

## تقييم تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة

عادل أحمد محمد

كلية السياحة والفنادق

جامعة المنصورة

وليد سيد أمين

كلية السياحة والفنادق

جامعة المنصورة

محمد عبد الرحمن حجازي

كلية السياحة والفنادق

جامعة قناة السويس

### المخلص

تلعب المعرفة دوراً هاماً في التطور التنظيمي وتحسين الأداء، ويرتكز البحث على محاولة الإجابة على التساؤلين التاليين: هل يتوافر لدى وزارة السياحة آليات إدارة المعرفة؟ وما هي المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الأمثل في وزارة السياحة؟. هذا ويهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مدى وعي العاملين بوزارة السياحة بمصطلح إدارة المعرفة، تقييم مدى توافر المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة بوزارة السياحة ومدى الارتكاز على المعرفة الضمنية والصريحة. تقييم مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة. تم تطبيق البحث على وزارة السياحة، وارتكز على المنهج الوصفي المسحي، واعتمد في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الثانوية، والمصادر الأولية؛ من خلال تصميم إستمارة استبيان وتوزيعها على عينة من الجهاز الإداري بوزارة السياحة خلال الفترة من أبريل وحتى أغسطس من عام 2019 للمساهمة في الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. هذا وقد توصل البحث للعديد من النتائج والتوصيات.

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

المعرفة؛ إدارة المعرفة؛ وزارة السياحة.

(JAAUTH)

المجلد 17، العدد 3،

(2019)،

ص 142-171.

### مدخل لدراسة المعرفة وإدارة المعرفة في المجال السياحي

إن سوق الأعمال السياحي وما يحيط بالمؤسسات السياحية من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات؛ تتطلب أن تكون المعلومات المتاحة لديهم متجددة ويتوفر لها وسائل لتعزيز انسيابيتها، حيث تعتبر التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة الخارجية للمؤسسات السياحية مصادر تدفعها للبحث في سبل متعددة للحصول على معلومات كافية يتم الاستفادة منها لتطوير منتجاتها وخدماتها السياحية، وابتكار منتجات جديدة والدخول في أسواق سياحية جديدة، وتمكنها من إتخاذ القرارات وتنويع خدماتها وتسويقها، وتحسين مستوى أدائها (عبود والجبوري، 2008).

هذا وقد أصبحت المعرفة المورد الأهم لتمييز مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات السياحية؛ التي تدرك أهمية تبني مفهوم إدارة المعرفة لتفعيل ما تمتلكه من معرفة، وتدرك كذلك أن العنصر البشري بالمؤسسات السياحية هو عامل النجاح في تفعيل هذه المعرفة (السالمي وآخرون، 2019). هذا وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة والتي تؤثر على نوعية وجودة العمل، نشأت في أوائل التسعينيات من القرن العشرين وإحتلت مكاناً بارزاً في مختلف القطاعات الإدارية والتقنية والتجارية (الياسري وحسين، 2013). ويمكن القول، أن ممارسة عمليات

إدارة المعرفة تعد أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات السياحية التي تبحث عن التميز في أعمالها، والتحسين المستمر لما تقدمه من خدمات (عبد الله وجرجيس، 2014).

يتم فيما يلي إلقاء الضوء على مفهوم المعرفة، ومفهوم وأهداف إدارة المعرفة في المجال السياحي، وعناصر وعمليات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية.

### 1. مفهوم المعرفة

يمكن تعريف المعرفة على أنها "خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة" (فواز ومجدي، 2017). أو هي "مجموعة البيانات والمعلومات والأفكار والتجارب والخبرات السابقة التي تتشكل لدى الإنسان أو يمتلكها المجتمع وتوجه السلوك البشري كالأفراد أو المؤسسات في جميع الأنشطة، لتصبح قاعدة يرتكز عليها عند اتخاذ القرارات" (الهميسات، 2014).

### 2. مفهوم إدارة المعرفة في المجال السياحي

تعرف إدارة المعرفة بأنها "الإدارة التي تعمل على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب" (حمودة ودبي، 2017). أو هي مجموعة من العمليات طورت في المؤسسات السياحية لتوليد وخن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المؤسسات السياحية للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار (الياسري وحسين، 2013).

### 3. أهداف إدارة المعرفة في المجال السياحي

يمكن القول أن هناك العديد من الأهداف التي يمكن لمختلف المؤسسات ومنها المؤسسات السياحية تحقيقها جراء تطبيقها لإدارة المعرفة، على سبيل المثال ما يلي:

1/3- تشجيع الإبداع والابتكار، وإدارة وتطوير العاملين، والتقييم المستمر لجودة الخدمات المقدمة؛

2/3- السعي لإيجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة. (حلاق، 2013-2014)

3/3- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتزويد العاملين بالمؤسسات السياحية بالقدرة اللازمة على إتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، وتشكل لديهم رؤية مستقبلية؛

4/3- تحسين خدمة العملاء عن طريق تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمات؛

5/3- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية للعمل في المؤسسات السياحية. (فراح وقنور، 2017، نجم، 2008)

### 4. عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية

تتمثل عناصر إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات السياحية في العاملين، والعمليات وإجراءات العمل، والتكنولوجيا، والمحتوى (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2014-2016).

**5. عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية**

إن عمليات إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات السياحية؛ عبارة عن سلسلة متتابعة ومتكاملة، تتكون من العديد من العمليات كتوليد وتخزين والمشاركة بالمعرفة وتطبيقها (الياسري وحسين، 2013).

**6. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية**

توجد العديد من المتطلبات اللازم توافرها في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات السياحية؛ كي يتسنى لها تطبيق إدارة المعرفة، لعل أبرزها يتمثل في تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية، الثقافة التنظيمية للمؤسسة السياحية، اقتناع قيادة المؤسسة السياحية بأهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وتوفير الموارد البشرية (فواز ومجدي، 2017، جرادات والمعاني، 2014، داهنين، 2017/2016، بوجمعة، 2019/2018، مهنا، 2012).

**7. تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية**

أصبح هناك ضرورة لإدارة المعرفة في صناعة السياحة، لتساعدها على الوصول إلى المعلومات وتطوير النشاط السياحي (قاعود، 2017)، حيث يعتبر القطاع السياحي من المجالات الحيوية ذات التأثير المباشر على برامج التنمية، والتي تتطلب دائماً إدخال الوسائل والتقنيات الحديثة لزيادة كفاءة الأداء. وتعتبر إدارة المعرفة أحد المناهج التي تلعب دوراً في منظمات الأعمال السياحية، وتمنحها مزايا تنافسية. كما تعتبر إدارة المعرفة بعملياتها وخصائصها ومخرجاتها جزءاً من النشاط التسويقي للمؤسسات السياحية، هذا وتحتاج المؤسسات السياحية إلى عملية تقييم لإمكانياتها المعرفية من خلال عمليات الفحص والتحليل لمستوى أدائها، والتعرف على مستوى أداء المنافسين. ويتطلب إنتاج المعرفة أن يكون هناك نظام للمعلومات المتبادلة داخل المؤسسة السياحية؛ التي تمثل الخبرات والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين وما تدخره عقولهم من تجارب سابقة كمصادر داخلية، وأيضاً مصادر خارجية يمكن أن تقدم بيانات أو معلومات لها أهميتها للنشاط السياحي (عبود والجبوري، 2008).

**منهجية الدراسة**

إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وارتكزت في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الثانوية لتغطية الجانب النظري للبحث، والمصادر الأولية وهي البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده. وقد تم تصميم الاستبيان عن طريق تطبيق جوجل Google forms؛ وتم توزيعه عن عينة الدراسة من خلال تطبيق واتس آب Whatsapp Application لإبداء آرائهم إلكترونياً؛ لتقييم مدى تبني وزارة السياحة لإدارة المعرفة والتعرف على المعوقات التي تواجهها.

هذا وقد تم تصميم قائمة الاستبيان وتوزيعها على عينة من أعضاء الجهاز الإداري من مختلف المستويات الإدارية خلال الفترة من أبريل وحتى أغسطس من عام 2019. هذا ويبلغ المجتمع الكلي للبحث "عدد العاملين بوزارة السياحة"؛ (1460) موظفاً حتى أكتوبر 2017. (الإدارة العامة لشئون العاملين بوزارة السياحة، 2017). وتمثلت الاستجابات في عدد (346) استجابة بنسبة (23.7%) من المجتمع الكلي للدراسة، وهي ما تم إجراء التحليل الإحصائي على ما ورد بها من بيانات. وقد تمت المعالجة الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.15).

هذا وقبل عرض تحليل استجابات عينة الدراسة، تم اختبار الثبات لتحرى مدى الثبات والصدق في الاستجابات التي أدلت بها مفردات العينة.

