

دور إدارة المعرفة في المجال السياحي

تغريد خيرى العزب

كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مقدمة

يعتبر الإنسان المورد الأساسي للمعرفة بما اكتسبه عقله من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تقنية التنبؤ بها ما لم يصرح عنها، وتنتقل منه إلى الحاسبات الإلكترونية لتخزن في قواعد معلومات، ويوفر سبل الوصول إليها وإتاحتها. ذلك أن للإنسان دوراً محورياً في تكوين المعرفة وما الحاسبات الإلكترونية إلا مجرد أدوات لإستخراج المعلومات المجردة، أو التي تم معالجتها، وتزداد المعرفة للمستفيد منها اعتماداً على تلك المعلومات المستخرجة.

هذا ويلاحظ أن المجتمعات الأكثر تقدماً تعتبر الرأسمال البشري أساس المعرفة، وأنه يعد على جانب كبير من الأهمية. هذا ويعد التركيز على العمل والأداء الفعال السبيل للمعرفة والتميز. إذ أن المنهج السليم هو الإهتمام بما يمكن أن تفعله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. ذلك أن استخدام كلمة المعرفة تعني إمتلاك بعض المعلومات التي عن طريقها يمكن التعبير عنها وتوظيفها للتوظيف الأمثل، ولكن مع ذلك فهناك حالات تمتلك فيها المعلومات ولكن لا يتم التعبير عنها وتوظيفها كما ينبغي، وهذه هي أوضاع المعرفة في كثير من مؤسسات العالم الأقل تقدماً سواء كانت إنتاجية أو تعليمية أو خدمية.

- مشكلة الدراسة :- إن دورة تفعيل المعرفة داخل منظومة مؤسسات المجتمع هي حلقة منسلة مكونة من ثلاثة عناصر، هي إقتناء المعرفة فإستيعابها ثم توظيفها. والمشكلة التي تواجه المجتمعات الأقل تقدماً عادة ما تتركز في غياب شق توظيف المعرفة في حل مشكلاتها وتنمية مواردها. وقد يتوقف جهدها عند حدود إقتناء المعرفة دون إستيعابها، الأمر الذي يتطلب دراسة موقف الجهاز السياحي الرسمي (وزارة السياحة) في مصر من هذه الإتجاهات. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية إيجاد نظم مؤسسية عصرية مرنة قائمة على فكرة التطوير والتغيير المستمرين، وإتباع أسلوب التعليم المستمر للإمام بالممارسات والتطبيقات الجديدة، وبذل جهد كبير لتحسين الأداء بصورة مستمرة.
- ويقوم البحث على أنه لا بد وأن يتولد لدى الأجهزة السياحية الحكومية المسئولة عن إدارة النشاط السياحي إهتمام بإدارة المعرفة وأهميتها ودورها في إتخاذ القرارات السليمة، كما عليها الإيمان بأهمية العاملين لديها في تفعيلها. وعليه تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في:
 - دراسة مدى إيمان وإهتمام الجهاز السياحي الحكومي بأهمية إدارة المعرفة، وأهمية العاملين لديه في تفعيلها. ودور ذلك في إتخاذ القرارات الداعمة للنشاط السياحي.
 - أهداف البحث :-
 - ١- التعرف بإدارة المعرفة وأهميتها.
 - ٢- دراسة مدى أهمية إدارة المعرفة في المجال السياحي.
 - ٣- التعرف على مدى إيمان وزارة السياحة بأهمية إدارة المعرفة، ودورها في تفعيل إدارتها لصناعة السياحة في مصر.
- فروض البحث :-
 - ١- لكي يستطيع الجهاز السياحي الحكومي المصري - المتمثل في وزارة السياحة - إدارة وتطوير النشاط السياحي بفاعلية، عليه أن يركز على إدارة المعرفة ويمتلك عنصراً بشرياً متميزاً.
 - منهجية البحث :-
 - ١- يركز البحث في معالجته لهذا الموضوع على الدراسة الوصفية التحليلية وذلك بالإستعانة بالمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدراسات والأبحاث العلمية، والدوريات المتخصصة، لعرض الجوانب النظرية منه.
 - ٢- ويعتمد البحث أيضاً على الدراسة الميدانية حيث تم تصميم قائمة إستبيان تم توجيهها لقيادات الجهاز الحكومي الرسمي المتمثل في وزارة السياحة من المستويات الإدارية العليا (رئيس قطاع، رئيس إدارة مركزية، ومدير عام). لتحليل وتقييم مدى تطبيق وزارة السياحة لإدارة المعرفة.
 - هذا ويتكون البحث من ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول إدارة المعرفة كمنهج إداري. والمبحث الثاني يتناول أهمية إدارة المعرفة في المجال السياحي. والمبحث الثالث يتناول الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على الجهاز السياحي الحكومي المصري المتمثل في وزارة السياحة و نتائجها. وينتهي البحث بالنتائج العامة والتوصيات.
 - الكلمات الدالة :- إدارة المعرفة - السياحة - وزارة السياحة.

المبحث الأول

إدارة المعرفة كمنهج إداري

السياحية الرسمية على ضمان توافر المعارف الحديثة عن صناعة السياحة العالمية والإقليمية والمصرية لمن هم في حاجة إليها، عند

* تمهيد : تمثل إدارة المعرفة الأساس الذي تركز عليه السياسات السليمة والقرارات الجيدة. ولهذا يجب أن ينصب هدف الأجهزة

المعرفة في منشأة ما لا بد من توفر نظام إدارة للمعرفة في تلك المنشأة ، وهو عبارة عن (المعلومة التحليل التطبيق المعرفة إتخاذ القرار)، مع الأخذ في الاعتبار أنه كلما ازدادت المنشأة حجماً وتعقيداً كلما كان نظام إدارة المعلومات والمعرفة مركباً ومعقداً. (ناصر، ٢٠٠٧).

• خصائص المعرفة Knowledge Characteristics تتسم المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات منها: التراكمية (إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة)، والقابلية للانتقال إلى كل الناس، والقابلية للتغيير. (الكبيسي، ٢٠٠٥).

• مصادر المعرفة Sources of Knowledge تنقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين :-

أ - المصادر الخارجية :- وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنشأة، منها المنافسين، الموردين، العملاء، المكتبات، الإنترنت، الجامعات، مراكز البحث العلمي، وغيرها من مصادر المعلومات الموثقة. مع الأخذ في الاعتبار أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الإنترنت.

ب - المصادر الداخلية :- وهي تتمثل في الخبرات المتراكمة للعاملين بالمنشأة حول مختلف الموضوعات، والقدرة على الاستفادة منها، ومن أمثلتها المؤتمرات الداخلية، الحوار، خبرة ومهارة العاملين.. إلخ. (الكبيسي، ٢٠٠٥).

• تصنيف المعرفة Knowledge Classification :- يمكن تصنيفها إلى معرفة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، ومعرفة جديدة تصنيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا السابقة أو يُعدل منها. (قنديلجي، ٢٠٠٧).

ويكاد يتفق كافة الباحثين على أن المعرفة تنقسم إلى قسمين رئيسيين؛ الضمنية والصريحة، وقد عرفت المواصفة الأسترالية لإدارة المعرفة (AS 5037, Int-2003) كلا منهما على النحو التالي :-

أ - المعرفة الصريحة (المعلنة): هي المعرفة المكتوبة والمخزنة التي تم تسجيلها في وسائل يسهل إسترجاعها منها، كوثيقة أو صورة أو شريحة فيلم أو غيرها من الوسائل، كالكتب والدوريات والمقالات ومختلف قواعد المعلومات، وتكون مملوكة للمنشأة، ومستقلة عن شخص العامل فيها. (أبو عيد، ٢٠٠٧).

ب - المعرفة الضمنية (الكامنة): هي المعرفة الموجودة في ذهن شخص ما، والتي يمكن أن تتضمن ملامح ثقافته أو الطرق التي يؤدي بها الأشياء، كخبرات وتجارب الأفراد التي حصلوا عليها خلال العمل والتدريب والتعامل مع الآخرين. والمعرفة الضمنية لا تملكها المنشأة. (الغساني، ٢٠٠٧).

هذا وتعتبر إدارة المعرفة الضمنية وتداولها عملية أكثر تعقيداً من المعرفة الصريحة، إلا أن إهمالها يتسبب في خسارة كبيرة للمنشأة، وهي تتطلب آليات خاصة مختلفة عن آليات إدارة المعرفة الصريحة مثل جلسات فرق العمل، ولقاءات العصف الذهني المنظمة وغير المنظمة، والندوات المتخصصة الداخلية والخارجية ، حيث يمكن تسجيل وثائق نتائجها كي يمكن الرجوع إليها وتشكيل المعارف ذات القيمة العالية للمنشأة. (ناصر، ٢٠٠٧).

الحاجة إليها، وبالشكل الذي يساعدهم بسهولة للحصول عليها واستخدامها. كما على هذه الأجهزة أن تحدد المكان الذي يمكن العثور فيه على هذه المعرفة المطلوبة وكيفية النفاذ إليها.

وقبل أن نتناول أهمية إدارة المعرفة لقطاع السياحة، كان لا بد أن يتم دراسة المعرفة وإدارة المعرفة كمنهج إداري. وذلك على النحو التالي :-

* العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة :- - البيانات Data: ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق أولية لم يتم تفسيرها، وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة.

- المعلومات Information: هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسفة التي تم معالجتها وإيجاد ترابط فيما بينها ، بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى إتخاذ القرار، وبشكل يُمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة وإكتشافها.

- المعرفة Knowledge: هي تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يُمكن من الوصول إلى نتائج مفيدة. أي أنها الإستخدام الأمثل والفعال للمعلومات.

- وعندما يبدأ الإنسان في إستخدام المعرفة للتنبؤ بالمستقبل بإستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والإختيارات، يصبح هذا سلوكاً ذكياً، ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الخبرة والحكمة التي تمثل التراكمات المعرفية عند الشخص ذي القيم والإلتزام. (Lee, 2005).

يتضح مما سبق أن البيانات عندما يتم وضعها في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة. أي أن المعلومات إذا لم تخضع للإستخدام والتطبيق كأن ترتبط بعمل أو نشاط ذهني، مثل إتخاذ قرار أو إيجاد معلومة جديدة أو إبداء رأي مثلاً فإنها لن تكون معرفة. من هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم أيضاً بشكل مفيد.

* تأصيل المعرفة Knowledge :-

وهنا يتم إيضاح المقصود بالمعرفة، خصائصها، مصادرهما، تصنيفاتها، وإستراتيجياتها ، وذلك كما يلي :-

• المقصود بالمعرفة Knowledge Concept :- هناك العديد من التعريفات التي تناولت تفسير مصطلح المعرفة، وإن تركزت جميعها حول فكرة واحدة مغزاها أن المعرفة هي " مجموعة من المعلومات مضاف إليها خبرة وفهم للسياق، والتعبير عنه، وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات لأنها تكون جاهزة لإتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال". (Davenport, 1998).

كذلك وصف (Davenport & Prusak) عام ١٩٩٨، المعرفة بأنها لا تعطي القوة للأفراد فقط بل وللمنشآت أيضاً ، وأنها عبارة عن مزيج من الخبرات والقيم والقدرات التي تنشأ وتطبق في عقول أصحاب المعارف، وأنها ليست موجودة فقط في الوثائق ولكن في الممارسات والوثائق الخاصة بالمنشأة. (الغساني، ٢٠٠٧).

هذا وتتشكل المعرفة بتوافر المعلومة الصحيحة، وتلقيها من قبل باحث أو فريق عمل متخصص، فضلاً عن وجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير فكرة أو منتج أو إتخاذ قرار معين. ولتتشكل

وتحقيق أفضل المخرجات ، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة رضاء العملاء". (Yang , 2006).

