

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

د. اكرم عبد الرحمن عبد الكرييم

الجامعة المستنصرية

كلية العلوم السياحية - قسم إدارة الفنادق

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد مدى ادراك الادارات الفندقية لأهمية نماذج العمل الفندقي الحديث والمتمثلة بادارة المعرفة والابداع المنظمي، فضلا عن توضيح الدور الذي تلعبه الادارة المعرفية بما تضمنه من ايات ونماذج ومعايير في رفع مستوى الابداع التنظيمي في المنظمات العراقية، كما تبحث الدراسة في مستوى استيعاب الادارات الفندقية للمتغيرات المذكورة ومدى تبيتها ضمن ايات العمل، وشملت عينة البحث ١١٠ من المدراء العاملين في الفنادق العراقية العاملة ضمن تصنيف (٤ و ٥) نجوم، ومن ابرز نتائج البحث هو ورود عنصر خزن المعرفة في المرتبة الاولى مما يعني ان الادارة الفندقية تولى الاهتمام الاكبر بجانب الاحفاظ بالعناصر المعرفية البشرية والمتميزة بخبرة عالية فضلا عن اهتمامها بالمعلومات والتوجهات المعرفية الخاصة بها مما يرفع من منحني التعلم الخاص بالادارة والمنظمة على حد سواء، ومن اهم توصيات البحث ضرورة توفير دعم قوى وفعال للعناصر والمبادرات والبرامج الابداعية كاقدمة احتفالات سنوية لتكريم المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا واقامة المسابقات الابداعية وغيرها من الفعاليات.

الكلمات الدالة: ادارة المعرفة، الابداع المنظمي، القطاع الفندقي 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 Mdyy 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

أولاً- مشكلة البحث

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

١. هل تمتلك الادارات العليا في الفنادق العراقية فهما واضحا لمهنية ادارة المعرفة وهل تمتلك تلك الادارات تقييمها محددا للمعايير الرئيسية لإدارة المعرفة.
٢. هل ان ادارات المنظمات الفندقية العراقية تبني 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 و سياساتها الإدارية والتسوية؟
٣. ما هي حقيقة فهم الادارة الفندقية لمصطلح الابداع المنظمى كمفهوم ادارى ونموذج عمل واستراتيجيات وبرامج؟
٤. الى اي مدى تسعى الادارة العاملة في القطاع الفندقي العراقي الى رفع مستوى الابداع المنظمى من خلال تبني 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 ادارات المنظمات بشكل عام وفي بيئه العمل الفندقي والسياحي على وجه الخصوص. فالتتحول باتجاه دراسات وأبحاث إدارة المعرفة (KM) زاد وتوسيع خلال العقددين الماضيين بشكل رئيسي وتكتفت المناقشات حوله خلال السنوات القليلة الماضية. وجاء ذلك مع تعمق ظاهرة القرية العالمية والبروز القوي لظاهرة العولمة المصاحبة لذلك، والافتتاح الشامل وتداعي الحاجز الجمركي وحرية التجارة والاحتکام لعوامل السوق والمنافسة. وتسارعت جهود المؤسسات والشركات في مجالات تطوير إدارة المعرفة لكسب السبق والتميز والريادة من خلال الفكر المبادر والخلق في أساليب وتطبيقات إدارة المعرفة. وفي نفس الوقت استطاعت العديد من الشركات العالمية العاملة في القطاع الفندقي وعبر رفع مستوى الابداع المنظمي من تخفيض نفقاتها وزيادة أرباحها مما مكنتها من تعزيز قدراتها وقابليتها على المنافسة وثبتت جذور يقائها في الأسواق العالمية، وذلك يعني بالضرورة حتمية الاهتمام بكل من المحورين والتعرف على جوانبهاما النظرية والتطبيقية من قبل كل من الأكاديميين والعاملين في حقل المنظمات السياحية والفندقية في العراق.

