

**أثر إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع في المنظمات الفندقية  
"دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العراقية"**

د. اكرم عبدالرحمن عبدالكريم

الجامعة المستنصرية

كلية العلوم السياحية – قسم إدارة الفنادق

**المستخلص**

يهدف البحث الى تحديد مدى ادراك الادارات الفندقية لاهمية نماذج العمل الفندقية الحديث والمتمثلة بادارة المعرفة والابداع المنظمي، فضلا عن توضيح الدور الذي تلعبه الادارة المعرفية بما تتضمنه من اليات ونماذج ومعايير في رفع مستوى الابداع التنظيمي في المنظمات العراقية، كما تبحث الدراسة في مستوى استيعاب الادارات الفندقية للمتغيرات المذكورة ومدى تبينها ضمن اليات العمل، وشملت عينة البحث ۱۱۰ من المدراء العاملين في الفنادق العراقية العاملة ضمن تصنيف (۴ و ۵) نجوم، ومن ابرز نتائج البحث هو ورود عنصر خزن المعرفة في المرتبة الاولى مما يعني ان الادارة الفندقية تولي الاهتمام الاكبر بجانب الاحتفاظ بالعناصر المعرفية البشرية والتميزة بخبرة عالية فضلا عن اهتمامها بالمعلومات والنتائج المعرفية الخاصة بها مما يرفع من منحنى التعلم الخاص بالادارة والمنظمة على حد سواء، ومن اهم توصيات البحث ضرورة توفير دعم قوى وفعال للعناصر والمبادرات والبرامج الابداعية كاقامة احتفالات سنوية لتكريم المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا واقامة المسابقات الابداعية وغيرها من الفعاليات.

**الكلمات الدالة:** ادارة المعرفة، الابداع المنظمي، القطاع الفندقية العراقي



### Abstract

The research aims to determine the extent of awareness of hotel departments of the importance of business models hospitality and modern of management knowledge and creativity Organizational ,as well as to clarify the role of knowledge management as contained in the mechanisms and models and standards in raising the level of innovation organization in Iraqi organizations ,as the study looking at the level of absorption of hotel departments variables mentioned Mdy identified within the mechanics of work ,and included the research sample of 110 managers working in the Iraqi hotels operating under the category (4 and 5) stars ,and the most prominent search results is the receipt of knowledge storage element in the first place ,which means that the hotel management pay attention to the biggest side of retaining elements human cognitive and distinctive high as well as the experience of their interest in the information and outcomes of knowledge their own ,raising the curve of your administration learning and organization alike ,and the most important recommendations of the research need to provide a strong and effective support elements ,initiatives and programs of creative accommodation annual celebrations to honor the creators and motivate them financially and morally and the establishment of competitions of creative and other of events.

Key Words: knowledge management(KM) ,Organizational Innovation ,Iraqi Hotels Sector

### المبحث الاول: المنهجية

#### اولا- مشكلة البحث

يطرح الباحث المشكلة عبر عدد من التساؤلات التي جاءت صياغاتها كالتالي:

1. هل تمتلك الإدارات العليا في الفنادق العراقية فهما واضحا لماهية إدارة المعرفة وهل تمتلك تلك الإدارات تقييما محددا للمعايير الرئيسية لإدارة المعرفة.
2. هل ان ادارات المنظمات الفندقية العراقية تتبنى ادارة المعرفة من خلال مصادر ذات طابع معرفي واضح وصريح، أم انها ذات طابع كامن أو ضمني و هل ان الأقسام العاملة في هذه الفنادق قادرة على تنفيذ إدارة المعرفة في برامجها وإجراءاتها وسياساتها الإدارية والتسويقية ؟
3. ماهي حقيقة فهم الادارة الفندقية لمصطلح الابداع المنظمي كمفهوم اداري ونموذج عمل واستراتيجيات وبرامج ؟
4. الى اى مدى تسعى الادارة العاملة في القطاع الفندقى العراقي الى رفع مستوى الابداع المنظمي من خلال تبنى الاليات الادارية المعرفية وفق ظروف العمل الحالية التي تميزت بها السوق الفندقية ؟

**ثانياً - أهمية البحث:**

تبرز أهمية البحث من كونه يتعامل مع محورين غاية في الأهمية ويحتلان مكانة متميزة في ذهنية الباحثين والمختصين في عالم إدارات المنظمات بشكل عام وفي بيئة العمل الفندقية والسياحية على وجه الخصوص. فالتحول باتجاه دراسات وأبحاث إدارة المعرفة (KM) زاد وتوسع خلال العقد الماضي بشكل رئيسي وتكثفت المناقشات حوله خلال السنوات القليلة الماضية. وجاء ذلك مع تعمق ظاهرة القرية العالمية والبروز القوى لظاهرة العولمة المصاحبة لذلك، والانفتاح الشامل وتداعى الحواجز الجمركية وحرية التجارة والاحتكاك لعوامل السوق والمنافسة. وتسارعت جهود المؤسسات والشركات في مجالات تطوير إدارة المعرفة لكسب السبق والتميز والريادة من خلال الفكر المبادر والخلاق في أساليب وتطبيقات إدارة المعرفة. وفي نفس الوقت استطاعت العديد من الشركات العالمية العاملة في القطاع الفندقية وعبر رفع مستوى الإبداع المنظمي من تخفيض نفقاتها وزيادة أرباحها مما مكنها من تعزيز قدراتها وقابليتها على المنافسة وتثبيت جذور بقائها في الأسواق العالمية، وذلك يعني بالضرورة حتمية الاهتمام بكل من المحورين والتعرف على جوانبهما النظرية والتطبيقية من قبل كل من الأكاديميين والعاملين في حقل المنظمات السياحية والفندقية في العراق.