• اختبار الثبات لعينة الدراسة الميدانية

جدول (1) معامل الثبات لعينة الدراسة الميدانية

معامل الصدق *	معامل الثبات (ألفا)	عدد العبارات	حجم العينة	المجتمع الذي تنتمي إليه العينة
86.71%	0.7519	63	346	الجهاز الإداري بوزارة السياحة

\* معامل الصدق = جذر معامل الثبات

يتضح من جدول (1) أن معامل الثبات لآراء عينة الدراسة يمثل نسبة (75.19%)، أي أن إجاباتهم ثابتة ومتسقة، ويتضح أن معامل الصدق في استجابات عينة الدراسة بلغ (86.71%). وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الاستبيان.

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة

• البيانات الشخصية

- النوع

جدول (2) توزيع عينة العاملين بوزارة السياحة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	195	56.36
أنثى	151	43.64
الإجمالي	346	100

يتضح من جدول (2) أن (56.36%) من مفردات عينة العاملين بوزارة السياحة من الذكور، وأن (43.64%) من مفردات العينة من الإناث. هذا وتوضح تلك النتائج أن كلا الجنسين مشاركين في الدراسة الميدانية بشكل عادل، وبالتالي لا تتسم النتائج بالتحيز.

- الفئة العمرية

جدول (3) توزيع عينة العاملين بوزارة السياحة وفقاً للفئة العمرية

م	الفئة العمرية A1	التكرار	النسبة %	المتوسط	الترتيب
1	- من 20 حتى أقل من 30 عاماً.	30	8.7	2.6	4
2	- من 30 حتى أقل من 40 عاماً.	138	39.9		1
3	- من 40 حتى أقل من 50 عاماً.	117	33.8		2
4	- 50 عاماً فأكثر.	61	17.6		3
	الإجمالي	346	100		

يتضح من جدول (3) أن الفئة العمرية للعاملين بوزارة السياحة الذين شملتهم الدراسة الميدانية، تأتي بمتوسط (2.6) في اتجاه الفئة العمرية من 40 عاماً فأكثر. حيث تم تمثيل الفئة العمرية من 30 عاماً حتى أقل من 40 عاماً؛ بنسبة (39.9%). ثم الفئة العمرية من 40 عاماً حتى أقل من 50 عاماً؛ بنسبة (33.8%)، يلي ذلك الفئة العمرية (50 عاماً فأكثر) بنسبة (17.6%)، وأخيراً الفئة العمرية من 20 عاماً حتى أقل من 30 عاماً؛ بنسبة (8.7%). هذا ويتبين من ذلك التوزيع العمري أن جميع الفئات العمرية ممثلة في الدراسة الميدانية.

#### - المستوى التعليمي

جدول (4) توزيع عينة العاملين بوزارة السياحة وفقاً للمستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي A2	التكرار	النسبة %	الترتيب
1	- دبلوم فني.	51	14.74	2
2	- مؤهل عالي "بكالوريوس/ ليسانس".	225	65.03	1
3	- دبلوم دراسات عليا.	17	4.9	5
4	- ماجستير.	28	8.1	3
5	- دكتوراه.	25	7.23	4
	الإجمالي	346	100	

يتضح من جدول (4) أن (65.03%) من عينة العاملين بوزارة السياحة؛ حاصلون على مؤهل عالي (بكالوريوس/ ليسانس)، ونسبة (14.74%) حاصلون على دبلوم فني، ونسبة (8.1%) من مفردات العينة حاصلون على الماجستير. ونسبة (7.23%) فقط حاصلون على دكتوراه. هذا ويتبين من ذلك مشاركة فئات من العاملين متنوعة في المستوى التعليمي في الدراسة الميدانية.

#### - القطاع الإداري الذي يعمل به مفردات العينة بوزارة السياحة

جدول (5) توزيع عينة العاملين بوزارة السياحة وفقاً للقطاع الإداري التابعين له

م	القطاع الإداري A3	التكرار	النسبة %	الترتيب
1	قطاع شئون مكتب الوزير.	77	22.25	2
2	قطاع التخطيط والبحوث والتدريب.	63	18.21	3
3	قطاع المنشآت السياحية والفندقية.	10	2.9	5
4	قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين.	184	53.18	1
5	قطاع الأمانة العامة.	0	0.0	6
6	قطاع الأنشطة السياحية والمكاتب الداخلية.	12	3.46	4
	الإجمالي	346	100	

يتضح من جدول (5) أن (53.18%) من عينة الدراسة يعملون بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين. كما يتبين أن (22.25%) من مفردات العينة يعملون في قطاع شئون مكتب الوزير، ونسبة (18.21%) يتبعون قطاع التخطيط والبحوث والتدريب. وأخيراً العاملين بقطاع الأنشطة السياحية والمكاتب الداخلية وقطاع المنشآت

السياحية والفندقية بنسبة (3.46%) و(2.9%) على الترتيب. يتضح من ذلك أن معظم القطاعات الإدارية التي تتكون منها وزارة السياحة ممثلة في العينة.

#### - الدرجة الوظيفية والمستوى الإداري لمفردات العينة بوزارة السياحة

جدول (6) توزيع عينة العاملين بوزارة السياحة وفقاً لدرجاتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية

م	الدرجة الوظيفية A4	تكرار	%	الترتيب	المستوى الإداري	تكرار	%
1	- رئيس قطاع.	2	0.6	7	الإدارة العليا	8	2.33
2	- رئيس إدارة مركزية	6	1.73	6			
3	- مدير عام.	19	5.5	4	الإدارة الوسطى	52	15.03
4	- رئيس قسم.	33	9.53	3			
5	- موظف/ موظفة (أخصائي).	224	64.73	1	الإدارة المباشرة	286	82.64
6	- سكرتارية/ أعمال كتابية.	51	14.73	2			
7	- أخرى.	11	3.18	5			
	الإجمالي	346	100				

يتضح من جدول (6) أن عينة الدراسة الميدانية من العاملين بوزارة السياحة يمثلون كافة المستويات الإدارية؛ حيث يمثل مستوى الإدارة المباشرة نسبة (82.64%) من العاملين من مختلف الدرجات الوظيفية من الأولى وحتى الرابعة، يلي ذلك (9.53%) رؤساء أقسام و(5.5%) من مفردات العينة يشغلون درجة مدير عام؛ ويمثلون الإدارة الوسطى بنسبة (15.03%). يلي ذلك الإدارة العليا ممثلون في العينة بنسبة (2.33%).

#### - سنوات الخبرة الوظيفية

جدول (7) توزيع عينة العاملين بوزارة السياحة وفقاً لمدة الخبرة الوظيفية

م	مدة الخبرة الوظيفية A5	التكرار	النسبة	المتوسط	الترتيب
1	- أقل من خمس أعوام.	8	2.3	2.6	5
2	- من 5 أعوام حتى أقل من 10 أعوام.	54	15.6		3
3	- من 10 أعوام حتى أقل من 20 عاماً.	186	53.8		1
4	- من 20 عام حتى أقل من 30 عاماً.	87	25.1		2
5	- 30 عاماً فأكثر.	11	3.2		4
	الإجمالي	346	100		

يتضح من جدول (7) أن الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة الميدانية تأتي بمتوسط (2.6) في اتجاه الخبرة الأكثر من عشرة سنوات. حيث تتراوح الخبرة الوظيفية لنسبة (53.8%) من عينة الدراسة من 10 أعوام حتى أقل من 20 عاماً. ونسبة (25.1%) من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 20 عام حتى أقل من 30 عاماً. يلي ذلك من

تتراوح خبرتهم ما بين 10 أعوام حتى أقل من 20 عاماً؛ حيث يمثلون (15.6%) من عينة الدراسة. الأمر الذي يدل على تنوع الخبرات الوظيفية لعينة الدراسة الميدانية.

#### - مدة سنوات الخبرة في المناصب الإدارية

جدول (8) توزيع مفردات العينة وفقاً للخبرة في المناصب الإدارية

الترتيب	المتوسط	النسبة %	التكرار	مدة الخبرة في المناصب الإدارية A6	كود
3	2.4	30	18	- أقل من عامين.	1
2		33.33	20	- من عامين حتى 5 أعوام.	2
1		36.67	22	- أكثر من 5 أعوام.	3
		100	60	الإجمالي	

يتضح من جدول 8، أن عينة الدراسة الميدانية ممن يشغلون مناصب إدارية بدءاً من رئيس قسم وحتى رئيس القطاع، لديهم خبرة متنوعة في المناصب الإدارية العليا أو الوظائف الإشرافية. حيث تصل خبرة (36.67%) من العينة؛ إلى أكثر من 5 أعوام، وتتراوح خبرة (33.33%) منهم ما بين عامين وخمس أعوام.