ثالثاً - الاهداف: يسعى البحث إلى تحقيق:

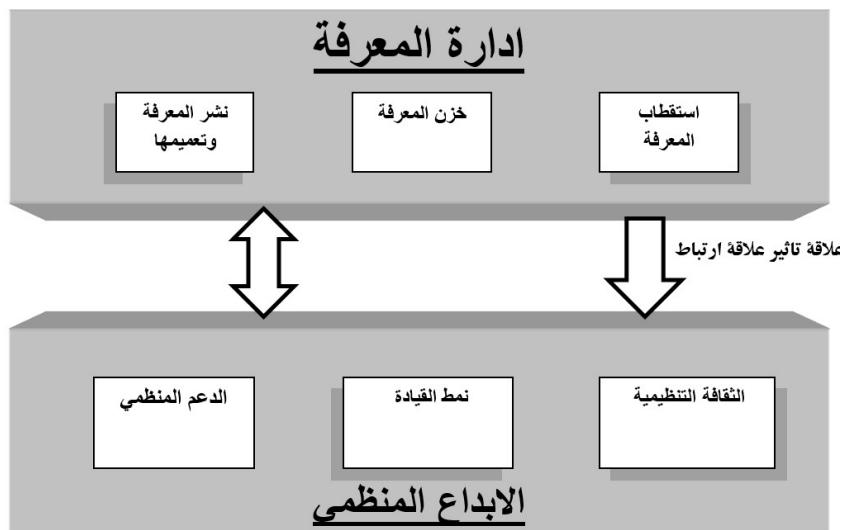
١. تسليط الضوء على احدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة (KM) في جوانبه المفاهيمية وفي مجالات تطوير النماذج (Paradigms) المعرفية وتطبيقاتها، فضلا عن التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مؤسسات الضيافة وخاصة من قبل الادارة الفندقية في العراق باعتبارها العمود الفقري لصناعة السياحة على المستوى الدولي.
٢. بيان الملامح المعرفية والتطبيقية الخاصة بمفهوم الابداع المنظمي وماهى ابرز الاراء العلمية الخاصة بهذا المحور وماهي اهم الاليات والاستراتيجيات والنظريات الخاصة به في المنظمات الادارية بشكل عام والمنظمات الفندقية على وجه التحديد.
٣. فهم نوعية العلاقة والتاثير الذي يمكن الادارة الفندقية المتبينة لنماذج الادارة المعرفية من رفع مستوى الابداع المنظمي داخل تلك المنظمات من خلال الدراسة الميدانية.
٤. الخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها تبني الادارات الفندقية العراقية الى ضرورة تبني الاليات والنماذج العلمية الحديثة التي اصبحت السمة الرئيسية التي ميزت السوق الفندقية وعلى رأس تلك الاليات والنماذج هي ادارة المعرفة ونماذج الابداع المنظمي.



رابعاً - نموذج البحث الفرضي:

يتكون نموذج 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 الفندقيّة العراقيّة)) ومنها تنتهي الفرضيات الفرعية التالية:-
 - أ- توجد علاقة ارتباط بين استقطاب المعرفة والإبداع المنظمي في المنظمات الفندقيّة العراقيّة.
 - ب- توجد علاقة ارتباط بين خزن المعرفة والإبداع المنظمي في المنظمات الفندقيّة العراقيّة.
 - ج- توجد علاقة ارتباط بين نشر وتوزيع المعرفة والإبداع المنظمي في المنظمات الفندقيّة العراقيّة.
- ٢ - الفرضية الرئيسية الثانية ((توجد علاقة تأثير لإدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقيّة العراقيّة)) ومنها تنتهي الفرضيات الفرعية التالية:-
 - أ- توجد علاقة تأثير لاستقطاب المعرفة في مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقيّة العراقيّة.
 - ب- توجد علاقة تأثير لخزن المعرفة في مستوى الإبداع المنظمي في المنظمات الفندقيّة العراقيّة.

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

سادساً - المنهج:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب لطبيعة الدراسة والمتغيرات المبحوثة فضلاً عن استخدام اسلوب الاستبانة في الجانب الميداني للبحث.

سابعاً - اساليب جمع البيانات:

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

إما النوع الثاني فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية وذلك باللجوء إلى استخدام استماراة الاستبانة كأدلة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث، فضلاً عن الاستفادة من الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال.

١- وصف استمارة الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية تضمن المحور الأول المعلومات العامة والتعرفيية الخاصة بالأفراد المبحوثين فقد تضمنت (التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، الموقع الذي يشغلها، عدد الدورات التدريبية العامة والمتخصصة) ويركز المحور الثاني من الاستبانة على المقاييس المتعلقة بادارة المعرفة والذي 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) وفي جمجم مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لاجابات المبحوثين درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) إذا كانت الإجابات (اتفاق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفاق بشدة).

