التفاعلات، علاوة على ذلك تبين أن الشركات السياحية تستفيد من هذه المعرفة في تحديد حاجات العملاء المستقبلية، وتعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين لاكتساب عملاء جدد وتحديد الفئات المستهدفة مما يعكس الرغبة في تلبية احتياجات شرائح جديدة من العملاء.

قواعد البيانات

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.32	0.776	89.9	5.8	4.3	يوجد قاعدة بيانات خاصة للوصول إلى المعلومات داخل الشركة عند الحاجة لها.
مرتفعة	4.14	0.944	84.1	7.2	8.6	تستخدم الشركة قواعد البيانات من أجل تحليل البيانات المتعلقة في العملاء والوجهات السياحية المفضلة لهم
مرتفعة	4.17	0.857	87	7.2	5.7	تدعم قواعد البيانات عملية اتخاذ القرارات في مجالات التسويق السياحي.
مرتفعة جداً	4.28	0.684	87	13.0	0	تحسن قواعد البيانات تخطيط الرحلات من جميع الجوانب.
مرتفعة جداً	4.22	0.661	89.8	8.7	1.4	تساعد قواعد البيانات في تحليل تفاعل العملاء مع الشركة واستمرارية التواصل معهم.
مرتفعة جداً	4.43	0.737	88.4	10.1	1.4	يتم استغلال المعرفة المكتسبة من تجارب العملاء لتطوير باقات ، وخدمات جديدة.
مرتفعة جداً	4.32	0.717	88.4	10.1	1.4	تساهم قواعد البيانات في تحسين عمليات الحجز في الشركة
مرتفعة	3.84	1.106	71	13.0	15.9	تواجه الشركة تحديات في إيجاد قواعد البيانات بنجاح.
مرتفعة جداً	4.54	0.608	94.2	5.8	0	التعاون بين الموظفين يساهم في تبادل المعرفة وتطوير خدمات سياحية مبتكرة.

جدول (4-6)

تشير المعطيات الواردة في جدول (4-6) انه يتوفر لدى الشركات السياحية قاعدة بيانات تعتمد عليها كي تستطيع من خلالها الوصول إلى المعلومات الخاصة في العملاء والموظفين، وأن هذه القواعد تمكن الشركات من تحليل تفضيلات العملاء واختياراتهم والوجهات السياحية التي يفضلونها ويرغبون بها، وتعتبر هذه المعلومات داعماً قوياً لعمليات اتخاذ القرارات في مجال التسويق السياحي التي تقوم به الشركة من خلال التسويق لخدماتها التي تقدمها والتخطيط لرحلاتها المستقبلية من جميع الجوانب واستمرارية التواصل والتفاعل مع العملاء، وتستغل

تجارب العملاء كي تطور وتحسن خدماتها المستقبلية والجديدة التي تريد تقديمها سواء من خلال عمليات الحجز أو غيرها، كما أن التعاون المستمر بين الموظفين يساهم بشكل كبير جداً في تبادل المعرفة وتطوير وابتكار خدمات جديدة وهذا يدل على أن هذه الشركات تهتم بذلك؛ من جهة أخرى تبين أن بعضاً من هذه الشركات تواجه تحديات وصعوبة في إيجاد قواعد البيانات الخاصة بعملائها والملائمة لاحتياجاتها مما يدل على أن هناك تباين في طبيعة التحديات التي تواجهها في إدارة واستخدام بيانات العملاء بفعالية .

التواصل الاجتماعي

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.48	0.815	92.8	2.9	4.3	تستخدم الشركة منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك-انستغرام-واتس أب) للتواصل مع الموظفين
مرتفعة جداً	4.62	0.621	92.8	7.2	0	تستخدم الشركة منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك- انستغرام-واتس أب) للتواصل مع العملاء .
مرتفعة جداً	4.62	0.517	98.6	1.4	0	هناك دور فعال لمنصات التواصل الاجتماعي في نشر ومشاركة المعرفة، والمحتوى المرتبط بالسياحة والسفر .
مرتفعة جداً	4.62	0.545	97.1	2.9	0	يتم استخدام منصات التواصل الاجتماعي من أجل التفاعل مع العملاء، وجذب انتباههم لخدمات الشركة الجديدة.
مرتفعة جداً	4.54	0.632	92.8	7.2	0	تخدم منصات التواصل الاجتماعي الترويج لخدمات السياحة والسفر الخاصة في الشركة.
مرتفعة جداً	4.54	0.758	89.9	7.2	2.9	يزداد عدد حجوزات السياحة والسفر مع ازدياد الترويج لعروض الشركة عبر منصات التواصل الاجتماعي.
مرتفعة جداً	4.49	0.585	95.6	4.3	0	تساعد إستراتيجيات التواصل الاجتماعي في جمع وتحليل معلومات اهتمامات، وتفضيلات العملاء .
مرتفعة جداً	4.38	0.730	91.3	5.8	2.9	تستخدم منصات التواصل الاجتماعي لتعزيز الوعي في العلامة التجارية التابعة للشركة.

جدول (7-4)

تشير المعطيات الواردة في جدول (7-4) بأن الشركات السياحية تستخدم منصات التواصل الاجتماعي مثل (فيس بوك-انستغرام - واتس أب) من أجل التواصل مع موظفيها، وعملائها، وأن لهذه المنصات الاجتماعية دور فعال وكبير جداً في نشر ومشاركة المعرفة التي تخص المحتوى السياحي وجذب انتباه العملاء للخدمات الجديدة التي تقدمها ، كما أنها تخدم الشركات في الترويج بشكل سريع عن خدماتها، ومن خلال هذا الترويج يزداد عدد الحجوزات في الشركة ويرتفع عدد عملائها وزبائنها وتستقطب عملاء جدد لنفسها، وتساعد إستراتيجيات التواصل الاجتماعي في جمع وتحليل و فهم تفضيلات العملاء واهتماماتهم و تعزز الوعي حول علامتها التجارية في الأسواق ؛ وهذا يدل بأن الشركات السياحية تهتم جداً في منصات التواصل الاجتماعي لأنها تلعب دور كبير جداً وفعال لجعلها مميزة أمام العملاء الحاليين والمستقبليين.

إدارة المهارات

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.43	0.308	97.1	2.9	0	تساهم إدارة المعرفة في تحسين مهارات، وكفاءات الموظفين داخل الشركة.
مرتفعة جداً	4.46	0.558	97.1	2.9	0	تهتم الشركة في تطوير مهارات الموظفين.
مرتفعة جداً	4.45	0.582	95.7	2.9	0	يساعد تبادل المعرفة المكتسبة من تجارب الموظفين في التعامل مع العملاء بشكل أفضل.
مرتفعة	4.17	0.839	87	5.8	7.2	تقوم الشركة في عمل برامج تدريبية، وورشات عمل خاصة في الموظفين
مرتفعة جداً	4.35	0.480	100	0	0	تستغل الشركة المهارات الفريدة لموظفيها كجزء من إستراتيجية تسويقها، وجذب المزيد من العملاء
مرتفعة جداً	4.43	0.757	94.2	2.9	2.8	يحقق تطوير المهارات استدامة للشركة.
مرتفعة جداً	4.42	0.604	94.2	5.8	0	يحقق تبادل المعرفة بين الموظفين تنساق أفضل لتحسين عمليات الإدارة في الشركة.

جدول (8-4)

تشير المعطيات الواردة في جدول (8-4) بأن الشركات السياحية تهتم في تحسين وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين بشكل كبير جداً، كما أن تبادل المعرفة بين الموظفين يحسن من التعامل مع العملاء بشكل أفضل ودائماً ما تقوم بعمل برامج تدريبية، وورشات عمل خاصة للموظفين لتطوير مهاراتهم، كما أنها تستغل الموظفين

الذين لديهم مهارات فريدة كجزء من إستراتيجية تسويقها ومن خلالهم تستطيع جذب عملاء جدد لنفسها وبهذه النقطة المهمة اتفقت جميع العينة عليها، كما أن تطوير مهارات الموظفين وتبادلهم للمعرفة يحسن عمليات الإدارة ويحقق اتساق أفضل واستدامة أطول للشركة .

