مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في الساحل السوري"
اسم الكاتب: مجد أحمد محرز
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4537
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (3) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (3) 2014

أثر المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية
" دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في الساحل السوري "

مجد أحمد محرز*

(تاريخ الإيداع 19 / 2 / 2014. قُبِل للنشر في 14 / 5 / 2014)

□ ملخّص □

تناول الباحث في هذه الدراسة أثر أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في فنادق الساحل السوري، وقد شملت عينة الدراسة (73) موظفاً من موظفي الفنادق ذات تصنيف أربع وخمس نجوم، بمختلف المستويات الوظيفية. وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للاستفسار عن بعض الفقرات، وتم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

و**هدفت الدراسة** إلى إبراز أثر أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية وتسليط الضوء على أهمية المعرفة وضرورة تطبيقها في الفنادق محل البحث من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق الميزة التنافسية للفنادق على المدى.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين الاعتماد على أنماط المعرفة وبين تحسين الجودة للخدمات الفندقية المقدمة للنزلاء. فكلما زاد الاعتماد على المعرفة، كلما ساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وهذا ما ظهر جلياً في الدراسة الميدانية حيث ارتفع تأثير المعرفة في تحسين الجودة من (63%) عندما كان الاعتماد على نمط المعرفة الصريحة فقط في الفنادق من تصنيف أربع نجوم، بينما في فنادق الخمس نجوم والتي كان الاعتماد فيها على نمطي المعرفة الصريحة والضمنية وصل التأثير إلى (72%).

الكلمات المفتاحية: المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية، تحسين الجودة، الخدمات الفندقية.

*ماجستير – إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (3) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (3) 2014

Effect of Knowledge in Improving the Quality of Management of Hotel Services: A Case Study of Hotels Operating in the Syrian Coast

Magd Ahmad Mohrez*

(Received 19 / 2 / 2014. Accepted 14 / 5 / 2014)

□ ABSTRACT □

This study addresses the impact of various types of knowledge in improving the quality of services offered by a sample of hotels in the Syrian coast. The sample included 73 employees of four and five stars hotels. Data is collected through a questionnaire and interviews; and answers were analyzed using statistical software (SPSS). The ultimate aim of this study is to highlight the importance of various types of knowledge and the need to apply them in hotels in question in order to improve the quality of services and give hotels competitive advantage.

Results show a correlation between reliance on knowledge and improvement quality of hotel services for guests. For example, quality improved by 63% at four star hotels using only explicit knowledge, while it improved by 72% at five star hotels that relied on two types of knowledge.

Keywords: Explicit Knowledge, Tacit Knowledge, Quality Improvement, Hotel Services.

* **Master , Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إن علم الإدارة بما يتضمنه من مفاهيم ومبادئ يشكل أساساً نظرياً لإدارة المنظمات المختلفة، بما فيها المنظمات الخدمية كالفنادق، حيث يعتبر نجاح وتطوير الفنادق وقدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها رهناً بأخذ مقومات الفكر الإداري المعاصر بعين الاعتبار، وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام الإداري بالمعرفة، فقديماً كان يجري التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، بعدها بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم بعد ذلك تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، حيث أصبح هناك تركيزاً واضحاً على انعكاس المعرفة على الموظفين، وأثر ذلك على جودة الخدمات التي يقدمونها. مما أدى إلى تزايد أهمية الصناعات الخدمية كالفنادق نظراً لتزايد أعداد الموظفين بها والعملاء الذين تخدمهم، بالإضافة لدورها في تنمية القطاعات الاقتصادية للدول. ولقد تزامن مع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية تزايد إدراك الباحثين والممارسين في الفنادق لأهمية المعرفة، ودورها في تحسين الجودة.

وتعد المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج والتي يعترف بها كمورد أساسي لتكوين الثروة، ومصدر ضروري لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها أية منظمة. لذلك نجد أن الكتابات والبحوث التي تناولت إدارة المعرفة باتت تواجه تساؤلاً حرجاً مفاده أن المعرفة لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل، فكيف يتم إذاً إدارتها من قبل المنظمة؟ وكيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءاً من أصولها؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول على المعرفة لغرض انتزاعها؟ [1]

كل التساؤلات السابقة كانت المحرك القوي والدافع الأساسي لدراسة المعرفة تمهيداً لخزنها وتطبيقها سعياً للحصول على الجودة المناسبة للخدمات المقدمة، وبالشكل الذي يرضي العملاء ويشبع حاجاتهم.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم توظيف المعرفة في الخدمات الفندقية، ولذلك ستتناول هذه الدراسة واقع المعرفة وجودة الخدمات في الفنادق محل البحث، تمهيداً لتحديد أثرها في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة. فقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الميدانية التي أجراها في القطاع الفندقي محل البحث ضعف الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للنزلاء وعدم التركيز على إخضاع مقدمي تلك الخدمات للتحسين والتدريب الدوري المستمر، وهو ما جعل ذلك يؤثر بوضوح وبصورة سلبية على القطاع السياحي عموماً. **لذلك فإن مشكلة البحث ستركز بشكل أساسي على دور المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:**

1. ما هو مستوى إدراك موظفي الفنادق محل البحث لأهمية إدارة المعرفة.
2. ما هو مدى التزام موظفي الفنادق محل البحث بأسس ومبادئ تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة؟
3. ما هو مستوى أثر وفاعلية أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة؟

أهمية البحث وأهدافه:

- **أهمية نظرية:** لأنه يتناول مسألة تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق محل البحث في ظل التغيرات العالمية الاقتصادية والإدارية والتي تفرض على المنظمات الخدمية تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطبيق المفاهيم

الحديثة لكي تتمكن من تعزيز مركزها التنافسي بما يتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة، خاصةً بعد المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع الفندقي في ظل عالم يتجه نحو العولمة وتكنولوجيا المعلومات ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الالكترونية، ومن جانب آخر فإن تحسين جودة الخدمات الفندقية لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا من خلال الاعتماد على المعرفة وإدارتها بشكل فعال.

