

## دور التعلم التنظيمي في رفع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية في مصر: التحديات والحلول المقترحة

د/ زينب السيد محمود على المناخلى  
دكتورة الفلسفة في إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### المستخلص:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على التعلم التنظيمي ودوره في توليد المعرفة اللازمة لرفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمنظمات بصفة عامة والخدمية منها على وجه الخصوص، وتحليل مقومات وآليات تطبيق التعلم التنظيمي بقطاع الخدمات السياحية في مصر. الأمر الذي قد يعترضه الكثير من التحديات والعوائق كالتكنولوجيا والبنية التحتية المطلوبة، ومدى ملائمة الإطار التشريعي والبنية التنظيمية والإدارية، وكذلك الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة لذلك. الأمر الذي يستوجب معه ضرورة تبنى منظومة ناجحة للتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة اللازمة لرفع كفاءة الخدمات السياحية بمصر. حيث توصلت النتائج أن تنفيذ برنامج ناجح لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي لا يعد هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجحة لدعم الحوكمة المجتمعية ولتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ولعله من الأهمية التأكيد على الترابط والتكامل الواضح بين تطبيق برنامج فعال للتعلم التنظيمي؛ ورفع كفاءة أداء الخدمات العامة بصفة عامة وكذا أداء قطاع الخدمات السياحية بصفة خاصة. وتتنوع مقومات تطبيق منظومة ناجحة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بين المقومات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والبشرية والقانونية وثقافية واجتماعية وسياسية، والتي تشكل في مجملها البنية التحتية الأساسية لإنجاح تطبيق منظومة فعالة للتعلم التنظيمي. كما تناولت الدراسة بالتحليل الحالة المصرية فيما يخص تطبيق منظومة التعلم التنظيمي لرفع كفاءة قطاع الخدمات السياحية، على نحو يتطلب معه اتخاذ حزمة من الإصلاحات والتغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والمالية في البنية الأساسية سواء الإدارية والبشرية أو التكنولوجية، وذلك لتحقيق الأهداف الطموحة التي يسعى التعلم

التنظيمي إلى تحقيقها من رفع كفاءة لرفع كفاءة قطاع الخدمات السياحية ودعم الحوكمة المجتمعية، الأمر الذي يقود إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.  
الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي - إدارة المعرفة - كفاءة الأداء - قطاع الخدمات السياحية.

### Abstract:

The research aims to highlight organizational learning and its role in generating the knowledge necessary to improve the organizational performance of organizations in general and service in particular, and to analyze the components and mechanisms of applying organizational learning in Egypt's tourism services sector. Many challenges and constraints, such as technology and infrastructure, the adequacy of the legislative framework and organizational and administrative structure, as well as the prevailing organizational and societal culture, may be encountered. This requires the adoption of a successful system of organizational learning and the generation of the knowledge needed to increase the efficiency of Egypt's tourism services. The findings found that a successful programme for the implementation of the organizational learning system is not a goal in itself, but a successful means of supporting community governance and achieving sustainable community development. It may be important to emphasize the clear interdependence and complementarity of an effective organizational learning program; Improving the efficiency of the performance of public services in general, as well as of the tourism services sector in particular.

The application of a successful system of organizational learning and knowledge management varies between technological, organizational, administrative, human, legal, cultural, social and political components, all of which constitute the basic infrastructure for the successful implementation of an effective system of organizational learning. The study also analyzed the Egyptian situation regarding the application of the organizational learning system to increase the efficiency of the tourism services sector. challenges and obstacles, in a way that requires a package of legislative, institutional, organizational, administrative, social and financial reforms and changes in the infrastructure, whether administrative, human or technological in order to achieve the ambitious goals that organizational learning seeks to achieve by raising the efficiency of the tourism services sector and supporting community governance, leading to sustainable community development.

**Keywords:** organizational learning - knowledge management - performance efficiency - tourism services sector.

### مقدمة البحث:

يلعب التعلم التنظيمي دوراً مهماً في تحسين قدرة المتعلم على التكيف والتأقلم مع البيئة التي يعيش فيها، لكي يحافظ على وجوده، ويحقق أهدافه، ومن ثم فإن منظمات الأعمال، وبصفة خاصة المنظمات الخدمية توفر للعاملين فرصاً لتراكم الخبرات من خلال تواصل المنظمة خارجياً والخبرات العملية، والعمل الجماعي، والاستفادة من الأخطاء التي تحدث في العمل، كما يحقق هذا التعلم ميزة تنافسية للمنظمة، حيث إنه يمثل

مرتكزا أساسيا تسير عليه المنظمة من أجل تدريب العاملين وتطويرهم، وهذا أوجب على المنظمة تبني أحدث طرقه، وجميع أنواعه (Argote & Miron, 2011).

وقد نال في العقود الأخيرة موضوع التعلم التنظيمي ودوره في توليد المعرفة اهتمام بارز وكبير من قبل المختصين والباحثين، حيث تعتبر المعرفة أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في نجاح المنظمة وتفوقها واستمرارها في العمل، لأن المعرفة تشكل موجود غير ملموس، وبالتالي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، لذا فقد ازداد الأهتمام بدراسة التعلم التنظيمي بشكل أكثر فاعلية وكفاءة بناءً على ذلك الأساس. وهكذا فإن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها توسيع المعرفة والمعلومات والمهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية (عدنان، ٢٠٢١)، وللتعزيز من عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمة بين الموظفين، هناك مجموعة من القدرات التي تسهل التعلم التنظيمي أو مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمات في كيفية جعل التعلم حقيقة واقعية في المنظمات، وتتمثل في مجموعة من الأبعاد كالتجريب والانفتاح، ومشاركة ونقل المعرفة، والحوار، والتفاعل مع البيئة الخارجية، وبالشكل الذي من الممكن أن ينعكس على أدائهم في العمل وبالتالي أداء المنظمة ككل. وهذا ما أدركته المنظمات في العصر الحديث وما يجب عليها أن تفعله في سبيل تطوير مواردها البشرية من خلال تبني مدخل التعلم التنظيمي بوصفه العملية التي تتضافر فيها الجهود لتمكين الأفراد والجماعات للمشاركة في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات في السلوك من خلال ديناميكيات التعلم والتحول وتطبيق التكنولوجيا في المنظمة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال (Saadat & Saadat, 2016).

**ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة لتسلط الضوء على التعلم التنظيمي ودوره في توليد المعرفة اللازمة لرفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمنظمات بصفة عامة والخدمية منها على وجه الخصوص، حيث تهدف الورقة إلى تحليل مقومات وآليات تطبيق التعلم التنظيمي بقطاع الخدمات السياحية في مصر. الأمر الذي قد يعترضه الكثير من التحديات**

والعوائق كالتكنولوجيا والبنية التحتية المطلوبة، ومدى ملائمة الإطار التشريعي والبنية التنظيمية والإدارية، وكذلك الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة لذلك.

ومن هنا تفرض أهمية تطبيق برامج للتعلم التنظيمي ودورها المؤثر في توليد المعرفة الحديثة اللازمة لتطوير ورفع كفاءة الأداء التنظيمي للخدمات السياحية بمصر، على القطاع السياحي تبنى إستراتيجية متكاملة للتغلب على تلك التحديات في سبيل استكمال مسيرة التخطيط والتطوير كي تتوافق مع متطلبات تطبيقها، والتي تتفوق كثيرا عما سبقها فيما تتيحه من إمكانيات جديدة لتحديث آليات العمل والارتقاء بمستوى الجودة والخدمات ودعم الابتكار والتنافسية على مستوى منظمات القطاع كافة، الأمر الذي يتطلب البحث حول طبيعة التعلم التنظيمي للتعرف على مفاهيمه ومراحل وآليات ومقومات تطبيقه، وكيفية الاستفادة من خواصها الإيجابية في تنمية القطاع السياحي، ومعرفة القوانين اللازم سنها لتفعيل تطبيقاتها بالشكل السليم. وهكذا سيعتمد الباحث عبر هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي ومراحل ومقومات تطبيقه سعياً لرفع كفاءة أداء منظمات الأعمال. وأخيراً الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق برامج التعلم التنظيمي في قطاع الخدمات السياحية في مصر، مع بيان الحلول التي يمكن تبنيها لمجابهة تلك التحديات.

### أولاً: المشكلة البحثية:

تعد السياحة من أهم مصادر الدخل القومي لمصر ، حيث تمثل ما يعادل 22 % من إجمالي الدخل القومي أي ما يوازي من 23 الى 25 مليار دولار سنويا (منشورات المنظمة العالمية للسياحة، ٢٠٢٢) ، كما يلعب هذا القطاع دورا قوميا كبيرا في مواجهة قضية البطالة حيث يعمل به بطريقة مباشرة وغير مباشرة حوالي 5 مليون شخص ، لكن في الفترة الماضية واجه القطاع السياحي ضربة قوية حيث تراجع الدخل السياحي لنسبة قد تصل إلى أكثر من % 41 أي انه أصبح يخسر ما يوازي 1 مليون دولار يوميا وذلك بعد أن أحجم السائحون في القدوم لمصر، حيث واجهت السياحة عددا من التحديات المتلاحقة خلال السنوات الخمس الماضية- خاصة

الفترة بين ما بين ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨- جراء ما تعرضت له البلاد من ظروف وأزمات مختلفة (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠١٩).