إدارة التعلم

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.43	0.630	92.7	7.2	0	تعزز إدارة المعرفة التعلم، وزيادة القدرات لتقديم خدمات مميزة.
مرتفعة	4.14	0.791	88.4	7.2	4.3	تستخدم الشركة أدوات، وأساليب لتوجيه عمليات التعلم لتطوير مهارات الموظفين.
مرتفعة جداً	4.36	0.727	92.8	5.8	1.4	يعزز تبادل المعرفة بين الموظفين عمليات التعلم.
مرتفعة جداً	4.32	0.737	92.8	2.9	4.3	توجه الشركة جهود التعلم نحو تحسين التفاعل مع العملاء، وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.
متوسطة	2.26	0.721	91.3	7.2	1.4	يمكن استخدام تحليلات التعلم والأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة
مرتفعة	4.19	0.791	86.9	10.1	2.8	يمكن استخدام تحليلات التعلم والأداء لتحسين أداء الموظفين في الشركة.
مرتفعة جداً	4.35	0.660	92.8	5.8	1.4	تتبنى الشركة ثقافة التعلم، والتطوير داخل الشركة لتحقيق التميز، والابتكار.
مرتفعة جداً	4.42	0.695	91.3	7.2	1.4	تعزز الشركة روح التعاون، والمشاركة بين الموظفين.

جدول (9-4)

تشير المعطيات الواردة في جدول (9-4) بأن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز عمليات التعلم داخل الشركات السياحية، وتزيد من القدرات لدى الموظفين من أجل تقديم خدمات مميزة وأن هذه الشركات تستخدم أساليب وأدوات لتوجيه عمليات التعلم، وتطوير مهارات الموظفين و تبادل المعرفة، ويسلط الضوء على جهود الشركات في تبادل المعرفة وتعزيز التفاعل بين الموظفين لتحسين أدائهم وتحسين تفاعلهم مع العملاء من أجل فهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم بشكل أفضل، كما أنها تقوم في استخدام التحليلات الخاصة بالتعلم والأداء لتحديد

نقاط القوة والضعف لديها وتعزز روح التعاون والمشاركة بين الموظفين وتحسين أدائهم، كما أنها تتبنى ثقافة التعلم والتطوير لتحقيق التميز والابتكار داخل الشركة.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما مدى استخدام الشركات السياحية (لأبعاد) إدارة المعرفة؟

البعد التكنولوجي

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.42	0.628	95.6	2.9	1.4	تستخدم الشركة أدوات تكنولوجية لتسهيل تدفق المعرفة ومشاركتها داخل الشركة.
مرتفعة جداً	4.29	0.597	92.7	2.9	0	تعتمد الشركة على أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات لتخزين، وتنظيم المعرفة الخاصة في العملاء.
مرتفعة	4.09	0.762	81.1	15.9	2.9	يتم استخدام التحليلات البيانية لتحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات، وسلوكيات العملاء.
متوسطة	3.75	0.991	71.2	15.9	14.4	تستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، والتنبؤ باحتياجات وسلوكيات العملاء.
مرتفعة	4.07	0.896	82.6	10.1	7.2	تستخدم الشركة الوسائل الرقمية لتوفير خدمات متميزة للعملاء أثناء السفر.
مرتفعة جداً	4.26	0.678	89.9	8.7	1.4	تعزز التطبيقات، والبرامج الخاصة في الشركة من تفاعل العملاء معها.
مرتفعة جداً	4.38	0.644	94.2	4.3	1.4	تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في جذب العملاء الجدد للشركة.
مرتفعة جداً	4.32	0.675	91.3	7.2	1.4	تساعد أدوات إدارة المعرفة المطبقة في الشركة على التكيف مع التطورات السريعة في صناعة السياحة والسفر.

جدول (10-4)

تشير المعطيات الواردة في جدول (10-4) بأن معظم الشركات السياحية تستخدم أدوات تكنولوجية لتسهيل تدفق المعرفة، ومشاركتها داخل الشركة، وأنها تعتمد على أنظمة معينة وقواعد بيانات لإدارة المحتوى وتخزين وتنظيم المعرفة الخاصة بالعملاء، ويتم استخدام التحليلات البيانية من أجل تحليل البيانات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وسلوكيات العملاء، أيضاً تستخدم غالبية هذه الشركات الذكاء الاصطناعي و تستخدم الوسائل الرقمية لتوفير

خدمات متميزة للعملاء، وتعزز تطبيقاتها وبرامجها من تفاعل عملائها مع بعضهم البعض، وتساهم وسائل التواصل الاجتماعي في جذب عملاء جدد للشركة، وادواتها تعمل على تحسين التكيف مع التطورات السريعة التي تحدث في مجال السياحة والسفر.

البعد التنظيمي

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة	4.13	0.890	82.6	11.6	5.7	توجد هياكل، وآليات مخصصة ومحددة لجمع المعرفة داخل الشركة
مرتفعة	4.06	0.820	85.5	8.7	5.4	توجد هياكل، وآليات مخصصة ومحددة لتنظيم المعرفة داخل الشركة.
مرتفعة	4.06	0.889	82.6	10.1	7.2	توجد هياكل، وآليات مخصصة ومحددة لمشاركة المعرفة داخل الشركة.
مرتفعة جداً	4.25	0.715	86.9	11.6	1.4	تسعى الشركة إلى إنشاء بيئة تشجع على المشاركة، والتفاعل، وتبادل المعرفة داخل الشركة.
مرتفعة جداً	4.38	0.688	91.3	7.2	1.4	تشجع القيادة التنظيمية على دعم، وتعزيز ثقافة المعرفة، وتمكين الموظفين من المشاركة، والتعلم المستمر.
مرتفعة جداً	4.25	0.715	89.9	7.2	2.9	تساهم العلاقات الرسمية بين الأقسام في تبادل المعرفة، وتكامل العمل لتقديم خدمات سياحية مميزة تشمل جميع العملاء.
مرتفعة جداً	4.29	0.788	88.4	7.2	4.3	توفر الشركة فرص تدريب، وتطوير مستمر للموظفين بهدف بناء قدراتهم التنظيمية وتعزيز دورهم في نقل المعرفة.

جدول (4-11)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-11) بأن شركات السياحة تحتوي على هياكل وآليات مخصصة ومحددة لجمع ومشاركة المعرفة، وتنظيمها، كما أنها تسعى دائماً إلى إنشاء بيئة تشجع على المشاركة والتفاعل وتبادل المعرفة، وتشجع على دعم وتعزيز وتمكين الموظفين من المشاركة والتعلم المستمر، أيضاً العلاقات الرسمية التي تكون بين الأقسام في الشركة تساهم بشكل كبير ومرتفع جداً في تبادل المعرفة مما يعمل على رفع التكامل

بالعمل وتقديم خدمات مميزة تشمل جميع العملاء، وتوفر فرص تدريب وتطوير مستمرة للموظفين من أجل بناء قدراتهم التنظيمية وتعزيز دورهم في نقل المعرفة ومشاركتها مع زملائهم.

البعد الاجتماعي

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.39	0.669	95.7	1.4	2.9	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز التواصل، والتفاعل بين الموظفين والعملاء في الشركة.
مرتفعة جداً	4.22	0.838	89.8	4.3	5.7	توفر الشركة برامج تدريب، وتطوير مستمرة للموظفين.
مرتفعة جداً	4.22	0.704	89.9	7.2	2.9	تستخدم الشركة شبكات داخلية لتسهيل التواصل، وتبادل المعرفة بين الموظفين.
مرتفعة جداً	4.33	0.700	92.8	4.3	2.9	إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في الشركة.
مرتفعة جداً	4.33	0.700	89.8	8.7	1.4	تساعد إدارة المعرفة على استغلال المعلومات المكتسبة من العملاء في تحسين جودة خدماتها المقدمة، وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل.
مرتفعة	4.19	0.845	88.4	5.8	5.7	تسعى الشركة إلى استثمار علاقات اجتماعية مع شركات السياحة والسفر لتبادل المعرفة، والخبرات.
مرتفعة جداً	4.32	0.776	91.3	5.8	2.8	تحافظ الشركة على تراثها الاجتماعي، والثقافي لضمان نقل المعرفة، والخبرات من جيل إلى آخر، والحفاظ على هويتها وتميزها في صناعة السياحة والسفر.