- **أهمية عملية:** لأنه يتناول قطاعاً حيوياً في الاقتصاد العالمي والوطني وهو صناعة الفنادق والتي اعتبرتها المنظمات السياحية المتخصصة صناعةً مستقلةً بحد ذاتها. لذلك فإن البحث يعتبر من الدراسات الأولى التي تطرقت لموضوع المعرفة في الشركات السياحية السورية وخاصةً فنادق الساحل السوري –نظراً لأهميتها السياحية– وربطها بتحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية.
- **أهداف البحث:** إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو تحليل أثر أنماط المعرفة ودراسته في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق محل البحث، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الآتية:

1. تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وإبراز الأثر الذي تؤديه أنماط المعرفة في ذلك.
2. تحديد واقع إدراك الفنادق محل البحث لمفهوم المعرفة وأنماطها وضرورة الاستفادة من تطبيقاتها.
3. تقديم التوصيات لتطبيق وتفعيل المعرفة كضمان لتحقيق الجودة وتحسينها باستمرار.

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: وهي أنماط المعرفة وتتضمن متغيرين هما (المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية).

المتغير التابع: وهو (درجة جودة الخدمات الفندقية).

فروض البحث:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الصريحة وبين درجة جودة الخدمات الفندقية في الفنادق محل البحث.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وبين درجة جودة الخدمات الفندقية في الفنادق محل البحث.

أدبيات البحث:

- **مفهوم المعرفة:**

من خلال المراجعة الأدبية لموضوع المعرفة يتبين أنها عبارة عن نتاج تراكمي على مر العصور، إلا أن السبب الرئيسي في انتشار وازدهار المعرفة هو أن لكلمة المعرفة معنىً جوهرياً وجذاباً، فتمتع الفرد بالمعرفة أو أن يعتبر من قبل الناس على أنه ذكي وواسع الاطلاع، هو الذي يمثل الدافع والمحفز الأساس للسعي نحو المعرفة وامتلاكها، ومن ثم فإذا امتلكت منظمة ما أفراداً ذوي معارف متعددة فإنها تستطيع أن تواصل طريقها نحو النجاح وبلوغ الأهداف. [2]

ويقصد **المعرفة** أيضاً بأنها: الإلمام العام ببعض الجوانب العملية للنظام أو المؤسسة، والتي يمكن توظيفها في إدارة ذلك النظام أو المؤسسة. ولا بد من الإشارة إلى أن المعرفة تختلف عن العلم لأنها تقتصر على المعارف البسيطة دون التعمق بها، بينما العلم يدخل إلى أعماق الأمور ويحللها ويركبها ويقوم بالإبداع والتطوير فيها.

كما **تعرف** بأنها: الثروة العلمية والخبرة الفعلية للمنظمات والأفراد والشعوب والمجتمعات، ومن ثم فإنها تمثل الأداة الحيوية للقيام بالوظائف ومباشرة الأنشطة من أجل تحقيق غايات وأغراض أية منظمة. [3]

وعرفها **(الزبيدي)** بأنها: مجموعة من الأفكار والمعلومات والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجود في البيئة نتيجة تفاعل الإنسان مع بيئته. [4]

بينما ميز الباحث (Daft) في دراسة له بين ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديد مفهوم المعرفة: [5]

الاتجاه الأول: ينظر للمعرفة بوصفها موجود غير ملموس، تعتمده المنظمة تحقيقاً لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات إلى أداء، وبالتالي يسهم في توفير مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني.

الاتجاه الثاني: ينظر لها على نحو أوسع من القدرات، حيث قسمها إلى جزأين: أحدهما ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق، والآخر ضمني يصعب تحويله ونقله كالمهارات والخبرات.

الاتجاه الثالث: ينسجم مع الرأي الثاني بخصوص أن المعرفة أوسع من مجرد القدرات، لكنه يتميز عن ذلك الاتجاه، بكونه يحاول التركيز على العمليات العقلية خلال حالة التفاعل والتكامل فيما بينها.

- **أنواع المعرفة:**

في دراسة قام بها (Zack) صنف المعرفة في الفنادق إلى ثلاثة مستويات أساسية هي: [6]

1. **المعرفة الأولية:** وهي الحد الأدنى من المعرفة اللازمة لتقديم الخدمات في الفندق.
2. **المعرفة المتقدمة:** وهي التي تجعل الفنادق تتمتع بالقدرة على المنافسة، لامتلاكها معرفة خاصة بها.
3. **المعرفة الإبداعية:** وهي التي تمكن الفنادق من قيادة السوق السياحي والفندقي والمنافسين والتميز عنهم بشكل كبير والإبداع المستمر.

وأضيف فيما بعد نوع آخر أطلق عليه **المعرفة الهجينة:** وهي عبارة عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة، والتي تتم في مجال معين، وتؤدي إلى النجاح والتفوق في هذا المجال. [7]

وهنا **يؤكد الباحث** أن التصنيفات السابقة لا تتصف بالثبات دوماً، فما يتم تصنيفه اليوم على أساس معرفة إبداعية قد يكون غداً معرفة متقدمة، وبعد غد قد يصبح معرفة أولية، وبخاصةً في عصر ثورة المعرفة والمعلومات والتطور التكنولوجي السريع، مما يدعو الفنادق إلى العمل لاكتساب المزيد من المعرفة كي تصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميز خدماتها وتخضعها للتحسين المستمر.

- **أنماط المعرفة:**

يمكن القول بأن **إدارة المعرفة:** " هي الإدارة المعتمدة على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة للأعمال، وذلك من خلال عمليات منتظمة متكاملة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير ونشر وتطبيق المعرفة في المنظمة. " [8]

ويعد التصنيف الذي قدمه الباحث (Polanyi) في دراسته عن "المنظمات الخلاقة للمعرفة" من أكثر تلك التصنيفات شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة. [9]

ويتميز هذا التصنيف بوجود نمطين أساسيين للمعرفة هما:

أولاً: المعرفة الصريحة (الظاهرة): Explicit Knowledge

ويقصد بها المعرفة التي يمكن لأي موظف في الفندق تقاسمها وتشاركها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الصريحة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات الفندق والتي تتعلق بسياساته وإجراءاته وبرامجه وموازناته ومستنداته. وهي معرفة قياسية سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم كقواعد البيانات والبرمجيات، وتتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه بمساعدة تكنولوجيا المعلومات. [10]