#### المحور الأول: تقييم مدى وعي الجهاز الإداري بوزارة السياحة بمصطلح إدارة المعرفة

##### - وعي الجهاز الإداري بوزارة السياحة بمصطلح "إدارة المعرفة"

يشير الباحثون إلى أهمية الوعي بإدارة المعرفة وإدراك مفاهيمها وتشغيلها، بما يُمكن نجاح تنفيذها كمدخل تطويري للنشاط السياحي (عبود والجبوري، 2008).

جدول (9) مدى الوعي بمصطلح إدارة المعرفة

م	المتغير B1	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف *
1	- نعم.	162	46.8	1.75	0.787	%44.97
2	- إلى حد ما.	110	31.8			
3	- لا.	74	21.4			
	الإجمالي	346	100			

\* معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / المتوسط

يتضح من جدول (9) أن مدى وعي الجهاز الإداري بوزارة السياحة بمصطلح إدارة المعرفة؛ يأتي بمتوسط (1.75) في اتجاه أنه إلى حد ما يوجد وعي لديهم ومعرفة سابقة بهذا المصطلح، بمعامل اختلاف (44.97%). حيث أشار (46.8%) من مفردات العينة إلى وجود وعي لديهم بمصطلح إدارة المعرفة. بينما أوضح (31.8%) من مفردات العينة وعيهم ومعرفتهم المسبقة إلى حد ما بذلك المصطلح. ونوه (21.4%) منهم أنه لا يوجد لديهم وعي أو معرفة مسبقة بمصطلح إدارة المعرفة.

## - مدى قيام المديرين بوزارة السياحة بمد العاملين بخبراتهم

يشير الباحثون أن من ضمن العوامل التي تدعم الأداء؛ إهتمام المديرين بما يقوله العاملون وتحفيزهم على تبادل الخبرات والأفكار، ومساعدتهم على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة (أبو عليم، 2014).

جدول (10) مدى قيام المديرين بوزارة السياحة بمد العاملين بخبراتهم

م	المدى B3	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	107	30.9	1.69	0.463	%27.4
2	- إلى حد ما.	239	69.1			
3	- لا.	0	0.0			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (10) أن مدى قيام المديرين بوزارة السياحة بمد العاملين بخبراتهم؛ يأتي بمتوسط (1.69) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (27.4%). حيث أشار إلى ذلك (69.1%) من مفردات العينة. وأوضح (30.9%) من العينة أن المديرين بوزارة السياحة يقومون بالفعل بمد العاملين بخبراتهم. بينما لم ينفي ذلك أي من عينة الجهاز الإداري بوزارة السياحة.

## - مدى قيام المديرين بوزارة السياحة بتوفير البيئة المهنية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين

يشير الباحثون إلى أهمية تحسين آليات وقواعد العمل بما تتناسب مع طبيعة النشاط، ويُمكن من عملية إدخال إدارة المعرفة كأسلوب إستراتيجي لتمكين المؤسسة من تطوير وتحقيق أهدافها (عبود والجبوري، 2008).

جدول (11) مدى قيام المديرين بوزارة السياحة بتوفير البيئة المهنية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين

م	المدى B4	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	88	25.4	1.81	0.531	%29.34
2	- إلى حد ما.	236	68.2			
3	- لا.	22	6.4			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (11) أن مدى قيام المديرين بوزارة السياحة بتوفير البيئة المهنية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين؛ يأتي بمتوسط (1.81) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (29.34%). حيث أشار إلى ذلك (68.2%) من مفردات العينة. وأوضح (25.4%) من حجم العينة أن ذلك يحدث بالفعل، بينما نفي ذلك (6.4%) فقط من عينة العاملين بوزارة السياحة.

هذا ويتضح من جدول (10) وجدول (11) أن المديرين بوزارة السياحة يحرصون على نقل خبراتهم إلى العاملين، بدرجة أكبر من قيامهم بتوفير البيئة المهنية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين بعضهم البعض.



المحور الثاني: تقييم مدى توافر المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة بوزارة السياحة ومدى الارتكاز على المعرفة الضمنية والصريحة

- المصادر الداخلية للمعرفة التي يتم الاعتماد عليها في وزارة السياحة

جدول (12) المصادر الداخلية للمعرفة التي يتم الاعتماد عليها في وزارة السياحة

الترتيب	النسبة %	التكرار *	المصادر الداخلية للمعرفة C1	كود
1	71.4	247	- القوانين واللوائح.	C1.1
9	11.8	41	- دليل العمليات والإجراءات.	C1.2
8	21.4	74	- الأدلة الإرشادية.	C1.3
5	40.5	140	- البحوث والدراسات.	C1.4
6	34.1	118	- تقارير قياس الأداء الدورية.	C1.5
3	66.2	229	- قواعد البيانات الداخلية.	C1.6
7	30.9	107	- التقارير المالية الدورية.	C1.7
4	43.6	151	- الاجتماعات.	C1.8
2	67.6	234	- القرارات الإدارية والنشرات والتعاميم الداخلية.	C1.9

\* إمكانية اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من جدول (12) أن أبرز المصادر الداخلية للمعرفة التي يتم الاعتماد عليها في وزارة السياحة، تتمثل في الآتي: القوانين واللوائح؛ حيث أشار إلى ذلك (71.4%) من عينة الجهاز الإداري بوزارة السياحة. ثم القرارات الإدارية والنشرات والتعاميم الداخلية؛ من وجهة نظر (67.6%) من عينة الدراسة. يلي ذلك قواعد البيانات الداخلية؛ من وجهة نظر (66.2%). ثم محاضر الاجتماعات؛ حيث أشار إلى ذلك (43.6%) من عينة الجهاز الإداري بوزارة السياحة. وأخيراً البحوث والدراسات؛ من وجهة نظر (40.5%) من استجابات عينة الدراسة.

- المصادر الخارجية للمعرفة التي يتم الاعتماد عليها في وزارة السياحة

جدول (13) المصادر الخارجية للمعرفة التي يتم الاعتماد عليها في وزارة السياحة

الترتيب	النسبة %	التكرار *	المصادر الخارجية للمعرفة C2	كود
6	19.1	66	- العملاء.	C2.1
1	65.0	225	- شبكة الإنترنت.	C2.2
5	34.1	118	- الجامعات والمعاهد.	C2.3
4	46.0	159	- مراكز البحوث والدراسات.	C2.4
/1	65.0	225	- المواقع الإلكترونية للوزارات ذات العلاقة.	C2.5
3	53.2	184	- رئاسة مجلس الوزراء.	C2.6
7	15.9	55	- مجلس الشعب.	C2.7

\* إمكانية اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من جدول (13) أن أبرز المصادر الخارجية للمعرفة التي يتم الاعتماد عليها في وزارة السياحة، تتمثل في الآتي: شبكة الإنترنت والمواقع الإلكترونية للوزارات ذات العلاقة؛ من وجهة نظر (65.0%) من عينة الجهاز الإداري بوزارة السياحة. ثم رئاسة مجلس الوزراء، وقد أشار إلى ذلك (53.2%) من مفردات العينة، يلي ذلك مراكز البحوث والدراسات من وجهة نظر (46.0%) من آراء مفردات العينة.

هذا ويلاحظ أنه لم يشر إلى العملاء كمصدر للمعرفة الخارجية إلا (19.1%) فقط من مفردات العينة. الأمر الذي يبرز ضرورة إعادة الجهاز الإداري بوزارة السياحة النظر فيما يخص ارتكازهم على العملاء في الحصول على المعلومات وتقييم الخدمات التي يقدمونها ومن ثم العمل على تحسينها والارتقاء بمستوى الأداء.

هذا ويتضح من جدول (12) وجدول (13)، أن أبرز المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة على السواء التي يعتمد عليها الجهاز الإداري بوزارة السياحة تتمثل في: (1) القوانين واللوائح (مصادر داخلية)، (2) القرارات الإدارية والنشرات والتعاميم الداخلية (مصادر داخلية)، (3) قواعد البيانات الداخلية (مصادر داخلية)، (4) شبكة الإنترنت والمواقع الإلكترونية للوزارات ذات العلاقة (مصادر خارجية)، و(5) رئاسة مجلس الوزراء (مصادر خارجية). ولعل هذا يتفق مع طبيعة وزارة السياحة كجهاز حكومي وطبيعة العمل بها.

#### - تبادل المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات بين العاملين بوزارة السياحة

يشير الباحثون أن للمعرفة الضمنية أهمية بارزة؛ ويصعب نقلها نظراً لوجودها في عقول الأفراد. وتشمل المهارات الفطرية والأفكار والخبرات المكتسبة، والمعتقدات الثقافية والسلوكيات، وتنشأ عبر الممارسة والتجربة والمحاكاة والملاحظة، غير أنها يمكن أن تنتقل بالإتصال الشخصي والتفاعل المنتظم والثقة (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2017).