وكما تمت الإشارة إلى أن المفهوم الحديث الذي تُعرف به إدارة المعرفة يقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنشأة، والمستفيدين من خارجها، والاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المنشأة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، فإن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنشأة. فقوى الشعوب تقدر حالياً بالمستوى التكنولوجي والمعرفي. (العازمي ، ٢٠٠٧).

- العناصر الرئيسية التي تتكون منها إدارة المعرفة :-
على الرغم من تعدد الآراء وتنوعها إلا أنه يوجد إتفاق على أن هناك أربعة عناصر رئيسية مكونة لإدارة المعرفة، تتمثل في :-
- الأفراد People: ويقصد بهم الموظفين والعملاء والمنافسين.
- المحتوى Content: ويقصد به البيانات والمعلومات والمعرفة.
- العمليات Processes: ويقصد بها السياسات والإجراءات التي تسهل الحصول على المعرفة.
- التكنولوجيا Technology: ويقصد بها الأدوات والأجهزة والتطبيقات الإلكترونية. (عبد الحميد ، ٢٠٠٧).

- أسباب التفكير في إدارة المعرفة والتحول في إتجاهها :-
هناك العديد من الأسباب التي جعلت المنشآت تفكر في إتباع منهج إدارة المعرفة، منها على سبيل المثال :- المنافسة المتزايدة، وحدة دوران العمالة في قطاع السياحة. لذا كان لابد من التفكير في أسلوب للإحتفاظ بالمعارف الضمنية لدى هؤلاء العاملين، والتغير الكبير والسريع في أنواق وإتجاهات العميل (السائح) وضرورة التحرك السريع لمواكبته. (ناصر، ٢٠٠٧).

- أهداف إدارة المعرفة :-
أ - التعرف المستمر على الرصيد المعرفي لدى الأفراد ، والمنشأة والعمل على تنميته وتوظيفه.
ب - إستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة معلنة وبالتالي زيادة ذاكرة المنشأة.
ج - تقليل التكرار وعدم إعادة نفس الأعمال حتى في ظل التباعد الجغرافي لفروع ومكاتب المنشأة. كذلك تقليل الأخطاء بحيث تصبح الأخطاء وأسبابها ووسائل تجاوزها معروفة ومعلنة للمعنيين بها. (القساني ، ٢٠٠٧).
د - إستخدام أفضل السبل لتطوير ورفع كفاء العاملين، وجعل الجميع يُبدع ويشارك بما لديه من تجارب وخبرات في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، ومن ثم تحسين العلاقة بين الموظفين في بيئة العمل. (العازمي، ٢٠٠٧).

- أهمية وفوائد إدارة المعرفة :-
يعتقد الكثير من الباحثين أن المعرفة ستحل محل الأصول الأخرى (الأراضي، والمنشآت... إلخ) كأهم أصل لدى المنشأة. لذا فيجب على أي منشأة أن تكون على دراية بأهمية إدارة المعرفة والفوائد

• إستراتيجيات المعرفة Knowledge Strategies :-

يهدف البحث إلى تطوير المعرفة في الجهاز السياحي الرسمي لأهداف مختلفة، من خلال إستراتيجيات تتمحور جميعها حول التفوق والتميز، وزيادة أعداد السائحين الوافدين إلى جمهورية مصر العربية وكذلك تعظيم الإيرادات السياحية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات:-

أ - إستراتيجيات تطوير المعرفة أو إيجاد معرفة جديدة: وهي التي تتمحور حول ضرورة إيجاد وتوفير المزيد من المعرفة من المنشأة من خلال إبداع معرفة جديدة أو إعادة تنظيم القطاع المعرفي أو تطويره، أو المشاركة في المعرفة مع جهات أخرى في خطط وأعمال المنشأة ، وجعل ذلك علامة واضحة في جميع أنشطة المنشأة.

ب - إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية العلمية والتقنية في المنشأة.

ج - إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية الفردية: وهي التي تركز على أن يكون كل موظف مسئول عن زيادة قدراته المعرفية في إختصاصه، وزيادة إبداعه في تطوير المنشأة. (ناصر، ٢٠٠٧).

* تأصيل إدارة المعرفة Knowledge Management :-

تعتبر إدارة المعرفة نظرية حديثة نسبياً، بدأ الحديث عنها في أوائل التسعينيات من القرن الماضي وتزايد تناولها بشكل مكثف مع بداية الألفية الثالثة. (Yang , 2006). وقد أشارت البحوث والدراسات الى أن كثيراً من الشركات والمنشآت التي طبقت إدارة المعرفة جنت فوائد كثيرة من جراء ذلك. فعلى سبيل المثال، نجد بعض المنشآت اليابانية الناجحة بدرجة كبيرة مثل هوندا وكانون وشارب قد أصبحت مشهورة بسبب قدرتها على الرد السريع على العملاء، وإيجاد أسواق جديدة. فضلاً عن سرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة. وأن السبب الرئيسي لنجاحهم هو وجود إدارة للمعرفة وإستخدامها بطريقة فعالة. (Nonaka , 1991).

من هذا المنطلق سوف يتم إيضاح المقصود بإدارة المعرفة وعناصرها الرئيسية، وأسباب التفكير فيها وأهدافها، وأهميتها وفوائدها، وكيفية عمل نظام لإدارة المعرفة، وعملياتها وطرق قياسها، ومعوقات وتحديات تطبيقها، وسيتم إلقاء الضوء على نموذج مقترح لإدارة المعرفة. وذلك كما يلي:-

• المقصود بإدارة المعرفة Knowledge Management Concept :-

من الملاحظ عدم وجود تعريف موحد لإدارة المعرفة، غير أنه يمكن القول أنها عبارة عن " نمط إداري يتخذ من المعرفة ومصادرها هدفاً له. وهو يتولى إدارة العمليات الكلية للمعرفة التي تشمل توليد المعرفة، وإبتكارها، والتحقق منها، وإقتناءها، وتصنيفها، وترتيبها، وتسجيلها، وتخزينها، وتوزيعها، وتبادلها، وإستغلالها، وذلك بإستخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف الوصول لأفضل الممارسات للمشاركة في المعرفة والخبرات بين أفراد المنشأة الواحدة. ونقل المعرفة والمهارات إلى المنشآت والأفراد لتمكينهم من إتخاذ أفضل القرارات

مقياس (Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) ، لقياس مدى إستعداد المنظمة للدخول فى برنامج إدارة المعرفة. و يشمل المقياس توجيه عدة إستفسارات للمدراء فى شكل إستبيان، وتستخدم الإجابة فى تحديد موقف المنشأة حيال عدة قضايا فى مجال إدارة المعرفة ، منها على سبيل المثال ما يلي :-

- القيادة، و من إستفساراتها :-
- هل تعتبر إدارة المعرفة عنصراً مركزياً فى إستراتيجية المنشأة؟.
- هل تدرك المنشأة المزايا المترتبة على تطبيق إدارة المعرفة؟.
- هل يتم التدريب لرفع مستوى كفاءة المعرفة بالمنشأة؟.
- هل تتحدد مواعيد وإجتماعات الإدارة حسب مستوى الإسهام فى تطوير المعرفة؟.
- الثقافة، و من إستفساراتها :-
- هل يتم تشجيع المشاركة فى المعرفة؟.
- هل هناك إنفتاح فى تبادل الفكر؟.
- التكنولوجيا، و من إستفساراتها :-
- هل يتم ربط العاملين داخل المنشأة بشبكة حاسبات؟.
- هل يتم ربطهم بالمصادر التاريخية بالمنشأة؟.
- هل يتم إنشاء ذاكرة آلية متاحة للجميع؟.
- هل يتم تحديث نظام المعلومات باستمرار؟.
- تقييم الحاضر، و من إستفساراته :-
- هل فجوات المعرفة معروفة و محددة؟.
- هل توجد نظم لإقتناء المعرفة؟.
- هل يتم نشر الدروس المستفادة على كافة العاملين؟.
- هل يشترك الجميع فى تطوير المعرفة؟. (برويست ، ٢٠٠١).

• معوقات إدارة المعرفة :-

- أ - عدم تشجيع الموظفين على الإبداع والتعلم، فضلاً عن عدم رغبتهم فى التعلم ، وإعتقادهم وشعورهم بعدم وجود مردود أو فائدة من ذلك، وإفتقارهم لما يحفزهم لإكتساب المعرفة وتبادلها فيما بينهم.
- ب - إعتقاد الموظفين أن المعرفة شىء خاص بهم ومصدر لقوتهم والحفاظ على مراكزهم و حمايتهم ، وأن المشاركة بما يملكون من علم ومعرفة يفقدهم هذه القوة.
- ج- إن المشكلات والشكاوى لاتؤخذ بعين الإعتبار.
- د - عدم إعطاء المنشأة أولوية لجمع المعرفة، وقلة مصادرها. (العازمي، ٢٠٠٧).

• تحديات إدارة المعرفة :-

- تواجه المنشآت عند البدء فى تطبيق برنامج إدارة المعرفة ، أربعة تحديات رئيسية تتمثل فى :-
- أ - التحدي التقني Technical Challenge: و هو المتمثل فى تصميم الأنظمة المعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير.
- ب - التحدي الإجتماعي Social Challenge: وهو المتمثل فى تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة و تدعم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الإستسار والتقليد.

التي سوف تعود عليها وعلى كل فرد فيها إذا تم تطبيقها، حتى تستطيع أن تحدد كيفية تحقيق هذه الفوائد، وكذلك تحديد الأسلوب الأمثل الذي يمكن من خلاله تطبيق إدارة المعرفة. وعلى الرغم من تعدد أهمية وفوائد إدارة المعرفة إلا أنه يمكن إيجازها على النحو التالي :-

أ - المحافظة على المعرفة وتطويرها، ونقلها، وقت الحصول عليها، وتيسير إستخدامها فى تطوير المعارف المترابطة معها، والحصول على معارف جديدة.

ب - إستغلال الأصول الفكرية للمنشأة بشكل فعال ومنظم ، كتشجيع الموظفين على الإبداع وإتخاذ أفضل القرارات، ومن ثم تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة.

ج - إن المعرفة المنظمة بشكل جيد تتحول بسهولة إلى التطبيق العملي. فضلاً عن إمكانية إستخدامها فى تطبيقات مختلفة. (ناصر، ٢٠٠٧ وعبد الحميد، ٢٠٠٧).

• كيفية عمل نظام إدارة المعرفة :-

يعمل نظام إدارة المعرفة فى ظل إيجاد علاقة تفاعلية بين العاملين فى المنشأة ، أو بين المنشآت المشاركة فى برنامج إدارة المعرفة لتطوير جميع الأطراف المشاركة. وفى ظل وجود ثقة متبادلة بينهم، وحفظ للحق الفكري الإبداعي المادي والمعنوي. كما أنه لا بد من :- تحديد مستويات المعرفة فى المنشأة، وترميز عمليات الدخول، وفترة المعلومات الداخلة والخارجة، وتوثيق ومعالجة الملاحظات. (ناصر، ٢٠٠٧).

• العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة :-

تتكون دورة إدارة المعرفة Knowledge Management Cycle من ست خطوات دورية :-

- ١- إيجاد وإبتكار المعرفة Create Knowledge.
- ٢- الإحتفاظ بالمعرفة Capture Knowledge.
- ٣- تنقيح المعرفة Refine Knowledge: ووضعها فى سياق صالح لأداء العمل.
- ٤- تخزين المعرفة Store Knowledge.
- ٥- إدارة المعرفة Manage Knowledge: حيث يجب مراجعتها دائماً للتحقق من صلاحيتها ودقتها.
- ٦- نشر المعرفة Disseminate Knowledge: حيث يجب أن تكون متاحة فى شكل مفيد لأى فرد يحتاج إليها بالمنشأة (Turban , 2004).

