

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة

ببني سويف

د / معترز علي حسن

مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة بني سويف

أولاً - المقدمة ومشكلة البحث:

أصبحت الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والصحية والرياضية، وذلك لأنها تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، وهي ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل بشكل عام، وهي العمود الفقري لنجاح الهيئات الرياضية المختلفة بشكل خاص .

وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أي نشاط وهي التي تؤدي إلى تقدم أو تخلف أي نشاط والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات. (٨ : ١٤)

وتتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة وأنشطتها على تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح، لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى أكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام، كما يتم اتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الاستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها. (٢: ٣٤)

ويرى الباحث أنه بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الإقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري إتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل مفاهيم إدارية معاصرة فكرية وعلمية منها "إدارة الجودة الشاملة، إدارة التميز، الإدارة الإلكترونية، إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، إدارة الكفاءات، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التغيير، إدارة الوقت، إدارة رأس المال الفكري، إعادة الهيكلة"، ومن خلال ما سبق من المفاهيم المعاصرة نتج مفهوم شامل يضم كل هذه المفاهيم ألا وهو إدارة المعرفة .

ولقد أصبحت الإدارة الحديثة علي أقتناع تام بأنه إذا كان نجاح المنظمات وفعاليتها وإجتيازها لمراحل النمو المختلفة أمراً مرهوناً بتحقيق أهدافها، لذلك فإن الموارد البشرية هي الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف المهمة والمتكاملة الأمر الذي يستوجب قيام المنظمات بإعادة أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً فعالاً لإدارة المعرفة. (١٢: ٦)

حيث أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة، بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، من وسط هذا الكم الهائل من

المعلومات التي تتفجر وتتراكم يوميا، يعززها ظهور الشبكة العالمية الانترنت، وتوسع تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي ترتب عليه ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل : إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، والمجتمع المعرفي، خاصة عندما أدركت المؤسسات أن الاهتمام بالمعرفة أو رأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة، ومن ثم بدأ البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة بإعتبارها من أهم المداخل التي تساعد في التغلب على تحديات العصر، وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار.(٦:٢١٧)

ولعل هذا ما تبناه " بونجر Bogner " أن الطريق إلى الثروة والقوة سيبدأ بالتركيز على منتجات العمل الذهني، بكل ما تحتوي عليه من بحث علمي وتكنولوجي وتدريب مستمر للقوى العاملة، وبناء وتطوير البرامج المعلوماتية، وتحسين نظم الإدارة والإعتماد على تقنيات الاتصال المتطورة في إنجاز الأعمال، وأن التنظيم سيصبح الميدان الفسيح للمنافسة والتفوق، خاصة تنظيم المعرفة ذاتها وحسن استخدامها.(١٨:٤١)

حيث تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات وإتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.(١٥:٥٤)

ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث إستطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات.(١:١٨)

كما تشير العديد من الدراسات كدراسة سليمان الفارس (٢٠١٠م) أن تبنى إدارة المعرفة في المنظمات تحقق العديد من الفوائد منها زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية وسرعة الإستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.(٧:١٤٣)

وتعتبر إدارة المعرفة جزءاً من نظم المعلومات الإدارية والتي تستخدم الموارد البشرية والبرمجيات والأجزاء المادية في تحسين الأداء، وتكمن في العمليات التي تساعد المنظمات علي توليد والحصول على المعرفة و إختيارها و تنظيمها وإستخدامها و نشرها و تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي.(٥:٣٩)

ويرى "عربي عمران" (٢٠١٣م) إن إدارة المعرفة هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى في الإنجاز.(١١:٩٨)

ويرى "زيك Zack" (٢٠٠٩م) أن المنهج الإداري الذي تستطيع المنظمة من خلاله التميز يجب أن يدعم السلوكيات الإدارية التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء من أجل تحقيق

أهداف المنظمة، وكذلك تدعيم مشاركة كافة الأفراد بالمستويات الإدارية في وضع الخطط وتحديد آليات العمل المناسبة وتحفيزهم على الابتكار، والسعي نحو توفير المنتج الذي يرضى المستفيدين من المنظمة مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية المختلفة التي تحكم المجتمع الذي تعمل في نطاق المنظمة. (٦٠:١٩)

ومن أهمية إدارة المعرفة كما حددها (اسامة محمد سيد) بالنقاط التالية :