جدول (4-12)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-12) بأن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والعملاء، وأن الشركات السياحية توفر برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين وتستخدم شبكات داخلية لتسهيل التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين، كما أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي على تعزيز العلاقات الاجتماعية بينهم، وتساعد على استغلال المعلومات التي تكسبها من العملاء في تحسين جودة خدماتها التي سوف تقدمها لهم، وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل، وغالباً ما تسعى هذه الشركات إلى استثمار علاقات اجتماعية

مع شركات أخرى لتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، كما أنها تحافظ على تراثها الاجتماعي والثقافي لضمان نقل المعرفة والخبرات من جيل إل جيل مع الحفاظ على هويتها وتميزها في قطاعها السياحي.

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في الشركات السياحية وقدرتها على تحقيق وتطوير ميزة تنافسية؟

الميزة التنافسية

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة جداً	4.58	0.553	97.1	2.9	0	إدارة المعرفة لها دور كبير في تحقيق أهداف الشركة.
مرتفعة جداً	4.33	0.586	94.2	5.8	0	تساهم إدارة المعرفة في بناء علاقات جيدة مع العملاء.
مرتفعة جداً	4.39	0.647	94.2	4.3	1.4	تستخدم المعرفة المتراكمة لدى الشركة لفهم احتياجات، ورغبات العملاء، وتقديم خدمات جديدة لهم.
مرتفعة جداً	4.33	0.634	91.8	8.7	0	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز كفاءة وفعالية الشركة.
مرتفعة جداً	4.38	0.621	92.7	7.2	0	تستغل الشركة المعرفة، والخبرات المتاحة لها لجذب العملاء، والتعامل معهم بشكل مستمر.
مرتفعة جداً	4.33	0.634	91.3	8.7	0	ترفع إدارة المعرفة من جودة الخدمات المقدمة، وتجعلها تبرز بين المنافسين.
مرتفعة جداً	4.35	0.638	94.2	4.3	1.4	تساهم إدارة المعرفة في تحسين تجربة العملاء.
مرتفعة	4.16	0.980	82.6	10.1	7.2	نقص الموارد يقلل من فرصة أن تكون الشركة ذات ميزة تنافسية مميزة.
مرتفعة	3.77	1.190	68.1	10.1	21.7	تواجه الشركة صعوبة في بناء ميزة تنافسية؛ لأنها تحتاج إلى تكاليف عالية، واستثمارات مالية كبيرة جداً.
مرتفعة جداً	4.29	0.666	91.3	7.2	1.4	يوجد أثر ملموس لإدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية للشركة.

مرتفعة جداً	4.48	0.609	94.2	5.8	0	تساهم إدارة المعرفة في تقديم خدمات جديدة.
-------------	------	-------	------	-----	---	---

جدول (4-13)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-13) بأن إدارة المعرفة تلعب دور كبير وفَعَال في تحقيق أهداف الشركة وقد اتفقت غالبية الشركات على هذه، كما أنها تساهم في بناء علاقات جيدة مع العملاء وفهم لاحتياجاتهم ورغباتهم وتقديم أفضل الخدمات لهم من خلال استخدامها للمعرفة المتراكمة لديها، وتعزز أيضاً كفاءة وفعالية الشركة وتستغل المعرفة والخبرات المتاحة لها في جذب عملاء جدد والتعامل معهم بشكل مستمر، وإدارة المعرفة ترفع من جودة الخدمات المقدمة مما يجعلها بارزة امام المنافسين كما أن الجدول يوضح بأن هناك أثر ملموس وواضح جداً لها في بناء ميزة تنافسية للشركة، وتحسن تجربة العملاء لديها، أيضاً تبين من خلال النتائج الواردة بأن نقص الموارد يقلل من فرصة أن تكون الشركة ذات ميزة تنافسية مميزة وهذا ما اتفقت عليه غالبية الشركات السياحية وأن بعضاً من هذه الشركات تواجه صعوبة في بناء ميزة تنافسية لنفسها بسبب التكاليف العالية والاستثمارات المالية الكبيرة التي تحتاجها من أجل تميزها، ويوضح الجدول بأن إدارة المعرفة دائماً تساهم وتسعى لتقديم خدمات جديدة للعملاء.

-نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه (One-Way ANOVA)

تم إجراء اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA) لاكتشاف هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية على إدارة المعرفة والميزة التنافسية .

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الديموغرافية بالنسبة (لإدارة المعرفة)	
0.286	1.156	0.6367	4.3675	ذكر	الجنس
		0.6924	4.2645	أنثى	
0.959	0.101	0.37892	4.2896	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
		0.30927	4.3657	دبلوم	
		0.40427	4.3014	بكالوريوس	
		0.50654	4.2906	دراسات عليا	
0.048	3.185	0.33363	4.5934	محافظات الشمال	موقع الشركة
		0.38757	4.2584	محافظات الوسط	
		0.41675	4.2878	محافظات الجنوب	
0.750	0.404	0.33479	4.3648	أقل من سنة	عمر الشركة
		0.42327	4.2608	من 1-5 سنوات	
		0.32131	4.3934	من 6-10 سنوات	
		0.44240	4.3202	أكثر من 10 سنوات	
0.517	0.767	0.32776	4.2715	أقل من 3 موظفين	عدد موظفين الشركة
		0.40388	4.2975	من 3-6 موظفين	
		0.36483	4.2494	من 7-10 موظفين	
		0.49946	4.4645	أكثر من 10 موظفين	

جدول(14-4)

الدالة الاحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الديموغرافية بالنسبة إلى (الميزة التنافسية)	
0.367	0.825	0.46494	4.4113	نكر	الجنس
		0.46415	4.3092	أنثى	
0.490	0.816	0.45466	4.3194	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
		0.37494	4.5064	دبلوم	
		0.44516	4.3504	بكالوريوس	
		0.62067	4.2121	دراسات عليا	
0.430	0.855	0.49659	4.5167	محافظات الشمال	موقع الشركة
		0.42165	4.3417	محافظات الوسط	
		0.64550	4.2500	محافظات الجنوب	
0.173	1.713	0.29019	4.3438	أقل من سنة	عمر الشركة
		0.45851	4.3258	من 1-5 سنوات	
		0.41645	4.5962	من 6-10 سنوات	
		0.54536	4.2167	أكثر من 10 سنوات	
0.462	0.868	0.27534	4.3438	أقل من 3 موظفين	عدد موظفين الشركة
		0.44717	4.4537	من 3-6 موظفين	
		0.47447	4.2143	من 7-10 موظفين	
		0.66108	4.3125	أكثر من 10 موظفين	

جدول (15-4)

تشير المعطيات في الجدولين أعلاه (14-4) و(15-4) إلى العوامل الديموغرافية التي تم أخذها في عينة الدراسة ليس لها تأثير أو دلالة إحصائية سواءً على إدارة المعرفة أو الميزة التنافسية باستثناء عامل ديموغرافي واحد وهو موقع الشركة على إدارة المعرفة حيث بلغت نسبة محافظات الشمال (*0.33508) ومحافظات الوسط (0.30565)، ومن خلال نتائج (ANOVA Test) تبين أن النتائج كانت لصالح محافظات الشمال (I-J) (-0.30565*0.33508) وذلك بنسبة (0.038)؛ وهذا يدل على أن محافظات الشمال تهتم وتطبق إدارة المعرفة في شركاتها أكثر من محافظات الوسط، مع العلم بأن محافظات الشمال كانت نسبتها أقل في المشاركة من خلال تعبئة الاستبيان من محافظات الوسط إلا أنه من خلال التحليل تبين ان النتائج لصالحها وهذا يدل على الاهتمام في إدارة المعرفة وتطبيقها.