جدول (14) مدى سلاسة تبادل المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة بين العاملين بوزارة السياحة

م	المدى C3	التكرار	النسبة%	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	110	31.8	1.84	0.673	%36.58
2	- إلى حد ما.	181	52.3			
3	- لا.	55	15.9			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (14) أن مدى سلاسة تبادل المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة بين العاملين بوزارة السياحة؛ يأتي بمتوسط (1.84) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (36.58%). حيث أشار إلى ذلك (52.3%) من مفردات العينة. وأوضح (31.8%) من حجم العينة أن تبادل المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة يتم بسلاسة بين العاملين بوزارة السياحة. بينما نفى ذلك (15.9%) فقط من عينة العاملين بوزارة السياحة.

## - مدى إتاحة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وإعلانها للعاملين بوزارة السياحة

يشير الباحثون أن المعرفة الصريحة هي التي يمكن تحديدها والتعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز، كما يمكن تخزينها بشكل إلكتروني أو كتابي، بالإضافة إلى سهولة إمكانية نشرها والرجوع إليها. كقواعد البيانات وأشربة الفيديو. وأنه للاستفادة من المعرفة الصريحة يتوجب ضمان وصول العاملين إليها بيسر، والعمل على استمرار مراجعتها وتحديثها، وإتاحتها في الوقت المناسب (الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2017).

جدول (15) مدى إتاحة القوانين واللوائح وإعلانها للعاملين بوزارة السياحة

م	المدى C4	التكرار	النسبة%	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	129	37.3	1.82	0.729	%40.05
2	- إلى حد ما.	151	43.6			
3	- لا.	66	19.1			
الإجمالي			100			

يتضح من جدول (15) أن مدى إتاحة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وإعلانها للعاملين بوزارة السياحة؛ يأتي بمتوسط (1.82) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (40.05%). حيث أشار إلى ذلك (43.6%) من مفردات العينة. وأوضح (37.3%) من حجم العينة أن القوانين واللوائح المنظمة للعمل يتم إتاحتها وإعلانها للعاملين بالفعل. بينما نفى ذلك (19.1%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

## - مدى وجود دليل للإجراءات الإدارية معن للعاملين

جدول (16) مدى وجود دليل للإجراءات الإدارية معن للعاملين بوزارة السياحة

كود	المدى C5	التكرار	النسبة%	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	74	21.4	2.07	0.704	%34
2	- إلى حد ما.	173	50.0			
3	- لا.	99	28.6			
الإجمالي			100			

يتضح من جدول (16) أن مدى وجود دليل للإجراءات الإدارية معن للعاملين؛ يأتي بمتوسط (2.07) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (34%). حيث أشار إلى ذلك (50%) من مفردات العينة، ونفى ذلك (28.6%) من حجم العينة. بينما أشار (21.4%) فقط من عينة العاملين بوزارة السياحة؛ إلى وجود دليل للإجراءات الإدارية معن لهم.

## - مدى وجود دليل للوصف الوظيفي معن للعاملين

جدول (17) مدى وجود دليل للوصف الوظيفي معن للعاملين بوزارة السياحة

م	المدى C6	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	118	34.1	2.01	0.832	%41.4
2	- إلى حد ما.	107	30.9			
3	- لا.	121	35.0			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (17) أن مدى وجود دليل للوصف الوظيفي معن للعاملين؛ يأتي بمتوسط (2.01) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (41.4%). حيث أشار إلى ذلك (30.9%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (35%) من مفردات العينة. بينما أشار (34.1%) فقط من عينة العاملين بوزارة السياحة؛ إلى وجود دليل للوصف الوظيفي معن لهم.

## - مدى وجود قواعد بيانات لكافة الأمور التي يحتاج العاملين بوزارة السياحة بيانات ومعلومات عنها لأداء أعمالهم

جدول (18) وجود قواعد بيانات لكافة الأمور التي يحتاج العاملين بيانات ومعلومات عنها لأداء أعمالهم

م	المدى C7	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	107	30.9	1.95	0.750	%38.46
2	- إلى حد ما.	151	43.6			
3	- لا.	88	25.4			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (18) أن مدى وجود قواعد بيانات لكافة الأمور التي يحتاج العاملين بوزارة السياحة بيانات ومعلومات عنها لأداء أعمالهم؛ يأتي بمتوسط (1.95) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (38.46%). حيث أشار إلى ذلك (43.6%) من مفردات العينة. وأوضح وجود ذلك بالفعل (30.9%) من حجم العينة. بينما نفى ذلك (25.4%) فقط من مفردات العينة.

## - مدى إهتمام وزارة السياحة بإلحاق المديرين (الإدارة العليا) بدورات تدريبية من شأنها تلقي مزيد من المعلومات وتبادل الخبرات

جدول (19) مدى إهتمام وزارة السياحة بإلحاق المديرين بدورات تدريبية لتلقي المعلومات وتبادل الخبرات

م	المدى C8	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	184	53.2	1.43	0.614	%42.94
2	- إلى حد ما.	140	40.5			
3	- لا.	22	6.4			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (19) أن مدى إهتمام وزارة السياحة بإلحاق المديرين (الإدارة العليا) بدورات تدريبية لتلقي مزيد من المعلومات وتبادل الخبرات؛ يأتي بمتوسط (1.43) في اتجاه الإهتمام بذلك بالفعل، بمعامل اختلاف (42.94%). حيث أكد حدوث ذلك بالفعل (53.2%) من مفردات العينة. وأوضح (40.5%) من حجم العينة أن ذلك يتم إلى حد ما.

#### - مدى إهتمام وزارة السياحة بإلحاق العاملين بدورات تدريبية

يشير الباحثون إلى أهمية إدخال برامج التدريب والتعليم لفهم آليات وبرامج إدارة المعرفة في مختلف المجالات ومنها المجال السياحي (عبود والجبوري، 2008).

جدول (20) مدى إهتمام وزارة السياحة بإلحاق العاملين بدورات تدريبية

م	المدى C9	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	- نعم.	272	78.6	1.25	0.500	%40
2	- إلى حد ما.	63	18.2			
3	- لا.	11	3.2			
	الإجمالي	346	100			

يتضح من جدول (20) أن مدى إهتمام وزارة السياحة بإلحاق العاملين بدورات تدريبية؛ يأتي بمتوسط (1.25) في اتجاه الإهتمام بذلك، بمعامل اختلاف (40%). حيث أشار إلى ذلك (78.6%) من مفردات العينة. وأوضح (18.2%) من حجم العينة أنه إلى حد ما يتم الإهتمام بذلك.

هذا ويتضح من جدول (21) وجدول (22)، أن إهتمام وزارة السياحة بإلحاق العاملين بدورات تدريبية لتلقي مزيد من المعلومات وتبادل الخبرات أكبر من مدى الإهتمام بإلحاق المديرين بتلك الدورات التدريبية.

#### المحور الثالث: تقييم مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة

##### - مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة " البعد الأول: توليد المعرفة "

إن عمليات إدارة المعرفة متتابعة ومتكاملة، وتنطلق من توليد المعرفة وتوزيعها وتنميتها، وتنتهي بالتطبيق. ولابد وأن يكون نظام إدارة المعرفة قادراً على خزن المعرفة ووسائل الابتكار والإضافة وتصويب وإعادة تعديل المعرفة (صالح، 2017).

جدول (21) مدى تبني وزارة السياحة لتوليد المعرفة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر D1	كود
				%	ك	%	ك	%	ك		
3	%23.8	0.471	1.98	9.5	33	77.7	269	12.7	44	تقوم وزارة السياحة برصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم.	D1.1
7	%28.1	0.591	2.27	19.1	66	65.0	225	15.9	55	تسعى وزارة السياحة الى تمكين العاملين من الإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها.	D1.2
10	%22.16	0.605	2.73	61.8	214	34.1	118	4.1	14	تشجع وزارة السياحة العاملين على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	D1.3
4	%25.25	0.505	2.00	12.4	43	74.6	258	13.0	45	تهتم وزارة السياحة بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها المجتمع المستفيد منها.	D1.4
6	%28.4	0.605	2.13	25.4	88	61.8	214	12.7	44	تمتلك وزارة السياحة البرامج والأنظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة.	D1.5
5	%34.04	0.691	2.03	25.4	88	52.3	181	22.3	77	تحرص وزارة السياحة على مد العاملين بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار.	D1.6
1	%28.92	0.561	1.94	12.7	44	68.2	236	19.1	66	يبدي العاملون تفاعلاً في تحويل ما يملكون من معرفة كامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة لتعزيز أداء وزارة السياحة.	D1.7
8	%28.89	0.624	2.36	29.7	103	58.7	203	11.6	40	التزام الإدارة العليا باستخدام مفهوم إدارة المعرفة.	D1.8
9	%23.33	0.609	2.61	47.7	165	46.0	159	6.4	22	ينتشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة في وزارة السياحة.	D1.9
2	%27.1	0.535	1.97	12.7	44	71.4	247	15.9	55	تشجيع العاملين على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها.	D1.10
	%26.32	0.579	2.20							إجمالي المؤشر	D1.1 – D1.10

يتضح من جدول (21) أن مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة، فيما يتعلق بالبعد الأول: "توليد المعرفة"، يأتي بمتوسط (2.20) في اتجاه أنه إلى حد يتم تطبيق هذا البعد؛ بمعامل اختلاف (26.32%). هذا وتتمثل مؤشرات تطبيق هذا البعد في الآتي:

• أبرز مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتوليد المعرفة:

1. يبدي العاملون تفاعلاً في تحويل ما يملكون من معرفة كامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة لتعزيز أداء وزارة السياحة؛ بمتوسط (1.94) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (28.92%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (68.2%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث بالفعل (19.1%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.7%) من عينة الدراسة الميدانية.