**ثالثاً - الأهداف: يسعى البحث إلى تحقيق:**

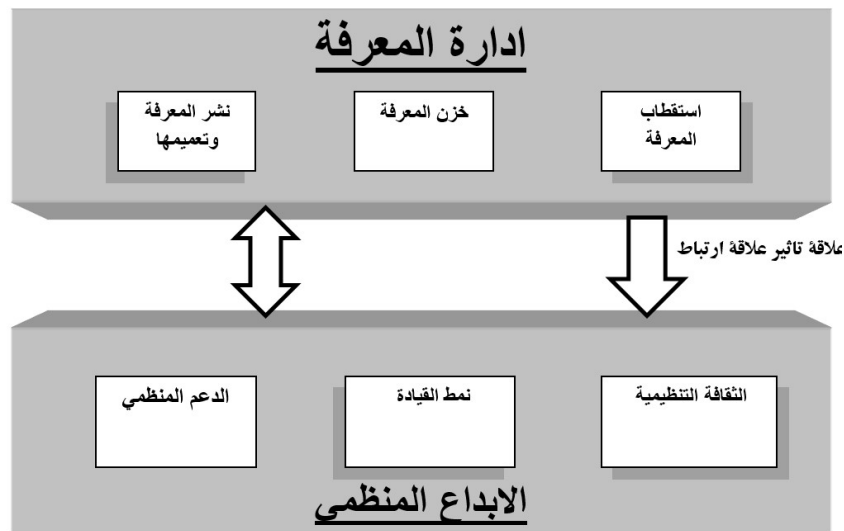
1. تسليط الضوء على أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة (KM) في جوانبه المفاهيمية وفي مجالات تطوير النماذج (Paradigms) المعرفية وتطبيقاتها، فضلاً عن التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مؤسسات الضيافة وخاصة من قبل الإدارة الفندقية في العراق باعتبارها العمود الفقري لصناعة السياحة على المستوى الدولي.
2. بيان الملامح المعرفية والتطبيقية الخاصة بمفهوم الإبداع المنظمي وماهى أبرز الآراء العلمية الخاصة بهذا المحور وماهى أهم الآليات والاستراتيجيات والنظريات الخاصة به في المنظمات الإدارية بشكل عام والمنظمات الفندقية على وجه التحديد.
3. فهم نوعية العلاقة والتأثير الذى يمكن الإدارة الفندقية المتبينة لنماذج الإدارة المعرفية من رفع مستوى الإبداع المنظمي داخل تلك المنظمات من خلال الدراسة الميدانية.
4. الخروج بعدد من التوصيات التى من شأنها تنبيه الإدارات الفندقية العراقية الى ضرورة تبني الآليات والنماذج العلمية الحديثة التى اوضحت السمة الرئيسة التى ميزت السوق الفندقية وعلى رأس تلك الآليات والنماذج هى إدارة المعرفة ونماذج الإبداع المنظمي.



#### رابعاً - انموذج البحث الفرضي:

يتكون انموذج البحث الافتراضي من متغيرين الاول (المستقل) ادارة المعرفة والذي يضم ثلاثة عناصر هي (استقطاب، خزن، نشر وتوزيع) المعرفة، اما المتغير الثاني (المعتمد) الإبداع المنظمي فيضم (الثقافة التنظيمية و نمط القيادة والدعم المنظمي) والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات.

الشكل رقم (١) نموذج البحث



المصدر: الشكل من اعداد الباحث

#### خامساً - الفرضيات: ويمكن توضيحها في:

١. الفرضية الرئيسية الأولى ((توجد علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة و الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية)) ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:-
  - أ- توجد علاقة ارتباط بين استقطاب المعرفة والإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية.
  - ب- توجد علاقة ارتباط بين خزن المعرفة والإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية.
  - ج- توجد علاقة ارتباط بين نشر وتوزيع المعرفة والإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية.
- ٢ - الفرضية الرئيسية الثانية ((توجد علاقة تأثير لادارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية)) ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:-
  - أ- توجد علاقة تأثير لاستقطاب المعرفة في مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية.
  - ب- توجد علاقة تأثير لخزن المعرفة في مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية.



ج- توجد علاقة تأثير لنشر وتوزيع المعرفة في مستوى الابداع المنظمى في المنظمات الفندقية العراقية

## سادسا - المنهج:

اعتمد الباحث المنهج الوصفى التحليل باعتباره الانسب لطبيعة الدراسة والمتغيرات المبحوثة فضلا عن استخدام اسلوب الاستبانة في الجانب الميداني للبحث.

## سابعا - اساليب جمع البيانات:

بهدف الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على نوعين من المعلومات، الأولى منها المتمثلة بالجانب النظرى، من خلال الاطلاع على الأدبيات الادارية المتخصصة بمتغيرى الدراسة والدراسات السابقة التي أجريت.

إما النوع الثانى فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية وذلك باللجوء إلى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعى في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث، فضلاً عن الاستفادة من الخبراء وذوى التخصص في هذا المجال.

