



**إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز معايير بناء المنظمات  
العامة الذكية : دراسة ميدانية على شركات السياحة  
بقطاع الأعمال العام المصري**

**Knowledge Management as an Approach to  
Enhance Standards for Establishing Smart  
Public Organizations : A Field Study with  
Application to Tourism Companies in the  
Egyptian Business Sector**

**د/ محمد شמים حسنى**

مدرس الإدارة العامة  
كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات  
للعلوم الإدارية  
**m\_shemais\_1985@yahoo.com**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ  
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الأول

يوليو ٢٠٢١م

**ملخص البحث :**

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات السريعة التي أثرت في كل المجالات بسبب التطور المعرفي الذي أصبح السمة البارزة للعصر الحالي ، وهو ما أكد على أهمية إدارة المعرفة ودمجها في أنشطة المؤسسات ، الأمر الذي انعكس على ضرورة تحول المنظمات العامة إلى شكل جديد من المنظمات قادر على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال توليد المعرفة بكافة المستويات بالمنظمة والاستفادة منها في اتخاذ قرارات رشيدة تحقق لها الريادة وهو ما يعرف بالمنظمات الذكية.

بالتالي يهدف البحث إلى اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز بناء المنظمات العامة الذكية ، مع تطبيق الدراسة ميدانياً على شركات السياحة بقطاع الأعمال المصري ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع ٣٥٨ استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالشركات محل الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة المعرفة على تعزيز بناء المنظمات العامة الذكية بالشركات محل الدراسة ، وأنه توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين ، كما تم التوصل إلى أن شركات السياحة لايتوفر فيها معظم أبعاد إدارة المعرفة وكذلك معايير المنظمات الذكية.

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم ممارسات إدارة المعرفة مما يساهم في تعزيز بناء المنظمات العامة الذكية .

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المعرفة – المنظمات العامة الذكية – شركات السياحة – قطاع الأعمال المصري

**Abstract:**

Today, the world faces many rapid changes that have affected all fields due to the knowledge development that has become a clear feature of the current era, which emphasized the importance of knowledge management and its integration in the activities of institutions, which was reflected in the need to transform public organizations into a new form of organizations capable of keeping pace with changes. In the business environment, by generating knowledge at all levels of the organization and benefiting from it in making rational decisions that achieve leadership, which is known as smart organizations.

Consequently, the research aims to test and analyze the relationship between knowledge management and establishing smart public organizations, while applying the study in the field to tourism companies in the Egyptian business sector, and to achieve this goal, 358 survey forms were distributed in electronic and paper form to a random sample of employees of the companies under study.

The study found a set of results, the most important of which are the significant impact of the dimensions of knowledge management on establishing the smart public organizations in the companies under study, and that there is a correlation between the two variables, and it has been concluded that tourism companies do not have most of the dimensions of knowledge management, as well as the standards of smart organizations.

The study concluded with a set of suggested recommendations in the form of an action plan to support knowledge management practices, which would contribute establishing smart public organizations.

**Key words:** Knowledge Management – Smart Public Organizations – Tourism Companies – Egyption Business Sector

**مقدمة :**

تتبنى منظمات الأعمال في العصر الحالي العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة سعياً منها في البقاء والاستمرار والنمو في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية وعدم التأكد ، وأصبح البحث عن ميزة تنافسية Competitive Advantage عنصر جوهري للنجاح ( بوادي ، ٢٠٠٩ ، ص ٢ ) .

وتواجه المنظمات العامة المعاصرة باختلاف أنواعها وأنشطتها العديد من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة وفي مقدمتها ثورة المعلومات والتكنولوجيا ، تلك الثورة التي مهدت لظهور ما يعرف بمجتمعات المعرفة ، والتي تتسابق فيما بينها حول امتلاك وتطبيق أكبر قدر من المعرفة ( Liang,2004,p204 ) ، حيث غدت المعرفة المورد الاستراتيجي الأهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمات ( شنافي و خوني ، ٢٠٢٠ ، ص ٥٦٥ ) ( Schwandt & Marquardt , 2003 , p17 ) .

وجدير بالذكر أن المؤسسات الكبرى قد عززت في توجهاتها إستراتيجيات لإدارة المعرفة سواء على المستوى التنظيمي أو التنافسي ، وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة أن مدخل إدارة المعرفة يزيد من قيمة الأصول الغير ملموسة وقيمة رأس المال الفكري والبشري بالمنظمات ، وهو الأمر الذي أدى لتحول هذه المنظمات لتكون منظمات قائمة على المعرفة التي تُدار وتُطبق في سبيل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (العوضي ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٥ ) .

إن تحول منظماتنا الحكومية لمنظمات تدير المعرفة من خلال امتلاك هذه المعرفة وحسن تنظيمها ونشرها وتطبيقها يتطلب نمط جديد من المنظمات ، هذا النمط يتطلب إحداث نقلة نوعية داخل هذه المؤسسات بحيث تركز على معايير تتضمن المعرفة والقدرة على التنبؤ المبني على قواعد بيانات ذكية مدعمة ببرمجيات وتطبيقات تكنولوجية تساهم في فهم جيد لبيئة الأعمال والاستجابة والتكيف مع متغيراتها ، يطلق على هذا النمط المنظمات العامة الذكية ( Foray,2014,p493 ) ( Costa , 2012 , p 7256 ) .

ويعد قطاع السياحة لمصري من أهم القطاعات الاستراتيجية للاقتصاد المصري ، والذي يسهم في ١٥ % من الناتج المحلي الإجمالي المصري ، وعلى الرغم من ذلك يعاني قطاع السياحة من العديد من المشكلات أبرزها الخلل المؤسسي والتشريعي ، قصور البنية التحتية وجودة بيئة العمل ، قصور كفاءة العنصر البشري ، قصور آليات الترويج للسياحة ، القصور في مواكبة الاتجاهات الحديثة عالمياً ، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي في تعزيز نمو قطاع السياحة المصري ، مما تتطلب ضرورة الاهتمام بالمعرفة وكيفية إدارتها على مستوى القطاع وبما يساهم في تحول شركات السياحة بقطاع الأعمال إلى منظمات عامة ذكية لديها إمكانية فهم بيئة الأعمال والاستجابة والتكيف مع متغيرات وتحديات سوق السياحة العالمي (تقرير المتابعة عن وزارة السياحة ، ٢٠١٩ ، ص ٣ ) .

لذا سوف تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، مع التطبيق الميداني على شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام المصري .

## الإطار النظرى والدراسات السابقة

## أولاً : الإطار النظرى

## ١. إدارة المعرفة Knowledge Management

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم المداخل الفكرية المعاصرة والتي طرحت في بادئ الأمر كمدخل لدراسة وفهم أعمال المنظمة ، إلا أنه سرعان ما تحولت إلى ممارسات عملية تلائم وتواكب التغييرات السريعة في عالم الأعمال ، وقد ازداد تأثير إدارة المعرفة مع إدراك المؤسسات الكبرى المعاصرة أن بناء واستدامة الميزة التنافسية يعتمد في الأساس على الرصيد الفكري والإدارة الفعالة للأصول المعرفية والاستثمار فيها( محمد ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٩ ) ( Kulkarni & Freeze , 2004, p 657 ).

ولقد تعددت التعريفات التي حاولت توضيح مفهوم إدارة المعرفة ، ونتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة و باعتبار المعرفة مورد غير مادي وغير ملموس يجعل من إدارتها أمر صعب بخلاف الأصول المادية الأخرى ( Wilson,2002,p12 ) .

