

إدارة المعرفة والسياحة (المنطلقات والأصول)

Knowledge Management and Tourism (Foundations and Principles)

إعداد: الباحثة/ بشاير مفرح العتيبي

دكتوراه إدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: balotaibi0180@stu.kau.edu.sa

الدكتورة/ هناء علي الضحوي

أستاذ مشارك، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: haldahawi@kau.edu.sa

المخلص:

كان لظهور مفهوم إدارة المعرفة تأثير على الحياة الإنسانية والعلوم الاجتماعية في كثير من القطاعات العلمية والعملية على حد سواء، ويُعتبر قطاع السياحة والضيافة من أكثر القطاعات الحيوية المرتبطة ببرامج التنمية، والتي توجهت إلى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة لتساعد على الوصول إلى المعارف والمعلومات وتنظيمها وتوظيفها لتطوير النشاط السياحي. فتعتبر إدارة المعرفة إحدى الأدوات والأساليب الضرورية التي تعتمد عليها المؤسسات السياحية لتحسين تجربة السائحين وضمان الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، وتحسين جودة الخدمات السياحية ورفع كفاءة الأداء ودعم الابتكار السياحي في بيئة السياحة المتغيرة وسريعة التنافس. تقدم هذه الورقة البحثية إطاراً نظرياً شاملاً لإدراك العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وقطاع السياحة والضيافة من خلال تحليل الأصول والمنطلقات النظرية والتطبيقية التي تقوم عليها العلاقة بين إدارة المعرفة والسياحة. كما تركز هذه الورقة البحثية على أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة وممارستها في المؤسسات السياحية بهدف استكشاف العلاقة التداخلية بين إدارة المعرفة والسياحة من خلال استعراض مفهوم إدارة المعرفة وأنواعها وأهمية تطبيقها في قطاع السياحة والأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها في قطاع السياحة والضيافة، وتحديد استراتيجيات إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم التحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات السياحية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية جوهرية بين إدارة المعرفة وقطاع السياحة. تُعدّ المعرفة مورداً استراتيجياً في هذا القطاع، مما يجعل لإدارتها تأثيراً حاسماً على الأنشطة السياحية، ويشكل القطاع السياحي بيئة مثالية لإنتاج ونقل المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، وذلك من خلال التفاعلات الثقافية والتجارب السياحية المختلفة، كذلك أصبح تطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة المعرفة توجهاً استراتيجياً أساسياً للمؤسسات السياحية. فهذا التطبيق يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين الأداء، وزيادة رضا العملاء. بناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة والمفيدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، السياحة، استراتيجيات المعرفة، الابتكار

Knowledge Management and Tourism (Foundations and Principles)

Bashaier Mufarh Alotaibi

PhD in Knowledge Management, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Hanaa Ali Aldahawi

Associate Professor, Department of Information Science, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The emergence of the knowledge management (KM) concept has significantly influenced human life and the social sciences across various scientific and practical sectors. Tourism and hospitality, as vital sectors closely linked to development programs, have increasingly adopted KM practices to access, organize, and utilize knowledge for the advancement of tourism activities. KM is considered a crucial tool for tourism institutions to enhance tourist experiences, ensure sustainable competitive advantage, improve service quality, raise performance efficiency, and foster innovation within a dynamic and highly competitive tourism environment.

This paper provides a comprehensive theoretical framework to understand the integrative relationship between KM and the tourism and hospitality sector by analyzing the theoretical and practical foundations underpinning this connection. It emphasizes the importance of implementing KM processes and practices in tourism institutions to explore the interactive relationship between KM and tourism. Specifically, it examines the concept of KM, its types, and the significance of its application in the tourism sector, as well as the goals KM seeks to achieve within tourism and hospitality. Additionally, the study identifies KM strategies and highlights the key challenges facing its implementation in tourism institutions. The findings reveal a fundamental integrative relationship between KM and tourism. Knowledge functions as a strategic resource in this sector, exerting a decisive impact on tourism activities. The tourism industry provides an ideal environment for the production and transfer of both tacit and explicit knowledge through cultural interactions and diverse tourist experiences. Consequently, adopting KM practices and strategies has become an essential strategic orientation for tourism institutions, ensuring sustainable competitiveness, enhanced performance, and increased customer satisfaction. Based on these results, the study offers several important and practical recommendations.

Keywords: Knowledge Management, Tourism, Knowledge Strategies, Innovation

1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاقتصاد والتقنية، تواجه المؤسسات والشركات السياحية تحديات كبيرة، تتجسد في المنافسة الشديدة داخليًا وخارجيًا. يضاف إلى ذلك التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات، وظهور أزمات غير تقليدية للأمن العالمي، كالجوائح والكوارث الطبيعية والأزمات السياسية، والتي تؤثر بدورها على قطاع السياحة والضيافة. كما أن ارتفاع توقعات السائحين وتغير سلوكهم، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة تدعم "السياحة المستدامة"، دفعت هذه المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة، باعتبار أن المعرفة هي أتمن الأصول والموارد.