• قياس إدارة المعرفة :-

لعل أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة فى بداية ظهورها يتمثل فى صعوبة قياسها ، حتى أن البعض قد أنكرها من منطلق أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. و للصعوبة فى القياس تنبع من التعامل مع أشياء غير ملموسة. إلا أن البعض قد أشار إلى أنه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء فى المنشأة ، يمكن عندئذ تقييم تأثيرها وتتشكل عملية القياس من وضع مستويات أداء زمنية ، و المراجعة و التعديل. ومن ضمن المقاييس فى مجال إدارة المعرفة ،

آخرون أن إدارة المعرفة ما هي إلا بيع حلول مبتكرة لرجال الأعمال الشغوفين لأية أداة يمكن أن تساعدهم على تحقيق التقدم التنافسي في ظل العولمة. (قنديلجي، ٢٠٠٧).

ولهذا سوف يتم إلقاء الضوء على مواصفات المعلومات المطلوبة للمعرفة، والعلاقة بين إدارة المعرفة ومراكز المعلومات والمكتبات، والفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، كما يلي :-

• مواصفات المعلومات المطلوبة للمعرفة :-
لا بد من التأكيد على أنه كي تكون المعلومات التي يقدمها مركز المعلومات جيدة ومفيدة وقابلة للإستثمار المعرفي في أية منشأة أو مجتمع لا بد أن تتوفر فيها عدد من الخصائص كالدقة، الموضوعية، البعد عن التحيز، تقديمها في الوقت المناسب، التخصص، وأن تكون كاملة وشاملة وواضحة. فضلاً عن سهولة الحصول عليها، وقابليتها للتحقق. (قنديلجي، ٢٠٠٧).

• العلاقة بين إدارة المعرفة ومراكز المعلومات والمكتبات :-
إن الإرتباط بين إدارة المعرفة من جهة، وتخصص إدارة المعلومات أو علم المعلومات والمكتبات من جهة أخرى، يمكن إيضاحه على النحو التالي :-

١- إن إدارة المعرفة تمثل إتجاه المنشأة لتطوير طرق تؤدي إلى تحديد وإسترجاع ما تملكه من معلومات. لذا فهي ترتبط كثيراً بمركز المعلومات أو مركز التوثيق أو المكتبة، نظراً لأنها المواقع التي يكون فيها الكثير من معلومات المنشأة محددة ومنظمة ومعدة للإسترجاع والإتاحة.

٢- يتجه الكثير من أقسام علوم المعلومات والمكتبات في مختلف دول العالم لتدريس مادة إدارة المعرفة، بل ومنح شهادة الماجستير في إدارة المعرفة. (Sarrafzadeh, 2005).

٣- يمثل أساس إدارة المعرفة في إستثمار موارد المعلومات والإستفادة منها. وبما أن الوظيفة الأساسية لكافة مراكز المعلومات والمكتبات مرتبطة بشكل فعال بالإستثمار في موارد ومصادر المعلومات، فإن من واجب العاملين في مراكز المعلومات والمكتبات إتاحة المعلومات بأشكال وكميات مناسبة للعاملين والمستفيدين بغرض تحسين الأداء وتطويره، وإتخاذ القرارات المناسبة والضرورية التي تقودهم إلى إنجاز مهامهم، وبالتالي الإسهام الفعال في نجاح منظماتهم. فإدارة المعرفة هي قطاع أساسي ومركزي في المنشأة، يستند أساساً إلى موارد المعلومات والمعرفة. ولهذا فإن مركز المعلومات والمكتبة جزء مهم من هذا القطاع. (Yang, 2006).

• الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات :-
يمكن إيضاح الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، على النحو التالي :-

١- إدارة المعلومات عبارة عن أنظمة وأجهزة آلية، بينما إدارة المعرفة مفهوم يشمل المنشأة ككل، تركز على الأفراد والمشاركة.

٢- إدارة المعلومات تعتمد على البيانات والمعلومات، بينما تعتمد إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية.

ج - تحدي الإدارة Management Challenge: وهو المتمثل في إيجاد البيئة التي تقيّم المشاركة بالمعرفة.

د - التحدي الشخصي Personal Challenge: وهو المتمثل في الإبتداع على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة. (الكبيسي، ٢٠٠٥).

• نموذج مقترح لإدارة المعرفة في المنشآت :-
تتمحور أعمال التطوير والمعرفة في المنشآت حول محورين رئيسيين هما التصميم والعمليات. وإدارة المعرفة في هذين المحورين لا بد من معالجتهما بطريقة مناسبة لآلية الإدارة، يدوية كانت أو إلكترونية. وهذا يتطلب إتقان الحاسب الآلي للتعامل مع المعلومات المعرفية. ويتطلب هذا أيضاً إعادة هيكلة المنشأة لتنظيمياً وبشريا.

و يتميز استخدام الحاسبات الإلكترونية لإدارة المعرفة بسرعة إدخال المعلومة، سهولة التعديل، سهولة الإستخدام، سهولة النقل، إنخفاض التكلفة، وضمان أعلى لأمن المعلومات.

وقد إقترح أحد الباحثين (ناصر ٢٠٠٧) نموذجاً لإدارة المعرفة، يركز في بناء المعرفة في المنشأة على ثلاثة مدخلات رئيسية، تتمثل في :-

- البحث والتطوير.

- نقل التقنية.

- إدارة التسويق.

و يتم الإدخال فقط عن طريق جهة واحدة هي البحث والتطوير، التي تتفاعل

بإستمرار مع نقل وتطوير التقنية والتسويق. أما الدخول إلى قاعدة المعرفة في المنشأة فيتم من خلال نظام حماية مناسب، ويتم أرشفة القاعدة المعرفية وفق نظام ترميز معتمد من قبل الإدارة.

و يتم تصنيف المعلومات المعرفية إلى :-
- معارف كامنة لا يتم التعامل معها إلا من قبل إدارة البحث والتطوير.

- معارف متداولة ناتجة عن المعارف الكامنة.
و المعارف المتداولة تصنف إلى ثلاثة أنواع :-

أ - قاعدة بيانات: ويتم إستخدامها مع الجهات المتعاونة والجهات المستثمرة للتقنية في المنشأة، ولا يتم الدخول إليها إلا من خلال نظام حماية محدد.

ب - خطط وإجراءات: وهي المعارف التطبيقية للقاعدة المعرفية، ويتم إستخدامها من قبل الجهات الإستثمارية، كل فيما يخصه وفق نظام حماية محدد مرمر.

ج - البنية العامة للقاعدة المعرفية والتوجهات المستقبلية: وهي قاعدة بيانات مفتوحة تفاعلية ودون نظم حماية.

* دور إدارة المعلومات في إدارة المعرفة :-

لا يزال الجدل قائماً حول إدارة المعلومات وإدارة المعرفة وخاصة في المنطقة العربية. فالبعض يتصور أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات. في حين يرى آخرون أن إدارة المعرفة مفهوم يركز على الجهود المعقدة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات. بينما يرى

٣- إدارة المعلومات الهدف منها حفظ وإسترجاع البيانات والمعلومات، بينما يهدف من إدارة المعرفة الإبداع وإيجاد معرفة جديدة. (عبد الحميد، ٢٠٠٧).

* دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة :-

تؤدى التكنولوجيا دوراً هاماً فى إدارة المعرفة ، سواء فى توليد المعرفة و إكتسابها أو نشرها أو الإحتفاظ بها. حيث تساعد فى إنجاز الوظائف الكتابية ، و إدخال البيانات ، و زيادة سرعة و دقة و معالجة هذه البيانات و سهولة تداولها. و توفر التكنولوجيا ثلاثة عناصر مهمة لإدارة المعرفة ، تتمثل فى :- قاعدة معرفية تحتوي على المعرفة حول موضوع معين ، و القدرة على إتخاذ القرار ، و القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة و سهولة الوصول إليها. هذا و يمكن القول أن كثافة إستخدام التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة ، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل المحادثة و الحوار و تبادل المعرفة. أما فى المعرفة المعلنة فإنها تحتاج إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف إتصال الأشخاص مع المعرفة التي يتم ترميزها ، و التفتيق عنها فى الوثائق و المكتبات الإلكترونية.

هذا و يمكن إيجاز دور التكنولوجيا فى إدارة المعرفة فيما يلي :-

- ١ - إسهامها فى تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة.
- ٢ - جعلها عملية أكثر سهولة و أقل تكلفة.
- ٣ - إسهامها فى تهيئة بيئة ملائمة تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- ٤ - تسهيل سرعة و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و تخزين و مشاركة و نقل و تطبيق و إسترجاع.
- ٥ - توفير وسائل إتصال تسهل تكوين ورش العمل المشتركة التي تحتاجها الجماعات المتفاعلة فى مناطق جغرافية مختلفة. (Turban , 2004).

هذا و تجدر الإشارة إلى أنه عادة ما تتدفق المعلومات عبر نظم الإتصالات بشكل غزير غير منظم ، يلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي كل حسب إجتهاده و مقدرته ، و هي تستهلك جزءاً كبيراً من وقت الباحث عنها. لذا لا بد من تنظيم تدفق المعلومات حسب نوعها ، لتصل إلى الباحث المناسب فى الوقت المناسب. (ناصر، ٢٠٠٧). مما سبق يتضح ، أن إدارة المعرفة تشكل أحد التطورات الفكرية ، و التي تعاطم دورها بعد إدراك أهميتها فى بناء الميزة التنافسية و إستدامتها فى المنشأة ، حيث تعزز من الإبداع المستمر الذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاطم الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

• دور العنصر البشري فى إدارة المعرفة :-

تشير الدراسات إلى أن حوالي ٨٠% من معرفة المنشأة متركزة فى العاملين لديها، و مثل هذا الكم من المعارف يتطلب قدراً كبيراً من التعاون و الإتصال الفعال على مستوى العاملين و العملاء، ليستمر نقل المعرفة و المشاركة بها. لذا لا بد من التركيز على جوانب متعددة كالترتيب، التوظيف، تغيير ثقافة المنظمة، تشجيع المبادرة، التفكير

الحر ، التعاون، الثقة، و تحمل المسؤولية. كذلك فإن التطبيق السليم لإدارة المعرفة يتطلب أيضاً العمل على زيادة إلتواء العاملين و وعيهم فيما يخص العائد عليهم من التبادل المعرفي، و تبني نظام حوافز يشجع من يبذلون جهوداً أكبر لنشر معارفهم، و إتباع الوسائل و التقنيات التي من شأنها أن تطلق الطاقات الفكرية و الذهنية للموارد البشرية. (الغساني ، ٢٠٠٧).

• المسئول عن إدارة المعرفة :-

فى هذا الإطار ، تجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة ليست منصباً واحداً ، و لكنها مفهوم إداري ذو عدة مناصب و مواقع. (بروبست ، ٢٠٠١).

هذا و تعد الإجابة عن تساؤل من هو المسئول عن إدارة المعرفة من الأمور المهمة ، فهل هي مسئولية المدراء التنفيذيين ، أم هي مسئولية الإدارة العليا ، أم مسئولية مدير إدارة المعرفة وحده. و كما سبق التنويه إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المنشأة ، و بالتالي فهي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها ، و إنما هي فلسفة و عمليات و ثقافة و نشاط و إستراتيجيات شاملة. و لهذا لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد فى المنشأة ، برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية ، أو ضمن مهام قسم البحث و التطوير. و لا يستطيع مدراء الأقسام ، أو الإدارة العليا بمفردهم إيجاد بيئة تنظيمية تسمح بإيجاد المعرفة و تخزينها و المشاركة بها و نشرها. لذا فإن كلاً من الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية ، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث ، و يعمل جماعي منهم يمكن إيجاد البيئة المواتية لنجاح برنامج إدارة المعرفة. أما دور مدير المعرفة - إن وجد فى المنشأة - فهو دور المشرف على البرنامج ، بجانب مسئولياته المباشرة فيه. (الكبيسي ، ٢٠٠٥).