وقبل الخوض في تعريف إدارة المعرفة يجب الإشارة أولاً لمفهوم المعرفة ، حيث تشير المعرفة إلى أنها الفهم الراقى والإدراك الجيد للظواهر والمشكلات من خلال مزيج من الخبرات والثقافات والقدرات والمهارات الضمنية والصريحة لدى الفرد والمنظمة ( حمادي ، ٢٠١٣ ، ص ٩ ) ، كما يشار للمعرفة بأنها مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تكون إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، بحيث تصبح جزء أصيل في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والمعايير ( Evangelista,et.al , 2010, p34 ) ، بالتالي نستنتج أن المعرفة هي نتاج معالجة البيانات لمعلومات تصبح في شكل معرفة بعد استيعابها وفهمها وتطبيقها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

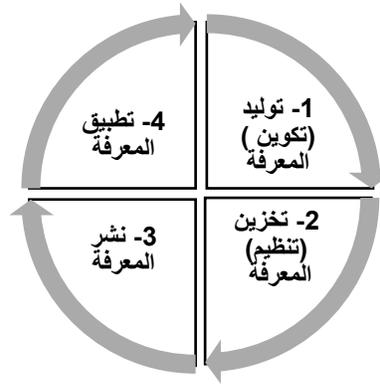
ويجدر الإشارة إلى أن فهم المعرفة يتطلب التمييز بين نوعين أساسيين من المعرفة ، الشكل الأول وهو المعرفة الضمنية والتي تكون متضمنة في عقول الأفراد في شكل مهارات وآراء وأفكار وخبرات ويصعب نقلها وتحويلها للآخرين ، الشكل الثاني وهو المعرفة الصريحة وهي نوع المعرفة الظاهر والمكتوب في الوثائق والتقارير والمدونات وبالتالي يسهل نقلها ومشاركتها بين الأفراد ( McNichols,2008,p43 ) .

إن توفر المعرفة في المنظمات لا يكفي في حد ذاته ، بل يستلزم لتعظيم الاستفادة منها العمل على إدارتها من خلال تخطيطها وتحليلها وتوفيرها لخدمة الأنشطة الإدارية الاستراتيجية والتنفيذية منها في المكان والوقت المناسب ، وهذا يشكل إطار يطلو عليه إدارة المعرفة ، وهو إطار لفت أنظار العديد من الباحثين والمختصين في الأونة الأخيرة للاهتمام به ، بالإضافة لإدراك المنظمات الكبرى لأهمية هذا المدخل لضمان استدامتها وبقائها ( Qamhawy,2011,p1 ) .

ولقد تباينت مداخل مفهوم إدارة المعرفة نتيجة لاختلاف تخصصات وخلفيات الباحثين ، ويضاف لذلك اتساع إطار المفهوم وديناميكيته ، ولعل من أبرز تعريفات إدارة المعرفة ما يشار إليه بأنها مجموعة أنشطة وعمليات تهدف لتطوير واستغلال المعرفة لتحقيق مجموعة من النتائج مثل الأهداف التنظيمية وفعالية الأداء و القيمة المدركة ( Neguyen,2010,p43 ) ، كما يشار لإدارة المعرفة بأنها عملية يتم من

خلالها جمع واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، للوصول لقرارات تتسم بالكفاءة والفعالية والابتكارية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة (Chou,2005,p26) ، بالتالي نستخلص أن إدارة المعرفة تشير للعمليات المنظمة التي تقوم بها المؤسسات لتوليد وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة لتعزيز كفاءة استخدام رأس المال الفكري وبما يعود من منافع على مستوى اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي وتبسيط العمليات وخفض التكاليف وتحفيز الإبداع (دياب ، ٢٠١٩، ص١٨٩-١٩٠) .

ومن خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لأبعاد إدارة المعرفة، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد ، وعليه حاول هذا البحث أن يبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات السابقة والتي تخدم أهداف البحث وهي مرتبطة بعملية إدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل رقم (١) ، على النحو الآتي :



شكل رقم (١) :أبعاد عملية إدارة المعرفة

المصدر : إعداد الباحث نقلاً عن ( Mertins & Heisig ,2001,p28 )

أ- توليد ( تكوين ) المعرفة : وتشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج المعرفة بشكل إبداعي والحصول عليها سواء كانت معرفة صريحة أو ضمنية والمزج بينهما لتكوين معارف جديدة من خلال المشاركة بين فرق العمل مما يحقق للمؤسسة التفوق في الأداء ( Liao,2009,p64 ) .

ب- تخزين وتنظيم المعرفة: ويشير هذا البعد للذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة للحفاظ عليها وحمايتها من الفقد والضياع بمختلف الوسائل مثل الوثائق والتقارير والمطبوعات وقواعد المعرفة ، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات والنظم الخبيرة دورها في تخزين وتنظيم المعرفة واسترجاعها (عايض والعودي ، ٢٠٢٠، ص٤٣٢-٤٧٦) .

ج- توزيع ( نشر ) المعرفة : وهي عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظف المناسب الذي يحتاج إليها في الوقت والشكل والتكلفة المناسبة بهدف القيام بمهام جوهرية وجعل المعرفة متاحة للجميع ، مع التأكيد على نشر والتوعية بأفضل الممارسات وتنمية فرص التعلم التنظيمي ونقل معارف وخبرات العمل (Nghah&Jusof,2009,p218) .

د- **تطبيق المعرفة** : وهو الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ، وهي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية أكثر ملائمة للاستخدام وارتباطاً بالمهام مما يساهم في تحسين الأداء و اتخاذ القرارات بالمنظمة خاصة في العمليات الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي ، فالمعرفة تعتبر نقطة قوة متى نجحت المنظمة في تطبيقها واستغلالها في الوقت المناسب ( Bouthillie & Shearer,2002,p27 ) .

نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة بمفهومها الشمولي تشير إلى أن توافر المعرفة لا ينطوي عليه الفائدة المرجوة دون إغناء وإثراء المعرفة بعمليات وأبعاد أخرى تشير إلى إدارة المعرفة .

## ٢. المنظمات العامة الذكية Smart Public Organization

تعتبر المنظمات الذكية مدخل معاصر يدعو لإحداث نقلة نوعية في الطريقة التي تدار بها المنظمات ( Schwaninger,2009,p1 ) ، فالمنظمة الذكية هي منظمة القرن الحالي الذي يتصف بتعدد وديناميكية المتغيرات وتطور مستوى التكنولوجيا و الاهتمام بالمعرفة والعنصر البشري (أبو علة، ٢٠١٨ ، ص ٢٧ ) ، وبالتالي تعتبر الأفكار التي تقوم عليها المنظمة الذكية تمثل تحدياً لآليات استخدام المعرفة مما يتيح تصميم وتنفيذ استراتيجيات تواكب متغيرات وتحديات بيئة الأعمال على كافة المستويات ( Quinn,2005,p49 ) .

وتختلف المنظمات الذكية عن غيرها من المنظمات في كونها تتبنى أنشطة وإجراءات مرنة ومستدامة لمواجهة تحديات البيئة مع تبني ثقافة التعلم التنظيمي للاستثمار في رأس المال البشري ، وبالتالي تعظيم عوامل ذكاء المنظمة مما يتيح للمنظمة موقف تنافسي مميز ( القضاة ، ٢٠٢٠ ، ص ١٩٣ ) .

إن الإطار المعرفي للمنظمات العامة الذكية يتميز بالثراء الفكري لتنوع الرؤى التي تناولت هذا المفهوم، ومن أبرز تعريفات المنظمات العامة الذكية أنها المنظمات التي لديها القدرة أن تكون منظمة مرنة ورشيقة في ممارستها وسرعة توليدها للمعرفة مع الاستفادة من تلك المعرفة في استغلال الفرص في بيئة الأعمال ومواجهة والتكيف مع التحديات ( العكش ، ٢٠١٨ ، ص ٥٤٤ ) ، كما تعرف بأنها المنظمات التي تتميز بالاستثمار في العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات، من خلال منظومة قيم تتبنى نشر المعرفة ( النعيمي وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٩٨ ) ، وبالتالي نستخلص من هذه المفاهيم أن المنظمات العامة الذكية هي المنظمات التي لديها القدرة على التنبؤ بالأحداث وتبني أساليب إدارية مرنة مبنية على استغلال وإدارة جيدة للمخزون المعرفي واستخدام تطبيقات تكنولوجية ، مما يتيح للمنظمة التعامل مع متغيرات بيئة الأعمال وتحقيق التميز والريادة .