ورغم تعدد الإستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية التي تبنتها الحكومة المصرية لرفع كفاءة الخدمات السياحية منذ مطلع الألفية الثالثة، إلا أنها لم تستطع إلى الآن الإنتهاء من تحقيق تلك الغاية على الوجه الأكمل، وذلك نتيجة لتدني كفاءة القائمين على إدارة وتقديم الخدمات السياحية وإفتقارهم للمعرفة الضرورية لتقديم حلول إبتكارية - نتيجة الأزمات المختلفة- لمجابهة المشكلات والتحديات المحلية والدولية. حيث أفادت منظمة السياحة العالمية ومجلس السفر والسياحة العالمي مؤخرًا بتراجع مصر في قائمة الدول الأعلى استقبالًا للسائحين في عام ٢٠٢١، لتحتل المرتبة الـ ٣٦ دولياً بـ ١١,٣ مليون سائح. الأغرب هو تقدم دول عليها لم تكن لتتصنف سابقاً بأى حال من الأحوال كدول سياحية، إذ تقدمت علينا الإمارات والسعودية (١٦ مليوناً و١٣ مليون سائح على الترتيب)، بل إن الأخيرة حققت قفزة بعشرة مراكز ما بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢١ بعد فتح حدودها للسياحة الدولية منذ ثلاثة أعوام. الأرقام السابقة - وهي الأحدث بعد أزمة كورونا وقبل الحرب الروسية الأوكرانية - لا يمكن تجاوزها ببساطة، فمصر التي تمتلك كل مقومات السياحة (أثرية - شاطئية - دينية) يجب ألا تقبل بهذا الترتيب. الأمر الذي يستوجب معه ضرورة تبنى منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة اللازمة لرفع كفاءة الخدمات السياحية؛ بما يُمكن الدولة المصرية من مجابهة المشكلات والتحديات المحلية والدولية التي قد تؤثر سلباً على حركة السياحة الوافدة. ومن ثمَّ فالمشكلة تكمن في: تراجع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية في مصر، ومن هنا يقترح الباحث تطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي وبيان دوره في التغلب على تلك المشكلة وآثارها الإقتصادية السلبية.

### ثانياً: تساؤلات الدراسة:

تحاول تلك الدراسة الإجابة - وفقاً لمشكلة الدراسة- عن التساؤل الرئيسي التالي: " ما هو دور التعلم التنظيمي في رفع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية في مصر؟ "

كما تسعى الدراسة - في هذا السياق- أيضاً إلى محاولة الإجابة عن بعض التساؤلات الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيسي السابق، وذلك كما يلي:

- ١- ما هو مفهوم التعلم التنظيمي؟ ما هي مراحل وآليات ومقومات تطبيقه؟
- ٢- ما هو الإطار المقترح لتفعيل دور التعلم التنظيمي في رفع كفاءة أداء الخدمات السياحية؟
- ٣- ماهي المعوقات والتحديات الرئيسية أمام التطبيق الفعال لمنظومة التعلم التنظيمي في مصر؟
- ٤- هل هناك محاور مقترحة للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي لرفع كفاءة الخدمات السياحية في مصر؟

#### **ثالثاً: أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- الوقوف على مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي ومجالات تطبيقه.
- ٢- تحديد أهم مراحل ومقومات تطبيق منظومة التعلم التنظيمي.
- ٣- تحديد أهم التحديات التي قد تعترض سبيل تطبيق منظومة التعلم التنظيمي وتحدد دورها في تفعيل رفع كفاءة الخدمات السياحية في مصر.
- ٤- إقتراح محاور للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على تلك التحديات التي تواجه تطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي في مصر.

#### **رابعاً: أهمية الدراسة:**

تنقسم أهمية الدراسة إلى مايلي:

- الأهمية العلمية: حيث يعتمد الباحث من خلال ذلك البحث إلى محاولة سد النقص في الأدبيات العربية التي تهتم بالتعلم التنظيمي ودوره في رفع كفاءة أداء الخدمات السياحية في مصر.

- الأهمية العملية: يطرح الباحث من خلال هذه الدراسة محاور متنوعة للإصلاح والتطوير الشامل يمكن إتباعها لتطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي بما يساهم في رفع كفاءة أداء الخدمات السياحية في الدول النامية عامة وبما يتسق مع الواقع المصري خاصة.

#### خامسا: منهجية الدراسة:

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الإطار المفاهيمي لمفهوم التعلم التنظيمي، وكذا لوضع إطار مقترح لتوضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي وكفاءة أداء الخدمات السياحية. وأيضاً المنهج الإستقرائي لتوصيف وتحديد أهم معوقات التي تعترض سبيل تطبيق منظومة التعلم التنظيمي بمصر، والمنهج الإستنباطي وذلك لتحديد أهم محاور للإصلاح والتطوير التي يمكن تبنيها للتطبيق الفعال لمنظومة التعلم التنظيمي بما يساهم في رفع كفاءة أداء الخدمات السياحية في مصر.

#### سادسا: تقسيم الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى مبحثين، وذلك كما يلي:

**المبحث الأول:** مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي ومراحل ومقومات تطبيقه.

**المبحث الثاني:** التعلم التنظيمي وكفاءة أداء الخدمات السياحية في مصر: التحديات والحلول المقترحة.

#### المبحث الأول: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي ومراحل ومقومات تطبيقه

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمة واستمرارها، إذ يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير، ويخلق لها فرصاً للميزة التنافسية المستدامة، كما يعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف العاملين في الحصول على المكافأة أو السلطة. ومن هنا فقد نال في العقود الأخيرة موضوع التعلم التنظيمي ودوره في توليد المعرفة اهتمام بارز وكبير من قبل المختصين والباحثين، حيث تعتبر المعرفة أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في نجاح المنظمة وتفوقها واستمرارها في العمل، لأن المعرفة تشكل موجود غير



لموس، وبالتالي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، لذا فقد ازداد الأهتمام بدراسة التعلم التنظيمي بشكل أكثر فاعلية وكفاءة بناءً على ذلك الأساس.

ويرجع بداية ظهور مصطلح التعلم التنظيمي Organization Learning إلى كل من Argyris و Schon عام 1978 عندما ألفا كتاباً عن Organization Learning وقدا فيه سؤالاً عن "هل يجب على المنظمة أن تتعلم؟" ومنذ ذلك الوقت بدأت جهود الكتاب والباحثين في تعريف هذا المصطلح، واكتشاف أبعاده وممارساته (Fulmer & Bernard Keys, 1998). ومن هنا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي ومراحل وآليات ومقومات تطبيقه.

### أولاً: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي

أصبحت منظمات الأعمال اليوم بحاجة مستمرة لتعليم موظفيها وتطويرهم، نظراً لأن المعرفة عاملاً رئيساً للميزة التنافسية؛ وأوضح Fuller and Unwin (2004) أن التعلم جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للموظف، ويمثل نشاطاً يتشكل داخل المنظمة، وليس نشاطاً منفصلاً، ومن ثم يساعد التعلم التنظيمي على إكساب الموظفين الجدد المعرفة والمهارة. وذكر الحكيم وآخرون (2009) أن ميررات التعلم التنظيمي في المنظمات تتمثل في الانفجار المعرفي؛ التغيير التقني؛ التنافس؛ التغيير الاجتماعي.

كما أشار Holman et al., (2012) إلى أنه يمثل الممارسات السلوكية، والمعرفة كتنظيم المعلومات الجديدة، والمواد المكتوبة كأدلة التدريب، وتطبيق الأفكار عملياً، والتي يستخدمها العامل ون لاكتساب المعرفة. في حين عرفه (Idown 2013) بأنه الاستشعار عن بعد، ويحدث عند الملاحظة الدقيقة للأحداث المرتبطة بالتغيرات، الروح المعنوية، التكنولوجيا، إجراءات المنافسة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي إجراءياً بأنه قدرة المنظمة على توليد واكتساب المعرفة ومشاركتها من خلال مختلف الممارسات والأساليب التنظيمية التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي مثل التطور المستمر لفرص التعلم، التعاون وفرق العمل، المنافسة

والحوار، ربط المنظمة بالبيئة، تمكين العاملين في المنظمة من رؤية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية للتعلم، ونظم التعلم والمشاركة (النجار، ٢٠٢١).

كما ينظر الى التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تتعلم بها المنظمة، التي تتخللها تفاعلات بين أعضاءها من خلال التنشئة الاجتماعية للتعلم والممارسات التي تعد إنجازاً جماعياً يجري فيها (Chiva et al, 2007) كما يجري إضفاء الطابع المنظمي على المعرفة الناتجة عن هذه التفاعلات في آليات مستقرة، آخذين بعين الاعتبار إمكانية دمج المعرفة عند مشاركتها بين أعضاء المنظمة في المنظمة ذاتها حتى يتمكن الأعضاء الآخرون من الوصول إليها، حتى عندما يترك الفرد المعني المنظمة، إذ تظل المعرفة المشتركة جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة (Argote et al., 2011)

وعلى هذا الأساس يعرف الباحث التعلم المنظمي بأنه عملية أساسها وعمادها بناء المعرفة الفردية في المنظمة مما يسهم في بناء معرفة جماعية ثم معرفة منظمية الغرض منها التكيف بكفاءة وفاعلية مع كافة عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، رغبةً من المنظمة في رفع كفاءة الأداء سعياً للبقاء في عالم الأعمال. وترتيباً على ما سبق يتضح إن للتعلم التنظيمي أهمية حاسمة تتمثل بإيجاده التوازن بين تطوير المعرفة ونقلها والوصول إليها داخل المنظمة، مما سوف يسهل على كل وحدة تنظيمية تطبيق المعرفة المناسبة على قاعدة المعرفة الحالية وإنشاء إضافات جديدة (Cheng et al, 2014). كما تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال الربط بين التطور الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح بذلك المنظمة متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمة متعلمة، وبالتالي تحقيق تفوقاً في قدرتها على التعلم، الأمر الذي ينتج عنه زيادة قدرة المنظمة على التنافس خاصة أن التعلم التنظيمي سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج (السكرانة، 2014). ولعل أهمية التعلم التنظيمي تبرز في عالم الأعمال اليوم من الحاجة الى أن تتشكل المنظمة بقوة المعرفة والتعلم، بغية أن تقوم بتحديث نفسها على الدوام سعياً منها في مواكبة التطورات السريعة التي

يشهدها عالم الأعمال. كما يعتبر التعلم التنظيمي هو أحد المصادر الحيوية التي ليس لها غنى عنها في تشكيل المنظمة للميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة (Saadat, 2016).