وتعد إدارة المعرفة ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات السياحية، حيث تسهم بفاعلية في تطوير وتجديد منتجاتها وخدماتها. وتُمكنها من التوسع ودخول أسواق جديدة، بالإضافة إلى دعمها في اتخاذ قرارات استراتيجية وتنويع أساليب التسويق والخدمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. (عبود والجبوري، 2008) ويرتكز هذا المفهوم على الاستفادة القصوى من الكفاءات والقدرات المتاحة، والخبرات الفردية الكامنة لدى العاملين. ومن أبرز فوائد تطبيق إدارة المعرفة، الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات، وتحويلها إلى قوة إنتاجية تسهم في تطوير أداء الأفراد، ورفع كفاءة المؤسسة. الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات ورضا العملاء، ويُعزز من القدرة على الابتكار والتطوير المستمر. ونظرًا لأهمية هذه المزايا، أصبح من الضروري على المؤسسات السياحية تبني استراتيجيات وأساليب واضحة لتطبيق إدارة المعرفة.

يقدم هذا العرض دراسة تحليلية شاملة لمفهوم إدارة المعرفة، مستعرضًا أهدافها وأهميتها في القطاع السياحي. كما يحدد العمليات الخاصة بها، ويستعرض الاستراتيجيات والتحديات المرتبطة بتطبيق برامجها في المنظمات عامةً، وفي القطاع السياحي على وجه الخصوص. ويهدف ذلك إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وقطاع السياحة.

1.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأصول والمنطلقات النظرية التي تربط بين إدارة المعرفة والقطاع السياحي، واستكشاف سبل توظيف مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة لتعزيز هذا القطاع. ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. استعراض وتوضيح المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة.
2. تحديد أهداف تطبيق إدارة المعرفة في القطاع السياحي وأهميتها.
3. تحليل عمليات إدارة المعرفة والمحددات التي تؤثر على تطبيقها.
4. دراسة استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات السياحية.
5. استعراض التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات السياحية.

2.1. أهمية الدراسة:

تتجسد الأهمية العلمية والبحثية لهذه الدراسة في تركيزها على التقاطع الحيوي بين إدارة المعرفة والقطاع السياحي، الذي يُعد من التوجهات الحديثة في ظل التغيرات العلمية والتحول الرقمي. كما تسهم الدراسة في إثراء المحتوى الفكري العربي من خلال تحليل الأصول الفكرية والمنطلقات المفاهيمية للمجالين، مما يُعزز فهم الباحثين والممارسين لكيفية تحقيق التكامل بينهما.

وسد الفجوة المعرفية حيث تتناول العلاقة التداخلية بين إدارة المعرفة والسياحة. فمعظم الدراسات السابقة تركز على أحد المجالين بمعزل عن الآخر، مما يجعل الدراسات التي تجمع بينهما قليلة. كما تُقدم الدراسة إطارًا نظريًا وتحليليًا يُمكن لصناع القرار في القطاع السياحي من توظيف ممارسات إدارة المعرفة. وهذا يساعدهم على إدراك أهمية دمج مبادئ إدارة المعرفة في التخطيط والتنفيذ السياحي، مما يسهم في تحقيق تنمية سياحية مستدامة قائمة على المعرفة.

3.1. المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، الذي يُعدّ الأنسب لطبيعة الموضوع. وتهدف هذه المنهجية إلى استكشاف العلاقة التداخلية بين إدارة المعرفة والقطاع السياحي، وذلك من خلال تحليل الأصول والمنطلقات الفكرية التي تُشكّل أساس هذه العلاقة. ويقوم هذا المنهج على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات من المصادر النظرية المتخصصة، ثم تحليلها بشكل نقدي ومنهجي، بهدف فهم الإطار المعرفي لكل من المجالين والكشف عن نقاط الالتقاء والتكامل بينهما.

2. مفهوم المعرفة :knowledge:

إن مصطلح المعرفة يشتق من الفعل "عرف"، وبحسب قاموس (Oxford, 2025) يُقصد به "الوصول إلى المعلومات والفهم والمهارات عن طريق التعلم، أو التعليم، أو الخبرة، أو بواسطة كل هذه الوسائل"، وقد تعددت التعريفات بين الباحثين لمفهوم المعرفة، ولعل أشهر هذه التعريفات يعود إلى Peter Drucker عام 1998م نقلًا عن (أبو النصر، 2021) بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتقدم مهمة محددة أو إنجاز محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات العالية". وقد اعتبر (الكبيسي، 2005) المعرفة بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء الأعمال بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة". وأشار (ياسين، 2007) إلى أن المعرفة "هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير". كما عرفت (الشرفاء، 2019) المعرفة بأنها الخبرات والتجارب والمعلومات والمهارات والقدرات التي تتوفر لدى العاملين والمنظمة نفسها". وأضاف (Sivan, 2001) أن المعرفة هي "الرصيد المعرفي الناتج من الخبرات المتراكمة كحصيلة للبحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشاريع الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان المتمثل في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات". وعند الحديث عن المعرفة، لا بد من التمييز بينها وبين المفاهيم المرتبطة بها كما أشار إليها (قرين، 2017) و(عليان، 2008) وهي كالتالي :

- **البيانات (Data):** هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، وهي عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- **المعلومات (Information):** وهي البيانات بعد معالجتها ويصبح لها معنى، ويمكن وضع المعادلة التالية: المعلومات = البيانات + المعنى.

• **المعرفة (Knowledge):** هي حصيلة المزوجة بين المعلومات واستيعابها والمهارات لدى الفرد، ويمكن توضيحها بالمعادلة التالية: المعرفة = المعلومات + المهارات.