ثانياً: المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

وهي تمثل المعرفة المختزنة في عقول موظفي الفندق والمكتسبة خلال تراكم خبرات سابقة، فهي تشكل حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل موظف والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين. وهذا النوع من المعرفة غير المكتوبة والمتمثلة في الخبرات والمهارات والأفكار والتصورات المخزنة في داخل عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم وتحتويها الذاكرة الإنسانية يتم استذكارها في فترات متباعدة خلال آليات التفكير المختلفة. كما أن هذه المعرفة لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة، ويصعب تشكيلها، وبناءً على ذلك يصبح نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها أمراً صعباً. [11]

وغالباً ما تكون المعرفة الضمنية ذات طابع شخصي، فيصعب تحديد ملامحها. ويتم اكتسابها بالخبرة، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. [12]

بعد استعراض أنماط المعرفة يؤكد الباحث أن تحديات إدارة المعرفة تكمن في عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة وصريحة، فهي التي تصنع فندق موجد أو خلاق للمعرفة. لذلك فإن الحصول على المعرفة من خلال البيانات والمعلومات المتاحة واستثمارها إدارياً واقتصادياً يعد من الأمور المهمة لدى الفندق وذلك بغية تطبيقها بالشكل الأمثل من قبل إدارة الفندق. وذلك كون عمليات الإبداع والتخزين ونشر المعرفة لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي بالقدر الذي تقوم به عملية التطبيق الفعال وتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة بالشكل الذي يجعلها قوة وثروة في آن واحد.

- **أبعاد جودة الخدمات الفندقية:**

تعد الجودة الشريان الحيوي الذي يمد الفندق بالمزيد من النزلاء الموالين، المزيد من الأرباح، علاوةً على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. ولأن الخدمة عادةً ما تتضمن عناصر مادية وأخرى غير مادية، فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين المعايير الموضوعية لأبعاد الجودة، وبين تلك المعايير التي تعتمد على الإدراكات الاجتهادية للمستفيدين من الخدمة. [13]

هذا وقد ميز **(gronroos:1990)** بين نوعين من الجودة هما:

1. **الجودة المدركة:** وتتضمن الجودة **الفنية**، والجودة **الوظيفية**.
2. **الجودة المتوقعة:** وتتضمن الجودة **المتوقع حدوثها**، أو الجودة كما **يجب أن تكون**.

حيث يرى أن **الجودة الفنية**(technical quality): هي ما يتم تقديمه للعميل فعلاً، ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها.

أما **الجودة الوظيفية** (functional quality) فهي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة .

على حين أن **الجودة المتوقع حدوثها** (Quality will expectations): هي التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتماداً على تقييم العميل وتوقعاته للخدمة ومستوى جودتها.

و**الجودة كما يجب أن تكون** (Quality Should expectations): فإنها تمثل الإطار والمعايير التي ينبغي أن تكون في مثل هذا النوع من الخدمات. [14]

ويعد معظم الباحثون أن تحقيق الجودة الفنية شرطاً ضرورياً– وليس كافياً – لتحقيق الرضا التام للعميل، لأن تحقيق الرضا للعميل يتضمن أيضاً تحقيق مستوى متميز من الجودة الوظيفية.

بينما يرى عدد من الباحثين ومنهم (Lasser:1987) ضرورة التمييز بين ثلاثة أبعاد مختلفة لجودة الخدمة وهي: [15]

(البعد المادي، المرافق والتسهيلات، الأفراد القائمون على تأدية الخدمة).

والفكرة التي يستند إليها التمييز السابق بين أبعاد جودة الخدمة هي أن جودة الخدمة تعني أكثر من مجرد المخرجات التي تتولد عن الخدمة، إذ أنها تشتمل على الأسلوب الذي تقدم به الخدمة والموظفين والتسهيلات المادية أيضاً. ومن ثم فإنه إذا ما استطعنا القول بأن جودة الخدمة هي مقابلة توقعات العميل أو تجاوزها، فإن جودة الخدمات الفندقية لها أبعاداً ثلاثةً هي: [16]

- **الجودة من وجهة نظر طالب الخدمة:** وذلك فيما إذا كانت الخدمات المقدمة هي المرغوبة والمتوقعة قبل الحصول على الخدمة.
- **الجودة من وجهة نظر المختص أو المهني:** وهي فيما إذا كانت الخدمات تقابل حاجات النزلاء، وفيما إذا كان الكادر الفندقي قد تم اختياره بدقة وتدريبه باستمرار.
- **الجودة من وجهة نظر الإدارة:** وهي تمثل استخدام أفضل الموارد وتقديم أقصى الجهود الممكنة من أجل مقابلة حاجات النزلاء.

- **الدراسة الميدانية:**

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب **الوصفي** تم تعريف متغيرات الدراسة والعلاقة بينها نظرياً بالاعتماد على الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، أما الجانب **التحليلي** فتمثل في القيام بدراسة ميدانية وتوزيع استبانات على أفراد مجتمع البحث (المدراء والموظفين في مختلف أقسام الفندق) من أجل جمع البيانات والإجابة على الأسئلة، وبعدها قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانات واختبار الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي [spss17].

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في الفنادق العاملة في الساحل السوري، والبالغ عددها (54) فندقاً من جميع التصنيفات حسب وزارة السياحة السورية، ونظراً لكبر حجم المجتمع المدروس ولمحددات الوقت أيضاً، قام الباحث باتباع أسلوب العينات في جمع البيانات وليس أسلوب الحصر الشامل. وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (4) فنادق من التصنيف (5/4) نجوم (فندقين من كل محافظة)، وهذه العينة تمثل نسبة (31%) من إجمالي عدد فنادق (5/4) نجوم في العاملة الساحل السوري، لذلك فإن النتائج تتعلق فقط بالفنادق محل البحث ولا يمكن تعميمها على باقي الفنادق ذات التصنيف الأدنى.

تركز البحث على الفنادق ذات التصنيف (5/4) نجوم فقط _والبالغ عددها (13) فندقاً والتي تمثل (24%) من إجمالي عدد الفنادق_ بعد استبعاد الفنادق ذات تصنيف ثلاث نجوم والنجمتين والنجمة الواحدة بسبب ضعف تنظيم العمل فيها وعدم توفر وصف وظيفي محدد لهذه الفنادق، وكذلك لعدم وجود البيئة الصالحة لتطبيق المعرفة كقلة عدد الحواسيب مثلاً، إضافةً لعدم أهميتها للبحث وانخفاض التأثير الإجمالي لنزلاء هذه الفنادق في حصيلة الإيرادات المحققة للدولة وخاصةً من العملة الصعبة. وكونها تدار بواسطة مناهج وإدارات غير أكاديمية تختلف في معظمها عن

إدارات بقية الفنادق ذات التصنيف (5/4) نجوم، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف القواعد التي تحكمها. والجدول الآتي يتضمن أسماء الفنادق العاملة في الساحل السوري من تصنيف(5/4) نجوم.