وقد بين (Basten , Haamann, 2018) بأن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في تسهيله التفكير في عواقب السلوك الفردي والتنظيمي، وتكوين الفهم الأفضل للبيئات التنظيمية، وتحسين صنع القرار. في حين أوضح (Odor, 2018) بأن أهمية التعلم التنظيمي تتمثل في أنه ينتج عنه الابتكار التكنولوجي وتحسين العمليات وتعزيز المنتج. كما يؤدي التعلم التنظيمي الى مستوى أعلى من التنافسية، ويعد حلاً سحريا للنجاح التنظيمي والنمو على المدى الطويل.

**بناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن أهمية التعلم التنظيمي تأتي من خلال دورها في تحقيق التميز التنظيمي ورفع كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي عن طريق الإحاطة بالمعرفة وتطوير وتنمية قدرات العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية داعمة للتفوق، وهذا ما يمثل جوهر أهمية التعلم.**

### ثانياً: مراحل وآليات تطبيق التعلم التنظيمي :

يمر التعلم التنظيمي في المنظمة بعدة مراحل أو مستويات، تختص في جوهرها بتحسين استخدام المعرفة في المنظمات، حيث يتمثل ذلك في تحسين العمليات والآليات والمراحل الخاصة بها والمتمثلة في اكتشاف المعرفة وامتلاكها والمشاركة فيها وتطبيقها وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Antal & Sobczak, 2014) والذي يمكن تفصيلهم كمايلي (أنظر الشكل رقم ١):

#### (١) إكتشاف المعرفة :

يمثل إكتشاف المعارف وتشخيصها علي مستوي المنظمة العملية الأولى في إدارة المعرفة والتي تساهم في إطلاق العمليات الأخرى. والإكتشاف عملية يُراد منها تشخيص وتحديد معرفة المنظمة ومن هم الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم الوظيفية، وكذلك تحديد أماكن وجود هذه المعرفة في الوثائق التنظيمية والقواعد. ويتم إكتشاف

المعرفة الواضحة أو الضمنية من بيانات أو معلومات أو توليف معرفة مسبقة ويتم ذلك من خلال العمليات الفرعية التالية: (مؤيد السالم، ٢٠١٤)

- التركيب Combination وتستخدم هذه العملية لإكتشاف معرفة واضحة جديدة من خلال مزج وتجميع معارف واضحة متوفرة.
  - التنشئة الاجتماعية Socialization ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية الجديدة المبتكرة عن طريق تبادل المعارف والأفكار والخبرات فيما بين الأشخاص الحاملين لها. ويتطلب تحقيق ابتكار المعرفة الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة والموجودات المعرفية المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية إبتكار المعرفة الجديدة.
- (٢) إمتلاك المعرفة :

تعتبر عملية السعي لإمتلاك المعرفة من مصادرها المتعددة واحدة من العمليات الهامة لإدارة المعرفة. وقد تكون هذه المصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن والعاملين، أو من خلال بيانات أساسية مثل البيانات المالية والإقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلي واضحة. ويطلق علي هذه العملية التجسيد Externalization، وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية وتجسيدها إلي معرفة واضحة من خلال عملية الاتصال وإعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي ( Kirwan, C., 2013). وقد تكون عملية الإكتساب من مصادر خارجية تتولي إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها. ويطلق علي هذه العملية الإستلهام Internalization وهي عملية تحويل المعرفة الواضحة إلي معرفة ضمنية، أي جعلها في ذات الأفراد حيث تكتسب هذه

الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزء من ممتلكات المنظمة المعرفية (Crossan & Hulland, 2002).

**٣) المشاركة بالمعرفة :**

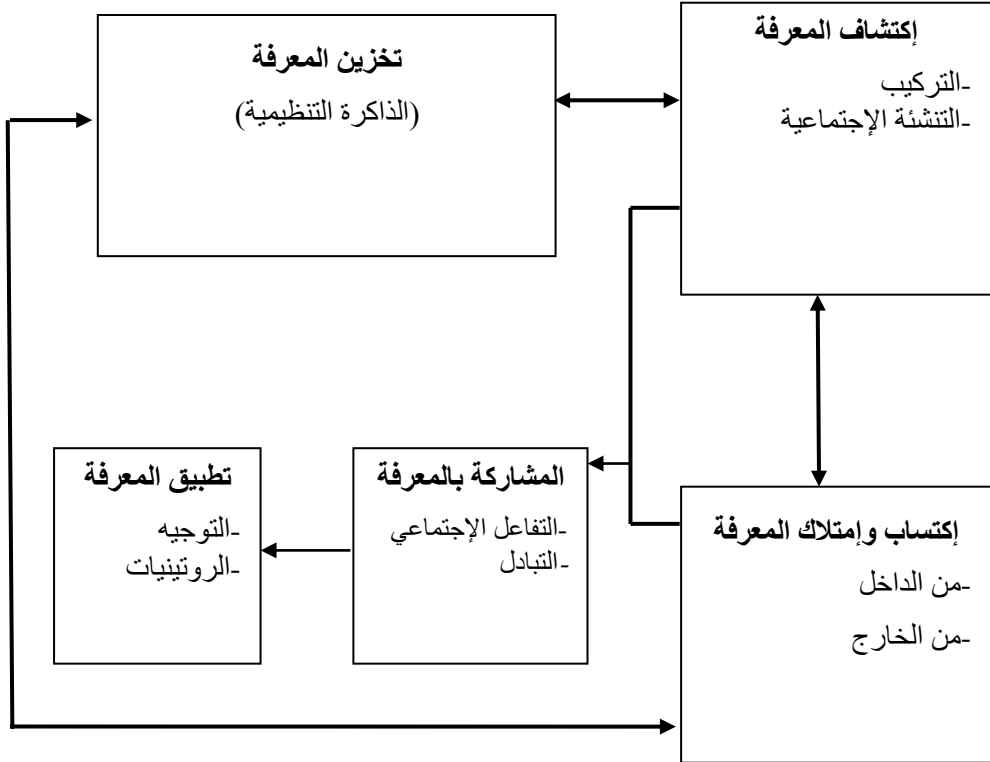
هي عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم في حاجة إليها. وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المتلقي المعرفة المنقولة إليه وكان قادراً على استخدامها. ويتم النقل إما بالتبادل أو التفاعل الاجتماعي، حيث التبادل في المعرفة يركز على نقل ومشاركة المعرفة الواضحة بين الأفراد والجماعات سواء بصورة مباشرة (مؤتمرات واجتماعات وورش تدريب...)، أو غير مباشرة باستخدام شبكات التواصل الإلكتروني وتطبيقاتها المختلفة (كبرامج الحكومة الإلكترونية وخلافه)، والتي تسهل من عملية نشر وتبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بصورة أسرع وأفضل، كما تزيد من عمليات العصف الذهني الإلكتروني وتبادل الآراء والخبرات (Probst et al., 2001). أما التفاعل الاجتماعي فإنه يركز على نقل ومشاركة المعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى العاملين الخبراء والمستشارين، وذلك من خلال تفاعلاتهم الرسمية وغير الرسمية أثناء العمل وبعده بصورة مباشرة أو باستخدام شبكات التواصل الإلكتروني وتطبيقاتها المختلفة بما يتيح سهولة مشاركة المعرفة ويدعم التعاون والترابط والتنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة. وتمثل هذه المشاركة المعرفية مصدراً هاماً لتطوير أداء المنظمة وتحديثه، بما يتواءم مع متطلبات العملاء والمتغيرات البيئية المختلفة، سعياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (نجم عبود، ٢٠٠٥).

#### **٤) تطبيق المعرفة :**

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح. والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يُحسن مستوي المعرفة ويعمقها. ويمكن للمنظمة أن تحقق استخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات بالطرق التالية: (ناصر محمد سعيد، ٢٠١١)

- التوجيه من خلال إعطاء توجيهات وإرشادات للآخرين بخصوص الأشياء المطلوب منهم القيام بها.
  - الروتينية أي تحويل المعرفة إلي إجراءات وقواعد توجه سلوك الأفراد وبالتالي تدريب العاملين علي التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال الروتينية. وتجدر الإشارة هنا إلي أن تطبيق المعرفة يتأثر بمجموعة من المحددات، والتي تعتبر بمثابة مقومات للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة- سيتم تناولهم بشئ من التفصيل في قابل الأوراق- كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.
- (٥) تخزين المعرفة :

تعد عملية التخزين المعرفي من العمليات الأساسية في المنظمة، حيث تُبذل جهوداً وأموالاً كثيرة في سبيل إكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الهامة للمنظمة. الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلاً. فالمعرفة المفيدة لا بد من الاحتفاظ بها في شكل معقول في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة. هذه الذاكرة بمثابة المستودع (أرشيف ورقي موثق أو قواعد بيانات إلكترونية) الذي توضع فيه المعرفة من أجل الإستخدام المستقبلي، حيث أنه بدون وجود عملية للتنظيم والتخزين الجيد للمعرفة، ربما تفقد المنظمة خزنها المعرفي سواء بالنسيان أو بتعذر الوصول إليه. فضياع المعرفة من الممكن أن يكون أكبر خسارة للمنظمة، حيث يشكل مخزون المعرفة الذاكرة التنظيمية التي بإمكان أي من الأنشطة الوظيفية الرئيسية بالمنظمة الإستفادة منها بالشكل الذي يعزز من فعالية إدارة المعرفة (مؤيد السالم، ٢٠١٤) (Duffy, J., 2000).