• **الحكمة (Wisdom):** وتمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات.

أضاف (حجازي، 2014) أن Henderson and Harris يعتبران المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات، ثم تتدرج إلى البيانات، فالمعلومات، فالمعرفة، وصولاً إلى الحكمة التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار. فالمعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. وقد تعددت تقسيمات وأنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها، والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها. ويمكن الإشارة إلى نوعين رئيسيين للمعرفة، كما ذكرت (يخضة، 2005) و(Almeida, 2018)، وهما:

1. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المتوافرة في عقول العاملين أو الجماعات، وتوجد في جميع أنواع المعرفة. من صفاتها أنها غير رسمية وذاتية، ولا يمكن الوصول إليها بسهولة، كما يصعب نقلها وقياسها. ومن مصادرها المحاولات الداعمة لفهم شيء معين، أو الملاحظة، أو البحث.

2. **المعرفة الظاهرة:** وهي المعرفة المتوفرة في الكتب والمصادر العلمية. من صفاتها أنها رسمية وغير ذاتية، ويمكن الوصول إليها وقياسها ونقلها بهدف التعلم. ولتفعيلها في المنظمة، يتطلب الأمر مشاركتها وتطويرها. ومن مصادرها مشاركة المعلومات في العمل بين الإدارة والعاملين.

كما تُعرّف مصادر المعرفة، بحسب ما ذكره (قرين، 2021)، بأنها جميع الأصول الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، التي تحتوي على المعرفة والتي يمكن من خلالها جمع المعرفة وتقديمها ونقلها إلى المستفيدين، سواء كانوا أفراداً أو منظمات. وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين:

- مصادر خارجية: وهي المصادر التي تظهر في البيئة الخارجية، مثل المنافسين، والإنترنت، والموردين، والعملاء، وبراءات الاختراع الخارجية.
- مصادر داخلية: وهي جميع المصادر الداخلية في المنظمة، وتشمل الأفراد العاملين في المنظمة، وخبراتهم، وأفكارهم، وقدرتهم على الاستفادة من التعلم الفردي والجماعي. وتُعتبر المعرفة الضمنية من أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة. وتشمل المصادر الداخلية أيضاً المؤتمرات، والمكتبات الإلكترونية، والتعلم الذاتي من العمل، والحوار، والبحوث، وورش العمل.

3. تعريف إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة مفهوم حديث ومنهج إداري وقد تعددت التعريفات الخاصة بها ومنها تعريف (Wang & Bremdal, 2001) بأنها "عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة". ويرى (جاد الرب، 2011) بأنها "ممارسة تؤدي إلى الإبداع وتكاثر الخبرات والتحالفات والعلاقات الخاصة وهي أنشطة وسلوكيات ذات قيمة مضافة ولتنزاد قيمتها يجب أن

تكون مؤثرة وموجودة ومستمرة وقابلة للاختبار والتمييز". كما أشارت (الخانق، 2006) إلى إنها " مجموعة أنشطة تكاملية تسهم في تنسيق أنشطة المنظمة بناء على توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها وتحويل الموارد غير الملموسة إلى موارد ذات قيمة وتعد هذه الموارد مهمة للمهام التنظيمية المتنوعة ولتطوير الفرد والجماعة والمنظمة للوصول بأدائها على الأفضل لبلوغ الأهداف وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة". ويرى (Nguyen, 2018) أن إدارة المعرفة هي الإدارة المنهجية لأصول المعرفة في المنظمة لغرض خلق القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية والتي تتكون من المبادرات والعمليات والاستراتيجيات والأنظمة التي تدعم وتعزز تخزين وتقييم ومشاركة وخلق المعرفة.

كما أضاف (العواجي، 2022) أن إدارة المعرفة هي " عملية مستمرة تتضمن تراكم لخبرات الأفراد في ظل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى إيجاد المعرفة وتطويرها واستخدامها وحفظها بطريقة تجعل من السهل استرجاعها " حيث أن إدارة المعرفة في المنظمة هي إدارة للمعرفة التنظيمية ولرأس المال الفكري حيث تهدف إلى إضافة قيمة وتهتم باستثمار رأس المال الفكري بالطريقة التي تؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين مستوى الأداء ورفع القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. كما ذكر (حسون، 2022) أنها ممارسات إدارية هادفة إلى (تشخيص، اكتساب، تخزين، مشاركة، تطبيق) للمعرفة التنظيمية عبر توفير متطلباتها الأساسية وبما يسهم في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي ومواكبة البيئة الديناميكية.

وقد أشار (Hallin and Marnburg, 2008) إلى أنه بالرغم من اعتبار مصطلح إدارة المعرفة الأكثر جدلا في مجال الإدارة لكنه لم يحظ بالبحث العلمي والتطبيق في قطاع السياحة والضيافة كما في مجالات أخرى ، وقد تزايد اهتمام الباحثين بمفهوم إدارة المعرفة من منظور السياحة من عام 2008 م وازداد في عام 2014 م وحتى اليوم وذلك باعتبار أن السياحة من القطاعات الرئيسية التي تسهم في تقدم المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا حيث أن المؤسسات السياحية تعمل في نظام ديناميكي قائم على المعرفة ويمكن اعتبارها وسيطا للمعرفة وصانعا للحدود فكان لزاما على المؤسسات السياحية أن تدرك الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الابتكار.