- إن إدارة المعرفة ستكون المهيم على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات.
- إدارة المعرفة سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- إدارة المعرفة ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات والخدمات المقدمة حاليا. (١١٧:١)

كما يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر من أهمها:

- ١- **التعاون**: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم ، أي إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات .
- ٢- **الثقة** : هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك ، أي أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة .
- ٣- **التعلم** : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة .
- ٤- **الخبرة الواسعة والعميقة** : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية .
- ٥- **الإبداع التنظيمي**: هو القدرة على خلق القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، أي أن المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة. (٣٣:٩)

وعلى الرغم من ذلك تشير **فريدة زيني ومليانة خميس (٢٠١١)** إلى أن هناك الكثير من العقبات التي تواجه إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية في المجتمع العربي ، كغياب تصور واضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارساته ، وتضارب مصادر الحصول على البيانات والمعلومات ، وتفسير المشكلات بصورة شخصية ، والعمل الفردي بعيدا عن مشاركة الآخرين في المعرفة، وتراجع دور القيادة في تبنى ثقافة تنظيمية ترفع من قيمة المعرفة ومن قيمة المشاركة فيها ، بل ومن قيمة الإبداع في تطوير المعرفة. (٤٦:١٤)

ويعتبر نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، لذلك أهتم الباحثون بموضوع

الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة كميا ونوعيا للجهد المبذول ونمط الأداء. (٨٩:١٣)

وتسعى الهيئات الرياضية إلى تحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضا العملاء، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات.

(٦٣:٥)

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر والموارد التي تعتمد عليها المؤسسات والهيئات الرياضية، لتحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية في ظل المتغيرات العالمية والمحلية والتي تفرض علينا نوعا من التأمل والتفكير الجاد والمبتكر في كيفية الحفاظ على هذا المورد الهام وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته الحالية والمستقبلية بكل فاعلية واقتدار. (٦٢:١٤)

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء حظي بأهمية كبيرة في المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار.

حيث يشير مفهوم الأداء في عمومها إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار لذلك فهو ذلك المعنى المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في مجال الإدارة هما الكفاءة والفعالية. (٦٩:١٠)

حيث يشير "ضال محمد الزملطة" (٢٠١١م) إلى أن الأداء الفردي هو أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل. (٨٧:١٦)

فالأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. (٥١:٧٧)

وتعتبر أن محددات الأداء هي: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام) ويشير (الجهد) الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما (القدرات) فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء (مهامه، بتعريف إدراك الدور.

(٦٩:١٧)

ويرى الباحث أن المجال الرياضي من أهم مجالات الأستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات والاتجاهات والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشرى وإعداد المواطن الصالح.

كما تعد إدارة المعرفة هي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان الاستمرار فى المنافسة، والقدرة فى عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هو ضرورة لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية. (٤:٣)

وتعتبر مديريةية الشباب والرياضة مؤسسة حكومية تتبع وزارة الشباب والرياضة لتنظيم العمل داخل المحافظات وهي مسؤولة عن جميع الأنشطة المختلفة للشباب والشباب داخل الأندية ومراكز الشباب وأفرع الاتحادات والعمل على إدارتها بأسلوب علمي والرقابة عليها . (٤ : ١٣)

وأصبح النظر على تقدم الهيئات والمؤسسات الرياضية وخاصة مديريةيات الشباب والرياضة بالمحافظات من خلال توافر المعرفة فيها سواء اكانت على شكل وثائق او المتوافرة لدى العاملين فيها والمتمثلة بخبراتهم ومهاراتهم حيث تعد المعرفة حجر الزاوية لتنمية الأنشطة الرياضية فى الأندية الرياضية ولها القدرة على تغيير سلوك الافراد ، وضرورة مواكبة التراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال وجود نوعية من العاملين ممن يتسمون بالفكر المبدع والكتيف مع التكنولوجيا الحديثة

ورغبة من الباحث فى التعرف على دور ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة وخاصة محافظة بني سويف من اجل الاستفادة من بلورة افكار العاملين بمديرية الشباب والرياضة والمعلقة بادارة المعرفة والاحساس بالمبادرة فى اتخاذ القرارات الادارية المناسبة ، والقدرة على توظيف مواردها المختلفة والوصول الى مراكز متقدمة فى كفاءة العمل الاداري ومن هنا جاءت الدراسة التالية .