### شكل رقم (١): مراحل وآليات تطبيق التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

المصدر: علي، وائل عمران، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر : التحديات ومحاور الإصلاح، مجلة الإدارة العربية، مج ٤٢، ع ١ - مارس ٢٠٢٢، ص ٤٩.

### ثالثاً: مقومات فعالية التعلم التنظيمي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي :

يمتلك التعلم التنظيمي مكونات حاسمة تعمل بمثابة بنية تحتية، توفر السياق لتحسين عملية التعلم في المنظمات ورفع كفاءة الأداء التنظيمي بها؛ تعرف بمقومات فعالية التعلم التنظيمي وهي جوانب هيكلية وثقافية تسهل تطوير ومراجعة التعلم التنظيمي. هنا تتضمن الجوانب الثقافية مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير

والمواقف والأدوار والافتراضات والسلوكيات المشتركة التي تتيح التعلم الحقيقي. أما الجوانب الهيكلية فهي الترتيبات المؤسسية للهيكلية والإجرائية التي تسمح للمنظمات التي تقوم بشكل منهجي بأداء جمع وتحليل وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة التي ترتبط بفعالية المنظمات، آخذين بالاعتبار تأثير كلا الجانبين الهيكلي والثقافي بالتعلم في مستويات مختلفة من الأفراد والفرق والمنظمة بأكملها، وتشمل آليات ومقومات فعالية التعلم التنظيمي وبناء نظام فعال لإدارة المعرفة المقومات والمتطلبات الأساسية لرفع كفاءة الأداء التنظيمي كما يلي: (Shehabat, Issa (Malhotra, y., 2001) (Gilaninia et al., 2013) et al, 2009)

١- توفير البنية التحتية للتطوير المستمر لفرص التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية اللازمة لذلك، والتي قوامها الحاسوب ومحركات البحث الإلكتروني والبرمجيات الخاصة بذلك وكافة الأموار ذات العلاقة، والتي تعضد من فعالية عمليات إدارة المعرفة المختلفة، من إكتساب ومشاركة وتخزين معرفى. ولعل برامج الحكومة الإلكترونية، من خلال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وأنظمة التشبيك الإلكتروني الخاصة بها، تعتبر أحد دعائم تلك البنية التحتية الضرورية لتفعيل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

٢- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع علي عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إلي القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

٣- الهيكل التنظيمي : إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدي الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع الأفراد إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية تشجع التعاون وفرق العمل، من خلال وصول فرق العمل والمجموعات التعاونية إلى طرق وأساليب مختلفة للتعلم التنظيمي واكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول علي المعرفة والتحكم بها



وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة كفوءة وفعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. وكذا تطوير نظم التعلم والمشاركة من خلال إنشاء النظم التي تعمل على اكتساب العامل للخبرات وتشاركها، والتوافق بين المهام والعوامل المساندة لها كالثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

٤- توافر القيادة الاستراتيجية للتعلم: تتمثل في مجموعة المهارات التي يتمتع بها المدراء، وتشاركهم بالأفكار

٥- وإحداث التغيير والتطوير في المنظمة، والتكيف معه وصولاً لتغيير سلوك العاملين. وكذا تمكين الأفراد من رؤية مشتركة تتمثل في إشتراك العاملين في مسؤولية وضع وتنفيذ الرؤية المشتركة لصناعة القرار، وأيضاً دفعهم نحو التعلم، ومعرفة المزيد عن أعمالهم.

٦- العامل الثقافي : تشجيع المناقشة والحوار من خلال الاعتماد على مهارات التفكير والقدرة على الاستماع، والثقافة الداعمة للتغيير والتعلم لدعم الاستجابات، وردود الأفعال، واكتساب المعرفة والخبرات. حيث يعتبر مهماً في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وذلك عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة. وكذا تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في ذلك، حيث أن قسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وحشد همهم بالحوافز. أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيراً بالغاً على

عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة " ثقافة المعرفة " لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة " الثقافة التشاركية-Co. operative Culture وهذا يتطلب تغيير العقلية الإدارية التقليدية ونقلها من مفهوم إختزان المعرفة إلى مفهوم مشاركة المعرفة. وتجدر الإشارة إلى ضرورة وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية والإجتماعية يدفع الأفراد إلى تبني التعلم التنظيمي وإكتساب ومشاركة المعرفة. كما يجب ان تقوم المنظمة بدعم الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين، الأمر الذي يعنى إطلاق العنان للطاقات البشرية للإبتكار والتجديد والإهتمام بالموهوبين، والوثوق بالأفراد فى صناعة وإتخاذ القرارات الهامة وإقامة شبكات متنوعة للتبادل والتشارك المعرفى؛ مما يساهم بشكل مباشر فى رفع كفاءة الأداء التنظيمى (ربحى مصطفى عليان، ٢٠٠٦).

### المبحث الثانى: التعلم التنظيمى وكفاءة أداء الخدمات السياحية فى مصر: التحديات والحلول المقترحة

ينزايد اهتمام الحكومة المصرية بقطاع الخدمات السياحية كأحد القطاعات التى يمكن ان تساهم بصورة كبيرة وفعالة فى تنمية قدرات الاقتصاد ورفع كفاءته. حيث تعد السياحة من أهم مصادر الدخل القومي لمصر ، حيث تمثل ما يعادل % 22 من إجمالي الدخل القومي أي ما يوازي من 23 الى 25 مليار دولار سنويا ، كما يلعب هذا القطاع دورا قوميا كبيرا في مواجهة قضية البطالة حيث يعمل به بطريقة مباشرة وغير مباشرة حوالي 5 مليون شخص، لكن في الفترة الماضية- نتيجة الأزمات المختلفة- واجه القطاع السياحي ضربة قوية حيث تراجع الدخل السياحي لنسبة قد تصل إلى أكثر من % 41 أي انه أصبح يخسر ما يوازي 1 مليون دولار يوميا ( المصرى، ٢٠١٥). ورغم تعدد الإستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية التى تبنتها الحكومة المصرية لرفع كفاءة الخدمات السياحية منذ مطلع ٢٠١٦، إلا أنها لم تستطع إلى الآن الإنتهاء من تحقيق تلك الغاية على الوجه الأكمل، وذلك نتيجة لتدنى كفاءة القائمين على إدارة وتقديم الخدمات

السياحية وإفتقارهم للمعرفة الضرورية لتقديم حلول إبتكارية لمجابهة المشكلات والتحديات المحلية والدولية ( خلوى، ٢٠١٩). حيث فاجأتنا منظمة السياحة العالمية ومجلس السفر والسياحة العالمي مؤخرا بتراجع مصر في قائمة الدول الاعلى استقبالا للسائحين في عام ٢٠٢١، لتحتل المرتبة الـ ٣٦ دوليا بـ ١١,٣ مليون سائح. الأغرب هو تقدم دول عليها لم تكن لتصنف سابقا بأى حال من الأحوال كدول سياحية، إذ تقدمت علينا الإمارات والسعودية (١٦ مليوناً و١٣ مليون سائح على الترتيب)، بل إن الأخيرة حققت قفزة بعشرة مراكز ما بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢١ بعد فتح حدودها للسياحة الدولية منذ ثلاثة أعوام (هاجر صلاح، ٢٠٢٢). الأرقام السابقة – وهى الأحدث بعد أزمة كورونا وقبل الحرب الروسية الأوكرانية – لا يمكن تجاوزها ببساطة، فمصر التى تمتلك كل مقومات السياحة (أثرية – شاطئية – دينية) يجب ألا تقبل بهذا الترتيب. الأمر الذى يستوجب معه ضرورة تبنى منظومة ناجعة للتعلم التنظيمى وتوليد المعرفة اللازمة لرفع كفاءة الخدمات السياحية بمصر. ولكن للأسف هناك مجموعة من العقبات والتحديات أمام برامج فعالة للتعلم التنظيمى، مما قد يؤثر بالسلب على توليد وتداول وإدارة المعرفة اللازمة لرفع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية بمصر. ولذا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى محاولة إلقاء الضوء على تلك التحديات وكذا أهم الحلول الإصلاحية والتي يمكن تبنيتها للتغلب على تلك التحديات.