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع: ماهي التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات السياحية في تطبيق إدارة المعرفة؟

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
مرتفعة	4.01	0.886	78.2	15.5	7.2	تؤثر التغييرات في اللوائح والتشريعات القانونية الخاصة في السياحة والسفر سلبياً في تبادل المعرفة.
مرتفعة	3.94	1.149	76.9	2.9	20.2	تعامل الشركة مع عدة ثقافات، ولغات يزيد من تعقيد جمع وتبادل المعرفة.
مرتفعة	3.67	1.184	68.1	8.7	23.1	تطور التكنولوجيا، ووسائل الاتصال بشكل سريع يزيد من صعوبة مواكبة التطورات، وتطبيقها في إدارة المعرفة.
مرتفعة	3.55	1.219	63.8	10.1	26.1	هناك صعوبة في تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة بشكل فعال مع زملائهم.
مرتفعة	3.52	1.279	68.1	7.2	24.6	تواجه الشركة صعوبة في تطوير، وتحسين مهارات الموظفين بسبب التكاليف العالية.
مرتفعة	3.49	1.244	59.4	14.5	26	يوجد نقص في موارد تمويل برامج إدارة المعرفة.
مرتفعة	3.41	1.458	56.5	8.7	34.7	تواجه الشركة مشكلة في حماية معلومات الأفراد.
متوسطة	3.26	1.721	91.3	7.2	1.4	تؤثر تغييرات السوق على احتياجات، وتفضيلات العملاء.

جدول (4-16)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-16) أن هناك وجود عديد من التحديات التي يمكن أن تواجهها الشركات السياحية في تطبيقها لإدارة المعرفة وخلق ميزة تنافسية لنفسها، من خلال الجدول تبين أن أعلى تحدي تواجهه هذه الشركات هو تحدي التغييرات في اللوائح والتشريعات القانونية الخاصة في السياحة، كما أن تعدد الثقافات واللغات يزيد من تعقيد جمع المعرفة وتبادلها، أيضا التطور السريع الحاصل في قطاع التكنولوجيا ووسائل الاتصال يشكل تحدي لبعض الشركات السياحية لأن برأيهم أن هذا التطور السريع يزيد من صعوبة مواكبة التطورات، وتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة بشكل فعال مع زملائهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم بسبب

التكاليف العالية، وبعض الشركات تعاني من نقص في موارد تمويل برامج إدارة المعرفة، والبعض يواجه مشكلة في حماية معلومات الأفراد، والبعض الآخر يرى أن التغيرات التي تحصل في الأسواق لها أثر عالي وكبير على احتياجات وتفضيلات العملاء .

-نتائج معامل الارتباط

المتغيرات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية	0.689	0.000
إدارة المهارات مع الميزة التنافسية	0.569	0.000
التواصل الاجتماعي مع الميزة التنافسية	0.548	0.000
البعد التنظيمي مع الميزة التنافسية	0.397	0.000
البعد الاجتماعي مع الميزة التنافسية	0.642	0.000
البعد التكنولوجي مع الميزة التنافسية	0.431	0.000
إدارة التعلم مع الميزة التنافسية	0.591	0.000
علاقات العملاء مع الميزة التنافسية	0.433	0.000

جدول (4-17)

تشير المعطيات في الجدول أعلاه (4-17) ان هناك علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات والميزة التنافسية، كما أن الميزة التنافسية يؤثر عليها عدد لا متناهي من العوامل والمتغيرات؛ وقد فسرت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة ما قيمته 53.5% من قيمة التغير الحاصل في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة $R^2 = (0.535)$ ، كما تبين في الجدول بأن هناك علاقة قوية وإيجابية وذات دلالة احصائية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ($\beta = 0.689$, $P < 0.001$).

الفصل الخامس

النتائج، والتوصيات

5.1 مقدمة

هدف هذا الفصل إلى استعراض أهم النتائج، والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وما وصلت إليه الباحثة بعد عمليات التحليل، والمعالجة الإحصائية للبيانات؛ وذلك لبيان أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية في الضفة الغربية، كما أنه سيتناول الأجوبة على أسئلة الدراسة، ثم تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ومجموعة من البحوث المستقبلية التي يمكن القيام بها.

5.2 النتائج

5.2.1 الإجابة على أسئلة الدراسة

5.2.1.1 الإجابة على السؤال الفرعي الأول

ما مدى استخدام الشركات السياحية (الأدوات) إدارة المعرفة؟

من خلال هذه الدراسة واجابات المبحوثين تبين بأن الشركات السياحية تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحليل سلوك العملاء، وفهم تفضيلاتهم بشكل أفضل، كما أن الشركات السياحية تعطي اهتمام كبير للعملاء وتتيح إليهم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والمنصات الاجتماعية للتعبير عن آرائهم وتجاربهم، وهذا الشيء يعزز التفاعل فيما بينهم ويجعل الشركات تكسب عملاء جدد وأن تحافظ على العملاء الحاليين، كما تلجأ شركات السياحة إلى خلق قواعد البيانات التي تتيح للشركة تخزين معلومات الزبائن والرجوع إليها عند الحاجة مما يشكل دعماً قوياً لعمليات اتخاذ القرارات الفعالة، فبناءً على تحليل هذه المعلومات تستطيع الشركة اتخاذ تتعلق في خدماتها، وتحديد الفئات المستهدفة بناءً على تفضيلات العملاء.

وتهتم معظم الشركات في وسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها أداة من أدوات إدارة المعرفة لما لها من دور حيوي وفعال في جمع المعلومات والتفاعل مع العملاء من خلال المنصات الاجتماعية مثل (فيسبوك، انستغرام، واتس أب) وغيرها من المنصات، وتسخيرها ترويجياً من خلال تقديم معلومات للسوق المستهدف تتعلق في تقديم عروض سعرية أو خدمات جديدة، أو بناء وعي في العلامة التجارية للشركة بهدف جذب العملاء للشركة، وتعزيز علامتها التجارية وجعلها مميزة عن باقي الشركات السياحية.

كما تعتبر إدارة المهارات والتعلم في الشركات السياحية أيضاً من أحد أهم الأدوات التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة في الشركات السياحية، وجعلها ذات ميزة تنافسية في الأسواق، حيث أن تدريب الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على التعلم هذا يعود بالنفع على المنظمة خاصة اذا تم تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم، وهذا ما اتفقت به الباحثة مع نتيجة الباحث (الرواشدة، 2015) في دراسته عن أثر إدارة المعرفة على زيادة الابتكار التنظيمي في الشركات السياحية الأردنية حيث أن من اهم نتائجه تبين أن الشركات السياحية الأردنية تهتم بشكل كبير في إدارة التعلم وتدريب الموظفين وتشجعهم وتدعمهم دائماً على تبادل المعرفة فيما بينهم.

والكثير من الشركات في وقتنا الحالي تهتم بشكل كبير جداً في الكادر الخاص بها وتسعى إلى استقطاب الكفاءات، واستغلال المهارات الفريدة التي لديهم، والعمل على نقلها إلى الموظفين من خلال تعزيز روح التعاون والعمل كفريق.

وهذه النتائج توافقت بشكل عام مع دراسة الباحث (أشرف، 2022) في دراسته عن إدارة المعرفة ولماذا تحتاجها في شركتك وكانت هذه أهم الأدوات التي يجب استخدامها في الشركات من أجل الحصول على أعلى قدر من المعرفة الذي يحقق ميزة تنافسية للشركة.

5.2.1.2 الإجابة على السؤال الفرعي الثاني

ما مدى استخدام الشركات السياحية (لأبعاد) إدارة المعرفة؟

في هذه الدراسة تم التركيز على ثلاثة أبعاد مهمة لإدارة المعرفة وهي البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، ومن خلال نتائج تحليل البيانات في هذه الدراسة تبين بأن معظم الشركات السياحية تستخدم أدوات تكنولوجية لتسهيل تدفق المعرفة، ومشاركتها داخل الشركة، كما أنها تعتمد على أنظمة معينة وقواعد بيانات خاصة لإدارة المحتوى الخاص بها ولتخزين وتنظيم المعرفة المكتسبة والخاصة بالعملاء.

كما تلجأ شركات السياحة إلى تطبيق تحليلات بيانية من أجل التنبؤ بحجم الطلب والاحتياجات المستقبلية للعملاء بالاعتماد على البيانات التاريخية المتواجدة في قواعد بياناتها.

وفي الوقت الحالي وفي ظل التطور التكنولوجي أصبحت معظم الشركات تستخدم الذكاء الاصطناعي والوسائل الرقمية لتوفير خدمات مميزة للعملاء تتوافق بشكل كبير مع احتياجاتهم ورغباتهم.