بالتالي يمكن إيجاز أبرز خصائص المنظمات العامة الذكية على النحو التالي ( السعيد ، ٢٠٢٠ ، ص ١٣٥٦ ) ( Bahrami, et.al., 2012, p 161 ):

- توفر ثقافة التعليم المستمر والتعلم التنظيمي
- الهيكلة التنظيمي المرن
- الاهتمام بالإبداع
- استخدام التكنولوجيا والبرمجيات
- الاستثمار في المعرفة بكافة أبعادها
- إعادة هندسة العمليات إستجابة للمتغيرات
- الاستثمار في رأس المال البشري
- القدرة على التنبؤ الذكي بالمتغيرات

- دعم التفكير الاستراتيجي - التحول من منظمة رد الفعل إلى منظمة إستباقية
- وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول معايير وأبعاد بناء المنظمات العامة الذكية ، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية والتي تشاركت فيها الدراسات السابقة والتي ستعتمد عليها الدراسة لخدمة أهدافها ستكون على النحو التالي :
- أ- **الفهم الذكي للبيئة** : ويشير لقدرة المنظمة على التحليل الذكي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال عملية المسح البيئي والتعامل مع حالات تعقد البيئة وعدم التأكد والاستجابة السريعة والاستباقية بمجموعة من البدائل الاستراتيجية المناسبة (Matheson & Matheson ,2002,p51).
- ب- **تنمية رأس المال البشري** : وتشير إلى النظر للمورد البشري باعتباره العنصر الأهم و المؤثر في تحقيق التميز التنافسي ، من خلال تهيئة فرص التعلم المستمر كمدخل لزيادة معارف وقدرات العاملين مما يقود لتغير إيجابي مستمر في السلوك التنظيمي ( النواصرة ، ٢٠١٥ ، ص ٥٠ ).
- ج- **نشر وتطوير المعرفة** : دعم ثقافة تنظيمية تركز على الاهتمام بإدارة المعرفة والعمل على نشرها بجميع المستويات والتشجيع على البحث والتطوير وإتاحة المعرفة بشفاافية مع الحفاظ على سرية المعارف التي تنتم بالخصوصية ( السعيد ، ٢٠٢٠ ، ص ١٣٥٧ ).
- د- **بناء الذكاء الجماعي** : ويشير هذا البعد إلى إيمان المنظمات بأسلوب فرق العمل ذات الهدف المشترك والمصير الواحد ، والذكاء في تكوين فرق العمل التي تضمن التوافق والتنوع وتعميق فكرة الذكاء الاجتماعي ، فالمنظمات المعاصرة عليها المحافظة على عقلها الجماعي ، ولكي تحقق المنظمات الذكاء الجماعي يجب عليها بناء الفريق الاستراتيجي ، اختيار المميزين ، الخفة ورشاقة الاستجابة مما يساهم في إنجاز الأعمال خاصة التي تنطوي منها على تحديات (أبوعلبة ، ٢٠١٨ ، ص ٣٧ ) .
- نستخلص مما سبق أن الأبعاد سالفة الذكر تمثل جوهر المنظمات الذكية والتي تميزها عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها تحقق المنظمات الإبداع وتواكب التميز وتحقق النجاحات المستهدفة .

### ثانيا : الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات وتم عرضها وفقاً لما يلي :

#### ١. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة :

تناولت دراسة (القرشي و محسين ، ٢٠٢٠) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بالمستشفيات الخاصة بمدينة عمان ، حيث هدفت الدراسة معرفة أثر العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمحاورها على إدارة المعرفة بالمستشفيات الخاصة بمدينة عمان ومعرفة درجة تأثير كل محور من محاورها ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية والمعتقدات ، المعايير التنظيمية ، أداء الموظفين ، التوقعات التنظيمية ) على إدارة المعرفة . وقد اتفقت دراستي كل من ( قطوش و بورغدة ، ٢٠٢٠ ) و ( Chang & Lee , 2008 ) حيث هدفت كلا الدراستين إلى إلقاء الضوء على واقع إدارة المعرفة في المشروعات والمتوسطة والصغيرة في كل من الجزائر و تايوان على

التوالي ، وقد تباينت نتائج الدراساتين حيث خلصت عينة الدراسة الجزائرية إلى عدم توفر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة بعينة الدراسة على عكس عينة الدراسة بتايوان والتي أظهرت وعي بمفهوم إدارة المعرفة . وفي دراسة (Yan, et.al., 2019) فقد هدفت لتوضيح واقع ممارسات إدارة المعرفة في مراحل دورة حياة المنتج ضمن منظومة خدمة المنتج ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى بيان الدور المهم لإدارة المعرفة في مراحل دورة حياة المنتج المختلفة من خلال أنظمة خدمة المنتج وأكدت الدراسة على الأهمية النسبية لعاملين وهما مصدر المعرفة ونوعها وكيف يمكن استخدام المعرفة في كل مرحلة من مراحل تطور المنتج. كما هدفت دراسة (دياب ، ٢٠١٩) لبيان مدى تعزيز إدارة المعرفة للاستدامة المالية بالجامعات المصرية ، وقد اختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لإدارة المعرفة الجامعية لاستدامة الموارد المالية للجامعات المصرية وذلك وفق التوجهات العامة للدولة. وقد تناولت دراسة (Martins, et.al., 2019) إدارة المعرفة في إطار تحقيق استدامة المؤسسات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها دور مميز في تحقيق الاستدامة المؤسسية وعلى وجه خاص اكتشاف الإمكانيات المؤسسية والبشرية لتحقيق الأهداف. كما هدفت دراسة ( Aladwan , 2017 ) إلى البحث في تأثير عمليات إدارة المعرفة على مرونة القوى العاملة بالشركات الدوائية بالأردن ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة ( خلق المعرفة وامتلاكها ونشرها وتطبيقها ) على أبعاد مرونة القوى العاملة .

## ٢. الدراسات المتعلقة بمعايير بناء المنظمات العامة الذكية

تناولت دراسة ( الجبوري و السمان ، ٢٠٢٠) إستراتيجيات الريادة باعتبارها متغير مستقل والمنظمات الذكية بوصفها متغير وسيط وإدارة الأزمات بوصفها متغير تابع ، وقد كان الهدف الرئيسي للدراسة هو تسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرات الثلاثة في جامعة الموصل ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات التي بإمكانها تعزيز أداء الجامعات محل الدراسة وتوهدلها لإدارة أزماتها بكفاءة . وفي دراسة ( السعيد ، ٢٠٢٠) فقد استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء المنظمات الذكية ، وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها قصور تطوير وتوطين واستبقاء المواهب البشرية وعدم توفر معظم معايير منظمات الأعمال الذكية بالشركات السياحية بالإضافة إلى التوصل إلى أنه يوجد أثر معنوي موجب وعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية بشركات السياحة . كما هدفت دراسة ( العكش ، ٢٠١٨) إلى معرفة دور الإبداع في بناء المنظمة الذكية بمحاورها ( تطوير المعرفة، الانتظام والتوافق ، الالتزام الجماعي ، الرؤية الاستراتيجية ، ضغوط الأداء ، الرغبة بالتغيير، المصير المشترك ) ومحاولة التعرف على مدى ذكاء المستشفيات محل الدراسة ومعرفة الفروقات في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير المستشفى ، ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبناء منظمة ذكية في المستشفيات العربية بالمقارنة بالأجنبية محل الدراسة. وفي دراسة ( Lazarevic & Lukic, 2015) فقد تناولت بناء المنظمة الذكية عن طريق التعلم وتطوير الموظفين ببجراد في صربيا ، حيث هدفت الدراسة لتحليل أهمية إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب وتوليد ونقل ومشاركة المعرفة بين الموظفين ، وقد توصلت الدراسة إلى أن بناء المنظمة الذكية هو الضمان الوحيد لمواجهة ظروف البيئة غير المتوقعة ، وتحديد التغيرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والعمليات والموظفين حتى تصبح المنظمة ذكية . وقد أشارت دراسة (Calin , et.al, 2015) إلى دور المنظمات الذكية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية

في رومانيا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الذكية تتمتع بقدرة على التكيف مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي . كما هدفت دراسة ( Nasabi & Safarapour,2009) إلى توضيح العوامل التي تحقق المنظمة الذكية من خلال وجهة نظر العاملين بجامعة شيراز الطبية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عوامل تحقيق المنظمة الذكية هي نشر المعرفة والرؤية الإستراتيجية .