جدول رقم (1) أسماء الفنادق العاملة في الساحل السوري من تصنيف (5/4) نجوم.

اسم الفندق	التصنيف بالنجوم	اسم الفندق	التصنيف بالنجوم
1. الديديمان	*****	1. بورتو طرطوس	*****
2. الشاطئ الأزرق	*****	2. برج شاهين	****
3. روتانا	*****	3. منتجع مشتى الحلو	****
4. الريفيرا	****	4. صافيتا الشام	****
5. شاليهات شاطئ النخيل	****	5. القدموس	****
6. القرداحة	****		
7. الأطلال	****		
8. شركة كسب السياحية	****		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على موقع وزارة السياحة. على الرابط (http://sta.syriatourism.org/hotels.php).

وبعد أن تم اختيار عينة الفنادق من كل محافظة من التصنيف (5/4) نجوم، قام الباحث بجمع البيانات اللازمة عن أعداد الموظفين فيها فكانت كالآتي:

جدول رقم (2) عينة الفنادق محل البحث وأعداد الموظفين فيها.

التصنيف	5 نجوم	4 نجوم	–
الفندق /اللاذقيــة/	الروتانا	الريفيرا	إجمالي الموظفين
عدد الموظفين	175	155	330
الفندق /طرطوس/	بورتو طرطوس	القدموس	إجمالي الموظفين
عدد الموظفين	123	56	179

وبالتالي فإن إجمالي عدد الموظفين هو (509) موظفاً في الفنادق المختارة من كلتا المحافظتين.
وقد تم تحديد حجم **عينة البحث** من موظفي هذه الفنادق باستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{Z^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2 P(1-P)}$$

حيث:

n: حجم العينة

Z^2**:** قيمة متحول التوزيع المعياري وتساوي (3.841).

N: حجم المجتمع الأصلي. P: نسبة توافر الخاصية في المجتمع وتفرض عادةً (0.5).

d: درجة الدقة المطلوبة (0.10).

وبالتطبيق: موظفاً $n = \frac{3.841*509*0.5*(1-0.5)}{0.10^2(509-1)+3.841*0.5(1-0.5)} = 81$

وقد تم توزيع (81) استبانة على

موظفي الفنادق، إلا أنه وبعد استبعاد الاستبانات التالفة وغير الملائمة لعدم الإجابة عليها بصورة كاملة تم استلام **(73)** استبانة. أي بنسبة (90.12%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وبحسب الوزن النسبي لموظفي كل فندق بالنسبة لعدد الموظفين الإجمالي كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) عدد الاستبانات الموزعة والقابلة للتحليل.

التصنيف	5 نجوم	4 نجوم	الإجمالي
الفندق	الروتانا	الريفيرا	
محافظة اللاذقيـة	175	155	330
النسبة المئوية	34%	31%	65%
الاستبانات الموزعة	25	22	47
الفندق	بورتو طرطوس	القدموس	الإجمالي
محافظة طرطوس	123	56	179
النسبة المئوية	24%	11%	35%
الاستبانات الموزعة	18	8	26

حدود البحث:

الحدود المكانية: الفنادق العاملة في محافظتي طرطوس واللاذقية من تصنيف (5/4) نجوم.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الموسم السياحي الصيفي لعام 2013 م.

الحدود الموضوعية: تتمثل في قياس أثر الاعتماد على أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية في الفنادق محل البحث.

وصف أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتكونت من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتناول أنماط المعرفة وهي المتغير المستقل، ويتألف من محورين:

المحور **الأول:** المعرفة الصريحة ويتألف من 6 بنود. المحور **الثاني:** المعرفة الضمنية ويتألف من 6 بنود.

القسم الثاني: ويتناول جودة الخدمات الفندقية المقدمة وهي المتغير التابع، ويتألف من ثلاثة محاور:

الأول: التركيز على النزلاء ويتضمن 7بنود. **الثاني:** فرق العمل ويتضمن 6 بنود. **الثالث:** التزام الإدارة ويتضمن 7بنود.

وبذلك بلغ عدد بنود الاستبانة **32** بنداً، تم وضعها من قبل الباحث استناداً إلى الدراسة النظرية وغيرها من الأبحاث الأكاديمية، ومن ثم تمت صياغتها بالشكل النهائي بعد القيام بزيارات ميدانية والتعرف على واقع الفنادق محل البحث. وقد كانت إجابات كل بند من محاور الاستبانة مرجحةً وفق معيار ليكرت الخماسي كالآتي:

جدول رقم (4) مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
الوزن	5	4	3	2	1

ثبات الاستبانة وصدق المفردات:

قام الباحث بإجراء خطوات الثبات على عينة استطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة، ويبين الجدول الآتي أن معاملات الثبات مرتفعة وتراوحت بين (0.801 و 0.921)

جدول رقم (5) ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
محاور المتغيرات المستقلة	المعرفة الصريحة	6	0.856	0.925
	المعرفة الضمنية	6	0.921	0.960
محاور المتغير التابع	التركيز على النزلاء	7	0.801	0.895
	فرق العمل	6	0.92	0.959
	التزام الإدارة العليا	7	0.89	0.943
عدد فقرات المحاور	**إجمالي العناصر =**	32	0.877	0.936

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ الباحث أن قيم معاملات الثبات تفوق القيمة المقبولة 70% بالتالي فإن فقرات الاستبانة قابلة للتحليل ومن هنا يمكن القول بأن الإجابات تتميز بالصدق والثبات. ويوجد في نهاية البحث جداول ملحقة بالإحصاءات والدراسات الوصفية للبنود المرافقة لمتغيرات البحث.

المعالجات الإحصائية:

اتبع الباحث أسلوب الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب الاستبعاد المتدرج (Stepwise Method)، والذي يعطينا أفضل المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع، حيث يأخذ النموذج الخطي الشكل:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + ... B_KX_K + e$$

حيث إن:

B_0: الحد الثابت.

B_K....B_2،B_1: معاملات الانحدار الجزئية والتي تدل قيمتها على شدة تأثير المتغيرات المستقلة في المؤشر التابع.

e: الخطأ العشوائي. **X_K**: أنماط المعرفة بالترتيب. **Y**: جودة الخدمات الفندقية.