### أولاً: تحديات تطبيق منظومة التعلم التنظيمى لرفع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية بمصر :

عندما نشير الي واقع تطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمى وإدارة المعرفة في مصر نجد إن هناك بعض التعقيدات المرتبطة بتطبيق هذه المنظومة حتي وقتنا الحالي، وهذا يرجع الي حداثة هذا المفهوم والتي يواجهها الكثير من المؤسسات بتردد كبير يرجع الي مقاومة فكرة حدوث اية تغيرات قد يخشون منها، مثلما كان الحال في بداية استخدام الإنترنت، وعلي الرغم من التخوفات من تطبيق هذه المنظومة إلا أنه في ظل التحديات التي يواجهها العديد من القطاعات وبالاخص قطاع إدارة الخدمات السياحية في مصر، والتي تتعلق بالوقت اللازم في الحصول على الخدمة السياحية،

وكذا بالجودة الملائمة والسعر التنافسي الذي يلبي إحتياجات العميل، وما يصاحب ذلك من تدنى كفاءة القائمين على إدارة وتقديم الخدمات السياحية وإفتقارهم للمعرفة الضرورية لتقديم حلول إبتكارية - بالأخص منذ ثورة يناير ٢٠١١ - لمجابهة المشكلات والتحديات المحلية والدولية، والعمل على تحسين الموقف التنافسي المتراجع لهذا القطاع الحيوى. ويمكن إجمال تلك التحديات التي يمكن أن تحول دون تبنى منظومة فعالة للتعلم التنظيمي لرفع كفاءة قطاع الخدمات السياحية في مصر، وذلك كما يلي: (الحكيم و آخرون، 2009) (الطائي و الخزعلي، 2015)

١- **تحديات إدارية وتنظيمية ومؤسسية:** وكبر حجم الهياكل التنظيمية والمركزية الشديدة وغياب الرؤية والاستراتيجية، وكذا عدم الترابط بين الهدف والوسيلة كنتيجة لعدم ملائمة البنية السياسية والإدارية، مما يسبب الجمود الإداري ويحد من سرعة إستجابة الأجهزة الحكومية التابعة لقطاع الخدمات السياحية للتغيير والتطوير وقدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية المختلفة. كما يحول جمود الهياكل الهرمية التنظيمية دون انسياب المعلومات، وتدفعها عبر الأقسام الإدارية، وتعمل على حصر خبرات العاملين من خلال تحديد صلاحياتهم ومهامهم، مما يؤثر بالسلب على مستوى قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى أن الحدود الفاصلة بين الإدارات في المنظمة تحول أيضاً دون تبادل المعلومات والخبرات والمهارات بين العاملين. كما يؤدي الإفراط في ممارسة المركزية وتجاهل الفروق الفردية بين العاملين إلى نتائج سلبية على العمل، وتحد من تمكين العاملين وطرح أفكارهم ومبادراتهم نحو التغيير والإبتكار. كما يؤدي الافتقار إلى القيادة الواعية بأهمية التعلم التنظيمي إلى ضعف التحمس للتعلم، ومحدودية إتاحة فرص التعلم، وانخفاض تشجيع العاملين للتعلم. كما تلعب الثقافة التنظيمية بكل ما تحمله من معارف ومعتقدات وقيم، وسلوكيات مشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها دوراً مهماً في انتعاش التعلم أو إعاقته. حيث يظهر ذلك فيما يسمى ظاهرة التعلم الوهمي، وذلك عندما تعمد المنظمة عن جهل أو قصد إلى تفسير النتائج بصورة خاطئة على أنها تمثل نجاح أو تحاول المحافظة

على وضعها الراهن أو اصرارها جعل النتائج المتحصل عليها على أنها خبرة ناجحة مع أن هذا مخالف للواقع الفعلي.

٢- **تحديات بشرية:** يعاني الموظفون بالأجهزة الحكومية بصفة عامة في مصر- وفى وزارة السياحة والأجهزة التابعة لها بصفة خاصة- من تدنى مهاراتهم الإدارية وقلة توافر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، خاصة فيما يتعلق بمجالي الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، نظرا لقلة البرامج التدريبية وعدم فعاليتها، كذلك عدم مسامحة العاملين عند خطأهم والقيود المفروضة على أهداف العاملين الفردية وإبداعاتهم الشخصية مما يصعب من تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وكذا ضعف المرتبات والحوافز الدافعة لرفع كفاءة الأداء والجاذبة لأفضل العناصر البشرية المؤهلة.

٣- **تحديات تكنولوجية:** يعتبر عدم وجود مواصفات قياسية موحدة لعمليات الميكنة فى الجهات الحكومية المصرية بصفة عامة وأجهزة قطاع الخدمات السياحية بصفة خاصة؛ من التحديات التكنولوجية الهامة أمام بناء منظومة فعالة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث يجب أن تتفق تلك المواصفات والمضمون الإجتماعي للمجتمع الذي تطبق في إطاره. فعندما تحاول الحكومات، الجهات المانحة أو الاستشاريين لأستخدام حلول سابقة التجهيز من دول أخرى تثار قضية الاختلاف في المضمون أو المحتوي فعلي سبيل المثال تتسع الفجوة إذا ما تم إدخال نموذج للتعلم التنظيمي مصمم في دولة صناعية إلي دولة نامية أو في مرحلة التحول كمصر(حسام عدنان، ٢٠٢١). وتجدر الإشارة إلى أنه رغم كل الجهود التي تستهدف تغيير بيئة العمل في القطاع الحكومي إلا انه تظل هناك إختلافات جوهرية بينه وبين القطاع الخاص، حيث يجب علي القائمين علي تكنولوجيا المعلومات من شركات إستشارية ومسؤولين حكوميين إدراك هذا الاختلاف عند تطبيق برامج تخص التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة فعندما يأتي المصمم للبرنامج من القطاع الخاص فإنه لا تكون لديه خلفية للنظم والهيكل والآليات التي توجد في القطاع الحكومي، الأمر الذى يؤدي إلى ضعف المدخلات

من جانب المستفيدين المحليين مما يقود إلي تصميم معقد أو طموح مبالغ فيه لا يتلاءم والبيئة المحيطة. كما أن ضعف - وفي بعض الأحيان غياب- الخدمات الأساسية كالكهرباء وأجهزة الحاسبات والشبكات الإلكترونية (الإنترنت) ( Onağ . A. Ozan et al., 2014). وأيضاً هناك مشكلة هامة ألا وهي أن قواعد البيانات الحكومية منفصلة ولا يوجد شبكة إتصالات قومية بين الجهات والإدارات الحكومية تسمح بتدفق المعلومات والوثائق، وكذا إدارة المعرفة الحكومية، علي نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان (سعيد محمد الخضر، ٢٠٠٥).

٤- **تحديات ثقافية وإجتماعية:** يمثل غياب الثقة وشيوع ثقافة مقاومة التغيير بالمجتمع، أحد العقبات التي تعترض تطبيق منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، والتي تغير من شكل العلاقات ما بين الحكومة والأطراف المتعاملة معها داخل الأجهزة والمؤسسات الخدمية المختلفة كالأجهزة الإدارية لقطاع الخدمات السياحية المصري، حيث أن التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - وخاصة صغار الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم علي المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين (Marsick, V.J & Watkins, K.E., 2003).

٥- **تحديات تشريعية:** لا تلتزم الدولة المصرية إستراتيجية شفافة لإدارة المعلومات، حيث لا يوجد قانون صريح وواضح لإتاحة المعلومات وتداولها وسهولة الحصول عليها بشفافية وفقاً لمبدأ الإفصاح، مما يحد من فرص التعلم التنظيمي والتبادل والمشاركة المعرفية اللازمة من أجل تطوير وتحسين الأداء التنظيمي. حيث يجب أن يركز الإطار التشريعي ليس فقط على فكرة الوصول ومشاركة البيانات والمعلومات، وإنما على التأكد من شفافية القواعد والإجراءات. كما أنه من المتوقع إتساع قواعد البيانات في الحجم والتفاصيل التي تتضمنها مع انتشار تطبيقات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، الأمر الذي يستلزم تغيير في التشريعات

للحفاظ على خصوصية البيانات المخزونة لدى الجهاز الحكومي (البوادي، فيصل، 2020). وأيضاً لحماية المواقع الحكومية من أي هجوم إلكتروني أو إساءة في الاستخدام لها ولتحقيق عنصرى الخصوصية والأمان، بما يواكب عملية التعامل الجديدة المصاحبة لإستخدام إمكانيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى دعم منظومة التعلم التنظيمى وإدارة المعرفة بالأجهزة الإدارية المختلفة، بالأخص تلك التابعة لقطاع الخدمات السياحية (على لطفى، ٢٠٠٦).

٦- **تحديات إقتصادية ومالية:** تعانى الدولة المصرية منذ ثورتى يناير ٢٠١١ ويونيو ٢٠١٣ - كنتيجة لعدم الإستقرار السياسى الذى صاحب فترة الحكم الإنتقالية - من تراجع فى معدلات النمو الإقتصادى وفى فى حجم الإستثمارات الأجنبيّة المباشرة وزيادة فى حجم التضخم، مما أدى إلى تآكل الإحتياطى من النقد الأجنبى، مع توقف العديد من المصانع عن الإنتاج، مما أدى زيادة الخلل فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات مما أدى إلى إرتفاع فاتورة الدين المحلى والخارجى (وائل عمران، ٢٠١٤). كل تلك الظروف الإقتصادية السيئة أدت إلى تباطؤ وتيرة برامج الإصلاح والتطوير الإدارى- خاصة فيما يخص التحول نحو تطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمى وإدارة المعرفة- لعدم قدرة الحكومة على تحمل التكلفة المالية لتنفيذ تلك البرامج وكذا إعداد البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لذلك.