### ١- وصف استمارة الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية تضمن المحور الأول المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين فقد تضمنت (التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، الموقع الذى يشغله، عدد الدورات التدريبية العامة والمخصصة) ويركز المحور الثانى من الاستبانة على المقاييس المتعلقة بإدارة المعرفة والذى تضمن المتغيرات الآتية (استقطاب المعرفة، خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة) ويمثل المحور الثالث من الاستبانة مقاييس الابداع المنظمى إذ تضمن المتغيرات الآتية (الثقافة التنظيمية الابداعية، نمط القيادة، الدعم المنظمى) وفى جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطى الباحث لإجابات المبحوثين درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) إذا كانت إجابات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

٢- المقاييس المعتمدة: فيما يتعلق بمقاييس المتغير المستقل (ادارة المعرفة) تم اعتماد مقياس (الحورى، ٢٠١٢) اما بشأن مقياس المتغير المعتمد (الابداع المنظمى) فتم تبني مقياس (الدورى والعزاوى، ٢٠٠٤)

### ٣- اختبار صدق الاستبانة:

اجريت عدة إختبارات على إستمارة الإستبيان للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتى:

أ- اختبار الصدق الظاهرى:

لمعرفة الصدق الظاهرى تم توزيع الإستبانة على عدد من الأساتذة المختصين (١٢ أستاذ) فى مختلف الاختصاصات الادارية والفندقية وذلك من اجل تقصى آرائهم حول الأسئلة التى تتضمنها استمارة الاستبيان



من حيث أبعادها وصياغتها وموازيتها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبراً عن واقع العمل الإداري والعلمي. وقد حققت الاستبانة نجاحاً جيداً في إيصال الأفكار المتوخاة للمبحوثين في الحصول على استجابات موضوعية.

ب- اختبار صدق المحتوى:

يقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجوبة عن فقرات المقياس تنازلياً، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين متساويتين. وقد تم أخذ (27٪) من أعلى الدرجات و (27٪) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين. وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) وبمستوى معنوية (0.05) كانت قيمة المعامل Wilcoxon W (0.87) وتعتبر هذه القيمة عالية حيث تشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته، والذي يعني إن المقياس المستخدم يغطي وبشكل كبير معظم تفاصيل متغيرات الدراسة.

ج- اختبار ثبات فقرات الاستبانة:

وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطى نفس النتائج لو أعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى ولحساب معامل الثبات فقد استخدم الباحثان طريقتين وكالاتي:

- استخدام معامل الثبات باستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت قيمة Alpha 0.96 وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05)

- تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي التجزئة النصفية، كونه من الأساليب الحديثة والدقيقة. عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.89) وهو معنوي بمستوى ثقة (0.05). وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) كان معامل الارتباط (0.93) وهذا يعد كافياً لإعتماد الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج نفسها. وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (0.05) وكان بقيمة (0.92)

٤- أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية، تتمثل في الآتي:

أ- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.

ب- معامل ارتباط (بيرسون) Simple Correlation لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.

ج- الانحدار الخطي البسيط Simple Regression في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغيرات المعتمدة.

د- معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي يوضح نسبة التغير التي يحدثها المتغير المستقل في المتغير المعتمد.  
هـ- اختبارات ( $F, T$ ) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

### ثامنا - حدود الدراسة:-

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة إلى حدود مكانية وحدود زمنية وبشرية:

١- الحدود الزمنية: انحصرت حدود الدراسة في الفترة الزمنية في المدة التي تمت فيها وهي تموز واب ٢٠١٥.

٢- الحدود المكانية: انحصرت في المنظمات الفندقية التي تدرج ضمن تصنيف الفنادق الممتازة (الخمس والاربع نجوم) في العراق.

٣- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وشملت الافراد الذين يشغلون المواقع الادارية في مجالس الادارة ورئاسة الاقسام في الفنادق الممتازة العراقية وممن يعرفون به (Key Persones) وفيما يلي جدول بالفنادق التي شملتها الدراسة وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها في كل فندق.

جدول رقم (١) الإطار العام لمجتمع الدراسة وعينتها

ت	اسم الفندق	التصنيف	المحافظة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
١	فلسطين	٥ نجوم	بغداد	١٥	١٣
٢	كرستال جراندي (عشتار)	٥ نجوم	بغداد	١٠	٩
٣	الرشيد	٥ نجوم	بغداد	١٢	١١
٤	المنصور	٥ نجوم	بغداد	١٢	١١
٥	بابل	٤ نجوم	بغداد	١٥	١٤
٦	بغداد	٤ نجوم	بغداد	١٠	٨
٧	كربلاء ربحانة	٤ نجوم	كربلاء	١٠	١٠
٨	سفير كربلاء	٤ نجوم	كربلاء	١١	١٠
٩	مجمع زمزم	٥ نجوم	النجف	١٠	١٠
١٠	قصر الدر	٥ نجوم	النجف	١٥	١٤
	المجموع	١٠		١٢٠	١١٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحث



#### تاسعا - وصف عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في الإدارة والتي تشمل العناوين الوظيفية التالية (مدير عام، عضو مجلس إدارة، مدير مفوض، مدير قسم) وهم ممن يعرفون في الوسط الفندقى بـ (Key Persones) في الفنادق الخمس والأربع نجوم العراقية والبالغ عددها (١٠) فنادق ولقد تم اختيار هذه الشريحة من الفنادق وذلك لاعتبارات عديدة منها ان هذه الفنادق يمكن اعتبارها بيئة جيدة لاختبار متغيرات الدراسة من ناحية العمل الإدارى المتميز مقارنة ببقية أنواع الفنادق الأخرى، إضافة الى رغبة الإدارات العاملة في تحقيق تميز نوعى داخل بيئة العمل الفندقى العراقى من خلال اعتماد المناهج العلمية الحديثة. حيث تم توزيع (١٢٠) استمارة، واسترجعت منها (١١٠) استمارة. واتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التى قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استبانة الدراسة الخاصة بهم بالخصائص المبينة بالجدول الآتي:

#### أ- التحصيل الدراسى:

يتضح من الجدول (٢) إن التحصيل الدراسى لأغلب أفراد العينة هو شهادة البكالوريوس حيث شكلت ما نسبته (٨٠٪)، وتليها النسبة (٧٪) لحملة شهادة الدبلوم، فى حين شكلت نسبة حملة الشهادات العليا (دكتوراه-ماجستير- دبلوم عالى) من أفراد العينة (١٥٪) لكل منهما.

جدول رقم ٢ توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمى

التحصيل الدراسى	التكرار	النسبة المئوية (٪)
دبلوم	٨	٢,٧
بكالوريوس	٨٨	٨٠
دبلوم عالى	٤	٣,٦
ماجستير	٥	٤,٦
دكتوراه	٥	٤,٦
المجموع	١١٠	١٠٠

#### ب- سنوات الخدمة الإجمالية

يتضح من الجدول (٣) أن أغلب أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين (١٠-١٤) حيث كانت نسبتهم (٦١، ٨٪) وهذا يعكس حجم الخبرة التى تضمها عينة البحث وبالتالي قدرة هذه العينة على فهم اغلب متغيرات الدراسة الفرعية وقدرتها على استيعاب الاسئلة الموجهة بخصوصها، وتلتها نسبة (١٣، ٦٪) للذين مدتتهم خدمتهم (٥-٩) سنوات و (١٥ فاكثراً)، أما الأفراد الذين مدة خدمتهم اكثر من (١-٤) سنة فكانت نسبهم (١٠، ٩٪) وهى النسبة الاقل ضمن عينة الدراسة وذلك بحكم المواقع التى يشغلها افراد العينة.



جدول رقم (٣) توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية (%)	التكرار	مدة الخدمة في الفندق
٩,١٠	١٢	١-٤
٦,١٣	١٥	٥-٩
٨,٦١	٦٨	١٠-١٤
٦,١٣	١٥	١٥-فاكثر
١٠٠	١١٠	المجموع

## ج- الموقع الوظيفي:

من خلال الجدول (٤) ادناه يتبين لنا ان عينة البحث توزعت بين الافراد الذين يشغلون موقع المدير العام وكان عددهم (٨) مديرا في حين كان عدد اعضاء مجالس ادارات الفنادق الذين شملتهم الدراسة (١٢) عضو مجلس ادارة وكانت بقية افراد العينة ممن يشغل موقع مدير قسم والذين يمكن اعتبارهم المحرك الاساسي للعمل الفندقى حيث بلغ عددهم (٩٠) مدير قسم.

جدول رقم (٤) توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية (%)	العدد	الموقع الوظيفي
٤,٨	٨	مدير عام
١٠	١٢	عضو مجلس ادارة
٦,٨١	٩٠	مدير قسم
١٠٠	١١٠	المجموع

## المبحث الثاني: الاطار النظرى

## اولا - ادارة المعرفة

١. المفهوم: تعددت التعريفات التي اوردتها الباحثون ومنها (القدرة على ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة، او ايجاد شىء محدد وهو مالايتوفر الا عند البشر اصحاب العقول والمهارات الفكرية) (Dermott, 1998:4).

٢. اليات ادارة المعرفة: وتشمل (الحورى، ٢٠١٢: ٣٥)

١. جذب المعرفة: وتعنى شرائها والحصول عليها من كافة المصادر.



خزن المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل كالفنادق والمنظمات السياحية والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدهم، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية

ج. نشر وتوزيع المعرفة: تمثل هذه المرحلة بمثابة المحور التطبيقي في إدارة المعرفة فالمعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة والتطبيق من أجل استغلال العنصر المعرفي، وتشمل عملية نشر توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، التطبيق، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.

- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت).

- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.

- وكلاء المعرفة.

- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

٣- خصوصية المنظمات الفندقية في إدارة المعرفة: تتصف صناعة الضيافة بالعديد من الصفات والسمات التي تجعلها متميزة وبشكل كبير عن بقية النشاطات الانسانية من أبرزها ان هذه المنظمات تخدم اعداد هائلة من الافراد وانها تنتشر في مواقع مختلفة فضلا عن تميز منتجها الاساسي (الخدمة الفندقية) بتنوع هائل من المفردات اضافة الى انها صناعة تتسم بانها كثيفة رأس المال فضلا عن اعتمادها على العنصر البشري بشكل اساسي كذلك تتسم بارتفاع معدلات دوران العمل وتلعب الموسمية دورا كبيرا في جذب منحني الطلب وغيرها من السمات الايجابية والسلبية، كل ذلك يعني بالضرورة ان يتعامل القائمون على هذه الصناعة مع كم كبير وضخم من المعلومات الخاصة بكل عنصر ومفردة وجزء من اجزاء هذا الحقل. مما يعطى اهمية مضاعفة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح أي منظمة ضمن هذه البيئة.