2. تشجيع العاملين على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها؛ بمتوسط (1.97) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (27.1%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (71.4%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث بالفعل (15.9%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.7%) من عينة الدراسة الميدانية.

3. تقوم وزارة السياحة برصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم؛ بمتوسط (1.98) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (23.8%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (77.7%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث بالفعل (12.7%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) من عينة الدراسة الميدانية.

4. تهتم وزارة السياحة بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها المجتمع المستفيد منها؛ بمتوسط (2.00) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (25.25%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (74.6%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث بالفعل (13.0%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.4%) من عينة الدراسة الميدانية.

5. تحرص وزارة السياحة على مد العاملين بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار؛ بمتوسط (2.03) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (34.04%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (52.3%) من مفردات العينة. ونفى حدوث ذلك (25.4%) من مفردات العينة. بينما أكد ذلك (22.3%) من عينة الدراسة الميدانية.

• أقل مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتوليد المعرفة:

1. تشجع وزارة السياحة العاملين على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت؛ بمتوسط (2.73) في اتجاه نفى ذلك، بمعامل اختلاف (22.16%)؛ حيث أوضح ذلك (61.8%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث إلى حد ما (34.1%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك (4.1%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

2. ينتشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة في وزارة السياحة؛ بمتوسط (2.61) في اتجاه نفى ذلك، بمعامل اختلاف (23.33%)؛ حيث أوضح ذلك (47.7%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث إلى حد ما (46.0%) من مفردات العينة. بينما لم يؤكد على انتشار الوعي بالفعل سوى (6.4%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

3. التزام الإدارة العليا باستخدام مفهوم إدارة المعرفة؛ بمتوسط (2.36) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (28.89%)؛ حيث أشار إلى ذلك (58.7%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (29.7%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (11.6%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

4. تسعى وزارة السياحة إلى تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها؛ بمتوسط (2.27) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (28.1%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (65.0%) من مفردات

- العينة. ونفى ذلك (19.1%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (15.9%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
5. تمتلك وزارة السياحة البرامج والأنظمة التي تساعد على خلق معرفة جديد؛ بمتوسط (2.13) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (28.4%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (61.8%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (25.4%) من مفردات العينة. بينما أكد على امتلاك البرامج والأنظمة بالفعل (12.7%) فقط من حجم العينة.
6. في هذا الإطار، أوضح أحد الباحثين أن المؤسسة التي تهتم بإدارة المعرفة تحتاج إلى توفير مجموعة من المستلزمات كالثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمعرفة المشتركة، والبيئة المادية (جرادات والمعاني، 2014).



## - مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة "البعد الثاني: تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة"

جدول (22) مدى تبني وزارة السياحة لتخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر D2	كود
				%	ك	%	ك	%	ك		
3	%42.8	0.813	1.90	28.6	99	33.2	115	38.2	132	يوجد تعليمات واضحة في وزارة السياحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	D2.1
5	%31.7	0.615	1.94	15.9	55	61.8	214	22.3	77	تستخدم وزارة السياحة أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة.	D2.2
10	%24.9	0.549	2.22	28.6	99	65.0	225	6.4	22	يوجد إهتمام بتوثيق معرفة الخبراء في وزارة السياحة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد يرجع إليها لحل المشكلات.	D2.3
4	%34.6	0.665	1.92	19.1	66	55.5	192	25.4	88	تمتلك وزارة السياحة أنظمة معلومات إدارية إلكترونية لتنظيم أعمالها.	D2.4
7	%34.04	0.691	2.03	25.4	88	52.3	181	22.3	77	لدى العاملين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها.	D2.5
1	%43.2	0.639	1.48	9.5	33	41.3	143	49.1	170	تعمل وزارة السياحة على توثيق الأرشيف الورقي إلى إلكتروني.	D2.6
2	%49.9	0.719	1.44	19.1	66	37.8	131	%43.1	149	تستخدم وزارة السياحة أجهزة وأدوات وبرامج إلكترونية حديثة لتخزين المعرفة فيها.	D2.7
8	%32.6	0.685	2.10	28.6	99	52.3	181	19.1	66	تتوافر لدى وزارة السياحة آليات وأجهزة قادرة على استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة.	D2.8
6	%28.25	0.565	2.00	16.2	56	68.2	236	15.6	54	تستخدم وزارة السياحة أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة فيها.	D2.9
9	%19.6	0.418	2.13	15.9	55	80.9	280	3.2	11	توفر وزارة السياحة وسائل تؤدي إلى سرعة وصول العاملين للمعرفة التي يحتاجونها.	D2.10
	%22.13	0.636	1.92							إجمالي المؤشر	D2.1- D2.10

يتضح من جدول (22) أن مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة، فيما يتعلق بالبعد الثاني: "تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة"، يأتي بمتوسط (1.92) في اتجاه أنه إلى حد يتم تطبيق هذا البعد؛ بمعامل اختلاف (22.13%). هذا ويتمثل مؤشرات تطبيق هذا البعد في الآتي:

• أبرز مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة:

1. تعمل وزارة السياحة على توثيق الأرشيف الورقي إلى إلكتروني؛ بمتوسط (1.48) في اتجاه حدوث ذلك، بمعامل اختلاف (38.04%)؛ حيث أشار إلى ذلك (49.1%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث إلى حد ما (41.3%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) من عينة الدراسة الميدانية.
2. تستخدم وزارة السياحة أجهزة وأدوات وبرامج إلكترونية حديثة لتخزين المعرفة؛ بمتوسط (1.44) في اتجاه حدوث ذلك، بمعامل اختلاف (49.9%)؛ حيث أشار إلى ذلك (43.1%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث إلى حد ما (37.8%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (19.1%) من عينة الدراسة الميدانية.
3. يوجد تعليمات واضحة في وزارة السياحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة لديها؛ بمتوسط (1.90) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (42.8%)؛ حيث أشار إلى حدوث ذلك (38.2%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث إلى حد ما (33.2%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (28.6%) من عينة الدراسة الميدانية.
4. تمتلك وزارة السياحة أنظمة معلومات إدارية إلكترونية لتنظيم أعمالها؛ بمتوسط (1.92) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (34.6%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث بالفعل (25.4%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (19.1%) من عينة الدراسة الميدانية.
5. تستخدم وزارة السياحة أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة؛ بمتوسط (1.94) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (31.7%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (61.8%) من مفردات العينة. وأكد حدوث ذلك بالفعل (22.3%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (15.9%) من عينة الدراسة الميدانية.