### ٣. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمتغيرات البحث الحالي ( إدارة المعرفة ، معايير بناء المنظمات العامة الذكية ) ، في ضوء ما يلي :

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الإدراك الجيد لمتغيرات الدراسة الرئيسية إدارة المعرفة و معايير بناء المنظمات العامة الذكية .
- من خلال الرجوع للدراسات السابقة تعرف الباحث على الجوانب البحثية التي تم تناولها لمتغيرات الدراسة الرئيسية ، بجانب الوقوف على الجوانب التي تحتاج لجهد بحثي أكثر لتغطيتها في الدراسة الحالية .
- اتفقت معظم الدراسات ومنها ( قطوش و بورغدة ، ٢٠٢٠ ) ، ( Chang & Lee , 2008 ) ، ( Yan, et.al., 2019 ) ، ( Aladwan, 2017 ) على أهمية إدارة المعرفة واتفقت على أبعاد إدارة المعرفة متمثلة في اكتساب المعرفة وتكوينها وتخزينها ونشرها وتطبيقها.
- كما اتفقت كل من دراسة (دياب ، ٢٠١٩ ) ، (Martins, et.al., 2019) على الدور الإيجابي لإدارة المعرفة على ضمان استدامة المؤسسات بشكل عام والاستدامة المالية بشكل خاص.
- وبالنسبة للدراسات السابقة المرتبطة بمتغير معايير بناء المنظمات العامة الذكية فقد اتفقت دراسات ( الجبوري و السمان ، ٢٠٢٠ ) ، ( السعيد ، ٢٠٢٠ ) ، ( العكش ، ٢٠١٨ ) ، ( Nasabi & Safarapour,2009) على قلة وعي و إدراك عينة الدراسات بمفهوم المنظمات الذكية وقصور تطبيق معايير بناء المنظمات الذكية .
- وقد اتفقت دراسة كل من ( Lazarevic & Lukic,2015 ) ، ( Nasabi & Safarapour,2009) على بعض معايير بناء المنظمات الذكية مثل الرؤية الاستراتيجية وإدارة المعرفة .

### ٤. الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث

هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- في ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين إدارة المعرفة ( كمتغير مستقل ) في علاقته بمعايير بناء المنظمات العامة الذكية ( كمتغير تابع ) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة .
- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام مجال

التطبيق بشكل خاص ، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (١) :

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
يتناول الباحث في هذه الدراسة إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز معايير بناء المنظمات العامة الذكية، من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد إدارة المعرفة في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام محل الدراسة . - تحديد معايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام محل الدراسة . - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق . - قيام الباحث بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي : ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التي ربطت بشكل كلي ومباشر أبعاد إدارة المعرفة بمعايير بناء المنظمات العامة الذكية . - حداثة مجال تطبيق الدراسة الحالية ، حيث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة هناك ندرة للأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية بالتطبيق في مجال السياحة	أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي : - أهمية تطبيق أبعاد عملية إدارة المعرفة بالمؤسسات ورغم ذلك هناك قصور في الوعي والإدراك بهذا المفهوم وآلية تطبيقه في الواقع . - ضرورة تحول المنظمات إلى نمط المنظمات الذكية لقدرتها على مواجهة متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة .

\* المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (٢) : الفجوة البحثية

### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم ، ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث ، هذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال :

١. المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية الثانوية : من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وكذلك الاعتماد على تقارير تنافسية قطاع

السياحة عالمياً وعربياً ، والتقارير الصادرة عن وزارة السياحة المصرية ومركز معلومات قطاع الأعمال العام ، ويوضح جدول رقم (١) ترتيب مصر على مستوى قطاع السياحة عربياً ودولياً على النحو الآتي:

جدول رقم (١) : ترتيب مصر التنافسي على مستوى قطاع السياحة عربياً ودولياً

الدولة	الترتيب على المستوى العربي	الترتيب على المستوى الدولي
الإمارات	١	٢٣
قطر	٢	٤٧
البحرين	٣	٦٠
السعودية	٤	٦٣
المغرب	٥	٦٥
عمان	٦	٦٦
مصر	٧	٧٤
الأردن	٨	٧٥
تونس	٩	٨٧
لبنان	١٠	٩٦
الكويت	١١	١٠٠
الجزائر	١٢	١١٨
موريتانيا	١٣	١٣٢
اليمن	١٤	١٣٦

\* إعداد الباحث ، نقلاً عن ( تحليل تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، ٢٠١٨ ، ص ١٣ )

من الجدول السابق نلاحظ أن جمهورية مصر العربية تحتل ترتيب متأخر على مستوى تنافسية قطاع السياحة عربياً و دولياً رغم الإمكانيات السياحية الهائلة التي تتمتع بها مصر مقارنة بالدول الأخرى، وقد انعكست جهود وزارة السياحة لتطوير القطاع في تقدم نسبي قدره تسعة مراكز في التقرير الأخير لمنندى الاقتصاد العالمي للتنافسية في قطاع السفر والسياحة (World Economic Forum,2019,pxiii) ، ورغم ذلك مازال قطاع السياحة يحتاج المزيد من الاهتمام والتطوير حتى تتبوأ مصر المركز الذي يتناسب مع إمكانياتها عربياً ودولياً ، وبناء على البيانات الثانوية والتقارير والإحصائيات يمكن استخلاص أبرز مؤشرات قصور أداء القطاع السياحي والتي تتمثل في : قصور كفاءة الموارد البشرية العاملة في القطاع ، قصور نظم تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة، ضعف البنية التحتية للخدمات السياحية ، قصور جودة بيئة العمل السياحية .

٢. المرحلة الثانية : الدراسة الاستطلاعية الميدانية : في إطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض ، تم القيام بدراسة استطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلات الواقعية لقطاع السياحة في مصر ، وقد تم الاعتماد في سبيل ذلك على مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد ٣٠ مفردة من مديري وعاملي

الشركات السياحية التابعة للشركة الفايضة للسياحة والفنادق ، وقد اتخذت المقابلات الشخصية شكل المقابلات الغير هيكلية ، وكان محور هذه المقابلات يدور حول مدى الإدراك بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة و المنظمات العامة الذكية ، ومدى أهمية وانعكاس إدارة المعرفة على تبني معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية :

- إتفقت جميع آراء عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة استجابة ١٠٠٪ على أهمية المعرفة في شركات السياحة محل الدراسة، ولكن في ذات الوقت اتفقت نسبة ٩٣ % من آراء عينة الدراسة الاستطلاعية على عدم إدراكهم ومعرفتهم لمفهوم إدارة المعرفة وأبعاده من تكوين وتخزين ونشر تطبيق للمعرفة في هذه الشركات .
- كما كان هناك اتفاق بنسبة ٨٣ % من الآراء على قصور العمل في شكل مجموعات وضعف الاعتماد على التعلم التنظيمي في الشركات السياحية محل الدراسة ، بالإضافة لإتفاق آراء العينة الاستطلاعية بنسبة ٩٧ % من الآراء على عدم وجود إدارة مستقلة للبحوث والتطوير.
- كما أكدت نسبة ٧٧ % من آراء عينة الدراسة الاستطلاعية على ضعف استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات في الشركات السياحية والاعتماد على الطرق التقليدية كالمستندات الورقية في التعامل مع المعرفة المكونة لدى هذه الشركات سواء في تخزينها أو نشرها ، مع تأكيد نسبة ٩٣ % من آراء العينة على وجود صعوبة في تطبيق بعض المعارف الجديدة نتيجة لقلّة الاستعانة بالمختصين في هذا المجال .
- كما أشارت آراء عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة ٩٠ % لقصور توافر معايير بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة من فهم وتحليل البيئة الأعمال و نشر للمعرفة وتنمية لرأس المال البشري و ذكاء جماعي .
- وقد اتفقت أغلبية آراء عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة ٨٧ % على قصور هذه الشركات في القيام بالتحليل البيئي المطلوب لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري وعدم الاهتمام بتجهيز البدائل الاستراتيجية المناسبة .
- على الجانب الآخر اتفقت الآراء بنسبة ١٠٠ % على اهتمام الشركات محل الدراسة الاستطلاعية بعقد برامج تدريبية بشكل مستمر لتأهيل وتطوير قدرات الموارد البشرية ، مع إجماع آراء عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة ٩٧ % على القصور في تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين وعدم توفر مراكز أو حاضنات أعمال لتبني الإبداع .

### مشكلة البحث

يتضح من نتائج الدراسات السابقة ، والدراسة الاستطلاعية الثانوية والميدانية من خلال مجموعة من المقابلات الشخصية لعدد من مديري وعاملتي الشركات السياحية التابعة للشركة الفايضة للسياحة والفنادق حول مدى الإدراك بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة و المنظمات العامة الذكية ، ومدى أهمية وانعكاس إدارة المعرفة على تبني معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، أن قطاع السياحة في مصر يعاني من القصور بناء على عدد من المؤشرات والظواهر وهو ما انعكس في احتلال قطاع السياحة في مصر لمركز متأخر وفق تقارير تنافسية قطاع السياحة عربياً وعالمياً رغم الإمكانيات التي يتميز بها هذا القطاع .