## **ثانياً: الحلول الإصلاحية المقترحة لتطبيق منظومة التعلم التنظيمى بالقطاع السياحى فى مصر:**

قامت الحكومة المصرية بتكوين مجموعات عمل لدراسة الأساليب العالمية - منذ منتصف تسعينات القرن العشرين- لتطوير الأداء الحكومى للوصول وصولاً لأفضل النتائج. وبناءً عليه تم وضع اطار شامل لتطوير أداء المؤسسات الحكومية مستنداً الى أفضل المنهجيات المطبقة عالمياً وبما يتلاءم مع امكانيات التطبيق فى الواقع المصرى. وقد أكد ذلك الإطار على حتمية تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها المختلفة لما له من آثار إيجابية متعددة، من أهمها حدوث تحول جذرى فى

أسلوب تقديم الخدمة الحكومية وخفض التكاليف سواء بالنسبة للمواطن أو الحكومة (وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٠٤). ومن هنا تبرز منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة كألية مناسبة لتطوير الخدمات العامة والتعزيز من الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الحكومية وتحويلها لمؤسسات متعلمة learning organization - كمؤسسات قطاع الخدمات السياحية التابعة لوزارة السياحة - والتقليل من النفقات بإستخدام التقنيات الحديثة المطبقة عالميا والمواكبة لما يشهده العالم من تطورات تكنولوجيا في بيئة العمل الحكومي. ومن هنا تبرز أهمية إقتراح محاور شاملة للإصلاح والتطوير لمواجهة التحديات -السابق ذكرها- والتي تواجه تطبيق منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بمصر، وذلك كما يلي:

#### ١- محور الإصلاح والتطوير الإداري :

إن إعادة هيكلة وإصلاح وتطوير أجهزة قطاع الخدمات السياحية التابعة لوزارة السياحة بمصر عملية جوهرية وهامة، يجب ان تتم تحت إشراف جهاز مركزي، وهو في تلك الحالة وزارة التخطيط والإصلاح الإداري بالتعاون مع وزارة السياحة. كما يجب أن تغطي خطط وسياسات الإصلاح عدة أبعاد هيكلية وتنظيمية وإجرائية وبشرية، بما يتسق مع مبادئ الحوكمة الجيدة وفي إطار تطبيق مقومات فعالية التعلم التنظيمي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي - السابق ذكرها- وذلك كما يلي:

أ- تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وبطء الإجراءات وعدم المرونة إلى هياكل تنظيمية عضوية تتسم باللامركزية - كالهيكال العنكبوتى الشبكي- أكثر ملاءمة لإدارة منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث تتسم تلك الهياكل بالمرونة والتكيف مع البيئة (Yeo, R., 2002). كذا سهولة الإتصال الإداري وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية رغبات وحاجات العملاء/المواطنين المتنوعة.

ب- تغيير أسلوب العمل الحكومي علي نحو يطرح الحاجة إلي إعادة الهندسة Reengineering لإجراءات العمل الحكومي سعياً لتبسيطها ولضمان كفاءة وسرعة الإنجاز، وذلك من خلال حذف العمليات والإجراءات الإدارية التي لا



تقدم أي قيمة مضافة للخدمة الحكومية. وكذا السعي للقضاء على تداخل السلطات وإزدواجية الأعمال بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة الحكومية، وذلك من خلال وضع أدلة إدارية تعمل على توحيد إجراءات الحصول على الخدمات العامة المختلفة، وكذا العمل على ميكنة تلك الأدلة لتسهيل الحصول إليها من قبل المتعاملين (Al-Naimat et al, 2012).

ت- إختيار قيادات إدارية تعتنق فلسفة الإدارة الإستراتيجية ومؤهلة لتطبيق مدخل الإدارة بالنتائج، وكذا مدخل إدارة الموارد البشرية، تكون ذات رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة لبرامج تطبيق التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة، وتتسق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لبرامج التعلم التنظيمي، وبما يساهم في تحقيق الالتزام تجاه هذه المشروعات علي المدى الطويل. كما ان عملية التحول نحو تطبيق منظومة التعلم التنظيمي؛ تستلزم بالضرورة وجود مسئولين وإداريين علي مختلف المستويات الحكومية، لديهم إدراك لكل من دور التكنولوجيا وطبيعة الأهداف الإدارية المطلوب تحقيقها، والنتائج والغايات المراد الوصول إليها (Fuller, A., and Unwin, L., 2004).

ث- التوسع في تدريب الموظفين الحكوميين حتى يتوفر عدداً من القوى العاملة القادرة على التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة المرتبطة بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية توفر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، وخاصة فيما يتعلق بمجالي الإدارة وتكنولوجيا المعلومات معاً، وذلك لتوفير مجموعة من الموظفين من أصحاب التخصصات المتعددة وهما ما يطلق عليها المهجنين Hybrids (علا الخواجة، ٢٠٠٧). فبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف تطبيق منظومة للتعلم التنظيمي حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية (Che Rose et al., 2009).

ج- تبنى الأجهزة الحكومية لثقافة تنظيمية داعمة للتحول نحو تطبيق التعلم التنظيمي، حيث أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - وخاصة صغار الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم على المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين. وتزداد عملية الصعوبة إذا ما كان الجهاز الإداري الحكومي مثقل بإجراءات روتينية ويبروقراطية يلعب فيها موظف الخدمة العامة دوراً سيادياً علي من حوله).

Marsick, V.J. & Watkins, K.E., 2003

ح- العمل على ربط نظم الحوافز والمكافآت والترقيات بمدى قدرة الموظف وكفاءة أدائه المهني وتكيفه مع أنشطة التعلم التنظيمي ومتطلبات أعمالها. وكذا على القيادات الحكومية أن تلعب دوراً محفزاً للعاملين علي قبول هذا التغيير في آليات العمل والإندماج الإيجابي في البرنامج وليس مقاومته (Chi, T, 2010).

## ٢- المحور التشريعي:

يُعد إكمال أطر التشريعات القانونية من العوامل الجوهرية لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي حيث يجب إقرار الوثائق الالكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية، حيث أنه بالرغم من بدء برنامج الحكومة الإلكترونية في مصر عام ٢٠٠١ إلا أن قانون تنظيم التوقيع الالكتروني لم يتم إقراره إلا في منتصف عام ٢٠٠٤ بل وتأخرت لائحته التنفيذية في الصدور حتي ١٥ مايو ٢٠٠٥. ورغم ذلك فالتطبيق الفعلي لهذا القانون مازال في أضيق الحدود. وذلك لجهل المواطن بوجود مثل هذا القانون أو لتخوفه من أن تكون تلك الوسيلة الإلكترونية غير مأمونة. ولذا هناك أيضاً حاجة إلي الإسراع بأعتماد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI ، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ علي سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ علي سلامة البيانات من العبث والتغيير (وائل عمران، ٢٠٢٢) كما يجب على الحكومة الإسراع في تهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتفعيل منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في مختلف

منظمات الأعمال بالدولة المصرية. كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في صناعة وإكتساب وتخزين المعرفة الضرورية لدعم أنشطة التعلم التنظيمي.

### ٣- المحور الإجتماعي والثقافي:

ضرورة ان تتعاون المؤسسات المجتمعية المختلفة من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني - من نقابات وأحزاب ومنظمات غير حكومية- مع الأجهزة الحكومية لدعم تطبيق برنامج فعال للتعلم التنظيمي بحيث لا يقتصر هذا التعاون على المعاملات الإلكترونية فحسب، بل يجب أن يتضمن أيضاً تبادل الرؤى والأفكار والاستثمارات. وقد يتجلى هذا التعاون في أهمية تضافر جهود تلك المنظمات المجتمعية لتمكين المواطنين من التعامل مع منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وذلك من خلال تسهيل حصول المواطن على الحاسب الآلي بأقل التكاليف الممكنة. كما يقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني حتى ينشئ جيل جديد على دراية ومعرفة بطرق التعامل مع منظومة التعلم التنظيمي (Mitic S et al., 2016)؛ كما يجب على مختلف وسائل الإعلام تنظيم حملات توعية لزيادة الوعي وثقافة المواطنين وتقبلهم لإستخدام منظومة التعلم التنظيمي. وفي هذا السياق تعتبر مشروعات تدريب خريجي الجامعات على تكنولوجيا المعلومات، وإقامة نوادي تكنولوجيا المعلومات والقرية الذكية من المشروعات ذات طابع استراتيجي لسد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة للتعامل مع منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.

### ٤- محور البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

تمثل البنية التحتية للاتصالات والمعلومات عنصراً حاكماً في تطبيق منظومة التعلم التنظيمي، حيث يجب العمل على سرعة الإنتهاء من إستكمال شبكة الإتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق علي نحو يتسم بالسرعة

والدقة والأمان، بما يساهم في صناعة وإكتساب وتخزين المعرفة الضرورية لإقرار التعلم التنظيمي، ويساهم في رفع كفاءة أجهزة قطاع الخدمات السياحية (حسين، ٢٠١٦)، كما يجب التوسع في إنشاء المشروعات الداعمة للخدمات الأساسية كالكهرباء وتقوية وزيادة سرعة الشبكات الإلكترونية (الإنترنت).

#### ٥- المحور المالي:

ضرورة توافر مصادر متنوعة لتمويل البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية والبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (Idown, A., 2013). وتتعدد مصادر التمويل بين الرسمي وغير الرسمي. فالتمويل الرسمي هو حجم الإعتمادات المالية المدرجة بالموازنة الحكومية، والتي توفرها الحكومة من إيراداتها السيادية - من ضرائب ورسوم وخلافه- لبرامج ومشروعات التحول لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي بالوحدات الحكومية وفقاً لإمكاناتها المتاحة كما يعتبر التمويل الشعبي (غير الرسمي) والمتمثل في مساهمات الأفراد ومؤسسات الأعمال والجمعيات المدنية، مصدراً هاماً لا غنى عنه. وأخيراً يمثل التمويل الدولي أحد صور التمويل الهامة، حيث إن إنشاء شبكات Networks فاعلة للانفتاح على مؤسسات التمويل الدولي، سعياً للحصول على منح ومساعدات مالية وفنية غير مشروطة، تسهم في تنفيذ خطط وبرامج تطبيق منظومة التعلم التنظيمي، أحد مصادر التمويل التي لا يجب إغفالها.