• دور مدير إدارة المعرفة الرئيس

• The Chief Knowledge Officer (CKO) :-

يمكن تحديد دور مدير إدارة المعرفة فى الأنشطة التي يؤديها على المستويات التالية :-

- ١- مراقبة أنشطة إدارة المعرفة ، و تطوير و توسيع و تنسيق عملياتها فى كل المنشأة.
- ٢- تسهيل تطوير و تفعيل الكفاءات الموجودة ، لتوفير ميزة تنافسية للمنشأة ، مثل تطوير منتج جديد ، أو إستيعاب تكنولوجيا جديدة تكون قابلة للمحاكاة.
- ٣- تقييم التكنولوجيا الملائمة للمنشأة ، و المساعدة فى تحديد توقيت تنبئها و كيفية تنفيذها ، و يهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.
- ٤- تطوير رأس المال البشري: كإدارة برامج التعليم و التدريب فى المنشأة، و مبادرات تطويرها و إنشاء مراكز التعليم الداخلي. و يهتم أيضاً بتصميم و تنفيذ أنظمة الحوافز و تقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة. هذا و يجب أن ترتبط تلك الأدوار لمدير إدارة المعرفة بشكل متكامل مع بعضها

في أية منشأة و نجاحها يعتمد على قياداتها و العاملين فيها.

البعض.

(الكبيسي ، ٢٠٠٥). مما سبق يتضح أن وجود إدارة المعرفة

المبحث الثاني

أهمية إدارة المعرفة في المجال السياحي

الأخرون. و بهذا يمكن تحقيق التقدم سواء على مستوى المنشأة (شركة سياحة ، فندق ، شركة نقل سياحي..... إلخ) أو على مستوى المقصد السياحي ككل.

* أهمية إدارة المعرفة للمنشآت السياحية :-

لعل من أهم أهداف إدارة المعرفة ، هو تمكين المنشآت السياحية بمختلف أنواعها من شركات سياحة و فنادق و شركات تأجير سيارات و غيرها ، من البقاء في سوق المنافسة ، و تحقيق النجاح و إرضاء العملاء. و ذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة بأفكارهم في مدخلات المعرفة ، الأمر الذي يحقق قيمة مضافة لما يتم تقديمه من خدمات سياحية. (Ruhanen , 2003).

* أهمية إدارة المعرفة للترويج السياحي :-

يقوم الترويج السياحي في العالم المعاصر على إدارة المعرفة و توفير نقل المعلومات و تدعيمها و توظيفها بكفاءة و سرعة ، و عرض ذكي للخدمات المقدمة للسائحين. و تلعب الجودة السياحية الدور الحاسم في إدارة المعرفة السياحية و تحويلها إلى سلعة تستحق الترويج لها. (بركات ، ٢٠٠٧).

و هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها التحول بقطاع السياحة نحو إدارة المعرفة ، منها على سبيل المثال :-

* دور منشآت التعليم والتدريب السياحي في تدعيم إدارة المعرفة :-

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم المميزات الأساسية للمنظمات و الشركات و المنشآت فهي تتطور و تتقدم عندما ينطور أعضاؤها ، و قد وجدت منظمة السياحة العالمية أنه من الضروري توفر مقدار مناسب من إدارة المعرفة في أي مجال لتحقيق الأهداف المرجوة كالجودة و الكفاءة. ذلك أن توفر المعلومات له أهمية في المساعدة على فهم الطلب السياحي ، و كيفية تحقيق تلبية مناسبة له. و تأتي مرحلة المعرفة كنتيجة لاحقة لعملية التعليم التي تقوم بشكل أساسي على توفير المعلومات. و من هنا فإن الجودة في برامج التعليم و التدريب من القضايا الهامة جداً لقطاع السياحة ، مما يحقق التنافسية بين المقاصد السياحية بسبب توفر خبرات و أيدي عاملة ماهرة. و بذلك فإن التنافسية بين المقاصد السياحية تقوم على توفير نظام إداري يُنتج دائماً إبداعات و خبرات مستمرة ، و يصل بعلميتي التعليم و التدريب إلى إدارة و تصميم ماهر للمنظمات السياحية. من هنا فإن دور الكليات و معاهد التعليم و التدريب يكون في توفير مصادر بشرية قادرة على إدارة المعرفة و بالتالي تحقيق الإمتياز للمقاصد السياحية. (ديبو ، ٢٠٠٥).

* دور منظمة السياحة العالمية في تدعيم إدارة المعرفة

• برامج منظمة السياحة العالمية في إطار تحقيق إدارة المعرفة للقطاع السياحي :-

* تمهيد :-

يعد توليد و إستخدام المعرفة الجديدة لتغذية إبتكار و تطوير المنتجات أمراً ضرورياً و حاسماً للقدرة التنافسية لكل من المقاصد السياحية و المشروعات السياحية على السواء. (Hjalager , 2002). ومع ذلك وكما أشار بعض الباحثين أن صناعة السياحة لم تستطع بعد تبني هذا المنهج ، وربما يرجع ذلك بصورة جزئية إلى ضعف الروابط بين صناعة السياحة و بين البحث الأكاديمي. ذلك أنه في العديد من القطاعات الإقتصادية الأخرى يتم نقل المعرفة بكفاءة نتيجة لأن العلاقة بين الباحثين و ممارسي العمل قوية و متناسقة ، وهو ما لم يصل إليه قطاع السياحة بعد. فمن الملاحظ أنه نادراً ما تؤثر الأبحاث الأكاديمية على الممارسة الفعلية للعمل السياحي. (Stamboulis , 2003). على الرغم من أن عدداً من الباحثين في قطاع السياحة قد تناولوا إدارة المعرفة كدراسات تطبيقية على مراكز المعلومات السياحية. (Carson , 2004) ، و كدراسات تطبيقية على إدارة الفنادق. (Bouncken , 2002).

و يمكن أن تعالج إدارة المعرفة قضية بقاء المنظمات و القدرة التنافسية لها في مواجهة التغيرات المتزايدة و المتنوعة في بيئة الأعمال السياحية ، و الذي يظهر جلياً في كل من بيئة العرض السياحي و التغيير في سلوك المستهلك السياحي (الطلب السياحي). لذا تسعى المقاصد السياحية دائماً للتكيف مع هذه التغيرات بإيجاد و إستخدام المعرفة في سبيل الإستجابة لها. فعلى سبيل المثال ، أصبح من الضروري متابعة و إستخدام كافة المعلومات المتوافرة عن مقاييس الأمن و الأمان و تحويلها إلى معرفة و إستخدامها لتأمين السائحين و خاصة بعد أحداث سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية. (UNWTO , 2001).

إن التواصل في المعرفة يكون في شبكات المعلومات للمنظمات السياحية التي تحاول الإبتكار ، و قد تم تحديد نوعين من شبكات المعلومات، النوع الأول يكون على المستوى الجزئي داخل المنظمات حيث يتم توليد المعرفة، التي يغلب عليها الطابع الضمني. (Hislop , 1997). والتي تمثل جانب الطلب. و النوع الثاني يتمثل في المستوى الكلي حيث تمتد شبكات المعلومات عبر المنظمات، لنقل المعرفة الصريحة والتي تمثل جانب العرض. (McElroy, 2000).

في هذا المضمار ، يمكن القول أن الهدف الأساسي الذي لا بد و أن تسعى إليه مختلف الأجهزة و المنشآت السياحية المصرية ، يتمثل في تحويل المعرفة الضمنية لديها إلى معرفة صريحة ، للحفاظ عليها كي يمكن الإستفادة منها في الوقت الحالي و في المستقبل ، و كذلك كي يمكن أن يستفيد منها

رؤية هذا الكيان في تقديم إدارة المعرفة في مجال السياحة لأعضاء المنظمة والتي سوف تسمح لهم بتتمية و تطبيق إستراتيجياتهم و سياساتهم السياحية لبناء قدراتهم ، و تحسين المزايا التنافسية لإدارة أجهزتهم السياحية ، من خلال إبتكار و نقل و تطبيق المعرفة و إتباع إدارتها.

• أهداف مكتب منظمة السياحة العالمية الإلكترونية لإدارة المعرفة :-

١ - تنمية وتطوير البرامج لبناء قدرات الموارد البشرية للدول الأعضاء في المنظمة.

٢ - إستخدام إدارة المعرفة في التعاون لتقديم دعم مباشر للدول الأعضاء في المنظمة.

٣ - توفير وتقديم وإدارة المعلومات بخصوص طلب وعرض تنمية الموارد البشرية ، لصالح أعضاء منظمة السياحة العالمية وصالح قطاع السياحة بوجه عام.

• برنامج عمل مكتب منظمة السياحة العالمية الإلكترونية لإدارة المعرفة :-

يضم برنامج العمل للمكتب المتخصص لإدارة المعرفة العديد من الأنشطة، منها ما يلي :-

١ - تقديم المساعدة للأعضاء في إطار برنامج المنح الدراسية لمنظمة السياحة العالمية من خلال ما تقدمه الدول المانحة من عروض للتحويل أو بدلات لتعليم العاملين في القطاع السياحي الحكومي.

٢ - تقديم دعم مباشر لأعضاء المنظمة لبناء قدرات أجهزتهم الحكومية الرسمية من خلال برامج محددة كبرنامج الإدارة الإلكترونية للمعرفة ، و البرنامج التطبيقي لجودة التعليم السياحي.

٣ - دعم تنظيم إدارة المقاصد السياحية (DMOs) Destination Management Organizations في تحسين قدراتها على المنافسة من خلال برنامج UNWTO. Sbest.

٤ - التعاون مع إدارة المقاصد السياحية (DMOs) غير المستعدة بعد لإستكمال متطلبات المقاييس المحددة في برنامج UNWTO. Sbest ، مبدئياً من خلال المتطوعين في مشروع جودة التعليم السياحي (UNWTO TedQual).

٥ - تسهيل مشاركة أساتذة من معهد TedQual المعتمد، للتدريس في معاهد الدول النامية، وذلك في إطار برنامج منظمة السياحة العالمية لتبادل المعرفة.

٦ - دعم المنشآت السياحية التعليمية لإستكمال متطلبات معايير الجودة التي حددتها منظمة السياحة العالمية لتحسين مضمون المناهج الدراسية من خلال برنامج التوجيه TedQual Mentoring programme ، فضلاً عن تقديم خدمة الإستشارات بنكلفة زهيدة.

٧ - إضافة الحلقات النقاشية الدولية حول السياحة والقضايا المتعلقة بها. مثل ندوة إدارة المعرفة الدولية لمسئولي الأمم المتحدة والدول الأعضاء في المنظمة.

٨ - تنمية و تطبيق أنشطة أخرى من خلال الميزانية الإضافية التي يتم الحصول عليها من الدول المانحة. (Education - Training and Knowledge Management, 2007).

هناك العديد من البرامج للمنظمة في إطار تحقيق إدارة المعرفة للقطاع السياحي ، منها ما يلي :-

١ - برنامج جودة التعليم السياحي TedQual stands for Tourism Education Quality :-

و هو برنامج منججي يهدف إلى تحسين الجودة و التنافسية للتعليم و التدريب للمتخصصين في عمل أبحاث قطاعي السياحة و الضيافة ، و ذلك لمقابلة إحتياجات الإدارة السياحية و لصناعة السياحة ككل. و هو مفيد للحكومات و لهذه الصناعة من منطلق ما يوفره من فرص لمراجعة و فحص قدرات رأس المال البشري لديهم.

٢ - مبادرة UNWTO. Sbest لمنظمة السياحة العالمية UNWTO. Sbest Initiative :-

وهي بمثابة إطار لمجموعة من البرامج المشتركة الأهداف للمنظمة للمساهمة في تنافسية ونجاح المقاصد السياحية، من خلال تحقيق التميز فيما تقدمه من خدمات. وهذا يتحقق من خلال الإجراءات التي تجمع بين تحليل الإحتياجات وفجوات الجودة وبين الأنشطة التدريبية والتعليمية ذات القيمة المرتفعة الخصائص.