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

٣- اختبار صدق الاستبانة:

اجريت عدة إختبارات على إستمارة الاستبيان للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري تم توزيع الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين (١٢ أستاذ) في مختلف الاختصاصات الادارية والفندقية وذلك من اجل تقصى آرائهم حول الأسئلة التي تتضمنها استمارة الاستبيان



من حيث أبعادها وصياغتها وموازيتها. وفي ضوء الملاحظات والمقترنات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتغييراً عن واقع العمل الإداري والعلمي. وقد حققت الاستبانة نجاحاً جيداً في إيصال الأفكار المتداولة 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 مجتمعتين متساويتين. وقد تمأخذ (٢٧٪) من أعلى الدرجات و (٢٧٪) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجتمعتين. وبعد حساب الفروق بين المجتمعتين ياستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) (ويمستوى معنوية .٠٥)، كانت قيمة المعامل Wilcoxon W (٠٨٧) تعتبر 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 يستخدم الباحثان طريقتين وكالاتي:

- إستخدام معامل الثبات ياستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت قيمة **٠٩٦**، **Alpha** و هي معنوية عند مستوى ثقة (**٠.٥٥**)

- 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 (**٠.٨٩**) وهو معنوي بمستوى ثقة (**٠.٥٥**). وعند تصحيح معامل الارتباط بمعدلة (Brown Spearman-) كان معامل الارتباط (**٠.٩٣**) وهذا يعد كافياً لإعتبار الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في اوقات مختلفة للأفراد نفسها وتعطى النتائج نفسها. وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (**٠.٥٥**) وكان بقيمة (**٠.٩٢**)

٤- أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية، تمثل 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 الخطى البسيط **Simple Regression** في قياس التأثير المعنوى للمتغير المستقل فى المتغيرات المعتمدة.

Human Sciences Research Journal

New Period, No 34, 2022

- د- معامل التحديد (R^2) والذى يوضح نسبة التغير التى يحدثها المتغير المستقل فى المتغير المعتمد.
هـ- اختبارات (F , T) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

ثامناً - 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 وهى 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 استمار الاستبانة عليهم وشملت الأفراد الذين يشغلون المواقع الادارية في مجالس الادارة ورئيسة الاقسام في الفنادق الممتازة العراقية وممن يعرفون به (Key Personnes) وفيما يلى جدول بالفنادق التي شملتها الدراسة وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها في كل فندق.

جدول رقم (١) الإطار العام لمجتمع الدراسة وعيتها

العنوان	اسم الفندق	التصنيف	المحافظة	الموزعة	عدد الاستبيانات	المستهدفة
١	فلسطين	٥ نجوم	بغداد	١٥	١٣	
٢	كريستال جراند (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	كريلاه ريحانة	٤ نجوم	كريلاه	١٠	١٠	
٨	سفير كريلاه	٤ نجوم	كريلاه	١١	١٠	
٩	مجمع زيزم	٥ نجوم	النجف	١٠	١٠	
١٠	قصر الدر	٥ نجوم	النجف	١٥	١٤	
المجموع						١١٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

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

New Period, No 34, 2022



تاسعاً - وصف عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في الادارة والتي تشمل العناوين الوظيفية التالية (مدير عام، عضو مجلس ادارة، مدير مفوض، مدير قسم) وهم من يعرفون في الوسط الفندقي بـ(**Key Personnes**) في الفنادق الخمس والاربع 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 الاداري المتميز مقارنة ببيئة نوع الفنادق الأخرى، اضافة الى رغبة الادارات العاملة في تحقيق تميز نوعي داخل بيئة العمل الفندقي العراقي من خلال اعتماد المناهج العلمية الحديثة. حيث تم توزيع (١٢٠) استماره، واسترجعت منها (١١٠) استماره. واتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استبانة الدراسة الخاصة بهم بالخصائص المبينة بالجدول الآتي:

أ- التحصيل الدراسي:

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

جدول رقم ٢ توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي

التحصيل الدراسي	المجموع	النسبة المئوية (%)	النكرار
دبلوم	٦٣	٨	٧
بكالوريوس	٤٣	٨٨	٨٠
دبلوم عالي	١٣	٤	٦٣
ماجستير	١٣	٥	٦٤
دكتوراه	١٣	٥	٦٤
المجموع		١٠٠	١١٠