#### ٦- المحور السياسي

ضرورة توافر الإرادة السياسية لدى القيادات السياسية والحكومية، وإقتناعهم بأهمية تبنى إستراتيجية شاملة لتطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية، بالأخص الأجهزة الخدمية كإجهزة قطاع الخدمات السياحية المصري، وذلك سعياً لدعم قيم الحكم الرشيد good governance كالمشاركة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد بالمجتمع، كضرورة حتمية لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة - كقطاع الخدمات السياحية- وتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.

#### سابعاً: الخاتمة:

شكلت الدراسات السابقة المنطلق الأساس والدافع الأكثر تحفيزاً في اختيار متغيرات الدراسة والتوصل الى الإطار المناسبة للعلاقات التي تربطها وتكوين رؤيا واضحة ومتكاملة ومتناسقة المعالم عن تناول وعرض هذه المتغيرات وتفاعلها ضمن الدراسة، إذ إن محتوى الدراسات السابقة حمل في طياته العديد من الإجابات الحاسمة فكرياً وميدانياً كانت تجول في خاطر الباحث وتخوض في مخيلته والتي انبثقت من هنا أو هناك حسب المقاصد والأهداف العلمية المراد تحقيقها. ولكن إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة بالتعلم التنظيمي وكفاءة أداء الخدمات السياحي.

كما تختلف أيضاً الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق المتمثل في قطاع الخدمات السياحية في مصر. ومن هنا فقد سعت تلك الدراسة عبر التحليل السابق إلى وضوح إطار علمي وعملي يبين أهمية تطبيق برامج للتعلم التنظيمي ودورها المؤثر في توليد المعرفة الحديثة اللازمة لتطوير ورفع كفاءة الأداء التنظيمي للخدمات السياحية بمصر. مما يفرض على القطاع السياحي في مصر تبنى إستراتيجية متكاملة للتغلب على التحديات التي قد تعترض سبيل استكمال مسيرة التخطيط والتطوير كي تتوافق مع متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي.

الأمر الذي تطلب معه البحث حول طبيعة التعلم التنظيمي للتعرف على مفاهيمه ومراحل وآليات ومقومات تطبيقه وكيفية الاستفادة من خواصه الإيجابية في تنمية القطاع السياحي، ومعرفة القوانين اللازم سنها لتفعيل تطبيقاتها بالشكل السليم. ومن هنا قد عمدت تلك الدراسة إلى المساهمة في دراسة وتحليل دور التعلم التنظيمي في توليد المعرفة اللازمة لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وتحليل مقومات وآليات تطبيق التعلم التنظيمي بقطاع الخدمات السياحية في مصر. وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق برامج التعلم التنظيمي في قطاع الخدمات السياحية في مصر، مع وضع إطار إصلاحي مقترح لبيان الحلول التي يمكن تبنيها لمجابهة تلك التحديات. ومما سبق فقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن إجمالها فيما يلي:

## أولاً: النتائج:

عرضت الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي كأداة هامة لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة بصفة عامة وأداء قطاع الخدمات السياحية بصفة خاصة، حيث أكدت على حقيقة مؤداها أن تنفيذ برنامج ناجح لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي لا يعد هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لدعم الحوكمة المجتمعية ولتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ولعله من الأهمية.

من خلال التحليل السابق- التأكيد على الترابط والتكامل الواضح بين تطبيق برنامج فعال للتعلم التنظيمي؛ ورفع كفاءة أداء الخدمات العامة بصفة عامة وكذا أداء قطاع الخدمات السياحية بصفة خاصة. وتتنوع مقومات تطبيق منظومة ناجعة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بين المقومات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والبشرية والقانونية وثقافية وإجتماعية وسياسية، والتي تشكل في مجملها البنية التحتية الأساسية لإنجاح تطبيق منظومة فعالة للتعلم التنظيمي.

كما تناولت الدراسة بالتحليل الحالة المصرية فيما يخص تطبيق منظومة التعلم التنظيمي لرفع كفاءة قطاع الخدمات السياحية، والذي يعترضه العديد من التحديات والعوائق الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية والتشريعية والإدارية والمؤسسية والتكنولوجية، على نحو يتطلب معه إتخاذ حزمة من الإصلاحات والتغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية والإجتماعية والمالية في البنية الأساسية سواء الإدارية أو البشرية أو التكنولوجية، وذلك لتحقيق الأهداف الطموحة التي يسعى التعلم التنظيمي إلى تحقيقها من رفع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية ودعم الحوكمة المجتمعية، الأمر الذي يقود إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

## ثانياً: التوصيات

تختتم الباحثة هذه الورقة ببعض المحاور الإصلاحية الأساسية لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي الداعمة لرفع كفاءة أداء قطاع الخدمات السياحية في مصر، وتلك المحاور يمكن إجمالها كما يلي:

١- أهمية توافر الرغبة والإرادة السياسية لدى القيادة السياسية وقيادات الوحدات الحكومية والمحلية بالدولة، وكذلك لدى مختلف منظمات المجتمع المدني وجموع المواطنين، لصياغة وتنفيذ برامج فعالة لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي، ورفع كفاءة أداء الخدمات العامة بصفة عامة وكذا أداء قطاع الخدمات السياحية بصفة خاصة.

٢- العمل على سرعة إصدار القوانين والتشريعات الداعمة للتطبيق الفعال للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث يجب العمل على سرعة إقرار الوثائق الالكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية. وكذا توفير برامج حماية البيانات والمعلومات في كافة التعاملات عن طريق وضع التشريعات القانونية اللازمة واعتماد التوقيع الالكتروني. وذلك من خلال الإسراع بأعداد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ على سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ على سلامة البيانات من العبث والتغيير. كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في صناعة وإكتساب وتخزين المعرفة الضرورية لدعم أنشطة التعلم التنظيمي.

٣- أهمية العمل على تغيير أسلوب العمل الحكومي بأجهزة قطاع الخدمات السياحية على نحو يطرح الحاجة إلى إعادة الهندسة Reengineering للعمل الحكومي لتدعيم الأنشطة التي تمثل قيمة مضافة Value added Activities والتخلص من الأنشطة غير الضرورية. وذلك لضمان كفاءة العمل الحكومي الضروري لإنفاذ برنامج ناجح لتطبيق منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

٤- إعادة هيكلة Restructuring أجهزة قطاع الخدمات السياحية في سبيل تحويل هيكلها الضخمة المترهلة التي تتسم بالجمود الإداري إلى هيكل عضوية مثالية الحجم، موجهة بالنتائج Results oriented، تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء/المواطنين المتنوعة، بما يدعم من

التطبيق الفعال لمنظومة التعلم التنظيمي بالجهاز الإداري الحكومي بصفة عامة وقطاع الخدمات السياحية بصفة خاصة.

٥- ضرورة تبنى أجهزة قطاع الخدمات السياحية لمدخل إدارة الموارد البشرية، حيث يجب الإهتمام بالعنصر البشري - من موظفين بمختلف المستويات الإدارية- الذي يقوم بتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقويم برامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وذلك لن يتأتى إلا من خلال قيام القائمين على تطبيق برامج التعلم التنظيمي - وزارة التخطيط والإصلاح الإداري- بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية المتخصصة في تحقيق التنمية البشرية والإدارية- كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ومعهد إعداد القادة - دوراً محورياً في إعادة تأهيل وتدريب موظفي أجهزة قطاع الخدمات السياحية ، والعمل على تحفيزهم مادياً وعينياً ومعنوياً وإجتماعياً على نحو يجعلهم أكثر كفاءة وولاءاً والتزاماً بأهداف برامج تطبيق تقنية سلسلة الكتل.

٦- أهمية العمل على سرعة الإنتهاء من إستكمال شبكة الإتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة بما فيهم أجهزة قطاع الخدمات السياحية. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق علي نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان، بما يساهم في صناعة وإكتساب وتخزين المعرفة الضرورية لإقرار التعلم التنظيمي، ويساهم في رفع كفاءة أجهزة قطاع الخدمات السياحية. كما يجب التوسع في إنشاء المشروعات الداعمة للخدمات الأساسية كالكهرباء وتقوية وزيادة سرعة الشبكات الإلكترونية (الإنترنت). كما يجب العمل على توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدققها من وإلى المؤسسات الحكومية إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وبالعكس، وذلك من خلال تطوير مشروعات متوافقة مع بنية الاتصالات الأساسية المتوافرة بالفعل، وتشجيع القطاع الخاص على الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية للإسراع في استخدامها وانتشارها على نطاق واسع، وتدريب المتعاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.



٧- تشجيع استيعاب المعرفة الإلكترونية لدى جمهور المتعاملين، حيث يجب أن تقوم الدولة بمعاونة وسائل الإعلام المختلفة ومنظمات المجتمع المدني المتنوعة بجهود مكثفة متواصلة لتوعية وجذب إهتمام المواطن المصري وتشجيعه على تعلم المعرفة الإلكترونية، من خلال تطوير تطبيقات قادرة على استخدام الوسائط المتعددة من صوت وصورة وحركة وبيانات بجانب النص المكتوب، وتضمن التوجه التعليمي في مشروعات تطبيق منظومة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وتوفير تسهيلات لنقاط الوصول لتدريب المتعاملين على مهارات استخدام وتوظيف الحاسبات الآلية، وتطوير برامج تتضمن وسائل إعلام تقليدية مثل البرامج الإذاعية والتلفزيونية والصحافة التي من خلالها يتمكن المواطنون من التعرف على مزايا ومجالات تطبيق برامج التعلم التنظيمي.