وفي القطاع السياحي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما أشار (الياسري وحسين، 2013) بأنها مجموعة من العمليات التي طورت في المؤسسات السياحية لتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المؤسسات السياحية للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار. وذكرت (سلطان، 2020) أن إدارة المعرفة السياحية ما هي إلا تطبيق عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وجمع للمعرفة وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها واسترجاعها وإدامتها من خلال استغلال النظم والبرمجيات المساعدة، والهدف من جميع هذه العمليات هو المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة في القطاع السياحي مما ينعكس على تقديم خدمات سياحية مناسبة وفي الوقت المناسب.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريفا عاما لإدارة المعرفة باعتبارها ظاهرة حديثة ومعقدة تقوم على أساس أن الموجودات الفريدة والهامة في المنظمة هي معارف أفرادها، وهي عملية منظمة ومنهجية ترتبط بالعمليات الداخلية في المنظمة وتساعد على استخراج قيمة من موجوداتها الفكرية حيث تعمل على اكتشاف، خلق المعرفة ونشرها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي.

4. أهداف إدارة المعرفة في قطاع السياحة:

أشار حجازي وآخرون (2019) أن المؤسسات السياحية تسعى من خلال تبنيها وتطبيقها لممارسات إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتكاملة، والتي تهدف إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها الشامل في بيئة الأعمال المتغيرة. تتجلى هذه الأهداف في النقاط التالية:

- **تحفيز الابتكار وتنمية رأس المال البشري:** تعمل إدارة المعرفة على خلق بيئة محفزة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات والعمليات السياحية. ويشمل ذلك تطوير الكفاءات الفردية للعاملين من خلال برامج تدريب مستمرة، وتقييم جودة الخدمات المقدمة بشكل دوري ومنهجي لضمان التحسين المستمر.
 - **بناء قيادة معرفية فعالة:** تهدف المؤسسات إلى تنمية وتأهيل قيادات إدارية قادرة على فهم وتطبيق مبادئ إدارة المعرفة بفاعلية، بما يضمن دمجها في صميم الاستراتيجيات التشغيلية وصنع القرار، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المعرفية.
 - **تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية:** تساهم إدارة المعرفة في رفع مستويات الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والخبرات اللازمة في الوقت المناسب. وهذا يمكن العاملين في المؤسسات السياحية من اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة، بالإضافة إلى صياغة وتبني رؤى مستقبلية استشرافية تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو.
 - **تحسين جودة خدمة العملاء:** تساهم إدارة المعرفة بشكل مباشر في تحسين تجربة العملاء عن طريق تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات، مما ينعكس إيجاباً على رضا السياح وولائهم للمؤسسة.
 - **تكوين بيئة معرفية تفاعلية:** تعمل إدارة المعرفة على إنشاء منصات وهياكل تنظيمية لتسهيل جمع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية والمعرفة الضمنية والصريحة المكتسبة من الممارسات اليومية للعمل داخل المؤسسات السياحية. هذا يضمن عدم ضياع المعرفة الفردية وتحويلها إلى أصول مؤسسية يمكن الاستفادة منها في التطوير المستقبلي وصنع القرار.
- تؤكد هذه الأهداف مجتمعة على الدور المحوري لإدارة المعرفة كركيزة استراتيجية تساهم في بناء مؤسسات سياحية أكثر مرونة، كفاءة، وتنافسية، وقادرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

5. أهمية إدارة المعرفة في قطاع السياحة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في منظمات الأعمال، خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي. وتكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية كما ذكرها (الزيادات، 2008):

- زيادة فاعلية وقوة تأثير معارف المنظمة بما يساهم في نموها وبقائها واستمرارها.
- المساهمة في بناء الميزة التنافسية وإدامتها.
- تعتبر عملية جوهرية في حياة المنظمة واستمرارها على المدى البعيد، فهي مرتبطة بالسلع والخدمات الجديدة وتتجسد في كل عمليات وأعمال المنظمة.
- تساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وعلى توليد المعرفة ثم تخزينها وتوظيفها في المنظمة.

- تسهم في تحسين أداء المنظمات وبلوغ الأهداف.
- تعد المصدر الأساس لدعم رأس المال الفكري والقدرات الجوهرية للمنظمة، وبما يسهم في تعزيز الإثراء المعرفي ومتابعة التطورات العلمية.
- وفي الجانب الآخر، ركز (Anand et al., 2022) على أهمية دور إدارة المعرفة في قطاع السياحة من خلال الحصول على النتائج التالية.
1. تحسين القدرات والخدمات التي تقدمها المؤسسات السياحية، حيث تسهم إدارة المعرفة في تعزيز المعرفة البيئية والابتكار التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات ومعالجة مشاكل العملاء بسرعة، وتحسين الخدمات من خلال تعزيز إدارة علاقات العملاء.
 2. تعمل إدارة المعرفة على تعزيز ريادة الأعمال في قطاع السياحة والضيافة من خلال دعم التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة والتدريب المستمر لرأس المال المعرفي، وتحقيق الميزة التنافسية.
 3. تمكن إدارة المعرفة الأفراد والمجتمعات، وتعمل على استقطاب الكفاءات المحلية في قطاع السياحة من خلال تطوير الوجهات السياحية، مما يحقق التنمية الإقليمية في مجال السياحة والضيافة.
 4. إن إدارة المعرفة تسهم في تطوير السياحة المستدامة وتحقيق رضا السائح، حيث إن المعرفة عامل أساسي في خلق قيمة مستدامة للوجهات السياحية من خلال تطوير نموذج أعمال مستدام.
 5. تساعد إدارة المعرفة الشركات السياحية لتكون أكثر مرونة عند مواجهة الأزمات والكوارث ومعالجة المواقف من خلال تحديد السياق والمشكلة وحلها من خلال توليد المعرفة وتطوير وتطبيق خطط المرونة.
 6. تساعد إدارة المعرفة على تقليل المخاطر في قطاع السياحة والضيافة من خلال خلق منصة معرفية بين الموظفين والعملاء في الفنادق السياحية للحد من النزاعات.