أيضاً من خلال النتائج تبين أن معظم الشركات السياحة تطبق آليات مخصصة ومحددة لجمع ومشاركة وتنظيم المعرفة، وتسعى دائماً إلى إنشاء بيئة تشجع على المشاركة والتفاعل وتبادل المعرفة، كما أنها تهتم في القدرات التنظيمية والمهاراتية والتعلم للموظفين في الشركة من أجل تحقيق التكامل بالعمل وتقديم خدمات مميزة، وتسعى

دائماً بالاهتمام في توفير فرص تدريب وتطوير مستمرة للموظفين وتشجيعهم على نقل ومشاركة معرفتهم ومهاراتهم مع زملائهم، لأنها تعزز التواصل والتفاعل فيما بينهم، وهذا له أثر إيجابي على تعزيز العلاقات الاجتماعية فيما بينهم. والشركة تستغل هذه العلاقات الاجتماعية في استثمارها مع شركات أخرى لتوطيد العلاقات وتبادل المعرفة والخبرات، والحفاظ على تراثها الاجتماعي والثقافي لضمان نقل هذه المعرفة والخبرات من جيل إلى جيل مع الحفاظ على هويتها وتميزها في القطاع السياحي . وهذا ما اتفقت عليه الباحثة مع (هاجر، 2022) في دراسة أبعاد إدارة المعرفة.

5.2.1.3 الإجابة على السؤال الفرعي الثالث

ما العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في الشركات السياحية وقدرتها على تحقيق وتطوير ميزة تنافسية؟

ادارة المعرفة تلعب دور كبير وفعال في تحقيق أهداف الشركة التنافسية، ومن الجلي في نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين قدرة الشركات على تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، وبين قدرتها على جمع المعلومات، وتسخيرها في استنباط احتياجات العملاء، ورغباتهم، وتوقع حجم الطلب المستقبلي مما يمكنها من تطوير خدماتها وعروضها التسويقية بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن، وطبيعة الظروف السائدة في السوق المستهدف، وبناء علاقات متينة، وطويل الأجل مع العملاء وهذا ما يجعلها بارزة امام المنافسين، وقد اتفقت غالبية الشركات السياحية من خلال إجابات المبحوثين على ذلك.

الإجابة على السؤال الفرعي الرابع

ماهي التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات السياحية في تطبيق إدارة المعرفة؟

يواجه القطاع السياحي في فلسطين العديد من التحديات بسبب الظروف السياسية، والاقتصادية السائدة في السوق الفلسطيني ككل. وهذا الواقع ينطبق على الشركات السياحية حيث تواجه العديد من التحديات في تطبيق إدارة المعرفة، ومن أهم هذه التحديات التي تواجهها هي التغير المستمر في اللوائح والتشريعات القانونية التي تخص قطاع السياحة، بالإضافة إلى تعدد الثقافات واللغات مما يزيد من تعقيد جمع المعرفة وتبادلها، فكلما تعددت هذه الثقافات واللغات والاختلافات تؤدي أحياناً إلى خلق سوء فهم وهذا يحد من تبادل المعرفة ومشاركتها، أيضاً بعض الشركات تواجه مشكلة التطور السريع في التكنولوجيا فغالباً ليست كل الشركات تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي، فيوجد بعض من هذه الشركات تعاني من التطور السريع الحاصل في قطاع التكنولوجيا ووسائل الاتصال والتي صعب مواكبتها بالشكل المطلوب وهذا يشكل تحدي بحد ذاته، أيضاً تعاني الشركات في القطاع السياحي من نقص في موارد تمويل برامج إدارة المعرفة، وحماية معلومات الأفراد المحدودية الموارد المتاحة لهذه الشركات، كما أن عدم الثبات في الأسواق سواء بالخدمات او بأسعارها يؤثر على تفضيلات ورغبات العملاء،

ويجعلها متغيرة ومتقلبة حسب الظروف السائدة ومن أجل حل هذه المشكلة والتخلص من التحديات والمعوقات التي يمكن ان تواجهها الشركات تم إيجاد حلول لذلك ووضعها في قسم النتائج والتوصيات.

5.3 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فأنها توصي بمجموعة من التوصيات المهمة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في الدراسات القادمة منها:

- 1- ضرورة اهتمام الشركات السياحية في موضوع إدارة المعرفة بشكل أكبر لتسهيل اكتساب وتبادل المعرفة داخل الشركة.
- 2- توجيه التمويل في الشركات السياحية نحو تطبيق برامج إدارة المعرفة لجعلها ذات ميزة تنافسية.
- 3- الاهتمام بشكل خاص بالموظفين من خلال توعيتهم حول موضوع إدارة المعرفة، وعقد دورات وورشات تدريبية لهم.
- 4- المواظبة على التحديث المستمر للوسائل التكنولوجية المستخدمة داخل الشركة؛ من أجل مواكبة التطور السريع فيها.
- 5- تشجيع الموظفين على تبادل الآراء والأفكار من أجل اكتساب المعرفة من بعضهم البعض واستمرارية تناقلها.
- 6- ضرورة سن قوانين وتشريعات خاصة بالقطاع السياحي تسهل على الشركات الاستمرارية بعملها دون الدخول في التعقيدات المستمرة.
- 7- ضرورة اهتمام محافظات الوسط والجنوب في تطبيق إدارة المعرفة داخل شركاتها لجعلها مميزة ومنافسة في الأسواق.
- 8- الاستعانة بذوي الخبرة لحل التعقيدات والمشكلات التي تواجهها الشركة في تعدد واختلاف اللغات والثقافات المرتبطة في الشركة.

5.4 اقتراحات لبحوث مستقبلية

- 1- إجراء دراسة حول دور إدارة المعرفة في رفع مستوى كفاءة أداء العاملين في المؤسسات.
- 2- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وسبل علاجها.
- 3- إجراء دراسة حول تأثير التحولات الرقمية على إدارة المعرفة.
- 4- إجراء دراسة حول التغيرات الثقافية في بيئة العمل وتأثيرها على إدارة المعرفة.
- 5- إجراء دراسة حول تكنولوجيا السحابة وتأثيرها على إدارة المعرفة.

قائمة المصادر، والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم عادل الدوسري، و تشي وي كاين. (2022, 11 20). دور الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي (منطقة الرياض). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3.
- ابو بكر سلطان. (2017). *إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أحمد البشير الشريف، عبد القادر محمد هويدي، و عبد الفتاح جمعة سالم. (2021, 12). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف المساهمة بطرابلس). *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، 18.
- اسماء سعيد الاسراج، و محمد شعبان بسيوني محمد. (2022, 12). أثر التحول الرقمي على إستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 16(2).
- اسماء عدائكي، و نصر ضو. (2021, 12 31). أثر عناصر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية حالة : موبيليس الوادي. *ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية*، الصفحات 801-814.
- امينة صديقي، و اسمهان قرزة. (2022, 12 25). مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لشركة apple. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة*، مجلد 6 طبعة 2، الصفحات 249-270.
- جمال الدوري، و احمد الحيت. (2013). *اثر عمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الاردن*. الاردن.
- حازم أشرف. (2022, 10). لماذا تحتاج الى ادارة المعرفة في شركتك الناشئة؟ بعيد (نصائح لاصحاب الشركات).
- حسين حبيب السيد. (2021, 4 10). الميزة التنافسية ودور القادة في تعزيزها. *النجاح*.
- حيدر محمد. (2016, 3). *استراتيجيات ادارة المعرفة*. العراق.
- خالد الرواشدة. (2015). ادارة المعرفة واثرها على زيادة كفاءة الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات السياحة والسفر الاردنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئية*.

زياد علي الشوابكة. (2016). أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع

الاتصالات الاردنية. تم الاسترداد من Research Gate:

https://www.researchgate.net/publication/316473499_athr_ttbyq_astratyjt_alward_albshryt_fy_thqyq_almyzt_altnafsyf_fy_qta_alatsalat_alardnyt_drast_ttbyqyt

سامر عرقاوي، نبيل عبد اللوح، و أمال عبد المجيد الحيلة. (2019, 3 24). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.

فلسطين (صفحة اللد). (2016). السياحة في فلسطين. فلسطين: صفحة اللد.