وبالتالي فإن الرموز الخاصة بنموذج الانحدار هي: **(X_1:** المعرفة الصريحة. **X_2:** المعرفة الضمنية.)

قياس الأثر الفعلي لأنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات بحسب درجة تصنيف الفنادق.

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانات باستخدام برنامج [spss17] الإحصائي واستخلاص معاملات الارتباط ومعادلات الانحدار وفق الخطوات الأتية:

أولاً: بالنسبة للفنادق ذات التصنيف (4) نجوم:

جدول رقم (6) معامل ارتباط بيرسون للفنادق من تصنيف أربعة نجوم.

Model Summary				
Model (النموذج)	R (معامل ارتباط بيرسون)	R Square (معامل التحديد)	Adjusted R Square (معامل التحديد المصحح)	Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري للتقدير)
4	.617[d]	.381	.364	.37213

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وبحسب النتائج يلاحظ الباحث أن إدارة المعرفة تفسِّر (38%) من التحسين في الجودة بحسب إجابات الموظفين، وقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للنموذج المقترح بهدف تحديد معنوية الأثر وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (7) تحليل ANOVA للفنادق من تصنيف أربعة نجوم.

ANOVA						
Model		Sum of Squares (مجموع المربعات)	df (درجات الحرية)	Mean Square (متوسط المربعات)	F (إحصائية فيشر)	Sig. (مستوى الدلالة المحسوب)
4	Regression (الانحدار)	12.852	4	3.213	23.203	.000
	Residual (الأخطاء)	20.910	151	.138		
	Total (الإجمالي)	33.762	155			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وهذه تبين أن أنماط المعرفة تؤثر في الجودة حيث إن قيمة الـ(Sig)= 0 وهي أصغر من 0.05 ومن ثم يمكن تفصيل الأثر بحسب العناصر التي تم الإبقاء عليها وهي على الشكل الآتي:

جدول رقم (8) الأثر بحسب العناصر التي تم الإبقاء عليها للفنادق من تصنيف أربعة نجوم.

Coefficients						
Model		Un standardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.779	.458		3.883	.000
	المعرفة الصريحة	.407	.076	.417	5.379	.000
	المعرفة الضمنية	-	-	-	-	-

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ الباحث ووفقاً لمنهجية الاستبعاد التي تم اتباعها في الانحدار الخطي، أنه تم الاعتماد على المعرفة الصريحة فقط كأهم العناصر المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة في فنادق الأربع نجوم، وتبين أن الأثر دال إحصائيا كما يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المحسوب (Sig) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05).

أما النموذج المقترح فيأخذ الشكل: $y = 1.779 + 0.407x_1$

ومن جهة أخرى نجد في هذه الحالة أن الأثر الكلي لأنماط المعرفة في تحسين الجودة يساوي وبحسب التحليل العاملي وفق النتائج المحددة في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) إجمالي التباين المفسر للفنادق من تصنيف أربعة نجوم.

Total Variance Explained إجمالي التباين المفسر						
Component	Initial Eigenvalues (الجذور الكامنة)			Extraction Sums of Squared Loadings (المجاميع المستخلصة)		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.490	37.243	37.243	1.490	37.243	37.243
2	1.028	25.703	62.946	1.028	25.703	62.946
3	.803	20.078	83.024			
4	.679	16.976	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وهنا يلاحظ الباحث أن إجمالي الأثر عبارة عن 62.946% في الفنادق المحددة بـ(4) نجوم حيث يظهر الجدول أن أنماط المعرفة المحددة بحسب متطلبات العمل في الفنادق المصنفة (4) نجوم، تساهم في تباين مفسر كلي بنسبة 63% تقريباً من إجمالي التباين الكلي أو التغير في الجودة بحسب النموذج المقترح.

ثانياً: بالنسبة للفنادق ذات التصنيف (5) نجوم: كانت معاملات الارتباط ومعادلات الانحدار كالآتي:

جدول رقم (10) معامل ارتباط بيرسون للفنادق من تصنيف خمسة نجوم.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.767e	.588	.570	.33923	.767e

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وبحسب النتائج يلاحظ الباحث أن أنماط المعرفة تفسّر (57%) من التحسين في الجودة بحسب إجابات الموظفين، وقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للنموذج المقترح بهدف تحديد معنوية الأثر وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (11) تحليل ANOVA للفنادق من تصنيف خمسة نجوم.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
5	Regression	18.714	5	3.743	32.525	.000
	Residual	13.118	114	.115		
	Total	31.832	119			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وهذه تبين أن أنماط المعرفة تؤثر في الجودة حيث إن قيمة الـ(Sig)= 0 وهي أصغر من (0.05). ومن ثم يمكن تفصيل الأثر بحسب العناصر التي تم الإبقاء عليها وهي على الشكل الآتي:

جدول رقم (12) الأثر بحسب العناصر التي تم الإبقاء عليها للفنادق من تصنيف خمسة نجوم.

Coefficients						
Model		Un standardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
5	(Constant)	4.235	1.007		4.204	.000
	المعرفة الضمنية	.703	.067	.786	10.439	.000
	المعرفة الصريحة	.080	.193	.348	5.609	.000

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ الباحث ووفقاً لمنهجية الاستبعاد التي تم اتباعها في الانحدار الخطي، أنه تم الاعتماد على نمطي المعرفة الصريحة والضمنية كمؤثرين في جودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم، وتبين أن الأثر دال إحصائيا كما يلاحظ من خلال قيم مستوى الدلالة المحسوب، بالإضافة إلى أن الترتيب الخاص بحجم الأثر يبين أن الأثر

الأكبر كان عند كل من البنود الموضحة بالترتيب، حيث تبين أن المعرفة الضمنية (x_2) كانت أكبر تأثيراً في الجودة بأثر قدره (0.703)، ثم بعد ذلك جاءت المعرفة الصريحة (x_1) بأثر قدره (0.08).

أما النموذج المقترح فيأخذ الشكل: $y = 4.235 + 0.08x_1 + 0.703x_2$

ومن جهة أخرى نجد في هذه الحالة أن الأثر الكلي لأنماط المعرفة في تحسين الجودة يساوي وبحسب التحليل العاملي وفق النتائج المحددة في الجدول الآتي:

جدول رقم (13) إجمالي التباين المفسر للفنادق من تصنيف خمسة نجوم.