وبناء على ذلك ، يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :

" ما مدى تطبيق شركات السياحة بقطاع الأعمال العام لأبعاد إدارة المعرفة ومدى انعكاس تطبيق هذه الأبعاد على تبني معايير بناء المنظمات العامة الذكية ؟ "

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

١. ما هي الممارسات المرتبطة بأبعاد إدارة المعرفة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ؟
٢. ما هي معايير بناء المنظمات العامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ؟
٣. إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وتعزيز معايير بناء المنظمات العامة الذكية بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ؟

### أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبعاد إدارة المعرفة ومدى تطبيق ممارستها بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام محل الدراسة .
٢. تحديد معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، ومدى توفر هذه المعايير بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام محل الدراسة .
٣. تحليل تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تبني معايير بناء المنظمات العامة الذكية بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام محل الدراسة .
٤. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعظم الاستفادة من تطبيق ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز تبني معايير بناء المنظمات العامة الذكية بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام.

### أهمية البحث

#### ١. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحداثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة المصرية خاصة ، ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة ، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة - نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر.

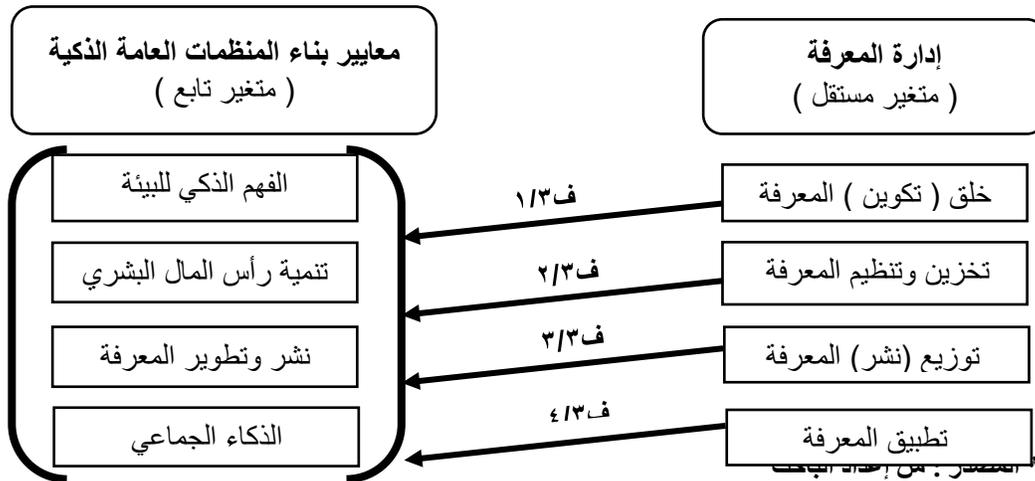
#### ٢. الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- مجال التطبيق وهو قطاع هام من قطاعات الاقتصاد المصري في الوقت الحالي وهو قطاع السياحة ، حيث ينظر لهذا القطاع باعتباره صناعة استراتيجية ، حيث يعتبر هذا القطاع من أسرع القطاعات نمواً وتأثيراً في الاقتصاد العالمي ، وعلى المستوى المحلي يعتبر قطاع السياحة من القطاعات الهامة التي لها دور محوري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من عمل لائق ونمو اقتصادي .
- الأهمية الاستراتيجية التي اكتسبتها المعرفة كأحد أهم أصول وموارد المؤسسة ، وعلى وجه خاص ما تمتلكه الموارد البشرية من معرفة متجددة وكامنة في عقولها ، بالإضافة للخبرات التي يصعب تكرارها ، والمهارات والمعارف التي تعتبر مصدر تميز الأداء .
- إدراك المؤسسات الكبرى المعاصرة لمدى تأثير إدارة المعرفة والتيقن من أن بناء واستدامة الميزة التنافسية يعتمد في الأساس على الرصيد الفكري والإدارة الفعالة للمعرفة .
- مساهمة البحث في تقديم بعض الجوانب التطبيقية لشركات السياحة لتحسين قدرتها في استخدام إدارة المعرفة للتحويل إلى المنظمات العامة الذكية .
- إلقاء الدراسة الضوء على مدى مواكبة المنظمات العامة وبالتحديد قطاع السياحة للأنظمة الإدارية الحديثة ، وعلى وجه خاص تبني مفهوم المنظمات الذكية ومبادئها .
- تناول معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، والتي تعد من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة.

### فروض البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة ، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم (٣) :



شكل رقم (٣) : نموذج متغيرات الدراسة

كما في ضوء الدراسات السابقة يمكن توضيح المقياس المستخدم فى البحث كما في جدول رقم (٢) :

جدول رقم (٢) : مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
إدارة المعرفة	مستقل	خلق (تكوين) المعرفة	٨	( Caballero,et.al., 2020 ) ، (شنافي، ٢٠٢٠) ، ( عايش و العودي ، ٢٠٢٠ ) ، ( قطوش و بورغدة ، ٢٠٢٠ ) ، ( Aladwan ، 2017 ) ، ( محمد ، ٢٠٠٥ )
		تخزين وتنظيم المعرفة	٨	
		توزيع (نشر) المعرفة	٧	
		تطبيق المعرفة	٧	
معايير بناء المنظمات العامة الذكية	تابع	الفهم الذكي للبيئة	٧	( السعيد ، ٢٠٢٠ ) ، ( النعيمي وآخرون ٢٠٢٠ ) ، ( العكش ، ٢٠١٨ ) ، ( Lazarevic & Lukic, 2015 ) (النواصرة ، ٢٠١٥) ، ( Foray ، 2014 )
		تنمية رأس المال البشري	٨	
		نشر وتطوير المعرفة	٧	
		الذكاء الجماعي	٦	

\* المصدر : من إعداد الباحث .

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث ومقاييسه يمكن صياغة فروض البحث فى الفروض التالية:  
١. الفرض الرئيسي الأول : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة المعرفة فى شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

٢. الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول معايير بناء المنظمات العامة الذكية فى شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

٣. الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية فى شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية فى شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

ب. الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

ج. الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

د. الفرض الفرعي الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

## تصميم البحث :

### ١. منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً أو كمياً بأبعادها ( إدارة المعرفة ، معايير بناء المنظمات العامة الذكية) ، هذا بجانب تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة ، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

### ٢. تحديد نوع ومصادر البيانات

#### أ. البيانات الثانوية :

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بأبعاد إدارة المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة المنشورة بالمؤتمرات والدوريات والمواقع الإلكترونية ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالجامعات المختلفة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة .

#### ب. البيانات الأولية :

تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام ، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة على الأسئلة بمصادقية ، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً ، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تعزيز معايير بناء المنظمات العامة الذكية .

## ٣. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ، وهي الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، وهي ( الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) - شركة مصر للسياحة - شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية - شركة مصر للفنادق - شركة مصر للصوت والضوء ) ، واعتمد الباحث على أسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبير عدد العاملين في شركات قطاع السياحة بقطاع الأعمال العام محل الدراسة الذي يقدر بحوالي ٥٢٨٠ موظف تقريباً ، كما هو مبين في الجدول رقم (٣) على النحو الآتي :

جدول رقم (٣) : أعداد العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام

النسبة المئوية	عدد العاملين	الشركة
٢٧,٦ %	١٤٥٨	الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)
٤١,١ %	٢١٧٢	شركة مصر للسياحة
٢١,٣ %	١١٢٣	شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية
١,٧ %	٩٢	شركة مصر للفنادق
٨,٣ %	٤٣٥	شركة مصر للصوت والضوء
١٠٠ %	٥٢٨٠	المجموع الكلي

\* المصدر : اعداد الباحث ، في ضوء بيان أعداد العاملين بالشركات محل الدراسة ، الشركة القابضة للسياحة والفنادق ، ٢٠٢٠ .

أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ، وهي الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، وتم تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥ % وحدود خطأ ٥ % ب ٣٥٨ مفردة من الجداول الإحصائية حيث كان حجم المجتمع ٥٢٨٠ موظف تقريباً كما تم توضيحه مسبقاً ، وقد تم الحصول علي ٣٥٨ استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة ١٠٠ % (بزرعة ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٦) ، ويمكن توزيع عينة البحث كما في الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤) : توزيع حجم عينة العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام

النسبة المئوية	عدد العاملين	الشركة
٢٧,٣ %	٩٨	الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)
٤١,١ %	١٤٧	شركة مصر للسياحة
٢١,٢ %	٧٦	شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية
٢ %	٧	شركة مصر للفنادق
٨,٤ %	٣٠	شركة مصر للصوت والضوء
١٠٠ %	٣٥٨	المجموع الكلي

\* المصدر : اعداد الباحث

#### ٤. طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها من خلال طرح مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، كما استخدم الباحث في تصميمه لاستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " باعتباره أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً حيث أنه يعطي نتائج أكثر دقة، وشملت الاستمارة ما يلي :

الجزء الأول : المتغير المستقل ( إدارة المعرفة ) ويشتمل على أربعة أبعاد متضمنة العبارات من ( ١ إلى ٣٠ ) ، البعد الأول : خلق (تكوين) المعرفة الذي يشتمل العبارات من ( ١ إلى ٨ ) ، البعد الثاني : تخزين وتنظيم المعرفة الذي يشتمل العبارات من ( ٩ إلى ١٦ ) ، البعد الثالث : توزيع (نشر) المعرفة الذي يشتمل العبارات من ( ١٧ إلى ٢٣ ) ، البعد الرابع : تطبيق المعرفة الذي يشتمل العبارات من ( ٢٤ إلى ٣٠ ) .

الجزء الثاني : المتغير التابع ( معايير بناء المنظمات العامة ) ويشتمل على أربعة أبعاد متضمنة العبارات من ( ٣١ إلى ٥٨ ) ، البعد الأول : الفهم الذكي للبيئة الذي يشتمل العبارات من ( ٣١ إلى ٣٧ ) ، البعد الثاني : تنمية رأس المال البشري التي تشتمل العبارات من ( ٣٨ إلى ٤٥ ) ، البعد الثالث : نشر وتطوير المعرفة الذي يشتمل العبارات من ( ٤٦ إلى ٥٢ ) ، البعد الرابع : بناء الذكاء الجماعي والذي يشتمل العبارات من ( ٥٣ إلى ٥٨ ) .

هذا ولاختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء تم عرضها على خمسة محكمين وهم :

- الأستاذ الدكتور / ممدوح الرفاعي ، أستاذ الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- الأستاذ الدكتور / مدحت محمد أبو النصر ، أستاذ الإدارة السلوكية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
- الأستاذ الدكتور / عبدالناصر محمد ، أستاذ الإدارة العامة المساعد ، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية .

#### حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. **حدود موضوعية** : يقتصر موضوع البحث على اختبار علاقة إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (خلق المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة ) ، بمعايير بناء المنظمات العامة الذكية وأبعادها ( الفهم الذكي للبيئة ، تنمية رأس المال البشري ، نشر وتطوير المعرفة ، بناء الذكاء الجماعي
٢. **حدود مكانية** : تم تطبيق الدراسة على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام ، وهي الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق .
٣. **حدود زمنية** : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ .

#### الدراسة الميدانية :

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS VR(20) ، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا- كرونباخ Alpha

Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان ، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية ، ثم الإحصاء التحليلي متمثل في اختبار "ف F" تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لقياس مدى الفروق بين أكثر من فئتين مستقلتين متمثلة في الشركات محل الدراسة عند مستوى ٠,٠٥ ، واختبار T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين متوسطي فئتين ، واستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، وتحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Regression ، وأساليب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ، اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية ، وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

### ١. معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٥) : معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل

ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
أبعاد المتغير المستقل ( إدارة المعرفة )			
٠,٨٧٨	٠,٧٧٢	٨	خلق ( تكوين ) المعرفة
٠,٨١٣	٠,٦٦٢	٨	تخزين وتنظيم المعرفة
٠,٨٢٢	٠,٦٧٦	٧	توزيع (نشر) المعرفة
٠,٨١٤	٠,٦٦٣	٧	تطبيق المعرفة
٠,٨٦٩	٠,٧٥٠		إجمالي أبعاد إدارة المعرفة
أبعاد المتغير التابع ( معايير بناء المنظمات العامة الذكية )			
٠,٧٨٨	٠,٦٢٢	٧	الفهم الذكي للبيئة
٠,٨٧٣	٠,٧٦٣	٨	تنمية رأس المال البشري
٠,٨٦٦	٠,٧٥٠	٧	نشر وتطوير المعرفة
٠,٨٤٢	٠,٧١٠	٦	الذكاء الجماعي
٠,٨٤٣	٠,٧١١		إجمالي أبعاد معايير بناء المنظمات العامة الذكية
٠,٨٥٤	٠,٧٣٠		إجمالي أبعاد إدارة المعرفة و معايير بناء المنظمات العامة الذكية ( إجمالي أبعاد المتغير المستقل و التابع )

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، ويعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف ، وقد تبين أن معامل الفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) قد بلغ ( ٠,٧٣٠ ) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، وكذلك الاستمارة ككل تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات ، حيث أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من ( ٠,٦ ) كلما كانت المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهرة البحثية قياسا سليما ، وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي ( الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات ) حيث بلغ (٠,٨٥٤) ، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد إدارة المعرفة ( كمتغير مستقل ) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين ( ٠,٦٦٢ إلى ٠,٧٧٢ ) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات معايير بناء المنظمات العامة الذكية ( كمتغير تابع ) إلى الارتفاع وتراوحت بين ( ٠,٦٢٢ إلى ٠,٧٦٣ ) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

## ٢. اختبار فروض الدراسة

**أولا : الفرض الرئيسي الأول:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة المعرفة في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .  
لتحديد مدى وجود فروق حول (إدارة المعرفة) بين الشركات محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل ، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٦) :

الجدول رقم (٦) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

P. value	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠٠	٩,٠٠٥	٥,١١٠	٤	٢٠,٤٤١	بين المجموعات
		٠,٥٦٧٤	٣٥٣	٢٠٠,٣١٠	داخل المجموعات
			٣٥٧	٢٢٠,٧٥١	الإجمالي

\*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠

\*\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من جدول رقم (٦) تحليل التباين السابق أن قيمة P.value (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (١٪)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة ، ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام أسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS لتحديد مصدر الاختلاف ، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما في الجدول رقم (٧) :

الجدول رقم (٧) : جدول المقارنات المتعدد حول إدارة المعرفة

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
٠,٨٧١	٠,٠٠٩٢-	أيجوث مع مصر للسياحة
٠,٠٠٢	٠,٣٥٥٠*	مصر للسياحة مع المعمورة
٠,٩٩٠	٠,٠٠٦٠-	المعمورة مع مصر للفنادق
٠,٠٠٠	٠,٣٤٥٠*	مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك اختلاف معنوي بين مصر للسياحة مع المعمورة حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٢)، وكذلك بين مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٠) فى حين انه لا يوجد خلاف معنوي بين أيجوث مع مصر للسياحة ، وأيضاً لا يوجد خلاف معنوي بين المعمورة مع مصر للفنادق.

**ثانياً : الفرض الرئيسي الثاني:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول معايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري. لتحديد مدى وجود فروق حول (معايير بناء المنظمات العامة الذكية) بين الشركات محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي فى اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل ، وذلك على النحو الموضح في الجدول (٨) :

الجدول رقم (٨) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي فى اتجاه واحد ANOVA

P. value	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠١	١٤,٧٧٧	٨,٣٠٥	٤	٣٣,٢٢٠	بين المجموعات
		٠,٥٦٢	٣٥٣	١٩٨,٤٩٠	داخل المجموعات
			٣٥٧	٢٣١,٧١٠	الإجمالي

\*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يلاحظ من جدول رقم (٨) تحليل التباين السابق أن قيمة P.value (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى المعنوية (١٪)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول معايير بناء المنظمات العامة الذكية ، ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام اسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS لتحديد مصدر الاختلاف وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما فى الجدول (٩) :

الجدول رقم (٩) : جدول المقارنات المتعدد حول معايير بناء المنظمات العامة الذكية

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
٠,٠٠٠	٠,٢٥٩٢*	أيجوث مع مصر للسياحة
٠,٠٠١	٠,٣٧٥٠*	مصر للسياحة مع المعمورة
٠,٥٠٠	٠,٠٧٦٠-	المعمورة مع مصر للفنادق
٠,٠٠٠	٠,٣٦٧٠*	مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك اختلاف معنوي بين أيجوث مع مصر للسياحة حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٠)، وكذلك بين مصر للسياحة مع المعمورة حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠١) وكذلك بين مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٥٠٠) في حين انه لا يوجد خلاف معنوي بين المعمورة مع مصر للفنادق.