لظفي معتوق، و ايمان بن زيان. (2021, 6 21). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة (باتنة). مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، مجلد 11 عدد 1، الصفحات 348-373.

محمد المدهون، و لميس الجواد . (2016). واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين. فلسطين .

محمد خاطر، عبد الحكيم المنهاوي، و عبد الكريم القولي. (2020, 12). اثر تطبيق المعرفة في تحسين اداء الطائر للطائرة (دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الجديدة . المجلة العربية للنشر (AJSP)، 26.

محمد صالح العزيزي، رابع بالنور، و أحمد بن موية. (2022, 1 31). التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية. الابتكار والتسويق، الصفحات 603-604.

محمود الشنطي، و امين علي. (2017). أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والامن الوطني. فلسطين.

محمود جمعة، و دينا المغربي. (2021, 7 18). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية"دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والاسلاك الكهربائية المساهمة العامة-الردن. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية .

هاني شارد. (2017). ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. المملكة العربية السعودية .

- Albino, J. P., Edmundo , L., & Pimentel, A. M. (2009). Model for Knowledge Management in Small Companies: Case Study. *POMS 20th Annual Conference*. Orlando, Florida, U.S.A.
- Ferreira, C. L., & Pilatti, L. A. (2013). *Analysis of the seven dimensions of knowledge management in organizations Parana, Campos Gerais, Brazil.*
- Hussinki, H., Ritala, P., & Kianto, A. (2018, 1). The Impact of Knowledge Management on the Market Performance of Companies. In E. M. Vătămănescu, & F. M. Pînza, *Knowledge Management in the Sharing Economy* (pp. (189-207)).
- Jumrukovska, E. (2017, sep 26). *Knowledge Management and Competitive Advantage*. Retrieved from Published in Knowlocker:
<https://medium.com/knowlocker/knowledge-management-and-competitive-advantage-a6e3f90d2fa0>
- Mousazadeh, B., karami, s., & shadmani, k. (2016). *The role of knowledge management in competitive advantage*. Retrieved from Research Gate:
https://www.researchgate.net/publication/340684052_The_role_of_knowledge_management_in_competitive_advantage
- Omotayo, F. (2015). *Knowledge management is an important tool in organizational management*. Ibadan, Nigeria.
- Vafaie, V., Rahimi, E., Shad, F. S., & Rostami, N. A. (2016, 10). The importance of knowledge management on innovation. *EMT - Applied mathematics in engineering, management and technology*.
- Aquino, A., Algieri, B., & Succurro, M. (2018, January). International competitive advantages in tourism: An eclectic view. *reserch gate*.
- Gorlacheva, E., Gudkov, A., Omelchenko, I., & Koznov, D. (jun2017). The Knowledge Managment Capability of High-Technology Enterprises. : *The Ninth International Conference on Knowledge Management and Information Exchange*.
- Harney, B. (2016). Competitive advantage. In W. J. Rothwell, & J. Wilkinson Adrian (Ed.), *An Encyclopedia of Human Resource Management* (Vol. 3, p. (pp.552)). Dublin: Edward Elgar.

- Mardani, A., Moradi, M., Nikoosokhan, S., & Doustar, M. (2018, 4 2). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*.
- McGee, J. (2014). competitive advantage. In Wiley, j. McGee , & T. Sammut-Bonnici (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 3, p. (pp.6)). John Wiley & Sons.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed., Vol. 972). New York.
- Rahimli, A. (2012, 1). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Journal of Information & Knowledge Management*.
- Schlögl, C. (2005). *Information and knowledge management: dimensions and approaches*. Graz, Austri.
- Syahchari, D. H., & Sahban, M. A. (2019, December). The Impact of Intellectual Capital and Knowledge Management on Competitive Advantage. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.
- Tang, S. H., Homayouni, M., & Alaei, H. (2011, 9). The role of intelligent agents in customer knowledge management. *African Journal of Business Management*.
- Tavidze, A. (Ed.). (2018, 3 29). Tourism Destination Competitiveness: Comparative and Competitive Advantage. *Bond University, 40(40)*, pp. 125-154.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Rodrigues, H. S. (2018). The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Intellectual Capital*.
- Wahyono, W. (2019, December). The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *Journal of Management Development*, pp. 39(1):18-30.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

معرفة. (2011). الميزة التنافسية. تم الاسترداد من معرفة:

https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9

Research Gate: تم الاسترداد من Mindsponge AISDL. (July, 2022). Competitive advantage
https://www.researchgate.net/publication/362138533_Competitive_advantage

أحمد السيد كردي. (4, 8, 2017). القدرة التنافسية في الشركات السياحية. تم الاسترداد من طريق التفوق والنجاح:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/938694#:~:text=%D9%88%D9%8A%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D8%B7%20%D9%87%D8%B0%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%87%20%D8%A3%D9%86%20%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7>

ادارة الموارد البشرية . (10, 3, 2013). أبعاد إدارة المعرفة. تم الاسترداد من المنتدى العربي لأدارة الموارد البشرية :
<https://hrdiscussion.com/hr63439.html>

اسراء محمود علي خاطر. (20, 2, 2019). أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات. تم الاسترداد من موضوع :
https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA

اسراء خاطر. (9, 2021). اهداف ادارة المعرفة. تم الاسترداد من موضوع:
https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9

اسماء محمد. (2022). كيف تحقق الميزة التنافسية لمشروعك.

الاء عرعر. (24, 10, 2021). ادارة المعرفة. تم الاسترداد من موضوع (اكبر موقع عربي عالمي للنشر) :
https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9

الأمين حلموس. (25, 1, 2017). دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. الأغواط، الجزائر. تم الاسترداد من

<file:///C:/Users/sarah/Desktop/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9%201.pdf>

f

الواعر، زبير، بوسالم، و سفيان. (2020). ادارة المعرفة ودورها في تعزيز الحصة السوقية لوكالة موبيليس. تم الاسترداد من THESES ALGERIE: <https://www.theses-algerie.com/1107122022218206/memoire-de-master/universite-larbi-ben-m-hidi---om-el-bouaghi/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D>

ايمن اصلان. (5 5, 2020). استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المنظمات المتعلمة. تم الاسترداد من تعليم جديد: <https://www.new-educ.com/%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9%8a%d8%ac%d9%8a%d8%a7%d8%aa-%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b9%d8%b1%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d9%86%d8%b8%d9%85%d8%a7%d8%aa>

براءة شلش. (2022). خصائص ادارة المعرفة . تم الاسترداد من موضوع : https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9

براءة دويكات. (27 مايو, 2018). السياحة في فلسطين. تم الاسترداد من موضوع: https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86

بشار باغ. (2022). توجهات عالمية لقطاع السياحة والسفر. دبي: البيان. جريدة المحاسبين. (2022). أبعاد الميزة التنافسية. جريدة المحاسبين.

دينا محمود. (18 7, 2021). تعريف الميزة التنافسية .. وأنواعها .. واهدافها. تم الاسترداد من المرسلات: <https://www.almrsal.com/post/1097711>

راشد. (9, 2021). استراتيجيات ادارة المعرفة. تم الاسترداد من العامة: <https://aleama.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%88%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84-%D8%AA%D8%B7%D8%A8/#:~:text=%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7>

رائدة عبد الحميد. (18 4, 2021). أنواع المعرفة وخصائصها. تم الاسترداد من مقال: <https://mqaall.com/types-knowledge-their-characteristics>

رشا صوالحة. (30 3, 2022). مصادر المعرفة. تم الاسترداد من موضوع (أكبر موقع عربي عالمي للنشر):
https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9

رشا ضياء محمد، نهاد محمد كمال، و بسام سمير الرميدي. (12, 2021). دور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات.