Total Variance Explained إجمالي التباين المفسر						
Component	Initial Eigenvalues (الجذور الكامنة)			Extraction Sums of Squared Loadings (المجاميع المستخلصة)		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.490	29.795	29.795	1.490	29.795	29.795
2	1.095	21.908	51.703	1.095	21.908	51.703
3	1.028	20.554	72.257	1.028	20.554	72.257
4	.780	15.604	87.862			
5	.607	12.138	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وهنا يلاحظ الباحث أن إجمالي الأثر لنمطي المعرفة عبارة عن 72.257% في الفنادق المحددة بـ(5) نجوم، حيث يظهر الجدول أن أنماط المعرفة المحددة بحسب متطلبات العمل في الفنادق المصنفة (5) نجوم، تساهم في تباين مفسر كلي بنسبة 72% تقريباً من إجمالي التباين الكلي أو التغير في الجودة بحسب النموذج المقترح.

النتائج والمناقشة:

بالنسبة للفرض الأول: يختبر هذا الفرض عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين **المعرفة الصريحة**، وبين **تحسين جودة الخدمات الفندقية** في الفنادق محل البحث.

توصل الباحث إلى:

- في الفنادق من تصنيف **4 نجوم**، كان لعنصر **المعرفة الصريحة** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وهنا نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل في تلك الفنادق.
- في الفنادق من تصنيف **5 نجوم**، كان لعنصر **المعرفة الصريحة** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وهنا نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل في تلك الفنادق.

بالنسبة للفرض الثاني: يختبر هذا الفرض عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين **المعرفة الضمنية**، وبين **تحسين جودة الخدمات الفندقية** في الفنادق محل البحث.

توصل الباحث إلى:

- في الفنادق من تصنيف **4 نجوم**، لم يكن لعنصر **المعرفة الضمنية** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وهنا نقبل فرض العدم في تلك الفنادق.
- في الفنادق من تصنيف **5 نجوم**، كان لعنصر **المعرفة الضمنية** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وهنا نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل في تلك الفنادق.

يرى الباحث من تحليل نتائج الدراسة الميدانية أن أثر أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في الفنادق محل البحث يختلف بحسب درجة تصنيف الفندق، حيث ازداد هذا الأثر بزيادة درجة تصنيف الفندق. فقد تبين أن أثر أنماط المعرفة كان أقل عند الفنادق ذات التصنيف (4) نجوم، وازداد الاعتماد على هذه العمليات مع زيادة درجة التصنيف حتى تم اعتماد نمطي المعرفة الصريحة والضمنية في الفنادق ذات التصنيف (5) نجوم، ومن هنا فإن زيادة الاعتماد على أنماط وعمليات إدارة المعرفة يزيد من أثر عملية الإدارة في تحسين الجودة للخدمات الفندقية المقدمة للنزلاء.

والجدول التالي يوضح الترتيب أو الأهمية النسبية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تصنيف الفندق.

جدول رقم (14) الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة حسب درجة تصنيف الفندق.

درجة تصنيف الفندق / أنماط المعرفة	فنادق 4 نجوم	فنادق 5 نجوم
أثر المعرفة الصريحة في تحسين الجودة	0.407	0.08
أثر المعرفة الضمنية في تحسين الجودة	-	0.703

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1-أظهرت نتائج وصف متغيرات أنماط المعرفة على مستوى جميع الفنادق محل البحث، أن إجابات معظم المبحوثين تتفق على أن أنماط المعرفة في الفندق تقوم بتوفير المعلومات المطلوبة واللازمة لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تحسن من جودة الخدمات الفندقية المقدمة، إلا انه وجد بعض الاختلاف وذلك باختلاف درجة تصنيف الفندق.

2-يرى الباحث أن تحسين جودة الخدمات في الفنادق محل البحث يرتبط مباشرةً بالاعتماد على التطبيق الأمثل للمعرفة بنمطيها الصريح والضمني، ومن ثم فإن تنمية قدرات الموظفين وتدريبهم على التعامل مع النزلاء شرط أساسي في تقديم خدمات مميزة تؤدي إلى اتساع قاعدة نزلاء الفندق داخلياً وخارجياً. فبالنسبة للفنادق من تصنيف (أربع نجوم) يلاحظ الباحث عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تلعب الدور الأساسي في تحويل تلك الفنادق إلى فنادق موجدة

للمعرفة، كذلك عدم وجود أي تطبيق لقيم الانفتاح والابتكار والمرونة والعمل الجماعي، وذلك بخلاف الفنادق من تصنيف (الخمس نجوم).

3-بالنسبة للفنادق من تصنيف (أربع نجوم) ساهمت المعرفة الصريحة بمفردها في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة وبتأثير إجمالي قدره (63%). وبرأي الباحث أن السبب الرئيسي لعدم وجود أي أثر للمعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في تلك الفنادق، كون المعرفة الضمنية وكيفية إدارتها بشكل فعال وتحويلها إلى معارف صريحة يتطلب توافر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة باستمرار لمواكبة أحدث التكنولوجيا في مجال تقديم الخدمات، وهذا ما تفتقر إليه تلك الفنادق حيث لاحظ الباحث عدم وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، كما يعزى ذلك إلى قلة عدد الموظفين الأكاديميين القائمين على عملية التخطيط وإدارة الموارد البشرية.

4-بالنسبة للفنادق من تصنيف (خمس نجوم) ساهمت كل من المعرفة الصريحة والضمنية في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة حيث كان تأثير المعرفة الضمنية أكبر من تأثير المعرفة الصريحة وبتأثير إجمالي قدره (72%). وبرأي الباحث أن السبب في الاعتماد على نمطي المعرفة في هذه الفنادق هو إدراك جميع إداراتها –وهي في معظمها أكاديمية وتخصصية– لأهمية التطبيق الفعال للمعرفة وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.