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 التي تضمنها عينة البحث وبالتالي قدرة هذه العينة على فهم اغلب متغيرات الدراسة الفرعية وقدرتها على استيعاب الأسئلة الموجهة بخصوصها، وتلتها نسبة (١٣٪، ٦٪) للذين مددتهم خدمتهم (٥-٩) سنوات و (١٥٪) فاكثر، أما الأفراد الذين مدة خدمتهم اكبر من (١٤) سنة فكانت نسبتهم (٩٪، ١٠٪) وهي النسبة الأقل ضمن عينة الدراسة وذلك بحكم الواقع الذي يشغلها افراد العينة.

Human Sciences Research Journal

New Period, No 34, 2022

جدول رقم (٣) توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

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

جـ- الموقع الوظيفي:

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

جدول رقم (٤) توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية (%)	العدد	الموقع الوظيفي
٤٨	٨	مدیر عام
١٠	١٢	عضو مجلس ادارة
٦,٨١	٩٠	مدير قسم
١٠٠	١١٠	المجموع

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً - إدارة المعرفة

- المفهوم: تعدد التعريفات التي اوردها الباحثون ومنها (القدرة على ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة، او ايجاد شيء محدد وهو مالا يتوفر الا عند البشر اصحاب العقول والمهارات الفكرية). (1998:4 Dermott)
- اليات ادارة المعرفة: وتشمل (الحوري، ٢٠١٢: ٣٥)
- جذب المعرفة: وتعني شرائها والحصول عليها من كافة المصادر.

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

New Period, No 34, 2022



خزن المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً 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 فتبقي مخزونه وموثقه في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوى 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 فالمعروفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبدل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنموا وتعاظم 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 والتحريك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلى:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوى الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوارات 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 يجعلها متميزة وبشكل كبير عن بقية النشاطات الإنسانية من ابرزها ان هذه المنظمات تخدم اعداد هائلة من الأفراد وانها تنتشر في مواقع مختلفة فضلاً عن تميز منتجها الأساسي (الخدمة الفندقية) بتعدد هائل من المفردات اضافة الى انها صناعة تتسم بانها كثيفة راس المال فضلاً عن اعتمادها على العنصر البشري بشكل اساسي كذلك تتسم بارتفاع معدلات دوران العمل وتلعب الموسمية دوراً كبيراً في تذبذب منحنى 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 يعطي اهمية مضاعفة لادارة المعرفة في تحقيق نجاح اي منظمة ضمن هذه البيئة.



ثانياً - الابداع المنظمى

١. المفهوم: لابد من الاشارة الى انه بحسب اطلاع الباحث على اديبيات موضوع الابداع، هنالك عدد من الاتجاهات الخاصة بتحديد هذا المفهوم فمنهم من عبر عن الابداع مركزا على كونه عملية تمر بمراحل متعددة، ومنهم من يرى الابداع توليد او تبني افكار جديدة وتطبيقها (Clark, 1996:40)، اما النتاج الابداعي فهو المنهج الذى التزم به اصحاب الاتجاه الثالث، واعتمدوا مدخل قدرات الافراد او سماتهم فى التفكير الابداعي، والحصول على نتيجة اصيلة (Dudly, 1998:194)، وركز اصحاب المدخل الرابع على ان مفهوم الابداع ما هو الا سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جيد على صناعتها او سوقها او بيئتها العامة، وحيثما فالمنظمة الاولى التى تقدم منتج جديد تكون (مبعدة)، اما المنظمات التى تقوم بالتبديل نفسه فمقولة تبني تغييراً سبقتها اليه منظمة اخرى.
٢. عناصر الابداع: تنوّعت الاراء المتعلقة بالعناصر التي تتطوّر عليها عملية الابداع داخل المنظمات العاملة وسيتم استعراض العناصر التي تعد مشتركة بين الاراء المختلفة وهي كالتالي، (اللامي و حسين، ٢٠٠٩ - ٢٩ : ٣٩)

ا. ثقافة المنظمة: تعددت الرؤى النظرية الخاصة بها بهذا البعد ويرجع ذلك الى سعة مفهوم الثقافة التنظيمية، اذ ان مثل هذا العنصر الاداري المهم والذى شغل حيزاً واسعاً في اديبيات البحث الادارى لابد وان ينطوى على اراء وافكار متنوعة اذا ما اقرن بعنصر الابداع وبالتالي يمكن ان نذكر هنا عدد من النقاط التي تشكل جزءاً من محاور العمل الادارى التي تتبعها الادارات فيما يخص هذا البعد وهي صياغة هيكل ابداعي من المعتقدات والافكار والاراء التي توفر المرووث الحضاري والقيمى للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد وموافقهم 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 الأفراد والجماعات داخل التنظيم وقطاع المنظمة، والسياسات والقوانين الخاصة بها.