## ثانياً - الابداع المنظمي

١. المفهوم: لابد من الاشارة الى انه بحسب اطلاع الباحث على ادبيات موضوع الابداع، هنالك عدد من الاتجاهات الخاصة بتحديد هذا المفهوم فمنهم من عبر عن الابداع مركزاً على كونه عملية تمر بمراحل متعددة، ومنهم من يرى الابداع توليد او تبني افكار جديدة وتطبيقها (Clark، 1996:40)، اما النتائج الابداعية فهو المنهج الذي التزم به اصحاب الاتجاه الثالث، واعتمدوا مدخل قدرات الافراد او سماتهم في التفكير الابداعي، والحصول على نتيجة اصيلة (Dudly، 1998:194)، وركز اصحاب المدخل الرابع على ان مفهوم الابداع ماهو الا سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جديد على صناعته او سوقها او بيئتها العامة، وحينها فالمنظمة الاولى التي تقدم منتج جديد تكون (مبدعة)، اما المنظمات التي تقوم بالتغيير نفسه فمقلدة تبني تغييراً سبقها اليه منظمة اخرى.

٢. عناصر الابداع: تنوعت الاراء المتعلقة بالعناصر التي تنطوي عليها عملية الابداع داخل المنظمات العاملة وسيتم استعراض العناصر التي تعد مشتركة بين الاراء المختلفة وهي كالتالي، (اللامى و حسين، ٢٠٠٩، ٢٩-٣٩):

ا. ثقافة المنظمة: تعددت الرؤى النظرية الخاصة بهذا البعد ويرجع ذلك الى سعة مفهوم الثقافة التنظيمية، اذ ان مثل هذا العنصر الادارى المهم والذي شغل حيزاً واسعاً في ادبيات البحوث الادارية لابد وان ينطوي على اراء وافكار متنوعة اذا ما اقترن بعنصر الابداع بالتالي يمكن ان نذكر هنا عدد من النقاط التي تشكل جزءاً من محاور العمل الادارى التي تتبناها الادارات فيما يخص هذا البعد وهي صياغة هيكل ابداعي من المعتقدات والافكار والاراء التي توطر الموروث الحضارى والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الادارية والعملية المختلفة فالثقافة التنظيمية في المنظمات المبدعة تتمثل في القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فهي تنشأ كنتيجة تفاعل ثقافات الافراد والجماعات داخل التنظيم وقطاع المنظمة، والسياسات والقوانين الخاصة بها.

ب. نمط القيادة الابداعية: يعرف نمط القيادة على انه "مجموعة من السمات التي يتسم بها المسؤول في المنظمة، والتي تجعله متميزاً عن غيره في العمل كقائد، بهدف التأثير في المرؤوسين لانجاز أهداف المنظمة" (Vedpuriswar، 2007، 84).

ت. الدعم المنظمي للابداع: لايمكن لاي منظمة ان توصف بانها مبدعة مالم تتبنى اداراتها منهج العمل الابداعي ولايمكن تحقيق حالة الابداع على المستوى الفردي والمنظمي مالم تكون هنالك ادارة داعمة وبشكل حقيقي لكافة المبادرات الابداعية وفي كافة الانشطة والوظائف.



### المبحث الثالث – الدراسة الميدانية:

#### أولاً: عرض نتائج استجابات أفراد العينة

لقياس مستوى الاستجابة لأفراد العينة تم تحويل الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطى (٥) درجات لتمثل حقل الإجابة (أُتفق تماماً) الى اقل وزن له والذي أعطى (١) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا أُتفق إطلاقاً) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (٢، ٣، ٤) لتمثل حقول الإجابة (أُتفق، محايد، لا أُتفق) على الترتيب.

من جانب آخر، اعتمد الوسط الفرضي البالغ (٣) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان الخمس، علماً بأن الوسط الفرضي (٣) هو عبارة عن الوسط الحسابي لأوزان المقياس، وفق المعادلة التالية:

$$\frac{3 = 4 + 3 + 2 + 1 + 5}{5}$$

وتأسيساً على ما تقدم، سيتم اعطاء الوصف التفصيلي لاستجابات افراد العينة.

أ- عرض نتائج استجابات أفراد العينة حول عناصر ادارة المعرفة: يشير الجدول (٥) ادناه الى الوصف العام لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير ادارة المعرفة وعناصره الفرعية ولغرض تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر المذكورة، وبهدف الوقوف على اولويات اهتمام ادارة المنظمة الفندقية عينه البحث وتحديد العناصر الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة لأفراد العينة فأن الجدول (٥) يوضح نتائج الترتيب.