6. محددات إدارة المعرفة:

أكدت (الرواشدة، 2015) على أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات السياحية تشمل تهيئة بيئة المنظمة لتكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة والتي تتطلب توافر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة وجود نمط قيادة تنظيمية كمطلب أساسي لإدارة المعرفة. وذكرت (ضليبي ومحمد، 2021) أن المحددات التي تتحكم في تأثير إدارة المعرفة داخل مؤسسات المعلومات هي:

1. **محددات الثقافة التنظيمية:** تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة.
2. **محددات الهيكل التنظيمي:** إن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل.
3. **محددات القيادات التنظيمية:** فالقيادات التنظيمية هي المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بعامتها وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين.

4. **محددات تكنولوجيا المعلومات:** تعني الوسائل والطرق المتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما إعادة استخدامها في المنظمة من أجل تطويرها وتحديثها والوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالٍ.

7. عمليات إدارة المعرفة:

ذكر (الياسري وحسين، 2013) أن عمليات إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات، ومنها المؤسسات السياحية، عبارة عن سلسلة متتابعة ومتكاملة تتكون من العديد من العمليات، مثل: توليد المعرفة وتخزينها والمشاركة بالمعرفة وتطبيقها. ولقد تباين الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات؛ فبعضهم يصنفها إلى أربع عمليات، في حين توسع آخرون لتتضمن أكثر من ذلك، وهي كالتالي:

1. **توليد المعرفة:** هي مجموعة أنشطة تقوم بها المنظمة وتسعى من خلالها إلى اكتشاف المعرفة واكتسابها من مصادرها الداخلية أو الخارجية، فضلاً عن توليدها من خلال عمليات الإبداع والبحث. وأضاف (Nguyen, 2018) أن توليد المعرفة يتطلب تكوين معرفة جديدة تتكون من معرفة ضمنية أو صريحة يتم إنشاؤها داخلياً أو خارجياً، وقد تتولد من المعرفة الشخصية أو الأفكار، فضلاً عن التعلم. كما يُنظر إلى الإلغاء على أنه وسيلة للمعرفة الجديدة من خلال إزالة المعرفة القديمة أو التي عفا عليها الزمن. كما أوضح (Supyuenyong, 2009) أن هذه العملية تتضمن تحديد المعرفة والتقاطها واكتسابها وخلقها، وهي تبدأ بفهم المنظمة والمعارف اللازمة للقيام بهذه المهام، ومن ثم تقوم المنظمة بوضع استراتيجية إدارة المعرفة التي تحدد طرق الحصول على المعرفة من خلال التقاط المعرفة الداخلية أو اكتساب المعرفة الخارجية.

2. **خزن المعرفة:** أشار كل من (السيد والبسوس، 2021) إلى أن العملية تتم بعدة طرق، كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل الأحداث وإضافة أية معلومات جديدة، أو قيام مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل على الجميع استخدامها، أو قيام الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة، إذ يتم تحليل المعرفة وتنقيتها ثم توثيقها. كما يرى (Nguyen, 2018) أن عملية التخزين تتعلق بإعادة تنظيم وتدوين وتخزين على المدى البعيد في أشكال مختلفة مثل الوثائق وقواعد البيانات وأنظمة الخبراء لتلبية الحاجة إلى استعادة المعرفة وإعادة استخدامها في المستقبل والحد من أشكال فقدان المعرفة بسبب التقاعد أو مغادرة أعضاء المنظمة وما إلى ذلك. وفي نفس الوقت، يُعد تخزين المعرفة طريقة لإنشاء ممتلكات لا تقدر بثمن للمنظمات، فلا يستطيعون شراءها بالمال، ولكن يتم إنشاؤها وتراكمها بمرور الوقت.

3. **توزيع المعرفة:** ذكر (السيد والبسوس، 2021) أن توزيع المعرفة يتم بطريقتين، إحداها رسمية كالتقارير والرسائل والمكاتبات والبريد الإلكتروني والاتصال عبر شبكة الحاسوب، والأخرى غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وأشار (Supyuenyong, 2009) إلى أن هذه العملية تتضمن مشاركة المعرفة داخل المنظمة حيث يتشارك العاملون على حد سواء المعرفة الضمنية والصريحة، فضلاً عن ذلك فإن المعرفة تحتاج إلى أساليب وأدوات وتقنيات مختلفة ومزيج من الدوافع وثقافة التعاون، وهي تعد عوامل رئيسية لتوزيع المعرفة.