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

ت. الدعم المنظمى للابداع: لايمكن لاي منظمة ان توصف بانها مبدعة مالم تبني اداراتها منهج العمل الابداعى ولايمكن تحقيق حالة الابداع على المستوى الفردى والمنظمى مالم تكون هنالك ادارة داعمة وبشكل حقيقى لكافة المبادرات الابداعية وفى كافة الانشطة والوظائف.



المبحث الثالث - الدراسة الميدانية:

أولاً: عرض نتائج استجابات أفراد العينة

لقياس مستوى الاستجابة لأفراد العينة تم تحويل الإجابات على مقياس ليكرت الخمسى الذى يتوزع من أعلى وزن له والذى أعطى (٥) درجات لتمثل حقل الإجابة(اتفاق تماما) إلى أقل وزن له والذى أعطى (١) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة(لا أتفق إطلاقا) وبينهما ثلاثة اوزان أخرى هي (٢، ٣، ٤) لتمثل حقول الإجابة (أتفق، محайд، لا أتفق) على الترتيب.

من جانب آخر، اعتمد الوسط الفرضي البالغ (٣) كمعيار لقياس وتقيم الدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة، وذلك ضمن التقدير اللغظى لأوزان استماراة الاستبيان الخمس، علما بأن الوسط الفرضى (٣) هو عبارة عن الوسط الحسابى لأوزان المقياس، وفق المعادلة التالية:

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

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

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

جدول(٥) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعناصر ادارة المعرفة

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول اعلاه ان متغير ادارة المعرفة في المنظمات الفندقية عينة البحث جاء بمتوسط موزون مقداره (٤٨.٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل، وبانحراف معياري (١٨.١)، وزن مئوى (٦٤.٥٦%). ومن خلال القيم المذكورة والتي تؤشر ارتفاعاً متوسطاً متغير ادارة المعرفة عن الوسط الفرضي بمستوى طفيف

يمكن القول ان الادارة الفندقية العراقية تحتاج وبشكل ملح وضروري، اذا مارادت دخول سوق المنافسة الحقيقى وتبنىاليات العمل الفندقى الحديث، الى ان تسعى وبشكل حيث نحو فهم واعتماد منهج واليات وبرامج الادارة المعرفية الحديثة

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

جدول(٦) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإبداع المنظمى

الترتيب	الوزن المئوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	أبعاد الإبداع المنظمى	ن
الثاني	% ٦٤.٥١	٢.١	٣٩.٣	ثقافة الإبداع	١
الأول	% ٠٠.٥٠	١.١	٤٢.٣	نمط القيادة	٢
الثالث	% ٠٨.٤٥	٢.١	٢٤.٣	الدعم المنظمى	٣
	٩٠%.٤٨	٢.١	٣٥.٣	الإبداع المنظمى الكلى	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من النتائج الواردة بالجدول اعلاه، ان الإبداع المنظمى في ادارات الفنادق المبحوثة جاء بمتوسط وزون مقداره (٣٥.٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل، وبانحراف معياري (١.٢) وزن مئوى (٤٨%). (٩٠)، وعلى العموم يمكن القول هناك اهتمام وان كان يوحي بأنه محدود من قبل ادارات الفنادق بالإبداع المنظمى مما يستلزم تغيير اسلوبها القيادي نحو تشجيع وتنمية ثقافة الإبداع فيها و توفير الدعم المنظمى للمبدعين والعمل الابداعى.

ثانياً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرى البحث:

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

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

New Period, No 34, 2022



الفندقية العراقية)) وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية، والجدول(٧) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عناصر رأس المال الفكرى والإبداع المنظمى.