ثانياً - أهمية البحث والحاجة إليه:

١- قد يأتي هذا البحث دعماً لغيره من الدراسات السابقة ويضيف إليها دراسة متخصصة في مجال الإدارة الرياضية.

٢- قد يكون هذا البحث احدي المحاولات العلمية التي تساعد في رفع كفاءة الأداء للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف.

٣- توجيه أنظار القائمين في المجال الرياضي إلى استخدام أسلوب إدارة المعرفة بما قد يكون لها اثر واضح في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات الرياضية المختلفة.

٤- قد يساهم هذا البحث في الإثراء الفكري لموضوع إدارة المعرفة و رفع كفاءة الأداء.

ثالثاً - هدف البحث:

يهدف البحث إلي وضع تصور مقترح لرفع كفاءة أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف فى ضوء إدارة المعرفة.

رابعاً - تساؤلات البحث:

١- ما مدى تطبيق العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف لإدارة المعرفة ؟

خامساً- المصطلحات المستخدمة في البحث :

١- إدارة المعرفة:

هي إيجاد طرق للإبداع فى سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للأستفادة منها والمشاركة بها ونقلها بين الموظفين الذين فى حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة عالية. (٢٠:١)

٢- مديرية الشباب والرياضة : Youth and sports Governorate

هي مؤسسة حكومية تتولى مباشرة الأختصاصات المقررة من وزارة الشباب والرياضة وذلك لتنظيم العمل بالهيئات الرياضية وإدراتها بأسلوب علمي والرقابة عليها. (٤ : ١٣)

ثانياً - الدراسة السابقة والمرتبطة:

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة أيمن محمد إبراهيم (٢٠١٥م) (٥) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي فى الهيئات الرياضية"، وأستهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية ومفهوم إدارة المعرفة بالهيئات الرياضية، عمليات إدارة المعرفة بالهيئات الرياضية ، وبلغ عدد أفراد العينة (٩٢) من العاملين بالأندية والإتحادات الرياضية، وأستخدم الباحث الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات، وجود نظام دائم لتحديث مصادر المعرفة والمحافظة عليها ونشرها.

٢- دراسة " عربى عمران " (٢٠١٣م) (١١) بعنوان " دور إدارة المعرفة فى تحسين الأداء

المستدام فى المؤسسة الأقتصادية "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة"، وأستهدفت الدراسة على المستوى العلمى: إلقاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة وأهميتها على مستوى الإقتصاد وعلى مستوى المنظمة والتعريف الدقيق بماهية إدارة المعرفة على وجه الخصوص بإعتبارها أسلوب إداري جديد لم يلق بعد الأهمية التي يستحقها، وعلى المستوى العملي: لفت النظر لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفع مستوى الأداء المستدام لمؤسسات وإكتساب الميزة التنافسية وتمكينها من التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة حتى تستطيع المثابرة والصمود أمام منافسيها، وبلغ مجتمع الدراسة (١٤٦) فرد من الإداريين العاملين بشركة مناجم الفوسفات، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٢) إداري بشركة مناجم الفوسفات، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وأستخدم الأستبيان

كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن المؤسسة لا تولى أهمية لاستقطاب الأشخاص المبدعين وذو الكفاءات نظرا لكون العقود التي تبرمها مع العمال الجدد لا تقوم على معايير الكفاءة والخبرة والقدرة على الإبداع والتطوير وإنما أغلبها يكون على أساس المحسوبة والقرب من المسؤولين وأصحاب القرار.

٣- دراسة عبدالله وليد المدلل (٢٠١٢م) (١٠) بعنوان "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على تميز الأداء"، واستهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء وتقييم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٦) موظف، وأستخدم الباحث الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط ٨٢٩،.

٤- دراسة "سمر العلول" (٢٠١١م) (٩) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، واستهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر الأقصى)، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (١٣٠٩) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (١٩٦) موظفاً أكاديمياً، وكانت أهم النتائج أن ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (٥٢) % ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

٥- دراسة " فريدة زيني، مليانة خميس" (٢٠١١م) (١٤) بعنوان " أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر)"، واستهدفت الدراسة تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة فريق، وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ودخليه ورضا الزبائن وتحسين عمليات التعلم والنمو، وبلغ عدد أفراد العينة (١٢٠) من العاملين بشركة الاتصالات، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، واستخدموا الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها

وعناصرها لا بد وأن ينعكس إيجابيا على كفاءة الأداء.