4. **تطبيق المعرفة:** ذكر العواجي (2022) أن تطبيق المعرفة يتمثل في مدى إمكانية استخدام المعرفة فعلياً في أعمال وأنشطة ومهام المنظمة. فلا أهمية لعمليات التشخيص والاكْتساب والخزن والمشاركة دون تطبيقها واستخدامها على أرض الواقع في العمل المنظمي. وهذا يتطلب اعتماد أفضل الطرق الممكنة لتحقيق كفاءة الاستخدام وفاعليته وتوجيهه نحو أهداف المنظمة.

كما اتجه بعض الباحثين إلى تقسيم عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات، نذكر منها ما أشار إليه كل من (Gonzalez & Martins, 2017) و(Paschek et al., 2018) و(Mertins & Vorbeck, 2003) كما يلي.

1. **تشخيص المعرفة:** هي بداية ممارسات إدارة المعرفة، وتعد من العمليات الرئيسية فيها، حيث يتوجب تحديد الأهداف منها للوصول إلى أفضل المستويات المعرفية، ومن الضروري بيان مصادر المعرفة من داخل أو خارج المنظمة.
2. **اكتساب أو امتلاك المعرفة:** يتوجب على القائمين على إدارة المعرفة اكتسابها، وهذا يتطلب توافر الخبرة والقدرة على ذلك. تتم هذه العملية من خلال مشاركة جميع أطراف العمل التنظيمي وبكافة المستويات التنظيمية، مع أهمية التوجه نحو التعلم والابتكار والإبداع، وضرورة تبادل المعلومات والتفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة في هذه المرحلة.
3. **خزن المعرفة:** وذلك لضمان عدم فقدان المعرفة أو تلاشيها، مما يشكل دافعاً نحو ضرورة توفير قواعد لتخزينها (قواعد تخزين ورقية أو إلكترونية)، بما يسهم في ضمان إمكانية الوصول إليها مستقبلاً، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
4. **المشاركة بالمعرفة:** تعد عملية المشاركة بالمعرفة مهمة جداً لضمان استدامة المعرفة وتطويرها ووصولها إلى أطراف العمل في المنظمة، إذ يتم مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة، وهنا يلعب التعاون والعمل الجماعي دوراً كبيراً في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأفضلية على المنافسين.
5. **تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة هو المهمة الأساسية لإدارة المعرفة، لذا يجب على الإدارة إيجاد طريقة للتغلب على عوائق التطبيق، ومنها الخبرة والثقافة واللغة ومقاومة التغيير. ينتج عن ذلك توليد المعرفة الجديدة، ولهذا تعرف بالدورة المعرفية.

ومن أجل تطبيق إدارة المعرفة، أكد (عبود والجبوري، 2008) أن المؤسسات السياحية تحتاج إلى عملية تقييم لإمكاناتها 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، والتي تمثل الخبرات والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها العاملون، وما تدخره عقولهم من تجارب سابقة كمصادر داخلية، وأيضاً مصادر خارجية يمكن أن تقدم بيانات أو معلومات لها أهميتها للنشاط السياحي.

8. استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات:

تُعتبر استراتيجية إدارة المعرفة هي خارطة الطريق التي تعمل على توجيه المؤسسات والمنظمات لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية المنشودة من خلال الاستثمار الفعال لمواردها المعرفية، وذلك عن طريق تحديد الفجوات المعرفية ونقاط الضعف والقوة، والعمل على تحسين الأداء وزيادة القيمة التنافسية بالتركيز على توليد المعارف وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها واستخدامها الاستخدام الأمثل في ظل استراتيجية وأهداف المؤسسة العامة. وقد عرفها (Cahyaningsih, 2017) بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية والبنية التحتية التي تستخدم لإدارة المعرفة التنظيمية، وأكثر من ذلك فهذه الاستراتيجية بإمكانها تحسين الأداء التنظيمي، والمبادرات، والعوائد المالية، وتحسين طرق الأعمال وقدرات الموارد البشرية. ويرى (الطائي والعدالي، 2014) إن من أهداف وضع استراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمات ما يلي:

- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام.
- تطوير البنية التحتية الإلكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.

• توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.

• نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين.

• وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة.

• تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية، مما يساهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

توجد نماذج عديدة لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الإنتاج الفكري، ولعل من أشهرها ما ذكره (الزيادات، 2008) من أن هناك ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، بناءً على تصنيف Wiig، وهي كالتالي:

1. **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل تدريجي عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويتمتع الأفراد المعنيون بمستوى عالٍ من الاهتمام.

2. **استراتيجية التروي والحذر:** يتم تطبيقها بشكل تدريجي وبحذر على جزء معين في المنظمة، ثم تطبق على نطاق أوسع وفقاً للحاجة. تسعى هذه الاستراتيجية إلى توفير الموارد التي تحتاجها المنظمة، وتعمل على تطبيق إدارة المعرفة، كما تقلل المخاطر وتحقق مكاسب تنافسية.

3. **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** تعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام.