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

Degree of confidence	Level of significance	Organizational Creativity			Dependent variable Independent variable Independent variable Uncontrolled
		Table	Calculated	R	
95%	5%	353.2	640.3	93,0	Knowledge loss
99%	1%	541.4	19.6	96,0	Knowledge storage
99%	1%	541.4	566.9	98,0	Knowledge distribution
٪ ٩٩	٪ ١	604.4	467.6	95,0	Total indicator

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

ومن أجل إعطاء قرار علمي سليم بشأن قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول(٧)، فإن الامر يستلزم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثق منها و كالتالي:-

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

يشير الجدول(٧) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب المعرفة والإبداع المنظمى، 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 المنظمى في الفنادق عينة البحث، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، مما يؤكّد ذلك ان قيمة t المحسوبة بلغت (٦٤٠ .٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (٣٥٣ .٢) عند مستوى معنوية (٪ ٥)، وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

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

يتضح من الجدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين خزن المعرفة والابداع المنظمى، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.٩٦)، وهى قيمة عالية تعنى 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 الارتفاع بمستوى الابداع المنظمى، وهى علاقة ذات دلالة معنوية، اذ بلغت قيمة t المحسوبة (.١٩) وهى اكبر من قيمة t الجدولية (.٤٣) 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 المنظمى في المنظمات الفندقية العراقية)).

يظهر الجدول (٧) ان هناك علاقه ارتباط معنوية بين عنصر نشر وتوزيع المعرفة والابداع المنظمى، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.٩٨)، وهى قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (.٩٩)، وتفسر هذه العلاقة انه كلما زادت وتيرة نشر وتوزيع المعرفة فى القطاع الفندقي كلما ادى ذلك الى زيادة قدرة المنظمات العاملة على تحقيق الابداع المنظمى، وهى علاقة ذات دلالة معنوية، اذ بلغت قيمة t المحسوبة (.٩٦) وهى اكبر من قيمة t الجدولية (.٤٣) عند مستوى معنوية (.١٪)، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

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

ثالثاً: تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيرى البحث:

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

**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 المنظمى

المعامل المعياري للانحدار	الابداع المنظمى					المتغير المستقل
	r^2	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	الثابت	
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 أجل اتخاذ قرار سليم بشأن قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وبالاعتماد على النتائج الواردة بالجدول اعلاه،
فإن الأمر يستلزم اختبار الفرضيات الفرعية المتبعة منها وكما يأتي:

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

يتضح من الجدول(٨) وجود تأثير ذي دلالة احصائية موجبة لعنصر استقطاب المعرفة في الإبداع المنظمى، إذ يؤشر معامل التحديد (R^2) ان نسبة الاختلاف المفسر في الإبداع المنظمى بسبب تأثير استقطاب المعرفة لا تقل عن (٥.٨١)، وان النسبة الباقيه وهى (١٨.٥%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلة 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 (١.١٠)، عند مستوى معنوية (٥%). اى بدرجة ثقة (٩٥%). وبناء على ذلك يمكن القول ان هناك علاقه تأثير معنوية لاستقطاب المعرفة في الإبداع المنظمى، ويدرك ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

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

يظهر الجدول(٨) ان هناك تأثير ذي دلالة احصائية موجبة لعنصر خزن المعرفة في الإبداع المنظمى. حيث بلغ معامل التفسير بين المتغيرين (٠.٩٢٣)، مما يدل على قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير الذى يطرأ على متغير الإبداع المنظمى بحو (٣.٩٢%) وان النسبة الباقيه وهى (٧.٧%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلة في الانموذج الحالى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. ويدعم ذلك اختبار F اذ بلغت قيمة F

المحسوبة (٣٦.٠٠٣) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣٤.١)، عند مستوى معنوية (٪١)، أي بدرجة ثقة (٪٩٩)، مما يدل على ان هناك علاقة تأثير معنوية لخزن المعرفة في الابداع المنظمي، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

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

يشير نفس الجدول اعلاه ان هناك علاقة تأثير ذى دلالة احصائية موجة لعنصر نشر وتوزيع المعرفة في الابداع المنظمي، اذ بلغ معامل التحديد بين المتغيرين (٠.٩٦٨)، وهذا يؤشر على قدرة المتغير المستقل في تفسير التغيير الذي يطرأ على متغير الابداع المنظمي بنحو (٨.٩٦٪) وان النسبة الباقيه وهي (٣.٢٪) تعود لمتغيرات اخرى لم تدخل في الانموذج الحالى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، يدعم ذلك اختبار F ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٥٥.٩٠) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى معنوية (٪١)، أي بدرجة ثقة (٪٩٩)، وبناء على ذلك يمكن القول ان هناك علاقة تأثير معنوية لنشر وتوزيع المعرفة في الابداع المنظمي، واستنادا الى ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا - الاستنتاجات:

١. الاستنتاجات الخاصة بمتغير ادارة المعرفة واظهرت مايلي:-

ا. جاء عنصر خزن المعرفة في المرتبة الاولى مما يعني ان الادارة الفندقية تولى 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 في المرتبة الثالثة والاخيرة وهو ما يؤشر وبشكل نسبي ضعف اهتمام ادارات الفنادق عينة البحث بالجانب التطبيقي لادارة المعرفة حيث ان عمل استيعاب النتائج المعرفية من قبل الافراد العاملين وتطبيقها بعد الاعد الاهم والمؤشر الحقيقي تجاه حرفيه الادارة الفندقية وقدرتها على صناعة منظمة معرفية.

٢. الاستنتاجات الخاصة بمتغير الابداع المنظمية واشرت مايلي:-

ا. جاء عنصر نمط القيادة الابداعي في المرتبة الاولى وهو ما يبين ان العمل الابداعي رهين بوجود نمط قيادة يؤمن بالابداع كاساس في عملية بناء وقيادة اي منظمة وانه اي الابداع العنصر الحاسم الذى تراهن عليه الادارة فى المنافسة وتحقيق النجاح فى عالم الفنادق اليوم والذى يشهد تنافسا ممومما.



ب. يتمتع عنصر الثقافة التنظيمية الابداعية باهمية متميزة لدى ادارات الفنادق عينة البحث حيث جاء في المرتبة الثانية مما يؤشر اهمية الثقافة التنظيمية في ترسیخ قيم وافكار الابداع بين عناصر العمل داخل المنظمات الفندقية.

ج. جاء عنصر الدعم المنظمي للابداع في المرتبة الثالثة والذى يؤشر حالة العمل الادارى العام داخل بيئة صناعة الفنادق العراقية والتي تعتبر متراجعة نسبيا في ان توفر بيئة داعمة للابداع والروح الابداعية داخل المنظمات العاملة.

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

ثانياً - التوصيات:

١- على الفنادق ان تعمل على الجوانب التالية:

أـ انشاء مقاييس عمل محددة وفقاً للمنظمات الدولية.

بـ - تحسين مستوى اداء الموارد البشرية الفندقية عبر اعطائهم مهام جديدة تتسم بالتنوع ومستويات اعلى من المهارات المعرفية والابداعية.

جـ - جذب العاملين المميزين.

دـ - التوجه نحو استقطاب وتعيين الخريجي الاولى من الكليات والمعاهد والمدارس السياحية والفنودقية العراقية.

٢- يمكن للمسؤولين الفنودقين الاستفادة من المبادئ الآتية:
توطيد العلاقة مع المجتمع وهي احد نتائج الادارة المعرفية.
بناء اسس الشبكات المعلوماتية وبكافها انواعها.

٣- بناء ثقافة تنظيمية شاملة للقيم والانكارات والاراء الابداعية تجاه المواقف الابداعية واساعه الروح الجماعية فلا يمكن لاي فرد ان يحقق حالة الابداع بشكل منفرد.

٤- توفير دعم قوى وفعال للعناصر والمبادرات والبرامج الابداعية كاقدمة احتفالات سنوية لتكريم المبدعين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً واقامة المسابقات الابداعية وغيرها من الفعاليات.

٥- ضرورة ان يهتم الاكاديميين المختصين بالشأن الاداري بشكل عام وادارة الفنادق على الوجه الخصوص بالبحث في المواضيع التي تعد استكمالاً لهذه الدراسة نتيجة النقص الواضح الذي تعانيه المكتبة الفندقية في الدراسات المتعلقة بمتغيرى الدراسة والتي يمكن ان تكون بداية لدراسات اخرى تهم بالاليات المعرفية في الفنادق مثلاً او البرامج الابداعية وطريقة تبنيها من قبل ادارات تلك المنظمات.

المصادر**أولا المصادر العربية:**

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