ثالثا : الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط علي العلاقة بين خلق (تكوين) المعرفة الخاضعة للدراسة كمتغير مستقل ، ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٠) :

الجدول رقم (١٠) : مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
.001	20.520	0.361	0.601

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

## ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية ، عند مستوى (١٪) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (60%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٣٦٪) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه ان المتغير المستقل (خلق (تكوين) المعرفة) تفسر (٣٦٪) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير بناء المنظمات العامة الذكية) ، أى ان (٣٦٪) من التغير في معايير بناء المنظمات العامة الذكية يرجع الى خلق (تكوين) المعرفة بالشركة.

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (١٠) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,١ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " .

ب . الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على العلاقة بين تخزين المعرفة كمتغير مستقل، ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة، من خلال الجدول رقم (١١) :

الجدول رقم (١١) : مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
.001	47.332	0.273	0.545

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

## ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، عند مستوى (١٪) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٥٤٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٢٧٪) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه ان المتغير المستقل (تخزين المعرفة)

يفسر (٢٧٪) من المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير بناء المنظمات العامة الذكية) ، أى ان (٢٧٪) من التأثير في معايير بناء المنظمات العامة الذكية يرجع الى تخزين المعرفة.

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري. " فإن نتائج الاختبار المستخدم جدول رقم (١١) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,١ وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

ج . الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على العلاقة بين توزيع (نشر) المعرفة في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام كمتغير مستقل ، ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٢):

الجدول رقم (١٢) : مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠	44.078	0.145	0.382

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

#### ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية ، عند مستوى أقل من (١٪) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٣٨٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (١٤%) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (توزيع المعرفة) تفسر (١٤٪) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير بناء المنظمات العامة الذكية). أى ان (١٤٪) من التغير في معايير بناء المنظمات العامة الذكية يرجع الى توزيع المعرفة.

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم جدول رقم (١٢) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمى، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

د . الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على العلاقة بين تطبيق المعرفة بالشركة كمتغير مستقل، ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٣) :

الجدول رقم (١٣) : مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٤٧	81.104	0.216	0.324

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

#### ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، عند مستوى أقل من (٥٪) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٣٢٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تقسر التباين تصل إلى حوالي (٢١٪) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر (٢١٪) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير بناء المنظمات العامة الذكية). أى ان (٢١٪) من التغير فى ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية يرجع الى تطبيق المعرفة.

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري." فإن نتائج الاختبار المستخدم جدول رقم (١٣) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمى ، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

## النتائج و التوصيات :

### ١. نتائج الدراسة

#### أ. نتائج عامة :

- توصلت الدراسة إلى أن العصر الحالي يغلب عليه شكل جديد من الاقتصاد هو الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد في هيكله على البعد الغير المادي لرأس المال المتمثل في المعرفة .
- وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أصبحت عنصر حيوي رئيسي في نجاح المنظمات، وبالتالي لا بد من التركيز على تكوين المعرفة وتنظيمها ونشرها وتطبيقها في داخل المؤسسة بما يوفر لها ميزة الإبداع والتميز.
- كما توصلت الدراسة أن عملية تكوين وخلق المعرفة يتيح جو من المشاركة الجماعية وتطوير أداء ومهارات الأفراد .
- كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات يسهل من عمليات إدارة المعرفة والرجوع إليها بما يضمن مواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال .
- بالإضافة لذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات المتمثلة في القيادة التي تنبني مبادرات إدارة المعرفة وتشجعها، وثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة والخبرات والأفكار، وقوى بشرية مؤهلة وعلى استعداد لتنفيذ إستراتيجيات المعرفة، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المواكبة لأحدث التطورات .
- كما أن جوهر إدارة المعرفة هو تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري ، وخلق ثقافة المشاركة المعرفية .
- يوجد قصور في تطبيق أبعاد عملية إدارة المعرفة في شركات السياحة محل الدراسة ، حيث أبرزت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في عمليات تكوين المعرفة وتنظيمها ونشرها وتطبيقها
- بالإضافة لذلك فإن تحول المنظمات إلى منظمات ذكية يتعلق بمستوى جودة إدارة المعرفة .
- وقد أشارت نتائج الدراسة أن مفهوم المنظمة الذكية يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يتوافق مع بيئة الأعمال المعاصرة ، وهو مفهوم مزيج من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركات السياحة محل الدراسة لا يتوفر فيها معايير بناء المنظمات العامة الذكية بالشكل المرجو ، حيث أشارت نتائج الدراسة لوجود قصور في الفهم الذكي لبيئة الأعمال وتهيئة البدائل الاستراتيجية المناسبة ، وكذلك وجود قصور في تنمية وتطوير رأس المال البشري بما يواكب التحديات التي تواجه قطاع السياحة ، بالإضافة للخلل في نشر وتطوير المعرفة وضعف الاعتماد على الأساليب التكنولوجية والبرمجيات ، مع انخفاض الذكاء الجماعي في الشركات السياحية .

■ يحتل قطاع السياحة في مصر ترتيباً متأخراً على الصعيد العربي والعالمي وفق تقارير تنافسية قطاع السياحة نتيجة ضعف بيئة العمل بالقطاع ، بالإضافة لقصور أداء الموارد البشرية وضعف مستوى الأساليب التكنولوجية والبرمجيات المستخدمة ، مما يعوق قطاع السياحة عن تحقيق المستوى المرجو والمأمول عن قطاع السياحة والذي يعتبر أحد القطاعات الحيوية والاستراتيجية للاقتصاد المصري .

#### ب. نتائج متعلقة باختبار الفروض :

جدول (١٤) : ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة

م	الفرض	النتيجة
الفرض الأول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة المعرفة في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الثاني	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول معايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الثالث	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الفرعي الأول	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق (تكوين) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الفرعي الثاني	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الفرعي الثالث	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع (نشر) المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري	رفض الفرض و قبول الفرض البديل
الفرض الفرعي الرابع	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومعايير بناء المنظمات العامة الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري	رفض الفرض و قبول الفرض البديل

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

## ٢. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات ، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما فى الجدول التالي :

جدول (١٥) : توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا بالمؤسسات - إدارة الموارد البشرية	- محاولة جذب واستقطاب الكوادر البشرية المبدعة والمبتكرة ، وتدريب وإعادة تأهيل العاملين لتطوير طرق اكتساب المعرفة . - استخدام التقنيات الحديثة لتطبيق المعرفة بما يؤدي للتخلص من الروتين والبيروقراطية . - التشخيص الجيد للمعرفة داخل المؤسسات لبيان واقع إدارة المعرفة وأهم المعوقات التي تعيق تطبيقها . - تشكيل فرق بحثية يتركز دورها في رصد المعرفة من مصادرها ، وإتاحة وتوزيع دليل إرشادي حول إدارة المعرفة وتطبيقاتها .	تفعيل وتعزيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات
- الإدارة العليا بالمؤسسة - إدارة التدريب	- وضع خطة استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة تشمل جميع أبعاد المعرفة ( الصريحة / الضمنية ) و ( التنظيمية / البشرية ) - عقد برامج تدريبية لنشر ثقافة إدارة المعرفة بكافة مستويات المؤسسة . - تصميم الإجراءات التنظيمية التي من شأنها تسهيل وتعزيز عمليات إدارة المعرفة . - دعم القيادات لإجراءات إدارة المعرفة .	العمل على استدامة إدارة المعرفة والوعي بها في المؤسسات
- الإدارة العليا	- إنشاء وحدة إدارية يطلق عليها " وحدة إدارة المعرفة " تضم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة . - يتولى إدارة وحدة إدارة المعرفة مدير المعرفة من أصحاب التخصص . - يختص مدير المعرفة بإعداد وشرح الدورات واختيار البرامج المعرفية المناسبة والبرمجيات والتكنولوجيا اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة .	استحداث وحدة لإدارة المعرفة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا - مديري العموم بالمؤسسات	- إعداد الخطط الاستراتيجية اللازمة . - القيام بالتنبؤات اللازمة بناء على قواعد بيانات علمية - إشراك العاملين خاصة المبتكرين في إعداد الخطط الاستراتيجية . - استخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة لإخذ خطوات استباقية بناء على متغيرات بيئة الأعمال .	الاهتمام بالتحليل الذكي لبيئة الأعمال
- الإدارة العليا	- الاهتمام بالاستثمار في العنصر البشري . - تطوير الرؤية الاستراتيجية . - الاهتمام بالعمل الجماعي و فرق العمل .	تعزيز أبعاد المنظمة الذكية
- وزير السياحة - مديري القطاعات - مديري الشركات - مديري إدارة الموارد البشرية - وزير التعليم العالي	- إنشاء حاضنات أعمال لتبني الأفكار الإبداعية للعاملين بقطاع السياحة . - زيادة الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين . - التوسع في إنشاء معاهد التعليم والتدريب السياحي	الاهتمام بالعنصر البشري وتبني الأفكار الإبداعية بشركات السياحة بقطاع الأعمال

\* المصدر : إعداد الباحث

## توصيات للدراسات المستقبلية :

- علاقة إدارة المعرفة بالتميز المؤسسي .
- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي
- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء المنظمات العامة الذكية
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاع آخر .