ويرى الهمشري (2013) إلى أنه يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

1. **استراتيجيات جانب العرض Supply-Side Strategies:** ويركز هذا النوع من الاستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة ونشرها، أو بمعنى آخر آليات المشاركة بالمعرفة، ويصلح هذا النوع من الاستراتيجيات للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

2. **استراتيجيات جانب الطلب Demand-Side Strategies:** ويركز هذا النوع من الاستراتيجيات على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح للمنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

من جانب آخر، ذكر (السلمي ومرغلاني، 2021) أن استراتيجيات المعرفة، حسب تصنيف Hansen، هي:

1. **استراتيجية الترميز:** تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة، وذلك من خلال تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق إلكتروني أو مستودع للمنظمة، لتكون متاحة في عملية تبادل المعرفة. وبالتالي، تطوير وتخزين الترميز، وتخزين المعرفة الصريحة، وإعادة استخدامها لتحسين المرودية.

2. **استراتيجية الشخصية:** تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية، أي أنها تقوم على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد الذين يمتلكونها أثناء التواصل من خلال التعلم بالملاحظة والتشارك. والجدير بالذكر أن المنظمات عادة لا تستخدم استراتيجية واحدة، بل تعمل على الدمج بينهما بنسب متفاوتة، تبعاً لطبيعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فتكون إحداها مهيمنة والأخرى داعمة في العمل والخبرة، وحدد (الكبيسي، 2005) أوجه الاختلاف بين هذه الاستراتيجيتين كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (1): أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية (الكيسي، 2005)

الاستراتيجيات الترميزية	أوجه الاختلاف	الاستراتيجيات الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرزومة.	الإستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزومة القابلة للاستخدام ثانية.	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية	استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

9. تحديات إدارة المعرفة في المنظمات السياحية:

إن المشكلات والصعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة كما وردت في (حمود، 2010) هي:

- **الثقافة التنظيمية:** إن اختلاف قيم وعادات الأفراد قد لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات لرغبتهم في امتلاك القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، فلا بد للمنظمة أن تتبنى ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي والمعلوماتي.
- **الأساليب التكنولوجية:** تحتاج إدارة المعرفة والمعلومات إلى تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة، وقد تكون هذه الأساليب مكلفة مما يحد من مدى التطور في استخدامها من قبل المنظمة.
- **التغيير والتحديث:** تطور المعلومات وتغيرها بصورة سريعة يحتاج إلى تحديث مستمر يتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، كما أن اختلاف طبيعة المعلومات (كمية ونوعية) يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها، وكل ذلك يحتاج إلى جهود وموارد كبيرة ومكلفة.

- التمييز بين أنواع المعلومات: داخل المنظمة توجد معلومات كثيرة، لكن لا بد أن تتناسب مع جودتها، وأن تعكس المعنى الصحيح لها.
 - الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية: قد تقف عائقًا أمام تدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة، حيث يعتبر هذا من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر الإدارة المعرفية.
- بالإضافة إلى ذلك، أشار (Amin & Mohammed, 2018) نقلًا عن (Cooper, 2006) أن من أهم التحديات التي تواجه شركات الضيافة والسياحة هي التغييرات المتسارعة في الأولويات التشغيلية، مما يجعل عملية التخطيط والتنفيذ صعبة بدون إدارة المعرفة التي تضمن استمرارها وتكيفها مع الظروف المحيطة. بالإضافة إلى ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات مثل تغير تفضيلات العملاء، وضرورة تحديث المنتجات والخدمات المقدمة، والقيود الداخلية المتعلقة بالإيرادات والتكاليف، حيث تشكل التكلفة والوقت عائقين أمام تطبيق إدارة المعرفة. كما تتطلب عملية إدارة المعرفة تغييرًا في أساليب الإدارة والقيادة. وغالبًا ما تنشغل منظمات الضيافة والسياحة بأعمالها اليومية، وقد لا يتوفر لها الوقت الكافي لتحديد المعرفة المتاحة والتخطيط لها. وعلى الرغم من سهولة تجميع المعلومات في هذه المنظمات، إلا أن الموظفين والمديرين، وخاصة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يجدون صعوبة في استخلاص المعلومات ذات الصلة من بين الكم الهائل من البيانات المتاحة.

10. الخاتمة:

ختامًا، يتضح جليًا أن إدارة المعرفة لم تعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبحت ضرورة استراتيجية حتمية للمؤسسات السياحية التي تسعى إلى تحقيق التميز والتنمية المستدامة. إن العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وقطاع السياحة تُبرز الدور المحوري للمعرفة كأصل غير ملموس، ولكنه ذو قيمة هائلة، قادر على دفع عجلة الابتكار، تحسين جودة الخدمات، إثراء تجربة السائح، ورفع مستوى الرضا العام. من خلال تبني ممارسات إدارة المعرفة الفعالة، تستطيع المؤسسات السياحية ليس فقط تعزيز كفاءتها التشغيلية وزيادة إنتاجيتها، بل أيضًا بناء قدرات تنافسية مستدامة تمكنها من التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة السوق العالمية. لذا، فإن الاستثمار في تطوير وتطبيق نظم إدارة المعرفة يمثل استراتيجية أساسية لضمان مستقبل مزدهر للقطاع السياحي، قادر على تقديم تجارب استثنائية وبناء علاقات قوية مع العملاء، معززًا بذلك مكانته كقوة دافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1.10. النتائج والتوصيات:

تخرج هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- 1- توجد علاقة تكاملية جوهرية بين إدارة المعرفة وقطاع السياحة. تُعدّ المعرفة موردًا استراتيجيًا في هذا القطاع، مما يجعل لإدارتها تأثيرًا حاسمًا على الأنشطة السياحية.
- 2- يُشكل القطاع السياحي بيئة مثالية لإنتاج ونقل المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، وذلك من خلال التفاعلات الثقافية والتجارب السياحية المختلفة.
- 3- أصبح تطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة المعرفة توجهًا استراتيجيًا أساسيًا للمؤسسات السياحية. فهذا التطبيق يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين الأداء، وزيادة رضا العملاء.