• أقل مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة:

1. يوجد إهتمام بتوثيق معرفة الخبراء في وزارة السياحة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد يرجع إليها لحل المشكلات؛ بمتوسط (2.22) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (24.9%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (65.0%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (28.6%) من مفردات العينة. بينما لم يؤكد حدوث ذلك سوى (6.4%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
2. توفر وزارة السياحة وسائل تؤدي إلى سرعة وصول العاملين للمعرفة التي يحتاجونها؛ بمتوسط (2.13) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (19.6%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (80.9%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (15.9%) من مفردات العينة. بينما لم يؤكد حدوث ذلك سوى (3.2%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
3. تتوفر لدى وزارة السياحة آليات وأجهزة قادرة على استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة؛ بمتوسط (2.10) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (32.6%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (52.3%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (28.6%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك (19.1%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
4. لدى العاملين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها؛ بمتوسط (2.03) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (34.04%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (52.3%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (25.4%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك (22.3%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
5. تستخدم وزارة السياحة أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوفرة فيها؛ بمتوسط (2.00) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (28.25%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (68.2%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (16.2%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (15.6%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

## - مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة "البعد الثالث: مشاركة ونقل المعرفة"

جدول 23: مدى تبني وزارة السياحة لمشاركة ونقل المعرفة"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر D3	كود
				%	ك	%	ك	%	ك		
6	29.85%	0.615	2.06	22.3	77	61.8	214	15.9	55	تسود بين العاملين بوزارة السياحة ثقافة المشاركة بالمعرفة.	D3.1
5	25.25%	0.505	2.00	12.7	44	74.6	258	12.7	44	لدى العاملين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.	D3.2
3	27.16%	0.535	1.97	12.7	44	71.4	247	15.9	55	لدى وزارة السياحة نظام إداري فعال يسهل مشاركة المعرفة بين العاملين.	D3.3
8	19.62%	0.418	2.13	15.9	55	80.9	280	3.2	11	تتوفر بوزارة السياحة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة (شبكة إتصال داخلية / بريد إلكتروني / أرشفة إلكترونية).	D3.4
7	32.62%	0.685	2.10	28.6	99	52.3	181	19.1	66	تهتم وزارة السياحة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع العاملين والمستفيدين.	D3.5
10	20.34%	0.478	2.35	35.0	121	65.0	225	0.0	0	يتوفر بوزارة السياحة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين جميع العاملين من خلال أسلوب فريق العمل.	D3.6
1	30.97%	0.570	1.84	9.5	33	65.0	225	25.4	88	تهتم وزارة السياحة بتنمية قدرات العاملين في مهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر ورش العمل والندوات وغيرها.	D3.7
2	42.79%	0.813	1.90	28.6	99	33.2	115	38.2	132	يتشارك العاملين المعرفة مع زملائهم دون الخوف على مستقبلهم الوظيفي.	D3.8
/3	27.16%	0.535	1.97	12.7	44	71.4	247	15.9	55	تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية الإتصال والتواصل بين العاملين للحصول على المعرفة ممن يملكها.	D3.9
9	29.22%	0.640	2.19	31.8	110	55.5	192	12.7	44	توفر الإدارة العليا نظم حوافز تشجع على المشاركة بالمعرفة وإدارتها.	D3.10
	28.26%	0.579	2.05							إجمالي المؤشر	D3.1- D3.10

يتضح من جدول (23) أن مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة، فيما يتعلق بالبعد الثالث: "مشاركة ونقل المعرفة"، يأتي بمتوسط (2.05) في اتجاه أنه إلى حد يتم تطبيق هذا البعد؛ بمعامل اختلاف (28.26%). هذا وتمثل مؤشرات تطبيق هذا البعد في الآتي:

- أبرز مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بمشاركة ونقل المعرفة:

  1. تهتم وزارة السياحة بتنمية قدرات العاملين في مهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر ورش العمل والندوات وغيرها؛ بمتوسط (1.84) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (30.97%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (65.0%) من مفردات العينة. وأكد حدوث ذلك بالفعل (25.4%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) من عينة الدراسة الميدانية.
  2. يتشارك العاملين المعرفة مع زملائهم دون الخوف على مستقبلهم الوظيفي؛ بمتوسط (1.90) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (42.79%)؛ حيث أكد حدوث ذلك بالفعل (38.2%) من مفردات العينة. وأشار إلى حدوث ذلك إلى حد ما (33.2%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (28.6%) من عينة الدراسة الميدانية.
  3. لدى وزارة السياحة نظام إداري فعال يسهل مشاركة العاملين للمعرفة. - تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية الإتصال والتواصل بين العاملين للحصول على المعرفة ممن يملكها؛ بمتوسط (1.97) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (27.16%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (71.4%) من مفردات العينة. وأكد حدوث ذلك بالفعل (15.9%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.7%) من مفردات العينة.
  4. لدى العاملين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها؛ بمتوسط (2.00) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (25.25%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (74.6%) من مفردات العينة. وأكد أن ذلك يحدث بالفعل (12.7%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك نفس النسبة من حجم العينة.

- تتمثل أقل مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بمشاركة ونقل المعرفة، في الآتي:

  1. يتوفر بوزارة السياحة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين جميع العاملين من خلال أسلوب فريق العمل؛ بمتوسط (2.35) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (20.34%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (65.0%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (35.0%) من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
  2. توفر الإدارة العليا نظم حوافز يشجع على المشاركة في المعرفة وإدارتها؛ بمتوسط (2.19) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (29.22%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (31.8%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (12.7%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
  3. تتوفر بوزارة السياحة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة (شبكة إتصال داخلية/ بريد إلكتروني/ أرشفة إلكترونية)؛ بمتوسط (2.13) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (19.62%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (80.9%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (15.96%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (3.2%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
  4. تهتم وزارة السياحة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع العاملين والمستفيدين؛ بمتوسط (2.10) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (32.62%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (52.3%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (28.6%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (19.1%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
  - تسود بين موظفي وزارة السياحة ثقافة المشاركة بالمعرفة؛ بمتوسط (2.06) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (29.85%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (61.8%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (22.3%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (15.9%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

- مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة "البعد الرابع: تطبيق المعرفة"

جدول (24) مدى تبني وزارة السياحة لتطبيق المعرفة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	لا		إلى حد ما		نعم		المؤشر D4	كود
				(3)	%	ك	%	ك	%		
6	%25.09	0.527	2.10	25.4	88	58.7	203	15.9	55	تعمل وزارة السياحة على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة.	D4.1
4	%28.95	0.637	2.20	19.1	66	71.4	247	9.5	33	تستخدم وزارة السياحة المعرفة المتاحة لتعزيز أدائها.	D4.2
2	%32.64	0.643	1.97	19.1	66	58.7	203	22.3	77	تدعم وزارة السياحة عمليات دمج المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية.	D4.3
1	%35.08	0.656	1.87	15.9	55	55.5	192	28.6	99	تمتلك وزارة السياحة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	D4.4
7	%26.3	0.618	2.35	35.0	121	55.5	192	9.5	33	تعمل وزارة السياحة على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل.	D4.5
3	%33.4	0.668	2.00	22.3	77	55.5	192	22.3	77	تكرس وزارة السياحة عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير نحو تحسين خدمات المعلومات.	D4.6
/4	%28.95	0.637	2.20	19.1	66	71.4	247	9.5	33	تهتم وزارة السياحة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	D4.7
	%31.98	0.662	2.07							إجمالي المؤشر	D4.1- D4.7

يتضح من جدول 24: أن مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وزارة السياحة، فيما يتعلق بالبعد الرابع: "تطبيق المعرفة"، يأتي بمتوسط (2.07) في اتجاه أنه إلى حد يتم تطبيق هذا البعد؛ بمعامل اختلاف (31.99%). هذا وتمثل مؤشرات تطبيق هذا البعد في الآتي:

1. أبرز مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتطبيق المعرفة:
2. تمتلك وزارة السياحة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة؛ بمتوسط (1.87) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (35.08%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. وأكد حدوث ذلك بالفعل (28.6%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (15.9%) من عينة الدراسة الميدانية.
3. تدعم وزارة السياحة عمليات دمج المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية؛ بمتوسط (1.97) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (32.64%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (58.7%) من مفردات العينة. وأكد حدوث ذلك بالفعل (22.3%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (19.1%) من عينة الدراسة الميدانية.
4. تركز وزارة السياحة عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير نحو تحسين خدمات المعلومات؛ بمتوسط (2.00) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (33.4%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. وأكد حدوث ذلك بالفعل (22.3%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك نفس النسبة من عينة الدراسة الميدانية.

• تتمثل أقل مؤشرات تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتطبيق المعرفة، في الآتي:

1. تعمل وزارة السياحة على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل؛ بمتوسط (2.35) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (26.3%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (35.0%) من مفردات العينة. بينما لم يؤكد حدوث ذلك بالفعل سوى (9.5%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
2. تعمل وزارة السياحة على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة؛ بمتوسط (2.10) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (25.09%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (58.7%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (25.4%) من مفردات العينة. بينما أكد حدوث ذلك بالفعل (15.9%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
3. تستخدم وزارة السياحة المعرفة المتاحة لتعزيز أدائها. - تهتم وزارة السياحة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم؛ بمتوسط (2.20) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (28.95%)؛ حيث أشار إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما (71.4%) من مفردات العينة. ونفى ذلك (19.1%) من مفردات العينة. بينما لم يؤكد حدوث ذلك بالفعل سوى (9.5%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.

يتضح من جداول (26) و(27) و(28) و(29) أنه إلى حد ما يتم تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة؛ بمتوسط (2.06) ومعامل اختلاف (29.8%). ويأتي على الترتيب تبني وزارة السياحة للبعد الخاص بتخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة. ثم مشاركة ونقل المعرفة، ثم تطبيق المعرفة وأخيراً ما يتعلق بتبني توليد المعرفة.

## - معوقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة

جدول (25) معوقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر D5	كود
				%	ك	%	ك	%	ك		
1	39.27%	0.648	1.65	9.5	33	46.0	159	44.5	154	عدم وجود الإلمام الكافي بمفهوم ودور إدارة المعرفة.	D5.1
4	38.22%	0.688	1.80	15.9	55	49.1	170	35.0	121	عدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة.	D5.2
7	43.64%	0.803	1.84	25.4	88	33.2	115	41.3	143	عدم توفر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة.	D5.3
8	30.81%	0.570	1.85	9.5	33	65.0	225	25.4	88	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.	D5.4
5	32.49%	0.588	1.81	9.5	33	61.8	214	28.6	99	عدم توافر ثقافة العمل كفريق والتي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة.	D5.5
9	38.65%	0.719	1.86	19.1	66	46.0	159	35.0	121	قلة توفر الأجهزة والأنظمة الداعمة لعمليات إدارة المعرفة.	D5.6
12	38.62%	0.730	1.89	22.3	77	46.0	159	31.8	110	عدم توفر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة.	D5.7
10	32.35%	0.605	1.87	12.7	44	61.8	214	25.4	88	قلة الكوادر البشرية في بعض إدارات الوزارة بسبب النقل، الإنتداب.	D5.8
3	30.84%	0.549	1.78	6.4	22	65.0	225	28.6	99	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في الوزارة.	D5.9
11	34.89%	0.656	1.88	15.9	55	55.5	192	28.6	99	عدم نقل المعرفة بشكل صحيح العاملين الجدد.	D5.10
13	30.73%	0.584	1.90	12.7	44	65.0	225	22.3	77	قلة الإهتمام ببناء قدرات العاملين في الوزارة.	D5.11
6	35.16%	0.640	1.82	12.7	44	55.5	192	31.8	110	نقص توثيق ذاكرة الوزارة (البرامج، الأنظمة).	D5.12
2	38.03%	0.639	1.68	9.5	33	49.1	170	41.3	143	قلة الالتزام بالوصف الوظيفي من قبل بعض العاملين في الوزارة.	D5.13
	35.55%	0.647	1.82							إجمالي المؤشر	D5.1- D5.13

يتضح من جدول (25) أنه إلى حد ما توجد معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة، بمتوسط (1.82)؛ بمعامل اختلاف (35.55%).

• تتمثل أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة، في الآتي:

1. عدم وجود الإلمام الكافي بمفهوم ودور إدارة المعرفة؛ بمتوسط (1.65) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (39.27%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (46.0%) من مفردات العينة. وأكد عدم وجود الإلمام الكافي (44.5%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) من عينة الدراسة الميدانية.
2. قلة الالتزام بالوصف الوظيفي من قبل بعض العاملين؛ بمتوسط (1.68) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (38.03%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (49.1%) من مفردات العينة. وأكد قلة الالتزام بالوصف الوظيفي من قبل بعض العاملين (41.3%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) من عينة الدراسة الميدانية.
3. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين؛ بمتوسط (1.78) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (30.84%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (65.0%) من مفردات العينة. وأكد على وجود مقاومة للتغيير (28.6%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (6.4%) فقط من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
4. عدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة؛ بمتوسط (1.80) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (38.22%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (49.1%) من مفردات العينة. وأكد على عدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة (35.0%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (15.9%) فقط من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
5. عدم توافر ثقافة العمل كفريق والتي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة؛ بمتوسط (1.81) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (32.49%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (61.8%) من مفردات العينة. وأجزم بعدم توافر ثقافة العمل كفريق والتي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة (28.6%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) فقط من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
6. نقص توثيق ذاكرة الوزارة (البرامج، الأنظمة)؛ بمتوسط (1.82) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (35.16%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. وأكد على نقص توثيق ذاكرة الوزارة (البرامج، الأنظمة) (31.8%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.7%) فقط من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
7. عدم توافر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة؛ بمتوسط (1.84) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (43.64%)؛ حيث أكد على عدم توافر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة (41.3%) من مفردات العينة. وأشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (33.2%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (25.4%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
8. الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة؛ بمتوسط (1.85) في إتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (30.81%)؛ حيث أشار إلى ذلك (65.0%) من مفردات العينة. وأكد على الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة (25.4%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (9.5%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.



9. قلة توفر الأجهزة والأنظمة الداعمة لعمليات إدارة المعرفة؛ بمتوسط (1.86) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (38.65%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (46.0%) من مفردات العينة. وأكد على قلة توفر الأجهزة والأنظمة الداعمة لعمليات إدارة المعرفة (35.0%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (19.1%) فقط من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
10. قلة الكوادر البشرية في بعض إدارات الوزارة بسبب النقل أو الإنتداب؛ بمتوسط (1.87) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (32.35%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (61.8%) من مفردات العينة. وأكد على قلة الكوادر البشرية في بعض إدارات الوزارة بسبب النقل أو الإنتداب (25.4%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.7%) فقط من عينة الدراسة الميدانية.
11. عدم نقل المعرفة بشكل صحيح للعاملين الجدد؛ بمتوسط (1.88) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (34.89%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (55.5%) من مفردات العينة. وأكد على عدم نقل المعرفة بشكل صحيح للموظف الجديد (28.6%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (15.9%) فقط من مفردات عينة الدراسة الميدانية.
12. عدم توفر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة؛ بمتوسط (1.89) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (38.62%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (46.0%) من مفردات العينة. وأكد على عدم توفر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة (31.8%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (22.3%) من مفردات العينة.
13. قلة الإهتمام ببناء قدرات العاملين في وزارة السياحة؛ بمتوسط (1.90) في اتجاه إلى حد ما، بمعامل اختلاف (30.73%)؛ حيث أشار إلى وجود ذلك المعوق إلى حد ما (65.0%) من مفردات العينة. وأكد على قلة الإهتمام ببناء قدرات العاملين (22.3%) من مفردات العينة. بينما نفى ذلك (12.7%) من مفردات عينة الدراسة الميدانية.

### نتائج الدراسة الميدانية

- وجود وعي إلى حد ما لدى الجهاز الإداري بوزارة السياحة بمصطلح "إدارة المعرفة".
- أن أبرز المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة التي يعتمد عليها الجهاز الإداري بوزارة السياحة تتمثل على الترتيب في الآتي: (1) القوانين واللوائح (مصادر داخلية)، (2) القرارات الإدارية والنشرات والتعاميم الداخلية (مصادر داخلية)، (3) قواعد البيانات الداخلية (مصادر داخلية)، (3) شبكة الإنترنت والمواقع الإلكترونية للوزارات ذات العلاقة (مصادر خارجية)، و(4) رئاسة مجلس الوزراء (مصادر خارجية). ولعل هذا يتفق مع طبيعة وزارة السياحة كجهاز حكومي وطبيعة العمل بها.
- أنه إلى حد ما يتم تبادل المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة بسلاسة بين العاملين بوزارة السياحة.
- أنه إلى حد ما يتم إتاحة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وإعلانها للعاملين بوزارة السياحة. وإلى حد ما يوجد دليل للإجراءات الإدارية ودليل للوصف الوظيفي معلنين للعاملين. وإلى حد ما تتواجد قواعد بيانات لكافة الأمور التي يحتاج العاملين بوزارة السياحة بيانات ومعلومات عنها لأداء أعمالهم.

5. إهتمام وزارة السياحة بإلحاق المديرين بدورات تدريبية لتلقي المعلومات وتبادل الخبرات، كذلك إلحاق العاملين بدورات تدريبية. غير أن مدى الإهتمام بإلحاق العاملين بتلك الدورات تدريبية أكبر من مدى الإهتمام بإلحاق المديرين بها.
6. أنه إلى حد ما يتم تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة. ويأتي تبني أبعادها على الترتيب في البعد الخاص بتخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة. ثم مشاركة المعرفة، ثم تطبيق المعرفة وأخيراً ما يتعلق بتبني توليد المعرفة.
7. أنه إلى حد ما توجد معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة، وتتمثل أبرز تلك المعوقات في عدم الإلمام الكافي بمفهوم ودور إدارة المعرفة، قلة الالتزام بالوصف الوظيفي من قبل بعض العاملين، مقاومة التغيير لدى بعض العاملين، عدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة، عدم توافر ثقافة العمل كفريق والتي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة.