٦- دراسة "تضال محمد الزمطة" (٢٠١١م) (١٦) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، وأستهدفت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وبلغ مجتمع الدراسة على عدد (٤٥٥) من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات، وبلغت عينة الدراسة عدد (٢٧٩)، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأستخدم الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ترجع لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر، حيث أن الاستعانة بذوى الخبرة والدراية يساعد الأفراد على تحمل ضغوط العمل وتحقيق أهدافه.

٧- دراسة "إسماعيل سالم ماضي" (٢٠١٠ م) (٣) بعنوان " دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية"، وأستهدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتمل مجتمع الدراسة على (٣٥٩) موظفاً من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية، وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وتنويع المكتبة، وضمان جودة التعليم العالي.

٨- دراسة " سليمان الفارس" (٢٠١٠م) (٧) بعنوان "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، وأستهدفت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في مستوى الأداء وتعزيزه، وتمثلت العينة في عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار عام ١٩٩١م، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وأستخدم الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، كما أن الاهتمام بمصلحة العمل والبعد عن المصلحة الشخصية والصراعات داخل العمل يؤدي بالضرورة إلى خلق مناخ جيد من العلاقات داخل بيئة العمل.

٩- دراسة "فارس إبراهيم عودة" (٢٠١٠م) (١٣) بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، وأستهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وإشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين الإداريين (عمداء كليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد أفراد

المجتمع (٣٢٧ موظفاً، وكانت أهم النتائج أن ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة كانت على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي (٨٥.٢٥ %)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي (٨٥.٠٠ %)، توليد المعرفة بوزن نسبي (٨٤.٥٨ %).

١٠- دراسة "يسرى عبد العزيز بدر" (٢٠١٠م) (١٧) بعنوان " تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة "، وأستهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهه نظرهم، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت مجتمع الدراسة على (١٢٩) مديراً من مدراس المدارس الثانوية، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة كانت عالية، وكانت ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات توليد المعرفة كانت عالية.

ب- الدراسات الأجنبية:

١١- دراسة " Zack, Mckeen " (٢٠٠٩م) (١٩) بعنوان، "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"، وإستهدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وإشتمل مجتمع الدراسة على (١٥٠٠) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات (A Leading North American Business School)، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وأظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.

١٢- دراسة "Bogner & Bansal" (٢٠٠٧م) (١٨) بعنوان "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance"، وإستهدفت الدراسة تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٢) مؤسسة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته لطبيعة وإجراءات البحث.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث العاملين (مدير مديرية - وكيل مديريةية - مدير إدارة - أخصائي) بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف .

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين (مدير مديرية - وكيل مديرية - مدير إدارة - أخصائي) بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف .

جدول رقم (١) وصف عينة البحث

م	الصفة	العدد	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	مدير مديرية	١	٠	١
٢	وكيل مديرية	٢	٠	٢
٣	مدير إدارة	١١	٤	٧
٤	اخصائيين	٥٦	١١	٤٥
		٧٠	١٥	٥٥

أ- تحليل محتوى المراجع العلمية

تم تحليل محتوى المراجع (٣، ٦، ٨، ٩، ١١، ١٤، ١٥، ١٧) وذلك للتعرف على إدارة المعرفة ومديريات الشباب والرياضة وأليات رفع كفاءة العاملين بها واستعان الباحث في استيفاء بيانات البحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات .

ب- استمارات الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كما يلي:

استمارة الاستبيان: بهدف الوصول الى مقترح لتطوير كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة في بني سويف في ضوء ادارة المعرفة ولكي يتمكن الباحث من تحقيق هدف البحث .

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان: قام الباحث بتحديد محاور استمارة تطوير كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف في ضوء ادارة المعرفة في صورتها المبدئية مرفق (٢) وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية .

- تعديل أو حذف أو إضافة محاور أخرى

- حصل موافق ٣ درجات و غير موافق درجة واحدة

وجداول (٢) يوضح النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول المحاور المقترحة

جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية لمحاور الاستبيان ن=١٠

م	المحور	موافق	غير موافق	التكرار	النسبة المئوية
١	الثقة	٨	٢	٢٦	٨٦.٦٧
٢	التعاون	٩	١	٢٨	٩٣.٣٣
٣	روح الفريق	٣	٧	١٦	٥٣.٣٣
٤	الخبرة	١٠	٠	٣٠	١٠٠.٠٠٠
٥	الابداع التنظيمي	٩	١	٢٨	٩٣.٣٣
٦	السياسات الادارية	٢	٨	١٤	٤٦.٦٧
٧	التعلم	٩	١	٢٨	٩٣.٣٣
٨	الهيكل التنظيمي	٢	٨	١٤	٤٦.٦٧

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية للآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية

لاستمارة الواقع الحالي قد تراوحت ما بين (٤٦.٦٧% : ١٠٠%) وفي ضوء ما وضعت الباحثة من نسبة لقبول رأى الخبير وهى نسبة ٧٠% فأكثر يتضح من الجدول السابق أنه تم حذف محورين وأصبحت المحاور كالتالي :

- الثقة
- التعاون
- التعلم
- الخبرة
- الابداع التنظيمي

ب- إعداد عبارات الاستبيان :

في ضوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة ، قام الباحث بدراسة كل محور على حدة دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور مسترشدا ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة .

وتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية ، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من :

- صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- التعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور
- حذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضا إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة.

وجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة .

جدول (٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء الخبراء

في عبارات استبيان تطوير كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف فى ضوء ادارة المعرفة (ن=١٠)

م	الثقة	التعاون	التعلم	الخبرة	الابداع التنظيمي
١	٩٣.٣٣	١٠٠	٩٣.٣٣	٨٦.٦٧	١٠٠
٢	١٠٠	٨٦.٦٧	٨٦.٦٧	١٠٠	٩٣.٣٣
٣	٨٦.٦٧	٨٠.٠٠	٨٠.٠٠	٨٦.٦٧	٩٣.٣٣
٤	٨٠.٠٠	١٠٠	٩٣.٣٣	٨٠.٠٠	٨٦.٦٧
٥	٧٣.٣٣	٨٠.٠٠	٨٠.٠٠	٨٦.٦٧	٨٠.٠٠
٦	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٦.٦٧	٨٦.٦٧

قام الباحث باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة ٦٠% فأكثر من آراء الخبراء وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

عدد عبارات الاستبيان المقبولة والعبارات المحذوفة بعد العرض على الخبراء

م	المحاور	الإجمالي	العبارات المحذوفة	العبارات المقبولة
١	الثقة	٦	٠	٦
٢	التعاون	٦	٠	٦
٣	التعلم	٦	٠	٦
٤	الخبرة	٥	٠	٥
٥	الابداع التنظيمي	٦	٠	٦
	المجموع	٢٩	٠	٢٩

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من البحث قوامها (١٥) أفراد من خارج العينة الاستطلاعية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية في الفترة خلال شهر اغسطس ٢٠١٧ م حيث استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على

- مدى وضوح عبارات الاستبيان.

- مدى فهم عينة البحث لها.

- إيجاد المعاملات العلمية للاستمارة الصدق ، الثبات

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة

واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

- المعاملات العلمية لاستبيان تطوير كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف في ضوء ادارة المعرفة

- صدق الاستمارة: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان خلال النصف الاول من شهر سبتمبر ٢٠١٧ م على مجموعة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

جدول (٥) معامل الارتباط بين عبارات المحاور ومجموع المحور (ن=١٥)

م	الثقة	التعاون	التعلم	الخبرة	الابداع التنظيمي
١	٠.٨٤٢	٠.٧٨٥	٠.٩١٣	٠.٧٦٧	٠.٩١٣
٢	٠.٩١٣	٠.٥٤٣	٠.٨٤٢	٠.٩١٣	٠.٦٤٢
٣	٠.٧٨٢	٠.٩١٣	٠.٦٤٢	٠.٩١٣	٠.٧٦٧
٤	٠.٩١٣	٠.٧٦٧	٠.٩١٣	٠.٨٤٢	٠.٩١٣
٥	٠.٦٤٢	٠.٨٧٢	٠.٨٤٢	٠.٦٤٢	٠.٩١٣
٦	٠.٩١٣	٠.٨٩٤	٠.٩١٣		٠.٧٦٧