جدول (٥) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعناصر ادارة المعرفة

ت	عناصر رأس المال الفكري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب النسبي
١	الاستقطاب	٤٧.٣	٢٤.١	٢٢.٥٥ %	الثاني
٢	الخزن	٥٣.٣	١٨.١	١٥.٥٥ %	الاول
٣	النشر والتوزيع	٤٦.٣	١٢.١	٣٣.٥٤ %	الثالث
	ادارة المعرفة	٤٨.٣	١٨.١	٦٤.٥٦ %	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول اعلاه ان متغير ادارة المعرفة في المنظمات الفندقية عينه البحث جاء بمتوسط موزون مقداره (٤٨.٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل، وبانحراف معياري (١٨.١)، ووزن مئوي (٦٤.٥٦٪). ومن خلال القيم المذكورة والتي تؤثر ارتفاع متوسط متغير ادارة المعرفة عن الوسط الفرضي بمستوى طفيف



يمكن القول ان الادارة الفندقية العراقية تحتاج وبشكل ملح وضروري، اذا ما ارادت دخول سوق المنافسة الحقيقي وتبنى اليات العمل الفندقى الحديث، الى ان تسعى وبشكل حثيث نحو فهم واعتماد منهج واليات وبرامج الادارة المعرفية الحديثة

ب- عرض نتائج استجابات أفراد العينة حول أبعاد الإبداع المنظمي: يشير الجدول (٦) ادناه الى الوصف العام لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير الإبداع المنظمي وعناصره الفرعية ولغرض تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد المذكورة، وبهدف الوقوف على أولويات اهتمام ادارة المنظمة، وتحديد أى الأبعاد أكثر أهمية بالنسبة لأفراد العينة، فأن الجدول (٦) يوضح نتائج الترتيب.

جدول (٦) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإبداع المنظمي

ت	أبعاد الإبداع المنظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	ثقافة الإبداع	٣٩.٣	٢.١	٥١.٦٤٪	الثاني
٢	نمط القيادة	٤٢.٣	١.١	٥٠.٠٠٪	الأول
٣	الدعم المنظمي	٢٤.٣	٢.١	٤٥.٠٨٪	الثالث
	الإبداع المنظمي الكلي	٣٥.٣	٢.١	٤٨.٩٠٪	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من النتائج الواردة بالجدول اعلاه، ان الابداع المنظمي في ادارات الفنادق المبحوثة جاء بمتوسط موزون مقداره (٣٥.٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل، وبانحراف معياري (٢.١) ووزن مئوي (٤٨.٩٠٪)، وعلى العموم يمكن القول هناك اهتمام وان كان يوصف بأنه محدود من قبل ادارات الفنادق بالإبداع المنظمي مما يستلزم تغيير اسلوبها القيادي نحو تشجيع وتنمية ثقافة الإبداع فيها وتوفير الدعم المنظمي للمبدعين والعمل الابداعي.

#### ثانياً: تحليل واختبار العلاقات الارتباط بين متغيري البحث:

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، مفادها ((توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير المعتمد (الإبداع المنظمي) في المنظمات



الفندقية العراقية)) وقد تم استخدام معامل الارتبط البسيط من اجل اكتشاف طبيعته العلاقة الواردة في هذه الفرضية، والجدول (٧) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عناصر رأس المال الفكري والابداع المنظمي.

جدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي

الابداع المنظمي					المتغير المعتمد
درجة الثقة	مستوى المعنوية	t الجدولية	t المحسوبة	R	المتغير المستقل
٩٥٪	٥٪	٣٥٣.٢	٦٤٠.٣	٩٣.٠	استقطاب المعرفة
٩٩٪	١٪	٥٤١.٤	١١٩.٦	٩٦.٠	خزن المعرفة
٩٩٪	١٪	٥٤١.٤	٥٦٦.٩	٩٨.٠	نشر وتوزيع المعرفة
٩٩٪	١٪	٦٠٤.٤	٤٦٧.٦	٩٥.٠	المؤشر الكلي

المصدر:الجدول من اعداد الباحث

ومن أجل إعطاء قرار علمي سليم بشأن قبول الفرضية الرئيسية الاولى، وباعتماد على النتائج الواردة في الجدول (٧)، فان الامر يستلزم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:-

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استقطاب المعرفة والابداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية).

يشير الجدول (٧) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب المعرفة والابداع المنظمي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٩٣.٠)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (٩٥٪)، اذ يعزز هذا الارتباط اهمية استقطاب المعرفة في الابداع المنظمي في الفنادق عينة البحث، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، مما يؤكد ذلك ان قيمة t المحسوبة بلغت (٦٤٠.٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (٣٥٣.٢) عند مستوى معنوية (٥٪)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر خزن المعرفة والابداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية)).

يتضح من الجدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين خزن المعرفة والابداع المنظمي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٩٦)، وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (٩٩٪)، وتدلل هذه العلاقة على انه كلما زاد اهتمام ادارة الفنادق بعنصر خزن المعرفة ادى ذلك الى الارتقاء بمستوى الابداع المنظمي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (٠.١٩) وهي اكبر من قيمة  $t$  الجدولية (٠.٤١٥٤) عند مستوى معنوية (١٪)، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر نشر وتوزيع المعرفة والابداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية)).