٣ - برنامج منظمة السياحة العالمية التطبيقي للإدارة الإلكترونية للمعرفة

-: UNWTO. EKM Practicum

و هو يستهدف الموظفين العموميين ذوي خبرة سنتين على الأقل في المستوى الإداري المتوسط ، في الدول الأعضاء للمنظمة. و الغرض من البرنامج تمكين هؤلاء من التعرف على الأنشطة التي تقدمها المنظمة و كذلك التعرف على أكثر نظم الأعمال تقدماً و كيفية تطبيقها.

٤ - مبادرة الإعراف الأكاديمي من منظمة السياحة العالمية UNWTO. General Tourism Achievement Test (GTAT) :- Initiative

وقد تم تصميمها لتحقيق الوضوح للدراسات والمعارف التي يحصل عليها الطلاب و المتخصصون ، وللتأكد من أن مؤهلاتهم التعليمية والتدريبية معروفة لدى مختلف أصحاب الأعمال والمعاهد. هذا ويهدف البرنامج إلى السماح للطلاب والمتخصصين في مجال السياحة بالحصول على تصديق على معارفهم التي حصلوا عليها في مختلف الموضوعات السياحية ، بغض النظر عن المكان الذي تلقوا فيه دراستهم. كما يهدف للتأكد من أن مؤسسات التعليم والتدريب السياحي تواكب إحتياجات صناعة السياحة سريعة التطور والنمو. وكذلك السماح بتشخيص مواطن القوة والضعف في المعرفة السياحية بواسطة المتخصصين والطلاب. (Education- Training and Knowledge Management , 2007).

• مكتب منظمة السياحة العالمية الإلكترونية لإدارة المعرفة :-

UNWTO EKM Specialized Office

أنشئ المكتب المتخصص للإدارة الإلكترونية للمعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية في سبتمبر عام ٢٠٠٣. و تتمثل

أعلى درجة من التنافسية و تحقيق أكبر قدر من الربحية ، مع الحفاظ على مكانة المنشأة في سوق المنافسة الدولية ، حيث أنه من المتوقع أن تكون إدارة المعرفة إدارة لا يمكن الإستغناء عنها في أي منشأة و عدم الإكتفاء بإدارة المعلومات فقط. (Ruhanen , 2003).

و من منطلق ما تم الإشارة إليه من أن المدراء و الرؤساء هم الشريحة الأساسية التي تملك مفاتيح المعرفة و تشجع العاملين على الإشتراك في مدخلاتها ، فقد تم تطبيق الدراسة الميدانية عليهم ، و بصفة خاصة الرؤساء و المدراء في وزارة السياحة و هو الجهاز الرسمي المسئول عن السياحة في مصر ، و هو ما سوف يتناوله المبحث الثالث من البحث.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية التطبيقية على الجهاز السياحي الحكومي المصري (وزارة السياحة)

* تمهيد :-

تم تصميم إستمارة إستقصاء (ملحق رقم ١) ، لتوزيعها على عينة الدراسة من القيادات بوزارة السياحة من مستوى الإدارة العليا (رئيس قطاع ، رئيس إدارة مركزية ، و مدير عام) ، و ذلك من منطلق أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب دعم و مساندة الإدارة العليا. بجانب أنه مفهوم شامل يشمل الوزارة ككل. و يبدأ تدريجياً من أعلى إلى أسفل ، أي من الإدارة العليا ثم ينتشر و يتم تفعيله في الإدارات الأخرى التابعة للوزارة. و قد تم حصر هذه المستويات الإدارية بالوزارة و تبين أن عددها الإجمالي (٤٥) درجة وظيفية ، تم إستبعاد (٥) إما لعدم شغل الوظيفة مثل رئيس قطاع مكتب الوزير ، أو نظراً لطبيعة عملها مثل قطاع المعلومات و دعم إتخاذ القرار و ما يتبعه من الإدارة العامة لمركز المعلومات و الإدارة العامة للمكتبة ، كما تم إستبعاد الإدارة العامة للأمن ، و لذا فالعينة التي تم بالفعل توزيع إستمارات الإستقصاء عليها هي أربعون قيادياً من قيادات الوزارة. (ملحق رقم ٢).

• تحليل إستمارات الإستقصاء :-

القسم الأول

تقييم مدى إنتشار ثقافة إدارة المعرفة بين المسئولين بوزارة السياحة تم تقييم مدى إنتشار ثقافة إدارة المعرفة بين المسئولين بوزارة السياحة من خلال تحليل ما جاء بالجدول رقم (١) ، و الجدول رقم (٢) ، و الجدول رقم (٣) ، و الجدول رقم (٤) ، و ذلك على النحو التالي :-

و بصفة عامة يجب عدم إغفال دور إدارة المعرفة في المجال السياحي ، سواء كان ذلك في بحوث الأسواق أو بحوث الدوافع ليتم التعرف الكامل على إحتياجات العميل ، أو تلك المتعلقة بالعرض السياحي و الموارد السياحية للدولة سواء كانت طبيعية أو أثرية حتى تتحقق أقصى إستفادة من هذه الموارد. و يجب عمل حصر شامل و متكامل لهذه المعلومات و توزيعها على كافة المهتمين بالصناعة خاصة العاملين في المجال السياحي. هذا مع عدم إغفال دور المدراء و الرؤساء. إذ أن هؤلاء هم الشريحة الأساسية التي تملك مفاتيح المعرفة و تشجع العاملين على الإشتراك في مدخلات المعرفة ، و بالتالي تحقيق

إن الصعوبة في موضوع إدارة المعرفة تكمن في أنه يتم محاولة إدارة ما هو غير ملموس . ومع إزدياد المشكلات التي تعاني منها الإدارة العربية وخاصة الإدارة الحكومية ، وبتعكسها السلبي على كفاءة الأداء العام ، ومع ما تشير إليه الدراسات من أن إنخفاض مستوى كفاءة الأداء وندني الإنتاجية في الوطن العربي يعود أساساً إلى إنخفاض كفاءة وإنتاجية الإدارة الحكومية. (العازمي ، ٢٠٠٧) . أصبح من الأهمية بمكان تطبيق موضوع البحث على الجهاز السياحي الحكومي المتمثل في وزارة السياحة لبيان مكانه من إتباع إدارة المعرفة ، هادفين من هذا البحث أن يستطيع كل فرد في وزارة السياحة مهما كان موقعه الوظيفي ، معرفة كيفية إستخدام نظم المعلومات وإستغلالها الإستغلال الأمثل ، لتحقيق التطوير الإداري المنشود من أجل التنمية الشاملة لقطاع السياحة المصري.

ذلك أن التحدي الحقيقي الذي يواجه الجهاز السياحي الرسمي (وزارة السياحة) هو كيفية الإستفادة من مصطلح " الإدارة " في إتباع سياسة جديدة لضمان بث و إيصال المعرفة للمستفيدين منها ، من عاملين و شركات سياحة و فنادق و باحثين ، بل و للسائحين ، و كيف سيغير مركز المعلومات و المكتبة بالوزارة من شكلهم التقليدي ليتمكنوا من إدارة المعرفة؟.

• عينة الدراسة :-

جدول رقم (١)

الأساس الذي بناء عليه يتخذ المسئول قراره *

النسبة %	التكرار	أساس إتخاذ القرار
١٠٠%	٤٠	- بناء على خبرتي في ممارسة العمل و المتراكمه عبر سنوات.
-	-	- أستعين بالكتب التي في مكتبة الوزارة.
٢٠%	٨	- أستعين بمعلومات من مركز المعلومات بالوزارة.
٢٥%	١٠	- أستشير رؤسائي.
١٠%	٤	- أستشير زملائي في العمل في نفس الدرجة الوظيفية.
١٢,٥%	٥	- أستشير فريق العمل بالإدارة أو القطاع الذي أقوم برئاسته.
١٢,٥%	٢٥	- أستعين بالبيانات و المعلومات من جهات أخرى حكومية و غير حكومية.

في وزارة السياحة من معلومات لأداء أعمالهم ، لكي يوجه جزءاً من مجهوداته لتوفير هذه المعلومات ، مثل البيانات عن تطور عدد حوادث السيارات السياحية ، و المصابين و القتلى فيها من السائحين ، و ذلك ما قد تهتم به الإدارة العامة للنقل السياحي من معلومات على سبيل المثال. أما إستشارة المرؤسين فنجد نسبتها ١٢,٥% ، أما إستشارة الزملاء في نفس الدرجة الوظيفة فنجد نسبتها ١٠% ، حيث أشاروا الى أن المسئول عن إدارة أخرى أو قطاع آخر لا يكون لديه فكرة كاملة بتفاصيل العمل في إدارات أو قطاعات غيرها ، كذلك عدم الرغبة في الظهور أمام الزملاء من نفس الدرجة الوظيفية كما لو كان هناك قصور في عمل الإدارة ، أو عدم القدرة على إتخاذ قرار معين. أما أقل الأسس إتباعاً فقد جاءت في الإستعانة بالبيانات و المعلومات من مكتبة وزارة السياحة ، حيث لم يعتمد عليها أي مفردة من مفردات العينة ، و من هنا يلاحظ إنخفاض الوعي لدى الرؤساء بوزارة السياحة بأهمية المكتبة. لأنها من وجهة نظرهم لا يمكن الإعتماد عليها

يتضح من الجدول السابق ، أن الأسس التي بناء عليها يتخذ المسئولون بوزارة السياحة قراراتهم ، تتمثل في خبرتهم في ممارسة العمل و المترابطة عبر سنوات و ذلك بنسبة ١٠٠% ، و الإستعانة بالبيانات و المعلومات من جهات أخرى حكومية و غير حكومية بنسبة ٦٢,٥% و من أمثلة هذه الجهات :- شرطة السياحة و مصلحة الجمارك و هيئة الإستثمار و الإتحاد المصري للغرف السياحية. يلي ذلك في الأهمية إستشارة الرؤساء بنسبة ٢٥%. أما فيما يتعلق بالإستعانة بمعلومات من مركز المعلومات بالوزارة فنجد بنسبة ٢٠% ، حيث أشارت مفردات العينة إلى عدم إحتواء مركز المعلومات على ما يحتاجون إليه من بيانات و معلومات لإتخاذ القرار ، و أنه يهتم فقط بالبيانات عن أعداد السائحين و الليالي السياحية و الإيرادات و غيرها من المعلومات اللازمة لإخراج كتاب السياحة في أرقام Tourism in Figures . و لكنه لا يهتم بمعرفة ما تحتاجه مختلف الإدارات

جدول رقم (٢)

مدى إستجابة الإدارة لطلب غيرها من الإدارات الأخرى

للحصول على البيانات و المعلومات المتوفرة لديها

النسبة %	التكرار	مدى الإستجابة في تقديم المعلومات للإدارات الأخرى
٣٠%	١٢	- إستجابة سريعة.
٥٠%	٢٠	- لا بد أن يتقدموا بطلب رسمي أولاً.
٢٠%	٨	- عليهم أن يحصوا عليها من مكان آخر.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

و ذلك بنسبة ٣٠% ، ثم الحصول على البيانات و المعلومات من مكان آخر بنسبة ٢٠%.

و يتضح مما سبق الرغبة في تقديم البيانات و المعلومات المتوفرة لديهم و لكن بالطرق الرسمية. غير أن البعض قد أوضح أن سرعة أو بطء الإستجابة تعتمد على الجهة التي تطلب المعلومة ، فإذا كان من يطلب المعلومة مكتب الوزير أو الرئيس المباشر تكون الإستجابة سريعة جداً و فورية ، أما إذا كان من يطلب المعلومة إدارة أخرى ، فلا بد من التقدم بطلب رسمي أولاً.