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية

- أبوعلبة ، تامر محمد . (٢٠١٨) . " دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية : غزة .
- الجبوري ، سيف خلف و السمان ، ثائر أحمد . " بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات : دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل " . مجلة تنمية الرافدين ، ٣٩ (١٢٦) . ص ص ٤٠-٦١ .
- السعيد ، هاني محمد . (٢٠٢٠) . " تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات السياحة " . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ١١ (٣) . ص ص ١٣١٨-١٤١٠ .
- العكش ، علاء الدين خليل . (٢٠١٨) . " دور الإبداع في بناء المنظمات الذكية : دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات العربية والأجنبية " . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ٩ (٣) . ص ص ٥٣٦-٥٥٤ .
- العوضي ، عادل خير الله . (٢٠٢٠) . " دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية " . مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، (٣١) . ص ص ٢٢٣ - ٢٥٣ .
- القرشي ، ظاهر و محسين ، سمير . (٢٠٢٠) . " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان " . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، ٢٨ (١) . ص ص ٨٠-٩٥ .
- القضاة ، فادي حامد . (٢٠٢٠) . " أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن " . مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ٦ (١) . ص ص ١٨٣-٢١٨ .
- النعيمي ، محمد عبدالعال وآخرون . (٢٠٢٠) . " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية : دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية " . المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، ٨ (٢) . ص ص ٢٩٣-٣٠٧ .
- النواصرة ، مصطفى سليمان . (٢٠١٥) . " جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية : دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) " . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية : الأردن .
- بازرعة ، محمود صادق . (٢٠٠٠) . بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية . القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
- بوادي ، أنس . (٢٠٠٩) . " علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية : الأردن .
- تقرير المتابعة عن وزارة السياحة ، برنامج الإصلاح الهيكلي لتطوير قطاع السياحة ، رقم ١ . جمهورية مصر العربية .

- تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية . (٢٠١٨) . المنظمة العربية للسياحة .
- حمادي ، عبلة . (٢٠١٣) . " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محند أولحاج : الجزائر .
- دياب ، إكرام عبدالستار . (٢٠١٩) . " إدارة المعرفة : مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية " . مجلة الإدارة التربوية ، ٦ (٢٤) . ص ص ١٦٣-٢٤٥ .
- شنافي ، نوال و خوني ، رابع . (٢٠٢٠) . " أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر " . مجلة العلوم الإنسانية، ٧(٢) . ص ص ٥٦٤ - ٥٧٨ .
- عايض ، عبداللطيف و العودي ، نجاه . (٢٠٢٠) . " أثر إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية في المصارف اليمينية " . مجلة الآداب ، (١٤) . ص ص ٤٢٣-٤٧٦ .
- قطوش ، مريم و بورغدة ، حسين . (٢٠٢٠) . " مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف " . مجلة العلوم الإنسانية ، ٧ (٢) . ص ص ٦٨٨-٧٠٩ .
- محمد ، هاله طه . (٢٠٠٥) . " إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام " . مجلة البحوث الإدارية ، ٢٣ (٣) . ص ص ٢٩-٥٩ .

#### ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

- Aladwan, Zain. (2017). "The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan". **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Business College, Middle East University: Jordan.
- Alkasasbeh, Mohammed., et.al. (2016). "Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company". **International Journal of Business and Management**. 11 (8). pp 106-115.
- Bahmari, et.al. (2012). "Innovation in Market Management by Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework", **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 41 (1). pp 160-167.
- Bouthillier, F., Shearer, K. (2002). "Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective". **Information Research**, 8(1). pp 24-29.
- Caballero, M., et.al. (2020). "Knowledge Management and Humanitarian Organisations in the Asia-Pacific: Practices, Challenges, and Future

- Pathway”. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, 53. pp 1-10.
- Calin, E. (2015). “The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment”. **Valahian Journal of Economic Studies**, 6(20). pp 22-31.
  - Chang, Su., Lee, Ming. (2007). “The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan”. **The Business Review**, 7(1). pp 295-305.
  - Chou, Yeh. (2005): “The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan’s Higher Education”. **Journal of College Teaching & Learning**, 2(9). pp 35-42.
  - Costa, R. (2012). “Assessing Intellectual Capital Efficiency and Productivity: An Application to the Italian Yacht Manufacturing Sector”. **Expert Systems with Applications**, 39(8). pp 7255-7261.
  - Evangelista, et.al. (2010). “The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms”. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 8 (1). pp 29-33.
  - Foray, D. (2014).” From Smart Specialization to Smart Specialization Policy”. **European Journal of Innovation Management**, 17(4). pp 492-507.
  - Kulkarni, Uday., Freeze, Ronald. (2004). " Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model". **25<sup>th</sup> International Conference On Information Systems**.
  - Lazarevic, Snezana., Lukic, Jelana. (2015). “Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees”. **International Conference Employment, Education and Entrepreneurship**. Belgrade: Serbia.
  - Liang, T.Y. (2004).” Intelligence strategy: The Integrated 3C-OK Framework of Intelligent Human Organizations”. **Human Systems Management**, 23(4). pp 203-211.
  - Liao, S. (2009). “The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance”. **International Journal of Business and Management**, 4(4). pp 64-76.
  - Martins, V., et.al.(2019). “Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research”. **Journal of Cleaner Production**, 229 (1). pp 489-500.

- Matheson, David., Matheson, James. (2002). "Smart Organizations Perform Better". **Research-Technology Management**, 44 (4). pp 49-54.
- McNichols, Debby. (2008). " Tacit Knowledge: An Examination of Intergenerational Knowledge Transfer within an Aerospace Engineering Community". **PhD. Thesis**: Unpublished dissertation. University of Phoenix: USA.
- Mertins, Kai., Heisig, Peter. (2001). **Knowledge Management: Best Practices in Europe**. 1<sup>st</sup> ed. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Nasabi, N., Safarpour, A. (2009). "Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science". **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 3(4). pp 3492-3499.
- Nghah, R., & Jussof, K. (2009). "Tacit Knowledge Sharing and SMEs Organizational Performance". **International Journal of Economics and Finance**, 1(1). p 216-220.
- Nguyen, Thi Nguyet Que. (2010). " Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Study of Vietnamese Enterprises". **PhD. Thesis**: Unpublished dissertation. College of Management, Southern Cross University: Australia.
- Qamhawy, Emad. (2011). "Factors Influencing Knowledge Management and Performance: A Multistage Approach ". **Scientific Journal of Economic and Commerce**, (3). pp 1-61.
- Quinn, James Brain. (2005). "The Intelligent Enterprise a New Paradigm". **Academy of Management Executive**, 6 (4). pp 48-63.
- Schwandt, David., Marquardt, Michael. (2003). **Organizational learning: From World-class Theories to Global Best Practices**. 1<sup>st</sup> ed. Florida: Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Schwaninger, Markus. (2009). **Intelligent Organizations: Powerful Models for Systematic Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Wilson, T.D. (2002). "The Nonsense of Knowledge Management". **Information Research**, 8(1). pp 12-20.
- World Economic Forum. (2019). **The Travel & Tourism Competitiveness Report**.

- Yan, X. (2019). “Dealing with Knowledge Management Practices in Different Product Lifecycle Phases within Product-service Systems”. **Procedia CIRP**, 83 (1). pp 111-117.