٨- ضرورة أن تدعم الحكومة - تشريعياً ومالياً وفنياً- المؤسسات السياسية كالأحزاب السياسية وكذا مختلف منظمات المجتمع المدني حتى تلعب دوراً محورياً في شحذ همم المواطنين والمنظمات الشعبية، وتوعيتهم وإقناعهم بأهمية دورهم بالمشاركة في تمويل وإدارة وتنفيذ برامج التعلم التنظيمي الداعمة لرفع كفاءة أجهزة قطاع الخدمات السياحية. حيث أن درجة الثقة بين الحكومة والمواطنين وإقتناعهم بالعوائد المجتمعية الإيجابية لتطبيقات برامج التعلم التنظيمي ، عامل حاسم لزيادة التمويل الشعبي لمشروعات تطبيق التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. الأمر الذي قد يكون له مردود إيجابي على الدول المانحة ومنظمات التمويل الدولية، مما قد يساهم في زيادة تدفق الهبات والمعونات والمساعدات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق برامج التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بمصر.

والخلاصة إن بناء وتنفيذ برنامج فعال لتطبيق برامج التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة يمكن أن يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة أداء أجهزة قطاع الخدمات السياحية في مصر. وذلك من خلال دورها في سهولة وسرعة التدقيق وكشف ومتابعة تفاصيل المعاملات بين كافة الأجهزة المعنية، وبالتالي تقليل زمن الحصول على الخدمة وإضعاف احتمالية حدوث عبث والحد من الفساد وإقرار المساءلة الحكومية.

وأخيراً فإن التعلم التنظيمي يساهم في توليد المعرفة الحديثة اللازمة لتطوير ورفع كفاءة الأداء التنظيمي للخدمات السياحية بمصر، من خلال ما تتيحه برامج التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من إمكانيات جديدة لتحديث آليات العمل والارتقاء بمستوى الجودة والخدمات ودعم الابتكار والتنافسية على مستوى منظمات القطاع كافة. الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم في الحصول على الخدمة السياحية، وكذا تقديمها بالجودة الملائمة والسعر التنافسي الذي يلبي إحتياجات العميل.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية :

- السكرانة، بلال خلف، ( 2014)، " التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن" ، بحث منشور، مجلة- كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الاربعون، ص ص ٤٣-٥٧.
- السالم، مؤيد، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، الطبعة الأولى، ص ص ٧٩-٨٢.
- نجم، عبود نجم، (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ص ٩٤-٩٥.
- جرادات، ناصر محمد سعيد، (٢٠١١) ، إدارة المعرفة، عمان: الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، ص ١٣٥.
- عليان، ربحى مصطفى (٢٠٠٨) ، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- كمال، محمد سامح، (٢٠١٨)، مراجعة لآليات إدارة التنمية السياحية في مصر، القاهرة: مجلة بحوث التعمير، مجلة التخطيط العمراني، عدد ٢٨، ص ص ٦١-٧٨.
- الطائي، علي حسون، والخزعلي، علي سامي عبد الزهرة، (2015)، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد- والمستنصرية" ، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 ، العدد85 ، ص ص ٨٨-٩٧ .
- الحكيم، ليث؛ زوين، عمار؛ الخفاجي، حاكم، ( 2009 ) ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2 ( 11 ) ص ص ٩٤-١١٩ .

احمد، حسام عدنان، (٢٠٢١)، أثر التعلم التنظيمي في فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، ص ص ١٠١-١١١.

الخضر، سعيد محمد وآخرون، (٢٠٠٥)، الحكومة الالكترونية وتأثيرها على صنع وتنفيذ السياسة المحلية، دراسة تطبيقية -جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ص ص ٥١-٥٤.

خلوي، ايمان (٢٠١٩)، دراسة ترصد معوقات السياحة في قنا والأقصر والبحر الأحمر"، جريدة الميدان الالكترونية <http://www.almydan.com>

المصري، خالد" (٢٠١٥)، مصر 2.5: مليار دولار خسائر السياحة في ٢٠١٥"، العربي الجديد على الموقع الالكتروني <https://www.alaraby.co.uk/accessed1/3/2016>

البوادي، فيصل، ( 2020 ) ، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 1 ، العدد 1 ، ص ص ٦٨-٧٦.

لطفى، علي، (٢٠٠٦)، " التنمية السياحية في مصر"، بحث مقدم الى مؤتمر اكااديمية شرطة دبي الدولي الثالث حول ( الجوانب القانونية والامنية لصناعة السياحة )، المحور الاقتصادي، دبي ، الامارات، ص ص ٨٦-٩٩.

على ، وائل عمران (٢٠١٤)، دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح، المجلة العربية للإدارة، ص ص ٨٨-٩١.

علي، وائل عمران (٢٠٢٢)، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر : التحديات ومحاور الإصلاح، مجلة الإدارة العربية، مج ٤٢، ع ١، ص ص ٤٥-٥٧.

الخواجة، علا محمد (٢٠٠٧)، الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية في مصر، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية سلسلة أوراق إقتصادية، العدد ٣٥، ص ص ١١-٢٣.

حسين، وليد حسين، ومحمود، احمد عبد، ونعمة، رسل سلمان، (2016) ، " تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى ابعاد إدارة المعرفة" ، بحث منشور، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد، 6، ص ص ٩٦-١١٠.

صلاح، هاجر (٢٠٢٢)، نظرة على ترتيب مصر « السياحي»الأحد 19 من ذي القعدة ١٤٤٣ هـ ١٩ يونيو السنة ١٤٦ العدد ٤٩٥٠

<https://gate.ahram.org.eg/daily/News/204154/4/857882.aspx>

النجار، أحمد (٢٠٠٨)، " المجالس القومية المتخصصة "، تقرير عن المخلفات الصناعية الخطرة.

الهيئة العامة للاستعلامات " حول السياحة في مصر "، ٢٠١٩/٣/23، على الموقع الإلكتروني: <http://www.sis.gov.eg>

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Argote, L. &Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Cheng, H., Niu, M.-S., &Niu, K.-H. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: An exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18, 971-990.
- Saadat, Vajihah & Saadat, Zeynab. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230. 10.
- Basten, D., &Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*.
- Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(01).
- Ariane Berthoin Antall and André Sobczak, Culturally Embedded Organizational Learning for Global Responsibility, *Business & Society*, 2014, Vol. 53(5) 652–683.
- Kirwan, C. (2013), making sense of organizational learning: putting theory into practice Gower Publishing Limited, UK, pp.75-95.
- Crossan, M., Hlland, J. (2002), Leveraging Knowledge through Leadership of Organizational Learning, in Choo & Bontis (Eds.), the *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* New York: Oxford University Press, pp. 711-723.

- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001), Managing knowledge-Building blocks for success. *Organization Studies-Berlin-European Group for Organizational Studies*, 22(1), pp. 186-187.
- Duffy, J. (2000), The KM technology infrastructure. *Information Management Journal*, Vol. 34, No. 2, April 2000, pp. 91-92.
- Malhotra, Y. (2001), knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital, *Knowledge Management and Business Model Innovation*, pp. 232-249.
- Shehabat, Issa; Mahdi, Saad A; Khoualdi, Kamel (2009), E-learning as knowledge management approach for intellectual capital utilization, *The Turkish Online Journal of Distance; Education*, Vol. 10, No 1, pp. 178-180.
- Gilaninia, Shahram, Rankouh, Mir AbdolhasanAskari. Gildeh, Milad Abbas Poor. (2013). Overview On The Importance Of Organizational Learning And Learning Organization. *Journal of Research and Development* Vol. 1, No.2.
- Onağ . A. Ozan & Tepeci . Mustafa & A. Başalp & A. Ayçe (sad) (2014), " Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness " . *Procedia Social and Behavioral Sciences* University , School of Applied Sciences , Manisa .
- Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of organizational learning culture: the dimensions of learning organizations questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5,132–151.
- Yeo, R. (2002). Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives, *Journal of Workplace Learning*. 14(3), 109-122.
- Fuller, A., and Unwin, L. (2004). *Expansive learning environments: integrating organizational and personal development*. Routledge, 142-160.

- Che Rose, R., Kumar, N. and Pak, O. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance, *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66.
- Chi, T (2010). The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness of small and medium-sized enterprises in Taiwan, Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University of Minnesota for the Doctor of philosophy.
- Mitic S., Vukonjanski J., Terek E., Gligorovic B. and Zoric K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case, *JEMC*, 6 (1), 21-27.
- Idown, A. (2013). Organizational learning, innovativeness and financial performance of small and medium scale enterprises in Nigeria, *European Journal of Business and management*, 5(2), 179-186.
- Fulmer, Robert M., and Bernard Keys, J. (1998). A conversation with Chris Argyris: the father of organizational learning." *Organizational Dynamics*, 27(2).
- Fuller, A., and Unwin, L. (2004). *Expansive learning environments: integrating organizational and personal development*. Routledge, 142-160.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., and Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: the mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191
- Idown, A. (2013). Organizational learning, innovativeness and financial performance of small and medium scale enterprises in Nigeria, *European Journal of Business and management*, 5(2), 179-186.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chiva, Ricardo & Vidal, Joaquín&Lapiedra, Rafael. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. *International Journal of Manpower*. 28. 224-242.