سائد محمد ربايعة، و شاهر عبيد. (Jun, 2016). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين. تم الاسترداد من ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/337863232_tathyr_abad_adart_almrft_fy_almnzmt_almtlmt_mn_wjht_nzr_ada_alhyyt_altdryst_fy_aljamt_alrbyt_alamrykyt_flstyn

سوزه محمد قادر، فلاح حسن احمد، و شيلان فاضل محمود. (30 6, 2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية. تم الاسترداد من -
<https://sj.sulicihan.edu.krd/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB>

طلال مشعل. (22 9, 2018). أهمية السياحة. تم الاسترداد من موضوع:
https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9

عصام عبيد. (4 4, 2016). تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات . تم الاسترداد من : LINKED IN
<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-essam-obaid-phd-pmp-kaizen-5s-s-tqm?fbclid=IwAR09MbdA9xQwl>

علاء علي. (4 4, 2022). أنواع المعرفة وأشكالها وخصائصها. تم الاسترداد من المرسل أكبر موقع عربي في جودة المحتوى ودقة المعلومات:
<https://www.almrsl.com/post/1078939>

كوثر رحمانى، دنيازاد طاهرين، و جهينة بالعيد. (2020). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة). تم الاسترداد من -theses algerie:
<https://www.theses-algerie.com/4685065158348111/memoire-de-master/universite-hamma-lakhdar---eloued/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%85>

محمد طاهر صالح. (2020). مفهوم الميزة التنافسية -أهميتها -ابعادها . تم الاسترداد من مدونة الدكتور محمد طاهر صالح للتسويق : https://www.drmtaheer.com/2020/09/blog-post_9.html

مريم الخليلي. (14 3, 2022). الميزة التنافسية . تم الاسترداد من موضوع : https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%B5%D9%88%D8%AF_%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9

مكتبة الجواد. (2010). الميزة التنافسية - مفهومها - أهميتها - أهدافها. تم الاسترداد من مكتبة الجواد: <https://www.jawad-book.com/2022/04/competitive-advantage.html>

مها دحام. (7 9, 2021). المنهج الوصفي التحليلي. (احمد بني عمر، المحرر) تم الاسترداد من موضوع: https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%88_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A_%D9%84%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB%D8%9F

هاجر. (4 4, 2022). ابعاد ادارة المعرفة . تم الاسترداد من المرسال: https://www.almrsal.com/post/411882?utm_source=bing.com&utm_medium=organic&utm_campaign=bing.com&utm_referrer=bing.com

هارفرد بزنس ريفيو. (2020). الميزة التنافسية. تم الاسترداد من مجلة: <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%a7%d9%84%d9%85%d9%8a%d8%b2%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%86%d8%a7%d9%81%d8%b3%d9%8a%d8%a9>

هاني شاردي. (2, 2018). دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي لجامعة شقراء. تم الاسترداد من RESEARCH GATE:

https://www.researchgate.net/publication/331481597_dwr_adart_almrft_fy_ttwy_r_lada_almwssy_ljamt_shqra_The_Role_of_Knowledge_Management_in_the_Development_of_the_Institutional_Performance_at_Shaqra_university

هشام هرملاني. (3, 2022). 6 استراتيجيات ذهبية تحقق الميزة التنافسية لشركتك. تم الاسترداد من مستقل : <https://blog.mostaql.com/competitive-advantage>

هناء فوزي محمد عامر. (2016). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية (محافظات الشمال). فلسطين. تم الاسترداد من

<file:///C:/Users/sarah/Desktop/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A95.pdf>

هيئة التحرير. (21 8, 2021). مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها. تم الاسترداد من النجاح.نت: <https://ila.io/043rac>

(<https://www.annajah.net/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7-artic>

ولاء عضيات. (21 6, 2021). ما هي تحديات إدارة المعرفة وكيف يتم تحديد المسؤول عنها في منظمات

الأعمال؟ تم الاسترداد من اي عربي: <https://e3arabi.com/money-and-business/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%8a-%d8%aa%d8%ad%d8%af%d9%8a%d8%a7%d8%aa-%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b9%d8%b1%d9%81%d8%a9-%d9%88%d9%83%d9%8a%d9%81-%d9%8a%d8%aa%d9%85-%/d8%aa%d8%ad%d8%af>

ياسمين. (4 4, 2022). استراتيجية ادارة المعرفة. تم الاسترداد من المرسال:

<https://www.almrsal.com/post/918144>

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا



استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد...

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة التي أعدت بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنونها "أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات السياحية"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس في تخصص إدارة الأعمال.

لذا أرجو من حضراتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة المطروحة، والتي سيكون لها عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط. وسيتم التعامل مع إجاباتكم على الأسئلة الواردة في الاستبانة بالسرية التامة، والمطلقة ولن يتم الكشف عنها لأي شخص.

الباحثة: سارة هويتي.

إشراف: د. محمد عبد الرحمن.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

يرجى التكرم في اختيار الجواب المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (/) أمام العبارة المناسبة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس	
أنثى	ذكر
المستوى التعليمي	
دبلوم	ثانوي فأقل
دراسات العليا	بكالوريوس
	غير ذلك
موقع الشركة	
	محافظات الشمال
	محافظات الوسط
	محافظات الجنوب
عمر الشركة	
من 1-5 سنوات	أقل من سنة
أكثر من 10 سنوات	من 6-10 سنوات
عدد موظفين الشركة	
من 3-6 موظفين	أقل من 3 موظفين
أكثر من 10 موظفين	من 7-10 موظفين

المحور الأول: أدوات إدارة المعرفة

علاقات العملاء						
الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم الشركة أدوات، وتقنيات لتحليل سلوك العملاء، وتفضيلاتهم.					
2	توفر الشركة منصات تفاعلية للعملاء للتعبير عن آراءهم، ومشاركة تجاربهم.					
3	تستخدم الشركة منصات التفاعل الاجتماعي لتحسين التواصل مع العملاء.					
4	تستخدم الشركة منصات التفاعل الاجتماعي لبناء علاقات قوية مع العملاء.					
5	يتم تحليل المعلومات التي يتم جمعها من أجل تحديد حاجات العملاء المستقبلية.					
6	تستخدم الشركة المعرفة المتوفرة لها عن الزبائن الحاليين لتحديد العملاء المستهدفين.					
7	تتم متابعة الزبائن بعد حصولهم على الخدمة من أجل الحصول على التغذية الراجعة والاستفادة منها.					

قواعد البيانات						
الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد قاعدة بيانات خاصة للوصول إلى المعلومات داخل الشركة عند الحاجة لها.					
2	تستخدم الشركة قواعد البيانات من أجل تحليل البيانات المتعلقة في العملاء، والوجهات السياحية المفضلة لهم.					
3	تدعم قواعد البيانات عملية اتخاذ القرارات في					

					مجالات التسويق السياحي.
					4 تحسن قواعد البيانات تخطيط الرحلات من جميع الجوانب.
					5 تساعد قواعد البيانات في تحليل تفاعل العملاء مع الشركة، واستمرارية التواصل معهم.
					6 يتم استغلال المعرفة المكتسبة من تجارب العملاء لتطوير باقات، وخدمات جديدة.
					7 تساهم قواعد البيانات في تحسين عمليات الحجز في الشركة.
					8 تواجه الشركة تحديات في إيجاد قواعد البيانات بنجاح.
					9 التعاون بين الموظفين يساهم في تبادل المعرفة وتطوير خدمات سياحية مبتكرة.

التواصل الاجتماعي						
الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم الشركة منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك-انستغرام-واتس اب) للتواصل مع الموظفين.					
2	تستخدم الشركة منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك-انستغرام-واتس اب) للتواصل مع العملاء.					
3	هناك دور فعال لمنصات التواصل الاجتماعي في نشر، ومشاركة المعرفة، والمحتوى المرتبط بالسياحة والسفر.					
4	يتم استخدام منصات التواصل الاجتماعي من أجل التفاعل مع العملاء، وجذب انتباههم لخدمات الشركة الجديدة.					
5	تخدم منصات التواصل الاجتماعي الترويج لخدمات السياحة والسفر الخاصة في الشركة.					

					6	يزداد عدد حجوزات السياحة والسفر مع ازدياد الترويج لعروض الشركة عبر منصات التواصل الاجتماعي.
					7	تساعد استراتيجيات التواصل الاجتماعي في جمع، وتحليل معلومات اهتمامات، وتفضيلات العملاء.
					8	تستخدم منصات التواصل الاجتماعي لتعزيز الوعي في العلامة التجارية التابعة للشركة.