يظهر الجدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين عنصر نشر وتوزيع المعرفة والابداع المنظمي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٩٨)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (٩٩٪)، وتفسر هذه العلاقة انه كلما زادت وتيرة نشر وتوزيع المعرفة في القطاع الفندقى كلما ادى ذلك الى زيادة قدرة المنظمات العاملة على تحقيق الابداع المنظمي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (٠.٩٥٦٦) وهي اكبر من قيمة  $t$  الجدولية (٠.٤١٥٤) عند مستوى معنوية (١٪)، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

و بما انه تم قبول الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى ((توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير المعتمد (الابداع المنظمي) في المنظمات الفندقية العراقية))

### ثالثا: تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيري البحث:

تتناول هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير لعناصر ادارة المعرفة في الابداع المنظمي من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ((توجد علاقة تأثير للمتغير المستقل (ادارة المعرفة) في رفع مستوى المتغير المعتمد (الابداع المنظمي) في المنظمات الفندقية العراقية)) والجدول (٨) يوضح نتائج العلاقات التأثيرية بين عناصر رأس المال الفكرى والابداع المنظمي.

أثر إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع في المنظمات الفندقية  
 "دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العراقية"



New Period, No 34, 2022

جدول (٨) نتائج العلاقات التأثيرية لإدارة المعرفة في الإبداع المنظمي

الإبداع المنظمي						المتغير المعتمد
المعامل المعيارى للاتحدار	$r^2$	F الجدولي	F المحسوبة	$X^2$	الثابت	المتغير المستقل
٩٠٣.٠	٨١٥.٠	١.١٠	١٨١.١٣	٧٩٠.٠	٨٠١.١٤	استقطاب المعرفة
٩٦١.٠	٩٢٣.٠	١.٣٤	٠٠٣.٣٦	٨٢٧.٠	٤٧٤.١٠	خزن المعرفة
٩٨٤.٠	٩٦٨.٠	١.٣٤	٠٥٥.٩٠	٨٨٢.٠	٩٦٤.٦	نشر وتوزيع المعرفة
٩٥٥.٠	٩٠٢.٠	١.٣٤	٤١٣.٤٦	٨٣٣.٠	٧٤٦.١٠	المؤشر الكلى

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

من اجل اتخاذ قرار سليم بشأن قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وبالاتماد على النتائج الواردة بالجدول اعلاه، فان الامر يستلزم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكالآتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ((توجد علاقة تأثير لاستقطاب المعرفة في مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية)).

يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير ذو دلالة احصائية موجبة لعنصر استقطاب المعرفة في الإبداع المنظمي، اذ يؤشر معامل التحديد ( $r^2$ ) ان نسبة الاختلاف المفسر في الإبداع المنظمي بسبب تأثير استقطاب المعرفة لا تقل عن (٨١.٥ ٪)، وان النسبة الباقية وهي (١٨.٥ ٪) تعود لمتغيرات اخرى غير داخله في الانموذج الحالى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. ويدعم ذلك اختبار F، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٨١.١٣)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١٠.١)، عند مستوى معنوية (٥ ٪) أى بدرجة ثقة (٩٥ ٪). وبناء على ذلك يمكن القول ان هناك علاقة تأثير معنوية لاستقطاب المعرفة في الإبداع المنظمي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ((توجد علاقة تأثير لخزن المعرفة في مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقية العراقية)).

يظهر الجدول (٨) ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية موجبة لعنصر خزن المعرفة في الإبداع المنظمي. حيث بلغ معامل التفسير بين المتغيرين (٩٢٣.٠)، مما يدل على قدرة المتغير المستقل فى تفسير التغير الذى يطرأ على متغير الإبداع المنظمي بنحو (٩٢.٣ ٪) وان النسبة الباقية وهي (٧.٧ ٪) تعود لمتغيرات اخرى غير داخله فى الانموذج الحالى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. ويدعم ذلك اختبار F اذ بلغت قيمة F



المحسوبة (٠.٣٦، ٠.٠٣) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٠.٣٤، ١)، عند مستوى معنوية (١٪)، أى بدرجة ثقة (٩٩٪)، مما يدل على ان هناك علاقة تأثير معنوية لخزن المعرفة فى الابداع المنظمى، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ((توجد علاقة تأثير لنشر وتوزيع المعرفة فى مستوى الابداع المنظمى فى المنظمات الفندقية العراقية)).

يشير نفس الجدول اعلاه ان هناك علاقة تأثير ذى دلالة احصائية موجبة لعنصر نشر وتوزيع المعرفة فى الابداع المنظمى، اذ بلغ معامل التحديد بين المتغيرين (٠.٩٦٨)، وهذا يؤشر على قدرة المتغير المستقل فى تفسير التغير الذى يطرأ على متغير الابداع المنظمى بنحو (٨٠.٩٦٪) وان النسبة الباقية (٣.٠٣٪) تعود لمتغيرات اخرى لم تدخل فى الانموذج الحالى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، يدعم ذلك اختبار F، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٠.٩٠، ٠.٥٥) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٠.٣٤، ١) عند مستوى معنوية (١٪)، أى بدرجة ثقة (٩٩٪)، وبناءا على ذلك يمكن القول ان هناك علاقة تأثير معنوية لنشر وتوزيع المعرفة فى الابداع المنظمى، واستنادا الى ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

وبما انه تم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ((توجد علاقة تأثير للمتغير المستقل (ادارة المعرفة) فى رفع مستوى المتغير المعتمد (الابداع المنظمى) فى المنظمات الفندقية العراقية)).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا - الاستنتاجات:

١. الاستنتاجات الخاصة بمتغير ادارة المعرفة واطهرت مايلى:-
  - ا. جاء عنصر خزن المعرفة فى المرتبة الاولى مما يعنى ان الادارة الفندقية تولي الاهتمام الاكبر بجانب الاحتفاظ بالعناصر المعرفية البشرية والمتميزة بخبرة عالية فضلا عن اهتمامها بالمعلومات والنتائج المعرفية الخاصة بها مما يرفع من منحنى التعلم الخاص بالادارة والمنظمة على حد سواء.
  - ب. جاء عنصر نشر وتوزيع المعرفة فى المرتبة الثالثة والاخيرة وهو مايؤشر وبشكل نسبي ضعف اهتمام ادارات الفنادق عينة البحث بالجانب التطبيقى لادارة المعرفة حيث ان عمل استيعاب النتائج المعرفية من قبل الافراد العاملين وتطبيقها يعد البعد الاهم والمؤشر الحقيقى تجاه حرفية الادارة الفندقية وقدرتها على صناعة منظمة معرفية.