جدول رقم (٣)

مدى إستجابة الإدارة لطلب الباحثين الأكاديميين

للحصول على البيانات و المعلومات المتوفرة لديها

النسبة %	التكرار	مدى الإستجابة لتقديم المعلومات للباحثين و الدارسين
٧٥%	٣٠	- يتم تقديمها بسرعة و بإستفاضة.
٢٥%	١٠	- لا يتم تقديمها لأن المعلومات الخاصة بالإدارة تعتبر سرية.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

للحصول على ما يحتاجون إليه من بيانات. و نسبة ٢٥% من العينة أشارت إلى أن المعلومات الخاصة بإداراتهم تعتبر سرية. ذلك على الرغم من أن هؤلاء الباحثين يمكن أن يكونوا مصدراً جيداً لإدارة المعرفة ، حيث يمكنهم تحويل البيانات و المعلومات إلى معرفة ، يتم

يتضح من الجدول السابق ، أن العديد من الإدارات بوزارة السياحة بنسبة ٥٠% مازالت تتمسك في أن تتقدم غيرها من الإدارات الأخرى بالوزارة بطلب رسمي للحصول على ما تحتاجه من بيانات و معلومات . و هذا الطلب يأخذ مساره الطبيعي من المرور على الرئيس الأعلى ثم تحويله إلى أحد العاملين للرد عليه في خطاب رسمي أيضاً ، ثم يتم إرساله إلى الإدارة الأخرى. يلي ذلك الإستجابة السريعة من بعض الإدارات

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٧٥% من القيادات بوزارة السياحة يرحبون بالباحثين و بتقديم المعلومات لهم ، إلا أنه قد يتعسر مقابلتهم في بعض الأحيان نتيجة لضيق الوقت و كثرة أعباء العمل. إلا أنهم يقومون بتوجيههم إلى الموظف المختص

جدول رقم (٤)

مدى إستجابة الإدارات الأخرى بوزارة السياحة
عندما يحتاج المستقصى منهم الحصول على البيانات و المعلومات

النسبة %	التكرار	مدى إستجابة الإدارات الأخرى عندما يحتاج المستقصى منهم الحصول على البيانات و المعلومات
٧,٥%	٣	- إستجابة فورية.
٧٥%	٣٠	- لابد من التوجه بطلب رسمى (بطء الإستجابة).
١٧,٥%	٧	- عدم الإستجابة.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

القسم الثاني

تقييم مدى تأثير التعليم و التدريب فى تفعيل إدارة المعرفة بوزارة السياحة
حيث يتم تقييم مدى تأثير التعليم و التدريب فى تفعيل إدارة المعرفة
بوزارة السياحة ، من خلال تحليل ما جاء بالجدولين رقم (٥) ، و رقم
(٦) ، و ذلك على النحو التالي :-

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٧٥% من عينة
الدراسة تعاني من بطء إستجابة الإدارات الأخرى بالوزارة لما
يحتاجون إليه من بيانات و معلومات ، و ربما يرجع ذلك لبطء
الدورة المستندية التي يمر بها الطلب. و نسبة ١٧,٥% من
إجمالي العينة تعاني من عدم الإستجابة. بينما أوضحت نسبة
٧,٥% أن الإستجابة فورية.

جدول رقم (٥)

مدى إستفادة المستقصى منهم بالمعلومات المكتسبة
خلال دراستهم الجامعية عند أداء أعمالهم الحالية

النسبة %	التكرار	مدى إستفادة المستقصى منهم بالمعلومات المكتسبة خلال دراستهم الجامعية
٢٥%	١٠	- نعم.
٧٥%	٣٠	- لا.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

الجامعية فى أداء أعمالهم ، بينما أشارت نسبة ٧٥% إلى بُعد المجال
الأكاديمي عن الواقع العملي.

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٢٥% من إجمالي
العينة قد إستفادوا بالمعلومات التي تم دراستها فى المرحلة

جدول رقم (٦)

مدى إستفادة المستقصى منهم من الدورات التدريبية
التي توفرها الوزارة لرفع كفاءة أداء أعمالهم

النسبة %	التكرار	مدى إستفادة المستقصى منهم بالمعلومات المكتسبة من الدورات التدريبية
٧٠%	٢٨	- نعم.
٣٠%	١٢	- لا.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

أشارت نسبة ٣٠% من إجمالي العينة إلى عدم إستفادتهم من الدورات
التدريبية التي حضروها .

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٧٠% من العينة
أشارت إلى الإستفادة من الدورات التدريبية التي تلقوها ، غير
أنهم أشاروا الى أن وزارة السياحة لا تنظم دورات تدريبية
لقياداتها ، و أن التدريب يخصص للعاملين الأقل من درجة مدير
عام. أما تدريب القيادات فيكون من جانب وزارة الدولة للتنمية
الإدارية و الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة. أي أن الوزارة
توفر الدورات و لكن لا تنظمها. كما أشاروا إلى عدم الحصول
على دورات تدريبية فى مجال إدارة المعرفة بصفة خاصة. و

القسم الثالث

تقييم دور مركز المعلومات بوزارة السياحة فى تفعيل إدارة المعرفة
حيث يتم تقييم دور مركز المعلومات بوزارة السياحة فى تفعيل
إدارة المعرفة من خلال تحليل ما جاء بالجدولين رقم (٧) ، و رقم (٨)
، و ذلك على النحو التالي :-

جدول رقم (٧)

معدل إستعانة المستقصى منهم بمركز معلومات وزارة السياحة لإجاز أعمالهم

النسبة	التكرار	معدل إستعانة المستقصى منهم بمركز معلومات وزارة السياحة لإجاز أعمالهم
٥%	٢	- منتظم.
٧,٥%	٣	- متوسط.
٢٥%	١٠	- محدود.
٦٢,٥%	٢٥	- لا أستعين بمركز معلومات الوزارة.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

٢٥% إلى محدودة الإستعانة بالمركز ، و نسبة ٧,٥% أشارت إلى أنهم يلجأون إلى مركز المعلومات بمعدل متوسط ، و كانت نسبة ٥% فقط من إجمالي العينة أشارت إلى الإستعانة بالمركز بشكل منتظم نظراً لطبيعة عمل إداراتهم ، كالإدارة العامة لمتابعة أداء البرامج السياحية التابعة لقطاع الرقابة على الشركات و المحلات السياحية.

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٦٢,٥% من العينة أشارت إلى عدم الإستعانة بمركز معلومات وزارة السياحة على الإطلاق عند إتخاذ القرارات الخاصة بعمل إداراتهم ، و ربما يرجع ذلك و كما سبق الذكر إلى عدم إحتواء المركز على ما تحتاجه تلك الإدارات من بيانات و معلومات. كما أشارت نسبة

جدول رقم (٨)

أسباب عدم الإستعانة بمركز المعلومات *

النسبة%	التكرار	أسباب عدم الإستعانة بمركز المعلومات بالوزارة
٧٥%	٣٠	- لا يتوفر به ما أحتاج إليه من بيانات و معلومات.
٥%	٢	- ببطء إستجابة المركز و العاملين به.
٨٧,٥%	٣٥	- لم أعتد على ذلك.

* إمكانية إختيار أكثر من إجابة.

القسم الرابع

تقييم دور مكتبة وزارة السياحة في تفعيل إدارة المعرفة

حيث يتم تقييم دور مكتبة وزارة السياحة في تفعيل إدارة المعرفة من خلال تحليل ما جاء بالجدول رقم (٩) ، و رقم (١٠) ، و رقم (١١) ، و ذلك على النحو التالي :-

يتضح من الجدول السابق، أن نسبة ٨٧,٥% من العينة أشارت إلى عدم إعتيادهم على الإستعانة بمركز المعلومات بالوزارة، و أنهم إعتادوا على إتخاذ قراراتهم بناء على بيانات و معلومات من مصادر أخرى. و أشارت نسبة ٧٥% من إجمالي القيادات اللذين شملتهم الدراسة الميدانية إلى أن عدم إستعانتهم بمركز المعلومات يرجع إلى عدم توفر ما يحتاجون إليه من بيانات و معلومات بداخله. و نسبة ٥% أشاروا إلى ببطء إستجابة المركز و العاملين به لطلباتهم.

جدول رقم (٩)

معدل تردد المستقصى منهم على مكتبة وزارة السياحة

النسبة%	التكرار	معدل تردد المستقصى منهم على مكتبة وزارة السياحة
-	-	- بمعدل منتظم.
٢٥%	١٠	- بمعدل متوسط.
١٢,٥%	٥	- بمعدل محدود.
٦٢,٥%	٢٥	- لا أتردد على مكتبة الوزارة.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

من العينة أن ترددهم على مكتبة الوزارة محدود و في أضيق الحدود. مما سبق يتضح أنه لا يوجد تردد بطريقة منتظمة على المكتبة. و قد يرجع ذلك إلى أن البعض يعتبر ذهاب رؤسهم إلى مكتبة الوزارة مضيرة لوقت العمل.

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٦٢,٥% من إجمالي العينة لا تتردد على مكتبة الوزارة و لا تستعين بها عند إنجاز أعمالهم. و أشارت نسبة ٢٥% أن ترددهم يعتبر في الحدود المتوسطة و في فترات متباعدة. بينما أوضحت نسبة ١٢,٥%

جدول رقم (١٠)

رأي المستقصى منهم في مدى قدرة و تأهيل المكتبة لإدارة المعرفة في وزارة السياحة

النسبة%	التكرار	رأي المستقصى منهم
-	-	- نعم المكتبة مؤهلة و لديها القدرة لإدارة المعرفة بالوزارة.
٦٢,٥%	٢٥	- إلى حد ما تعتبر المكتبة مؤهلة لإدارة المعرفة بالوزارة.
٢٥%	١٠	- المكتبة ليست مؤهلة لإدارة المعرفة بالوزارة.
١٢,٥%	٥	- لا أعرف ما إذا كانت المكتبة مؤهلة لإدارة المعرفة بالوزارة أم ليست مؤهلة.
١٠٠%	٤٠	الإجمالي

يحتاجونه من كتب و مراجع إلا أن هذا غالباً لا يلقى إهتماماً من الإدارات ، و غالباً ما يكون الرد بعدم الحاجة. و قد يرجع ذلك أيضاً لعدم معرفة الإدارات بالوزارة بالكتب الحديثة التي تقيّد مجال تخصصاتهم. و نجد أن نسبة ٢٥% من العينة أشارت إلى عدم قدرة المكتبة على إدارة المعرفة بوزارة السياحة. بينما أشارت نسبة ١٢,٥% إلى عدم معرفتهم بإمكانيات المكتبة كي يمكنهم الحكم على دورها في إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٦٢,٥% من إجمالي العينة أشارت إلى أن المكتبة تمتلك إلى حد ما ، ما يؤهلها لإدارة المعرفة بالوزارة ، حيث تم تحديث مقرها و توسعته ، كما يتوفر بها كتب عربية و أجنبية ، و أجهزة كمبيوتر ، و لكن المشكلة تكمن أساساً في عدم إنتشار ثقافة عن أهمية استخدام المكتبة لدى العاملين بالوزارة ، فبالرغم من إرسال القائمين على المكتبة لخطاب دوري لكافة الإدارات بها لإستطلاع آرائهم فيما

جدول رقم (١١)

رأي المستقصى منهم في مدى إمتلاك المكتبة لعناصر و مقومات تدعم دورها في إدارة المعرفة لوزارة السياحة *

التقييم								المقومات
لا أعلم		لا		إلى حد ما		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
٣٧,٥%	١٥	-	-	٥٠%	٢٠	١٢,٥%	٥	مصادر المعلومات.
١٠٠%	٤٠	-	-	-	-	-	-	تقديم الخدمات كإستعارة الكتب و الإستشارات.
٥٠%	٢٠	١٢,٥%	٥	٣٧,٥%	١٥	-	-	العنصر البشري المؤهل.

* إمكانية إختيار أكثر من إجابة.

يتضح من الجدول السابق ، أن نسبة ٥٠% من العينة أشارت إلى إمتلاك المكتبة إلى حد ما لعناصر و مقومات تدعم دورها في إدارة المعرفة لوزارة السياحة ، و ذلك فيما يخص مصادر معلوماتها ، و نسبة ٣٧,٥% فيما يخص قدرات العاملين المؤهلين بها ، و نسبة كبيرة ٣٧,٥% من إجمالي العينة ليس لديها علم بإمكانيات المكتبة. بنسبة من ناحية مصادر المعلومات المتوفرة فيها و نسبة ٥٠% لمدى تأهيل العنصر البشري بها.