إدارة المهارات						
الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساهم إدارة المعرفة في تحسين مهارات، وكفاءات الموظفين داخل الشركة.					
2	تهتم الشركة في تطوير مهارات الموظفين.					
3	يساعد تبادل المعرفة المكتسبة من تجارب الموظفين في التعامل مع العملاء بشكل أفضل.					
4	تقوم الشركة في عمل برامج تدريبية، وورشات عمل خاصة بالموظفين.					
5	تستغل الشركة المهارات الفريدة لموظفيها كجزء من استراتيجية تسويقها، وجذب المزيد من العملاء.					
6	يحقق تطوير المهارات استدامة للشركة.					
7	يحقق تبادل المعرفة بين الموظفين تناسق أفضل لتحسين عمليات الإدارة في الشركة.					

إدارة التعلم						
الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعزز إدارة المعرفة التعلم، وزيادة القدرات لتقديم خدمات مميزة.					

					تستخدم الشركة أدوات، وأساليب لتوجيه عمليات التعلم لتطوير مهارات الموظفين.	2
					يعزز تبادل المعرفة بين الموظفين عمليات التعلم.	3
					توجه الشركة جهود التعلم نحو تحسين التفاعل مع العملاء، وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.	4
					يمكن استخدام تحليلات التعلم، والأداء لتحديد نقاط القوة، والضعف في الشركة.	5
					يمكن استخدام تحليلات التعلم، والأداء لتحسين أداء الموظفين في الشركة.	6
					تتبنى الشركة ثقافة التعلم، والتطوير داخل الشركة لتحقيق التميز، والابتكار.	7
					تعزز الشركة روح التعاون، والمشاركة بين الموظفين.	8

المحور الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

البعد التكنولوجي						
الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم الشركة أدوات تكنولوجية لتسهيل تدفق المعرفة، ومشاركتها داخل الشركة.					
2	تعتمد الشركة على أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات لتخزين، وتنظيم المعرفة الخاصة في العملاء.					
3	يتم استخدام التحليلات البيانية لتحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات، وسلوكيات العملاء.					
4	تستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، والتنبؤ باحتياجات، وسلوكيات العملاء.					
5	تستخدم الشركة الوسائل الرقمية لتوفير خدمات متميزة للعملاء أثناء السفر.					
6	تعزز التطبيقات، والبرامج الخاصة في الشركة من تفاعل العملاء معها.					
7	تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في جذب العملاء الجدد للشركة.					
8	تساعد أدوات إدارة المعرفة المطبقة في الشركة على التكيف مع التطورات السريعة في صناعة السياحة والسفر.					

البعد التنظيمي						
الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توجد هياكل، واليات مخصصة، ومحددة لجمع المعرفة داخل الشركة.					
2	توجد هياكل، واليات مخصصة، ومحددة لتنظيم المعرفة داخل الشركة.					
3	توجد هياكل، واليات مخصصة، ومحددة لمشاركة					

					المعرفة داخل الشركة.	
					تسعى الشركة إلى انشاء بيئة تشجع على المشاركة، والتفاعل، وتبادل المعرفة داخل الشركة.	4
					تشجع القيادة التنظيمية على دعم، وتعزيز ثقافة المعرفة، وتمكين الموظفين من المشاركة، والتعلم المستمر.	5
					تساهم العلاقات الرسمية بين الأقسام في تبادل المعرفة، وتكامل العمل لتقديم خدمات سياحية مميزة تشمل جميع العملاء.	6
					توفر الشركة فرص تدريب، وتطوير مستمر للموظفين بهدف بناء قدراتهم التنظيمية، وتعزيز دورهم في نقل المعرفة.	7

البعد الاجتماعي						
الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز التواصل، والتفاعل بين الموظفين، والعملاء في الشركة.					
2	توفر الشركة شبكات داخلية لتسهيل التواصل، وتبادل المعرفة بين الموظفين.					
3	تستخدم الشركة شبكات داخلية لتسهيل التواصل، وتبادل المعرفة بين الموظفين.					
4	إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في الشركة.					
5	تساعد إدارة المعرفة على استغلال المعلومات المكتسبة من العملاء في تحسين جودة خدماتها المقدمة، وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل.					
6	تسعى الشركة إلى استثمار علاقات اجتماعية مع شركات السياحة والسفر لتبادل المعرفة، والخبرات.					
7	تحافظ الشركة على تراثها الاجتماعي، والثقافي لضمان					

					نقل المعرفة، والخبرات من جيل إلى آخر، والحفاظ على هويتها، وتميزها في صناعة السياحة والسفر.	
--	--	--	--	--	---	--

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إدارة المعرفة لها دور كبير في تحقيق اهداف الشركة.					
2	تساهم إدارة المعرفة في بناء علاقات جيدة مع العملاء.					
3	تستخدم المعرفة المتراكمة لدى الشركة لفهم احتياجات، ورغبات العملاء وتقديم خدمات جديدة لهم.					
4	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز كفاءة، وفعالية الشركة.					
5	تستغل الشركة المعرفة المتاحة لها لجذب العملاء للتعامل معها بشكل مستمر.					
6	ترفع إدارة المعرفة من جودة الخدمات المقدمة وتجعلها تبرز بين المنافسين.					
7	تساهم إدارة المعرفة في تحسين تجربة العملاء.					
8	نقص الموارد يقلل من فرصة أن تكون الشركة ذات ميزة تنافسية مميزة.					
9	تواجه الشركة صعوبة في بناء، وصيانة ميزة تنافسية لأنها تحتاج إلى تكاليف عالية، واستثمارات مالية كبيرة جدا.					
10	يوجد أثر ملموس لإدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية للشركة.					
11	تساهم إدارة المعرفة في تقديم خدمات جديدة.					

المحور الرابع: تحديات تطبيق إدارة المعرفة

الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعامل الشركة مع عدة ثقافات، ولغات يزيد من تعقيد جمع، وتبادل المعرفة.					
2	تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال بشكل سريع يزيد من صعوبة مواكبة التطورات، وتطبيقها في إدارة المعرفة.					
3	تواجه الشركة مشكلة في حماية معلومات الافراد.					
4	يوجد نقص في موارد تمويل برامج إدارة المعرفة.					
5	تؤثر تغيرات السوق على احتياجات، وتفضيلات العملاء.					
6	تواجه الشركة صعوبة في تطوير، وتحسين مهارات الموظفين بسبب التكاليف العالية.					
7	هناك صعوبة في تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة بشكل فعال مع زملائهم.					
8	تؤثر التغيرات في اللوائح، والتشريعات القانونية الخاصة بالسياحة والسفر سلبيا في تبادل المعرفة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (2) محكمي الاستبانة

اسم المحكم	مكان العمل
د. سلوى البرغوثي.	جامعة القدس
د. محمد البرغوثي.	جامعة القدس
د. رائد عريقات.	الجامعة العربية الأمريكية
د. شريف أبو كرش.	الجامعة العربية الأمريكية

فهرس الجداول

- جدول (3-1) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....50
- جدول (3-2) نتائج معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha)53
- جدول (4-1) خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.....54
- جدول (4-2) نتائج (Total Variance Explanate).....56
- جدول (4-3) نتائج (Rotated Components Matrix).....57
- جدول (4-4) نتائج تصحيح المقياس.....58
- جدول (4-5) نتائج علاقات العملاء.....59
- جدول (4-6) نتائج قواعد البيانات.....60
- جدول (4-7) نتائج التواصل الاجتماعي.....61
- جدول (4-8) نتائج إدارة المهارات.....62
- جدول (4-9) نتائج إدارة التعلم.....63
- جدول (4-10) نتائج البعد التكنولوجي.....64
- جدول (4-11) نتائج البعد التنظيمي.....65
- جدول (4-12) نتائج البعد الاجتماعي.....66
- جدول (4-13) نتائج الميزة التنافسية67-68
- جدول (4-14) - (4-15) نتائج (One Way ANOVA).....69-70
- جدول (4-16) نتائج تحديات تطبيق إدارة المعرفة.....71
- جدول (4-17) نتائج معامل الارتباط.....72

قائمة الأشكال

- شكل (1-1) نموذج الدراسة.....4
- شكل (4-1) مخطط ترتيب العوامل.....57

فهرس الملاحق

96-87.....	ملحق (1) الاستبانة
97.....	ملحق (2) محكمين الاستبانة