بناءً على النتائج، تُقدّم الدراسة التوصيات التالية:

- 1- يجب على الجهات السياحية وضع استراتيجيات واضحة وفعالة لتطبيق إدارة المعرفة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من المزايا التي تُقدمها.
- 2- تُوصي الدراسة بضرورة إدراج إدارة المعرفة ضمن السياسات الوطنية السياحية، لتوظيفها كأداة استراتيجية في تحقيق التنمية السياحية المستدامة.
- 3- من الضروري تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة السياحية، خاصة في المنطقة العربية، بهدف سد الفجوة المعرفية في الإنتاج الفكري.

11. قائمة المراجع:**1.11. المراجع العربية:**

- أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 2(4)، 75-94.
- جاد الرب، محمد. سيد. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار الفكر العربي، مصر.
- حجازي، هيثم علي. (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 46.
- الحسون، حسون هيثم. (2021). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج13، ع4، 102-123.
- حجازي، محمد عبد الرحمن، وعادل أحمد، ووليد سيد. (2019). تقييم تطبيق إدارة المعرفة في وزارة السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج17، ع3، 142-171، مسترجع من Record/1170952/مندوها.
- الخانق، سناء عبدالكريم. (2006). العلاقة بين مصادر المعرفة وتقانة المعلومات وهندسة المعرفة وأثرها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية: دراسة تطبيقية في بعض الأقسام العلمية لعدد من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- الزيادات، محمد عواد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار الصفا للنشر، ط1. عمان - الأردن.
- السلمي، أسعد ومرغلاني، محمد أمين وعقيلي، عثمان موسى. (2021). دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معرفية حديثة، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر دور العلوم الإنسانية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة.
- الشراف، سلوى محمد. (2019) دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السيد، علاء الدين. خليل، والبسوس، سمية مصطفى. (2021). الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في علاقة عمليات إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية القطاع الصحي. Arab Journal of Administrative Sciences, 28(2), 177-213. <https://doi.org/10.34120/0430-028-002-002>

سلطان، سوزان أحمد. (2020). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بالمملكة العربية السعودية: دراسة مسحية. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ع25، 503 - 520. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1089484>

الطائي، فيصل علوان، والعايدل، أميمة محيد. (2014). استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء. "مجلة العلوم الاقتصادية". مج9، ع36، متوز (يوليو).

العواجي، وائل عمران علي. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح. Arab Journal of Administration, 42(1), 177–202.

<https://doi.org/10.21608/aja.2022.223135>

عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ص. 150

قرين، ربيع. (2017). تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ص21

الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص. 12

ضليمي، سوسن طه ومحمد، مها أحمد (2021). إدارة المعرفة: المفاهيم والوظائف. شركة تكوين العالمية، جدة، ط1.

الياسري، أكرم محسن مهدي، وحسين، ظفر ناصر. (2012). 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، مج 14، ع 1، 108 - 134. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/456112>

يحضة، سمالي. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3،

ص ص: 126، 125

ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة – المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، ص. 25

2.11. المراجع الأجنبية:

Almeida, T., de Vasconcelos, J. B., & Pestana, G. (2018, June). A knowledge management architecture for information technology services delivery. In 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1–4). IEEE.

Amin, A. M. M., Megahed, F. M., & Mohammed, M. A. T. (2018). The effect of applying knowledge management in hotels on hotel performance and hotel innovation. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City, 2.(1)

Anand, A., Shantakumar, V. P., Muskat, B., Singh, S. K., Dumazert, J. P., & Riahi, Y. (2022). The role of knowledge management in the tourism sector: a synthesis and way forward. Journal of Knowledge Management, 27(5), 1319–1342.

- Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. (2017). Multi methods for knowledge management strategy roadmap of government human capital management. *Procedia Computer Science*, 124, 496–503.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47–64.
- Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, Nov.–Dec.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge management process: A theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, 24, 248–265.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (Eds.). (2003). *Knowledge management: Concepts and best practices*. Springer Science & Business Media.
- Nguyen, N. B. C. (2018). Data mining in knowledge management processes: Developing an implementing framework.
- Oxford University Press. (2025). Knowledge. In *Oxford English Dictionary*. Available at: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/knowledge?q=knowledge> Accessed: July 13, 2025.
- Sivan, Y. (2001). Nine keys to a knowledge infrastructure: A proposed analytic framework for organizational knowledge management. Center for Information Policy Research, Harvard University.
- Supyuenyong, V., Islam, N., & Kulkarni, U. (2009). Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Wang, K., Hjelmervik, O. R., & Bremdal, B. (2001). *Introduction to knowledge management: Principles and practice*. Tapir Academic Press.

جميع الحقوق محفوظة © IJRSP (2025) (اسم المؤلف/المؤلفين).

تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.70.7