##### ٢. الاستنتاجات الخاصة بمتغير الابداع المنظمى واشرت مايلى:-

- ا. جاء عنصر نمط القيادة الابداعى فى المرتبة الاولى وهو مايبين ان العمل الابداعى رهين بوجود نمط قيادة يؤمن بالابداع كاساس فى عملية بناء وقيادة اى منظمة وانه اى الابداع العنصر الحاسم الذى تراهن عليه الادارة فى المنافسة وتحقيق النجاح فى عالم الفنادق اليوم والذى يشهد تنافسا محموما.



ب. يتمتع عنصر الثقافة التنظيمية الإبداعية بأهمية متميزة لدى إدارات الفنادق عينة البحث حيث جاء في المرتبة الثانية مما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في ترسيخ قيم وافكار الإبداع بين عناصر العمل داخل المنظمات الفندقية.

ج. جاء عنصر الدعم المنظمي للإبداع في المرتبة الثالثة والذي يؤكد حالة العمل الإداري العام داخل بيئة صناعة الفنادق العراقية والتي تعتبر متراجعة نسبيا في ان توفر بيئة داعمة للإبداع والروح الإبداعية داخل المنظمات العاملة.

٤. هناك علاقة بين المتغيرين، ولابد من الإشارة هنا الى انه وبحسب النتائج الاحصائية فان عناصر ادارة المعرفة تتفاوت في القوة التأثيرية على الإبداع المنظمي وفقا لقيمة معامل التفسير ( $r^2$ ) وقيم معامل الانحدار.

#### ثانيا -التوصيات:

- ١- على الفنادق ان تعمل على الجوانب التالية:
  - أ- انشاء مقاييس عمل محددة وفقا للمنظمات الدولية.
  - ب - تحسين مستوى اداء الموارد البشرية الفندقية عبر اعطائهم مهام جديدة تتسم بالتنوع ومستويات اعلى من المهارات المعرفية والإبداعية.
  - ج - جذب العاملين المميزين.
  - د- التوجه نحو استقطاب وتعيين الخريجي الاوائل من الكليات والمعاهد والمدارس السياحية والفندقية العراقية.
- ٢- يمكن للمسؤولين الفندقيين الاستفادة من المبادئ الآتية:
  - توطيد العلاقة مع المجتمع وهي احد نتائج الادارة المعرفية.
  - بناء اسس الشبكات المعلوماتية وبكافة انواعها.
- ٣- بناء ثقافة تنظيمية شاملة للقيم والافكار والآراء الايجابية تجاه المواقف الإبداعية واشاعة الروح الجماعية فلا يمكن لاي فرد ان يحقق حالة الإبداع بشكل منفرد.
- ٤- توفير دعم قوى وفعال للعناصر والمبادرات والبرامج الإبداعية كاقامة احتفالات سنوية لتكريم المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا واقامة المسابقات الإبداعية وغيرها من الفعاليات.
- ٥- ضرورة ان يهتم الاكاديميين المختصين بالشان الإداري بشكل عام وادارة الفنادق على الوجه الخصوص بالبحث في المواضيع التي تعد استكمالا لهذه الدراسة نتيجة النقص الواضح الذي تعانيه المكتبة الفندقية في الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي يمكن ان تكون بداية لدراسات اخرى تهتم بالاليات المعرفية في الفنادق مثلا او البرامج الإبداعية وطريقة تبنيها من قبل إدارات تلك المنظمات.



## المصادر

### اولا المصادر العربية:

١. الدورى، زكريا و العزاوى، بشرى، ادا رة المعرفة وانعكاسها على الابداع التنظيمى، بحث مقدم الى المؤتمر العلمى الرابع لجامعة الزيتونة، عمان - الاردن - ٢٠٠٤
٢. اللامى، غسان وحسين، يسرى، قياس مؤشرات الابداع لدى الادارات الفندقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٧٤، ٢٠٠٩
٣. مثنى طه الحورى، استخدام وتوظيف تكنولوجيا الاتصالات فى منظمات الضيافة، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الحادى عشر جامعة الزيتونة نسيان، عمان - الاردن، ٢٠١٢

### ثانيا - المصادر الاجنبية

1. Clark, "Knowledge Flows in Innovation Network: Comparative Analysis of Japanese & US High - Technology Firms" ,Journal of Knowledge Management ,V (3) ,N (3). USA ,1996
2. Dudley , " Creativity in business" ,McGraw hill ,USA ,1998
3. Dermott A. , "How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?" ,Journal of Knowledge Management ,V (4) ,N (2). 1998
4. Vedpuriswar ,organization creativity ,john wiley sons ,USA ,2007 ,