5-توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط المعرفة وبين تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة. ويرجع السبب برأي الباحث إلى أن تبادل الموظفين لمعارفهم فيما بينهم واشتراكهم بما يملكونه من معارف يسهم في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها، ومن ثم يتكامل عمل كافة أقسام الفندق وكل قسم يأخذ ما يحتاجه من معلومات تتوفر في الأقسام الأخرى بالوقت المطلوب الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وهذا أمر منطقي كون علم الإدارة هو علم قائم على التحديث والتطوير المستمرين، وإدارة المعرفة منهج جديد في هذا العلم ونقطة ارتكاز أساسية له، ومن ثم فأن التطبيق الأمثل لها لابد أن يؤدي إلى نتائج جيدة على المدى البعيد إن لم تكن على المدى القريب أيضاً.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام الفنادق بالتقصي والبحث عن رضا النزلاء عن جودة الخدمات المقدمة، ويمكن تفعيل ذلك خلال تفعيل دور صندوق الشكاوى وإجراء استطلاعات مستمرة لآراء النزلاء والتركيز الدقيق على أذواقهم وتشكيل فرق العمل والتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر، لأن ذلك يرتبط مباشرةً بتحسين جودة الخدمات في الفنادق محل البحث ويعبر خطوة أساسية لتطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في الخدمات. بالإضافة إلى توظيف المعرفة التي تمتلكها الفنادق بأقصى درجة ممكنة، بغية مواجهة التحديات التي تعترضها ورفع مستوى الأداء وتحسين الجودة. إذ أن هذه المعارف تمثل رأس المال الفكري الذي تمتلكه الفنادق والذي يسهم في تنمية القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية.

2. ضرورة اهتمام إدارة الفنادق بالموظفين وتأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر في مراكز متخصصة، وبخاصةً في موسم انخفاض الطلب على الغرف والخدمات الفندقية، سيما أن الطلب السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص يتعرض للتذبذب المستمر في فنادق الساحل السوري، حيث نجد أن نسبة الإشغال الفندقي قد تصل إلى (100%) في موسم الصيف، وتنخفض كثيراً في موسم الشتاء. فإذا ما قامت تلك الفنادق بتدريب موظفيها في فترة انخفاض الطلب فإن ذلك سيعود بالفائدة على كل من الفندق وموظفيه حيث يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ومن ثم تقليل تكاليف الحصول على عمالة جديدة.

3. نظراً لقلة تأثير أنماط المعرفة في الفنادق من تصنيف (أربع نجوم) يوصي الباحث إدارة هذه الفنادق بزيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة والتواصل مع التقنيات الحديثة ذات العلاقة بالخدمة المقدمة لرفع وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وضرورة القيام بعملية المراجعة المستمرة من أجل معرفة الحالات المميزة والتعلم منها والتدريب عليها.

4. ضرورة قيام وزارة السياحة أو مديريات السياحة في المحافظات بالاشتراك مع الغرف السياحية السورية باستحداث جائزة وطنية للجودة في مجال الخدمات السياحية والفندقية الهدف منها إطلاق مجالات التنافس، وخلق إبداعات وأفكار ومعارف جديدة.

الملاحق: فيما يأتي الجداول الملحقة بنتائج الإجابات على الاستبانات لأفراد عينة البحث.

جدول ملحق رقم (1) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة للمعرفة الصريحة.

البنود	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	الاتجاه العام	Std. Deviation	الوزن النسبي	cv
يتوافر لدى الفندق سنوياً المعرفة بأعداد النزلاء قواعد بيانات تبين أماكن عملهم وإقامتهم.	4.116	72	.000	3.614	أتفق	1.360	16.6%	38%
يتوافر لدى الفندق المعرفة الدقيقة بمتطلبات سوق العمل الفندقي من التخصصات المختلفة. ومعرفة احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية.	2.192	72	.031	3.3494	غير متأكد	1.452	15.4%	43%
يمتلك الفندق المعرفة الكافية بنوع الاتصالات سواء الخارجية منها أو الداخلية لتنسيق المهارات المرتبطة بأعماله وخدماته المقدمة.	3.835	72	.000	3.5663	أتفق	1.345	16.4%	38%
لدى الفندق معرفة بالموظفين العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات اختراع.	7.795	72	.000	4.0000	أتفق	1.169	18.4%	29%
يتبنى الفندق التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين أعماله وخدماته.	4.115	72	.000	3.5904	أتفق	1.307	16.5%	36%
يوجد في الفندق شبكة اتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل عملية نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام.	4.596	72	.000	3.6145	أتفق	1.218	16.6%	34%
المعرفة الصريحة.	6.935	72	.000	3.6225	أتفق	.81778	-	23%

جدول ملحق رقم (2) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة للمعرفة الضمنية.

البنود	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	الاتجاه العام	Std. Deviation	الوزن النسبي	cv
يمتلك الفندق موظفين لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعماله وخدماته بالاعتماد على خبراتهم المتراكمة وكفاءتهم.	4.842	72	.000	3.6506	أتفق	1.22408	%24.5	34%
يمتلك الفندق الخبرات الفنية والإدارية الكافية والمعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامه بأفضل وجه.	1.729	72	.088	3.2530	لاتوجد دلالة	1.33292	-	41%
يساهم موظفو الفندق بتطوير الخدمات المقدمة والأنشطة المتعلقة بها وتقديم المساهمات الفكرية.	1.903	72	.060	3.2892	لاتوجد دلالة	1.38397	-	42%
تشجع إدارة الفندق الموظفين على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية، ويوجد قدر كاف من القدرات لتعليم الآخرين.	6.727	72	.000	3.8434	أتفق	1.14212	%25.8	30%

تعتبر المهارات الفردية المملوكة للتعامل مع الأنشطة ملائمة، والوقت المخصص للتفكير بمستقبل الفندق كاف.	3.388	72	.001	3.5301	أتفق	1.42570	%23.7	40%
تستخدم إدارة الفندق أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة ونشرها بين جميع الموظفين.	7.246	72	.000	3.8675	أتفق	1.09066	%26	28%
المعرفة الضمنية.	9.558	72	.000	3.5723	أتفق	.54549	-	15%

جدول ملحق رقم (3) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة للتركيز على النزلاء.