نتائج الدراسة الميدانية

عمل إدارتهم لتطويرها و تطوير ، و إعتبار البعض من تردد العاملين على المكتبة مضيعة لوقت العمل.

٤- تمسك العديد من الإدارات بوزارة السياحة بالطرق الرسمية التقليدية لتبادل البيانات و المعلومات ، و هو الأمر الذي يعوق إدارة المعرفة بالوزارة.

٥- ضعف إهتمام قطاع التدريب بوزارة السياحة بالدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة و كيفية تطبيقها و توعية القيادات و العاملين بها.

٦- عدم إعتياد العاملين بالوزارة على الإستعانة بمركز معلومات وزارة السياحة للحصول على البيانات و المعلومات التي يمكن تحويلها إلى معرفة تساعدهم على إتخاذ قراراتهم ، فضلاً عن عدم توفر كافة ما يحتاجون إليه من بيانات بهذا المركز ، و إقتصاره على بيانات معينة. (مثل عدد السياح و عدد الليالي السياحية... إلخ).

٧- تبين من الدراسة الميدانية إن نسبة كبيرة من القيادات ترى أن مكتبة وزارة السياحة يمكن أن تمتلك نسبياً ما يؤهلها لإدارة المعرفة في الوزارة ، و لكن لا يتم تفعيل هذا الدور.

• مما سبق يتضح إثبات صحة فرض البحث ، و أنه لكي تستطيع وزارة السياحة تطوير و إدارة النشاط السياحي بفاعلية ، لا بد و أن

١- إتخاذ القيادات في وزارة السياحة قراراتهم يكون مبنياً أساساً على خبراتهم المتراكمة عبر السنوات في ممارسة العمل ، بجانب الإستعانة بالبيانات و المعلومات من جهات أخرى حكومية و غير حكومية ، و إستشارة المرعوسين ، ثم إستشارة الرؤساء.

٢- من وجهة نظر القيادات بوزارة السياحة ، مركز المعلومات لا يهتم بالتعرف على البيانات و المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات بالوزارة لتوفيرها لهم ، و أنه يكتفي بدوره في جمع البيانات التي تخص الحركة السياحية فقط. و أنهم لا يشعرون بدور مركز المعلومات في نشر ثقافة إدارة المعرفة.

٣- ضعف إنتشار ثقافة إدارة المعرفة بين القيادات بوزارة السياحة ، الأمر الذي يؤثر بالطبع على باقي العاملين بالوزارة. كذلك عدم تردد نسبة كبيرة من القيادات على مكتبة الوزارة ، و عدم إهتمامهم بتوعية مرعوسيهم للتردد على مكتبة الوزارة و البحث عن كل ما هو جديد في مجال

يسهل نشر إدارة المعرفة بين كافة أفراد الوزارة.

ترتكز على إدارة للمعرفة وتمتلك عنصراً بشرياً متميزاً مؤمناً بإدارة المعرفة من القيادات ومن العاملين ، حتى

النتائج العامة للبحث

١- إدارة المعرفة ما هو إلا تعبير مرتبط بمصطلح إدارة المعلومات ، وهناك ارتباطاً كبيراً بين مراكز المعلومات إدارة المعرفة.

٢- التدرج في العمل بإدارة المعرفة ضروري ويحقق نتائج أفضل وخاصة في المراحل الأولية ، حيث أن طرح المفهوم بكامله منذ البداية قد يؤدي إلى شعور لدى الموظفين بأن الأمر معقد وصعب وبالتالي يرفضون الفكرة ولا يرغبون في المشاركة فيها.

٣- الإشكالية الرئيسية لمختلف الأجهزة والمنشآت السياحية المصرية تتمثل في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. والتفكير باستمرار في وسائل عملية ومبتكرة للحفاظ على المعرفة الضمنية ومواجهة خطر فقدانها.

٤- إلتزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة و رعايتها و توفير كافة السبل و الوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الضرورية و الهامة ، التي تضمن إستمرار العمل بها. و تضمن أيضاً إلتزاماً أكثر من الموظفين بالنظم و الإجراءات المقترحة.

٥- نظام الحوافز و المكافآت ذو ارتباط رئيسي بالتشجيع على المشاركة بالمعرفة ، و ذلك بالمكافآت المعنوية أو المادية ، و بالطبع الهدف البعيد هو إيجاد ثقافة عامة من التشارك بالمعرفة داخل المنشآت لا المشاركة بالمعرفة من أجل الحافز فقط.

٦- من ضمن التحديات التي تواجه صناعة السياحة أن يكون لديها القدرة على تطبيق كافة المعارف المتاحة كي يمكنها مواجهة أي أزمات قد تتعرض لها في المستقبل.

التوصيات العامة للبحث

- ١- يجب أن يهتم مركز المعلومات بوزارة السياحة بالتعرف على البيانات والمعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في الوزارة لإتخاذ القرارات وتطوير الأداء، والعمل على توفيرها لهم وقصر دوره على جمع البيانات التي تخص الحركة السياحية فقط، وتحويل نفسه من مجرد مركز للمعلومات وظيفته الأساسية إصدار كتاب السياحة في أرقام إلى مركز لنشر إدارة المعرفة في وزارة السياحة ككل.
- ٢- العمل على نشر ثقافة إدارة المعرفة بين القيادات بوزارة السياحة، وتوعيتهم بأهمية حث رؤسيتهم للتردد على مكتبة الوزارة والبحث عن كل ما هو جديد في مجال عمل إداراتهم لتطويرها وتطوير أدائهم.
- ٣- لابد من تخلي العاملين بوزارة السياحة عن التمسك بالطرق الرسمية التقليدية لتبادل البيانات والمعلومات، وجعل عملية التبادل سهلة وسريعة، وإتخاذ مبدأ شفافية المعلومات أساساً لعملهم. كذلك إيمانهم بأن نجاح مكاسب الإدارات الأخرى هو مكسب لهم أيضاً وللوزارة ككل. الأمر الذي يساعد على إدارة المعرفة بوزارة السياحة.
- ٤- على قطاع التدريب بوزارة السياحة الإهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل حول إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وذلك لكافة المستويات الإدارية بالوزارة.
- ٥- العمل على نشر ثقافة الإستعانة بمركز المعلومات بين كافة العاملين بوزارة السياحة.
- ٦- لابد وأن تهتم القيادات بوزارة السياحة والمدراء ذوو الخبرة والمعرفة بنقل خبراتهم إلى العاملين الجدد لرفع قدراتهم.
- ٧- تحديث المعلومات بشكل دوري وتلقائي، حتى يمكن أن يستفيد منها كافة العاملين والمتعاملين مع الوزارة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :-

* أ - الكتب العلمية :-

- ١- جيلبرت بروبست وآخرون (٢٠٠١)، "إدارة المعرفة بناءً لبيانات النجاح"، ترجمة: حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ج.م.ع.، ص.ص ٣٧-٣٨.
 - ٢- صلاح الدين الكبيسي (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ج.م.ع.، ص.ص ٣، ١٤، ٢٠-٢١، ١١٢-١١٥.
- * ب - المؤتمرات :-
- ١- أحمد بن محسن الخساني (٢٠٠٧)، "تطبيقات وحلول إدارة المعرفة" في تنمية الموارد البشرية"، الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة تجارة وصناعة عمان، عمان، ٥-٦ مايو ٢٠٠٧، ص.ص ٦، ٩، ١٥، ٢١.
 - ٢- أكرم ناصر (٢٠٠٦)، "نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير"، المؤتمر الرابع حول "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي"، وزارة التعليم العالي والمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، دمشق، سوريا، ١١-١٤ ديسمبر ٢٠٠٦، ص.ص ٢-١٣.

٣- عامر إبراهيم قنديلجي (٢٠٠٧) ، "أسس إدارة المعرفة واستراتيجياتها التكنولوجية" ، المؤتمر (١٣) لجمعية المكتبات و المعلومات المتخصصة فرع الخليج العربي " إدارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي" ، جامعة البحرين، المنامة، البحرين، ٣-٥ أبريل ٢٠٠٧، ص.ص ٢-٦.

٤- عماد أبو عيد (٢٠٠٧) ، "تبنى مبادئ إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في دول الخليج العربي (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نموذجاً)" ، المؤتمر (١٣) لجمعية المكتبات و المعلومات المتخصصة فرع الخليج العربي " إدارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي" ، جامعة البحرين ، المنامة ، البحرين ، ٣-٥ أبريل ٢٠٠٧ ، ص ٦.

٥- فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٧) ، " مفهوم إدارة المعرفة" ، المؤتمر (١٣) لجمعية المكتبات و المعلومات المتخصصة فرع الخليج العربي " إدارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي" ، جامعة البحرين ، المنامة ، البحرين ، ٣-٥ أبريل ٢٠٠٧ ، ص.ص ١، ٤، ٦-٧.

٦- مطيران العازمي (٢٠٠٧) ، " إدارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي" ، المؤتمر (١٣) لجمعية المكتبات و المعلومات المتخصصة فرع الخليج العربي " إدارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي" ، جامعة البحرين، المنامة، البحرين، ٣-٥ أبريل ٢٠٠٧، ص.ص ٢، ١٢، ٢٣-٢٨.

* ج - الدوريات (الإنترنت) :-

١- ليليان بركات (٢٠٠٧) ، " الإعلان السياحي.. بداية المشوار" ، دورية الشرق الأوسط ، الشركة السعودية للأبحاث و التسويق (SRPC) ، العدد ١٠٦٦ ، لندن ، المملكة المتحدة ، ١٢ ديسمبر ، ص ١، في: <http://www.asharqalawsat.com/details.asp?section=41&article=449338&issueno=10606> , Last Access 18/04/2008

٢- محمود ديبو (٢٠٠٥) ، " مفهوم إدارة المعرفة ودوره في إتجاح المقاصد السياحية" ، دورية الثورة ، مؤسسة الوحدة للصحافة و الطباعة و النشر ، دمشق ، سورية ، ١١ فبراير ، ص ١، في: <http://thawra.alwehda.gov.sy/archive.asp?FileName=45814143720050> 21 0205639 , Last Access 19/04/2008

ثانياً: المراجع الأجنبية :-

* A - Scientific Books :-

- 1- Bouncken, R. (2002) , " Knowledge Management for Quality Improvement in Hotels". In: Knowledge Management in Hospitality and Tourism , R. Bouncken and P. Sungsoo , (eds.) , The Haworth Hospitality Press , New York , p. 25.
- 2- Turban, E. et al. (2004) , " Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy" , John Wiley & Sons, Inc. , 5th Edition , pp. 8, 21, 24.

* B – Papers , Researches :-

- 1- Carson, D. and Adams, k. (2004) , " Strategic Knowledge Management in Tourism: Effectiveness and Constraints" , In: CAUTHE 2004 - Creating tourism knowledge- Proceedings of the CAUTHE Conference , Cooper , C. , et al. (eds.) , The Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) , The University of Queensland , Brisbane , Australia , 10-13 February , pp. 6-7.
- 2- Davenport , T. , et al. (1998) , " Successful Knowledge Management Projects". MIT Sloan Management Review , Massachusetts Institute of Technology , Vol. 39, No. 2, USA , p. 43.
- 3- Hislop , D. , et al. (1997) , " Innovation and Networks: Linking Diffusion and Implementation" , International Journal of Innovation Management (IJIM) , Volume 1 , No. 4 , UK , p. 427.
- 4- Hjalager , A. (2002) , " Repairing Innovation Defectiveness in Tourism" , Tourism Management Journal , Elsevier B.V. , Volume 23 , Issue 5 , UK , p. 465.
- 5- Lee, H. (2005) , " Knowledge management and the role of libraries" , The 3rd China-US Library Conference website , p. 2 , In: (<http://www.nlc.gov.cn/cule/en/index.htm>) Last Access 18/09/2008.
- 6- McElroy , M. (2000) , " Using Knowledge Management to Sustain Innovation" , Knowledge Management Review , Vol. 3 , Issue 4 , UK , pp. 34-38.
- 7- Sarrafzadeh , M. (2005) , " The implications of knowledge management for the library and information professions" , Proceedings from the actKM Sixth Annual Conference 26-27 October 2005 , actKM Online Journal of Knowledge Management , Southern Cross University , Volume 2 , Issue 1 , Australia , p. 92.
- 8- Stamboulis , Y. and Skayannis , P. (2003) , " Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism" , Tourism Management Journal , Elsevier B.V. , Volume 24 , Issue 1 , UK , p. 35.
- 9- WTO (2001) , " Tourism After 11 September 2001: Analysis, Remedial Actions and Prospects" , World Tourism Organization , Madrid , p. 15.