### النتائج العامة للبحث

1. تعتبر المعرفة المورد الأهم لتمييز المؤسسات السياحية، خاصةً مع اقتناع الإدارة العليا بأهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة.
2. إن إدارة المعرفة عبارة عن سلسلة متتابعة ومتكاملة من العديد من العمليات كتوليد وتخزين والمشاركة وتطبيقها.
3. توجد العديد من المتطلبات اللازم توافرها في المؤسسات السياحية لإدارة المعرفة، لعل أبرزها يتمثل في تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، اقتناع القيادة بأهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وتوفير الموارد البشرية الداعمة.
4. تعتبر إدارة المعرفة أحد المناهج التي تلعب دوراً في منظمات الأعمال السياحية، وتمنحها مزايا تنافسية، وتعتبر جزءاً من النشاط التسويقي لها. وهي تحتاج إلى عملية تقويم مستمر لإمكانياتها المعرفية من خلال عمليات التحليل لمستوى أدائها، والتعرف على مستوى أداء المنافسين.

### التوصيات

- توصيات موجهة للإدارة العامة للحاسبات الآلية بوزارة السياحة
  1. تطوير البرامج والأنظمة الإلكترونية التي تساعد العاملين على المشاركة بالمعرفة وخلق معرفة جديدة واسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة، لضمان سرعة وصول العاملين للمعرفة التي يحتاجونها وكفاءة الأداء.
- توصيات موجهة للإدارة العامة للمعلومات والإحصاء بوزارة السياحة
  1. تمكين العاملين بمختلف إدارات وزارة السياحة من الاستفادة من التجارب والخبرات والمعلومات المتراكمة لديها.
  2. الإهتمام بتوثيق معرفة الخبراء في وزارة السياحة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد يرجع إليها لحل المشكلات.

- **توصيات موجهة للإدارة العامة للمتابعة وتقييم الأداء بوزارة السياحة**
  1. تنظيم مكافأة ربع سنوية لأفضل إدارة عامة يمكن اعتبارها كنموذج وقوة في الأداء والإنجاز؛ وإنجاز العمل بأسلوب فريق العمل، والتي يوجد تواصل فعال بين العاملين فيها يتيح لهم سلاسة مشاركة المعرفة فيما بينهم، والتي يقوم العاملين فيها بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتداول فيما بينهم.
- **توصيات موجهة للإدارة العامة للتدريب السياحي بوزارة السياحة**
  1. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للجهاز الإداري بوزارة السياحة من مختلف المستويات الإدارية (العليا-الوسطى- المباشرة)؛ من شأنها الآتي:
    - زيادة وعيهم بالأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي حال تطبيقها لتحسين كفاءتهم في أداء أعمالهم وتقلل من الوقت اللازم والجهد المبذول في أداء العمل؛ كالأسلوب الإداري المتمثل في إدارة المعرفة.
    - أهمية تبادل المعرفة بين أعضاء الجهاز الإداري بوزارة السياحة على المستويين الأفقي والرأسي، سواء بين العاملين في ذات المستوى الإداري أو بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية، وتوضيح أهمية ذات سواء لمن ينقل المعرفة أو لمن يتلقاها، وتوضيح أنها عملية متبادلة.
- **توصيات موجهة للإدارة العامة لشئون العاملين بوزارة السياحة**
  1. إضافة بند في تقرير تقييم الأداء السنوي للعاملين؛ يتمثل في مدى قيام العاملين بتوليد وابتكار المعرفة، ومدى مشاركتهم في تخزين المعرفة، ومدى تطبيقهم للمعرفة التي يملكونها لتطوير أدائهم. ويخصص لها درجات معينة ضمن درجات التقييم.
- **توصيات موجهة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة بوزارة السياحة**
  1. المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي للوزارة وتعديله بما يحقق سلاسة التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية.
  2. إضافة إدارة للهيكل التنظيمي للوزارة تحت مسمى "إدارة المعرفة"، ويقترح أن تكون ضمن الإدارات العامة التابعة للإدارة المركزية للمعلومات ودعم إتخاذ القرار. أو دراسة تعديل مسمى "الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء" إلى "الإدارة العامة لإدارة المعرفة"؛ وتكييف إختصاصاتها وتطويرها لتتلاءم مع التطور الذي يشهده العالم من الارتكاز على المعلومات إلى الارتكاز على المعرفة وإدارتها وتفعيل دورها في بناء الذاكرة التنظيمية لوزارة السياحة ومن ثم تحسين الأداء.

## المراجع

- أبو عليم، طالب محمد (2014): أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- الإدارة العامة لشئون العاملين بوزارة السياحة (2017): إحصائية بأعداد العاملين بوزارة السياحة، القاهرة- ج.م.ع.

- السالمي، جمال بن مطر وعبد الله، خالد عتيق سعيد والهتاني، عبد الله بن سالم (2019): مدى الاستفادة من إنترنت الأشياء في دعم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، وقرات العمل المقدمة للمؤتمر 25. لجمعية المكتبات المتخصصة/فرع الخليج العربي "إنترنت الأشياء: مستقبل مجتمعات الإنترنت المترابطة Conference Proceeding، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة، 05-07 مارس، ص.ص 323- 338.
- الهميسات، إيثار خلف (2014): آثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط- الأردن.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2017): الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية، أبو ظبي/ دبي- الإمارات العربية المتحدة.
- الياسري، أكرم محسن وحسين، ظفر ناصر (2013): أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاسية، المجلد 15، العدد 3، الديوانية- القادسية- العراق، ص.ص 241- 263.
- بوجمعة، سميرة (2018/2019): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف-المسيلة-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف/المسيلة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المسيلة- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، أحمد إسماعيل (2014): أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، Arab Economic and Business Journal، دار النشر Elsevier، العدد 9- الإصدار 1، ص.ص 27- 36.
- حلاق، ريماء علي (2013-2014): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق- سوريا.
- حمودة، نسيم ودبي، علي (2017): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 14، العدد 30، الجلفة- الجزائر، ص.ص 339- 358.
- داهنين، بن عامر (2016/2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، وزارة التعليم العالي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- صالح، حنين محمد عبد الحافظ (2017): توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- عبد الله، خالد عتيق سعيد وجرجيس، جاسم محمد (2014): إدارة المعرفة: مفهوما، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، كيو ساينس QSCIENCE - دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، عدد خاص بكتيب المؤتمر والمعرض السنوي 2014 لجمعية المكتبات المتخصصة/ فرع الخليج العربي Conference Proceeding، الدوحة - قطر، 25-27 مارس، <https://doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.7>، ص.ص 1-15.
- عبود، سالم محمد والجبوري، سالم حميد (2008): إدارة المعرفة وأثرها في تنشيط التسويق السياحي والفندقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، بغداد - العراق.
- فراح، رشيد وقنور، عادل (2017): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المحاسبة المالية: الجباية: والتأمين، جامعة العربي بن مهيدي، العدد الثامن، أم البواقي - الجزائر، ديسمبر، ص.ص 406 - 427.
- فواز، واضح ومجدي، نويري (2017): إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلد الأول، العدد الأول، مارس، ص.ص 222 - 239.
- قاعود، مروة صلاح (2017): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (11)، العدد (1/2)، الفيوم - ج.م.ع.، سبتمبر، ص.ص 204 - 222.
- مهنا، عبد المجيد (2012): إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 3-4، سوريا - دمشق، ص.ص 219 - 245.
- نجم، نجم عبود (2008): إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان - الأردن.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (2014-2016): إستراتيجية إدارة المعرفة، المملكة الأردنية الهاشمية.



## Assessment of Application of Knowledge Management in the Ministry of Tourism

**Mohammed Abd El-Rahman Hegazy**

Faculty of Tourism and Hotels  
Suez Canal University

**Walid Sayed Amin**

Faculty of Tourism and Hotels  
Mansoura University

**Adel Ahmed Mohamed**

Faculty of Tourism and Hotels- Mansoura University

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Knowledge;  
Knowledge  
Management; Ministry  
of Tourism.

**(JAAUTH)  
Vol. 17, No. 3,  
(2019),  
PP. 142-171.**

### Abstract

Knowledge plays an important role in organizational development and performance improvement. The research is based on trying to answer the following two questions: Does the Ministry of Tourism have knowledge management mechanisms? What are obstacles that hinder the optimal application of knowledge management in the Ministry of Tourism?. The research aims at the following: - Highlighting awareness of the Ministry of Tourism's employees about the term knowledge management. - Assessment of the extent of availability of internal and external sources of knowledge in the Ministry of Tourism and the extent of reliance on implicit and explicit knowledge. - Assessment of the extent of application of knowledge management in the Ministry of Tourism. - Identifying obstacles of the knowledge management application in the Ministry of Tourism. The research was applied to the Ministry of Tourism and is based on the descriptive- survey approach. By designing the questionnaire, collecting and analyzing data and information, and then presenting the results. Where the questionnaire forms were distributed to a sample from the administrative body of the Ministry of Tourism during the period from April to August of 2019 to contribute to answer the research questions and achieve its objectives..