البنود	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	الاتجاه العام	Std. Deviation	cv
يتسم المظهر العام للفندق والمظهر الداخلي (الديكور والأثاث) بالتنظيم العالي والمتكامل بحيث يؤدي إلى جذب النزلاء.	2.425	72	.017	3.3735	غير متأكد	1.40305	42%
تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب صالات الاستقبال والطعام والغرف بصورة مستمرة بما يلائم أذواق النزلاء.	.845	72	.401	3.1325	لاتوجد دلالة	1.42940	46%
تتيح نظم إدارة المعرفة المطبقة في الفندق سهولة الوصول لأذواق النزلاء ومن ثم سرعة الاستجابة لمتطلباتهم.	-.911	72	.365	2.8434	لاتوجد دلالة	1.56550	55%
يعتمد الفندق على عملية التغذية العكسية ودراسة شكاوي النزلاء للاستفادة منها في وتصميم وتقديم خدمات جديدة.	3.802	72	.000	3.5904	أتفق	1.41453	39%
تعتبر التجهيزات والتقنيات المستخدمة في عملية تقديم الخدمة ملائمة بشكل عام.	7.255	72	.000	3.9157	أتفق	1.14981	29%
يحدد الفندق حاجات ورغبات النزلاء بشكل دقيق ويوثقها ومن ثم يتم البحث عن أكثر الطرق المناسبة لتلبيتها.	7.822	72	.000	3.9759	أتفق	1.13670	29%
تساعد التكنولوجيا المعتمدة على المعرفة في الفندق على تخفض تكلفة الخدمات المقدمة، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودتها بالشكل الذي يتفق مع رغبات النزلاء.	10.370	72	.000	4.0843	أتفق	.95259	23%
التركيز على النزلاء.	10.435	72	.000	3.5594	أتفق	.48839	14%

جدول ملحق رقم (4) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لفرق العمل.

البنود	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	الاتجاه العام	Std. Deviation	cv
تتم معالجة وحل المشاكل في الفندق خلال العمل الجماعي والأخذ بآراء جميع الموظفين.	5.903	72	.000	3.7952	أتفق	1.22732	32%
تعد مشاركة الموظفين ركناً أساسياً في نجاح تطبيق نظم الجودة.	17.769	72	.000	4.3373	أتفق تماما	.68569	16%
يتم الاعتماد على فرق العمل كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة وضمان تلبية كافة متطلبات النزلاء.	26.497	72	.000	4.4578	أتفق تماماً	.50125	11%
تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل اتصال سريعة بين جميع الأقسام والموظفين،وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.	16.308	72	.000	4.2289	أتفق تماماً	.68655	16%

تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	16.670	72	.000	4.3012	أتفق تماماً	.71115	17%
يتم تحسين جودة الخدمات وفق خطط معدة مسبقاً وبمشاركة جميع الموظفين ومتابعتها باستمرار.	-3.459	72	.001	2.4217	لا أتفق	1.52316	63%
فرق العمل.	26.112	72	.000	3.9237	أتفق	.32228	8%

جدول ملحق رقم (5) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة للالتزام الإدارة العليا.

البنود	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	الاتجاه العام	Std. Deviation	cv
تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.	5.800	72	.000	3.7831	أتفق	1.23019	33%
الإدارة العليا في الفندق على علم تام بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتجه دوماً نحو تحقيق الأهداف المرسومة.	3.310	72	.001	3.5181	أتفق	1.42591	41%
تعمل إدارة الفندق بصورة مستمرة لإخضاع الخدمات التي يقدمها الفندق إلى التحسين المستمر.	1.806	72	.075	3.2410	لاتوجد دلالة	1.21565	38%
تدرك الإدارة العليا في المنظمة بالمزايا والمنافع من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.	9.228	72	.000	4.0482	أتفق	1.03480	26%
تقوم الإدارة العليا بتدريب مستخدميها على تنفيذ أحدث برامج الجودة.	17.609	72	.000	4.3133	أتفق تماماً	.67945	16%
تكافئ إدارة الفندق إبداعات وابتكارات الموظفين والهادفة إلى تحسين مستوى الأداء والخدمة.	18.875	72	.000	4.4578	أتفق تماماً	.70367	16%
تقوم إدارة الفندق بمراجعات إدارية ودورية للتأكد من استخدام كل ما هو حديث من تكنولوجيا لتنظيم المعرفة وتحديثها باستمرار بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.	13.380	72	.000	4.2530	أتفق تماماً	.85316	20%
التزام الإدارة العليا	22.028	72	.000	3.9449	أتفق	.39080	10%

المراجع:

1 - نجم، عبود نجم، *إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات –*، منظمة الوراق. عمان. الأردن. 2004، ص23.

[2] – العبيدي، نشوان، *أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة –دراسة استطلاعية في عينة من الشركات في محافظة نينوى–*، رسالة ماجستير ،جامعة الموصل. العراق.2005، ص4.

[3] – السلمي، علي، *إدارة التميز–نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة–*، دار غريب. القاهرة. مصر. 2002، ص205.

[4] – الزبيدي، صباح، *دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي*، مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي، جامعة بابل، العراق. 2008، ص8.

[5] – DAFT , Richard L.*Organization Theory and Design* , 7th ed , south western college publishing , U.S.A,(2001) ,. p: 260.

[6] – ZACK, Micheil, H. *"A strategic Model for Managing Intellectual Resources and Copabilites"*, Presented at: 2 and World Congress on the management of Intellectual Capital: http: //www.cba.neu.edu/-mzack/slides/b/index/htm. , (1999), p: 123-145.

[7] – PRUSAK, Larry, *"knowledge, Can it be Managed?"* Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, June. (2000), P: 27.

[8] – العمري، غسان، *الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات التطبيقية،الأردن. 2004، ص310.

[9] – POLANYI, Michael.,*"The Tacit Dimension Knowledge in Organizations"*, L.Prusak,Editor, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA. (1997) P: 27.

[10] – الصميدعي، محمود&العسكري، أحمد، *انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية*، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة. الأردن. 2005، ص5.

[11] – WIIG, Karl, M *Knowledge Management Foundation thinking about thinking how people and organization create Represent and use knowledge* U.S.A Schema Press.(1993),p:206.

[12] – كريس، أشتون، *تقييم الأداء الاستراتيجي –المعرفة والأصول الفكرية–*، تعريب: علا إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".القاهرة. مصر.2001، ص71.

[13] – الطائي، حميد&العلاق، بشير، *تسويق الخدمات*، دار اليازوري. عمان. الأردن.2009، ص241.

[14] – بن عيشاوي، أحمد، *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية*، مجلة الباحث، العدد(4).2006، ص9.

[15] - LASSER, W.M *Service Quality Perspectives & Satisfaction in Private Banking* , Journal of Service Marketing , V.14, N.3. ,1987, P: 71.

[16] – JOHN,Qvretveil, *TQM in European Healthcare*, International Journal of Healthcare Quality Assurance, V.13, N.2. 2000,P. 75.