* C – Magazines , Periodicals :-

- 1- Nonaka , I. (1991) , " The Knowledge-Creating Company" , Harvard Business Review , Harvard Business School Publishing Corporation , Vol. 69 , No. 6, USA , pp. 96- 97.
- 2- Ruhanen , L. and Cooper , C. (2003) , " Developing a Knowledge Management Approach to Tourism Research" , TedQual , UNWTO Publication , Madrid , Spain , pp. 9-13.

* D - Internet :-

- 1- Education - Training and Knowledge Management (2007) , " Education And Knowledge Management" , World Tourism Organization , Madrid , Spain , pp. 1-4 , In: <http://ekm.unwto.org/omt/english/education.php> , Last Access 24/02/2007.
- 3- Yang , W. and Lynch , B. (2006) , " On Knowledge Management and the Role of the Library in the Process of Knowledge Management" , Chinese Librarianship: an International Electronic Journal , no. 21 , China , pp. 1 , 3- 4 , In: <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl21YangLynch.htm> , Last Access 18/04/2008.

جامعة حلوان
كلية السياحة والفنادق
قسم الدراسات السياحية

ملحق رقم (١)

استمارة إستقصاء خاصة بقيادات وزارة السياحة

لبحث بعنوان

دور إدارة المعرفة في المجال السياحي

تهدف هذه الدراسة الميدانية للتعرف على دور إدارة المعرفة في المجال السياحي ، و كيفية تطبيق هذا على الجهاز السياحي الحكومي الرسمي - المتمثل في وزارة السياحة - لبيان مكانه من إتباع إدارة المعرفة. هادفين من هذا البحث أن يستطيع كل فرد في وزارة السياحة مهما كان موقعه الوظيفي ، معرفة كيفية إستخدام المعلومات و إستغلالها الإستغلال الأمثل ، لتحقيق التطوير الإداري المنشود من أجل التنمية الشاملة لقطاع السياحة المصري.

برجاء تعاون سيادتكم في الإجابة عن أسئلة الإستقصاء كي تتحقق الفائدة المرجوة منه. مع ملاحظة أن بيانات هذا الإستقصاء لغرض البحث العلمي فقط. و مكفول لها السرية التامة.

مع وافر الشكر و التقدير لحسن تعاونكم ،،،
الباحثة

قائمة الإستقصاء

القسم الأول

تقييم مدى إنتشار ثقافة إدارة المعرفة بين المسنولين بوزارة السياحة

- ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأي سيادتكم.
- ١- على أي أساس تتخذون سيادتكم القرارات فيما يخص عملكم؟
 - بناء على خبرتي في ممارسة العمل و المتراكمة عبر سنوات. ()
 - أستعين بالكتب التي في مكتبة الوزارة. ()
 - أستعين بمعلومات من مركز المعلومات بالوزارة. ()
 - أستشير رؤسائي. ()
 - أستشير زملاحي في العمل في نفس الدرجة الوظيفة. ()
 - أستشير فريق العمل بالإدارة أو القطاع الذي أقوم برئاسته. ()
 - أستعين ببيانات و معلومات من جهات أخرى حكومية و غير حكومية. ()
 - أسس أخرى يرجى ذكرها: -----
- ٢- في حالة إحتياج إحدى الإدارات الأخرى بوزارة السياحة لبيانات و معلومات تخص عملكم ، هل تقومون بتقديمها؟:
 - بسرعة شديدة. ()
 - لابد أن يتقدموا بطلب رسمي أولاً. ()
 - عليهم أن يحصوا عليها من مكان آخر. ()
- ٣- في حالة حاجة أحد الباحثين إلى بيانات و معلومات تخص عملكم ، لإنهاء أبحاثه ، هل يتم تقديمها له؟:
 - يتم تقديمها له بسرعة و بإستفاضة. ()
 - لا يتم تقديمها لأن المعلومات الخاصة بالإدارة تعتبر سرية. ()
- ٤- في حالة إحتياج إدارتكم الموقرة إلى بيانات و معلومات لإنهاء أداء أعمالكم ، من أحد الإدارات الأخرى بوزارة السياحة ، هل تتم الإستجابة لكم؟:
 - تتم الإستجابة فوراً. ()
 - تتم الإستجابة ببطء. ()
 - لا تتم الإستجابة. ()

القسم الثاني

تقييم مدى تأثير التعليم و التدريب في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة السياحة

- ٥- هل تم إستفادة سيادتكم بالمعلومات المكتسبة خلال دراستكم الجامعية في أداتكم لعملكم الحالي؟:
 - نعم. ()
 - لا. ()
- ٦- هل تتم الإستفادة من الدورات التدريبية التي توفرها الوزارة لسيادتكم لرفع كفاءتكم في أداء عملكم؟.

- ٧. () .

- نعم. () .

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الدورات التدريبية التي حصلتم عليها؟

القسم الثالث

تقييم دور مركز المعلومات بوزارة السياحة في تفعيل إدارة المعرفة

٧- ما هو معدل إستعانة سيادتكم بمركز معلومات وزارة السياحة لإنجاز أعمالكم؟

- منتظم. () . - متوسط. () .

- محدود. () . - لا أستعين بمركز معلومات الوزارة. () .

٨- في حالة عدم إستعانة سيادتكم بمركز معلومات الوزارة ، فما هو السبب وراء ذلك؟

- لا يتوفر به ما يحتاج إليه من بيانات و معلومات. () .

- بطء إستجابة المركز و العاملين به. () .

- لم أعتد على ذلك. () .

- أسباب أخرى يرجى ذكرها.

القسم الرابع

تقييم دور مكتبة وزارة السياحة في تفعيل إدارة المعرفة

٩- ما هو معدل تردد سيادتكم على مكتبة وزارة السياحة؟

- منتظم. () . - متوسط. () .

- محدود. () . - لا أتردد على مكتبة الوزارة. () .

١٠- هل ترون أن المكتبة تمتلك ما يؤهلها لإدارة المعرفة في وزارة السياحة؟

- نعم المكتبة مؤهلة و لديها القدرة لإدارة المعرفة بالوزارة. () .

- إلى حد ما تعتبر المكتبة مؤهلة لإدارة المعرفة بالوزارة. () .

- المكتبة ليست مؤهلة لإدارة المعرفة بالوزارة. () .

- لا أعرف ما إذا كانت المكتبة مؤهلة لإدارة المعرفة بالوزارة أم ليست مؤهلة. () .

١١- هل ترون أن المكتبة من خلال المقومات الآتي ذكرها يمكن أن يكون لها دور في إدارة المعرفة بوزارة السياحة؟

التقييم	العناصر و المقومات		
	نعم	إلى حد ما	لا أعلم
مصادر المعلومات.			
تقديم الخدمات كإستعارة الكتب و الإستشارات.			
العنصر البشري المؤهل.			
مقومات أخرى يرجى ذكرها:			

• هل لدى سيادتكم أي إقتراحات من أجل تدعيم إدارة المعرفة و دورها و أثرها في وزارة السياحة و المنشآت التابعة لها؟

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم معنا،،،

ملحق رقم (٢)

(العينة التي شملتها الدراسة الميدانية)

الدرجة الوظيفية	مسلسل
رئيس الإدارة المركزية للعلاقات العامة و الدولية.	١
مدير عام الإدارة العامة للعلاقات العامة.	٢
مدير عام الإدارة العامة للعلاقات الدولية.	٣
رئيس الإدارة المركزية للإتصال السياسي و الإعلامي.	٤
مدير عام الإدارة العامة للإتصال السياسي.	٥
مدير عام الإدارة العامة للإتصال الإعلامي.	٦
مدير عام الإدارة العامة للحاسبات.	٧
رئيس قطاع التخطيط و البحوث و التدريب.	٨
رئيس الإدارة المركزية للتخطيط و المتابعة.	٩
مدير عام الإدارة العامة للتخطيط.	١٠
مدير عام الإدارة العامة للمتابعة و تقييم الأداء.	١١
رئيس الإدارة المركزية للبحوث و التدريب.	١٢
مدير عام الإدارة العامة للبحوث.	١٣
مدير عام الإدارة العامة للتدريب.	١٤
رئيس قطاع الأمانة العامة.	١٥

١٦	مدير عام الإدارة العامة للشئون الإدارية.
١٧	مدير عام الإدارة العامة للشئون المالية.
١٨	مدير عام الإدارة العامة لشئون العاملين.
١٩	رئيس قطاع الرقابة على الشركات و المحلات السياحية.
٢٠	مدير عام الإدارة العامة لمتابعة أداء البرامج السياحية.
٢١	رئيس الإدارة المركزية للشركات السياحية.
٢٢	مدير عام الإدارة العامة للسياحة الدينية.
٢٣	مدير عام الإدارة العامة للتفتيش.
٢٤	مدير عام الإدارة العامة للرقابة المالية على الشركات السياحية.
٢٥	مدير عام الإدارة العامة لتراخيص الشركات السياحية.

الدرجة الوظيفية	مسلسل
رئيس الإدارة المركزية للنقل السياحى و المرشدين.	٢٦
مدير عام الإدارة العامة للنقل السياحى.	٢٧
مدير عام الإدارة العامة للمرشدين السياحيين.	٢٨
رئيس الإدارة المركزية للمحلات السياحية.	٢٩
مدير عام الإدارة العامة لتراخيص المحلات.	٣٠
مدير عام الإدارة العامة للتسعير.	٣١
مدير عام الإدارة العامة للتفتيش على المحلات.	٣٢
مدير عام الإدارة العامة للفوص و الأنشطة السياحية الجديدة.	٣٣
رئيس قطاع الفنادق و التراخيص.	٣٤
رئيس الإدارة المركزية للفنادق و القرى السياحية.	٣٥
مدير عام الإدارة العامة للفنادق.	٣٦
مدير عام الإدارة العامة للقرى السياحية.	٣٧
رئيس الإدارة المركزية للتراخيص.	٣٨
مدير عام الإدارة العامة لمتابعة الإعفاءات الجمركية.	٣٩
رئيس الإدارة المركزية للمكاتب الداخلية.	٤٠

English Summary

The Role of Knowledge Management in the Sector of Tourism

- The study and practice of knowledge management have grown rapidly since the 90s , driven by social, economic , and technological trends. Tourism has been slow in adopting this approach due to not only a lack of gearing between academic researchers and tourism sector , but also to a “hostile” knowledge adoption environment. This research discusses the role of knowledge management for tourism & several issues related to it.
- Among the main research objectives to review knowledge and knowledge management , to study the importance of knowledge management in the Sector of Tourism, and to study applying knowledge management in the Ministry of Tourism , and its role in activating the management of the tourism industry in Egypt.
- To deal with this subject, the research is based on the theoretical approach to present the theoretical and bibliographical aspects by using the scientific references and the Arabic / English periodicals in addition to the reports , statistics and studies in the tourism field. The research is based also on a field study through a questionnaire designed for supervisors in the Ministry of tourism to know the role of knowledge management in tourism Sector.
- The research is composed of three sections , the first section deals with knowledge management as a managerial approach. The second section deals with the importance of knowledge management to tourism. The third section includes the field study and its results.
- The research ended with general results and recommendations , the Arabic and English references and appendices.