قيمة الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.325$

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور السابع والمجموع الكلي للمحور تراوحت ما بين (٠,٥٤٣ : ٠,٩١٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة (ن=١٥)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	الثقة	٣.٧٦٩	٠.٩١٢	٠.٦٠٧
٢	التعاون	٣.٩١٩	٠.٨٦٣	٠.٥٩٨
٣	التعلم	٤.٠٨٨	٠.٩٦١	٠.٥٤٣
٤	الخبرة	٤.١٠١	١.٠٠٠	٠.٦٣٦
٥	الابداع التنظيمي	٣.٥٧١	١.٠٢٨	٠.٤٩١

قيمة الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٤٩١ : ٠,٦٣٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

- ثبات الاستمارة

استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وتم التطبيق على عدد (١٥) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية خلال النصف الثاني من شهر سبتمبر ٢٠١٧ م ثم إعادة التطبيق بمطلع شهر اكتوبر ٢٠١٧ م وذلك بفاصل زمني قدره (١٥) يوماً وجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (٧)

معامل ألفا لأبعاد مقياس الضغوط المهنية (ن=١٥)

م	العبرة	معامل الفا
١	الثقة	٠.٧٤
٢	التعاون	٠.٧٣
٣	التعلم	٠.٧١
٤	الخبرة	٠.٧٠
٥	الابداع التنظيمي	٠.٧٦
	الاجمالي	٠.٧٤

يتضح من جدول (٧) تراوح معامل الثبات للمقياس ما بين (٠.٧٠ إلى ٠.٧٦) وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً مما يدل على ثبات المقياس .

٦- تطبيق الاستبيان في صورته النهائية

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان ، والتحقق من صدق العبارات وثباتها ، واستقر الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) والمشمول على (٢٩) عبارة .
وبذلك تم تطبيق الاستبيان الأول في صورته النهائية على أفراد عينة الدراسة من حيث بلغت عينة الاستبيان (٥٥) فرداً من العاملين بمديرية الشباب والرياضية بمحافظة بني سويف ، وذلك خلال شهر نوفمبر ٢٠١٧ م وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق) ، وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحد وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً .

عرض ومناقشة النتائج : استبيان تطوير كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف في ضوء ادارة المعرفة
سوف يقوم الباحث بعرض ومناقشة ما مدى تطبيق مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف لإدارة المعرفة .

جدول رقم (٨)

التكرار والنسبة المئوية محور الثقة

ن = ٥٥

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	تقوم مديرية الشباب والرياضة بدعم الافكار الجيدة والابداعية	٢١٧	٨٥.٠٩٨
٢	تشجع مديرية الشباب والرياضة المبادرات الفردية والجماعية في العمل	٢١٥	٨٤.٣١٤
٣	توجد خطة استراتيجية لتطبيق ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضية	١٨٧	٧٣.٣٣٣
٤	يوجد تفويض للصلاحيات من مدير المديرية لمديري الادارات الفرعية في بعض الاختصاصات الادارية	٢٠١	٧٨.٨٢٤
٥	تتميز الصلاحيات بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالود والتفاهم ورح الاخوة والزمالة المتبادلة	٢١٩	٨٥.٨٨٢
٦	يدرك العاملين بمديرية الشباب والرياضة بانهم مسئولون عن تحسين اداء اعمالهم بدافعية كبيرة دون الحاجة الي تدخل رقابي من الادارة	٢٢٩	٨٩.٨٠٤

يتضح من جدول (٨) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور الثقة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف تراوحت ما بين (٧٣.٣٣٣ : ٨٩.٨٠٤)
حيث حصلت العبارة رقم ٦ على نسبة مئوية ٨٩.٨٠٤ مما تشير الى اتفاق عينة الدراسة على ادراك العاملين بمديرية الشباب والرياضة بانهم مسئولون عن تحسين العمليات الادارية والفنية داخل المديرية وذلك بدون الحاجة الى استخدام اسلوب الرقابة من الادارة العليا ، وقد يرجع ذلك الى شعور العاملين بالمديرية بالمسؤولية الاجتماعية لوجودهم ضمن المنظومة الادارية داخل مديرية الشباب والرياضة .

وحصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٨٥.٨٨٢ مما تشير الى اتفاق عينة الدراسة

الى وجود بيئة مناسبة للعمل داخل مديرية الشباب والرياضة وان الصلاحيات الممنوحة للعاملين من اجل التطوير والارتقاء بالمنظومة الادارية وليست تحجيم العاملين في اداء الاعمال وذلك يعتبر من افضل الاساليب الادارية والتي تؤثر بطريقة ايجابية في تنفيذ والاعمال والمهام التي يكلف بها العاملين على اكمل وجه

بينما حصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٧٣.٣٣٣ مما تشير الى عدم وجود خطة استراتيجية لتطبيق ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة وقد يرجع ذلك الى وجود بعض التطورات المستقبلية في الخطط الاستراتيجية وانه يتم تعديل الخطة بصورة مستمرة في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة .

وحصلت العبارة رقم ٤ على نسبة ٧٨.٨٢٤ مما تشير الى حد ما من وجود تفويض للصلاحيات من مدير المديرية لمديري الادارات الفرعية في بعض الاختصاصات الادارية من اجل انجاز المهام والاعمال المكلفين بها في اسرع وقت ممكن وفي حالة وجود بعض المعوقات يتم رفعها لمدير المديرية لاتخاذ القرار المناسب في ضوء ما تم عرضه من قبل مدير الادارة .

وتؤكد دراسة سليمان الفارس (٧) (٢٠١٠) علي ضرورة وجود الثقة المتبادلة بين المدير والمؤسسين في اجل الحصول على افضل النتائج ورفع كفاءة المنظمة ، بينما تشير دراسة عربي عمران (١١) (٢٠١٣) علي ضرورة وجود خطة استراتيجية مقننة في ضوء محاور ادارة المعرفة من اجل تحسين الاداء المستدام للمنظمة ومعرفة ماسوف يتم تنفيذه خلال المستقبل.

جدول رقم (٩)

التكرار والنسبة المئوية محور التعاون

ن = ٥٥

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	توجد اجتماعات دورية لتشجيع الحوار العلمي بين العاملين بالمديرية لتبادل الاراء والمقترحات المختلفة	١٧٣	٦٧.٨٤٣
٢	يقوم العاملين بالاستفادة من خبراتهم وتجاربهم المتراكمة في العمل لانجاز المهام علي اكمل وجه	٢٤٧	٩٦.٨٦٣
٣	يعتمد العاملين بالمديرية على اسلوب الحوار والتعاون فيما بينهم من اجل الارتقاء بالمنظومة الادارية	١٧٧	٦٩.٤١٢
٤	تقوم مديرية الشباب والرياضة بتعديل التعليمات والاورام المكتوبة التي تتعلق بتنفيذ ادارة المعرفة	١٨٧	٧٣.٣٣٣
٥	تتعاون مديرية الشباب والرياضة بيني سوف مع مديريات الشباب والرياضة الاخرى والاتحادات والهيئات الرياضية ووزارة الشباب والرياضة	٢٤٥	٩٦.٠٧٨
٦	تحرص مديرية الشباب والرياضة على تعزيز تطبيقات ادارة المعرفة من خلال الانشطة الرياضية والفنية المختلفة	٢١٧	٨٥.٠٩٨

يتضح من جدول (٩) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور التعاون بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف تراوحت ما بين (٩٦.٨٦٣ : ٦٧.٨٤٣) حيث حصلت العبارة رقم ٢ على نسبة مئوية ٩٦.٨٦٣ مما تشير الى اتفاق عينة الدراسة من وجود خبرات متراكمة لدي العاملين وذلك من اجل انجاز المهام على اكمل وجه وقد

يرجع ذلك الى الاحتكاك المباشر وغير مباشر بالانشطة الادارية والفنية والرياضية المختلفة بمديرية الشباب والرياضة ومن خلال الاختصاصات الوظيفية للعاملين .

وحصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٩٦.٠٧٨ مما تشير الى تعاون مديرية الشباب والرياضة بكافة ادارتها المختلفة مع مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات الاخرى وذلك عن طريق المسابقات الرياضية والانشطة المتخلفة بمديرية الشباب والرياضة وذلك ضمن الخطة السنوية الموضوعية من قبل وزارة الشباب والرياضة والتي يتم التصديق عليها من قبل مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات ضمن الاجتماعات الدورية لمديري مديريات الشباب والرياضة مع المسؤولين بوزارة الشباب والرياضة

بينما حصلت العبارة رقم ١ على نسبة مئوية ٦٧.٨٤٣ مما تشير الى عدم وجود اجتماعات دورية لتشجيع الحوار العلمي بين العاملين بالمديرية لتبادل الاداء والمقترحات المختلفة وقد يرجع ذلك الى اختلاف الانشطة الرياضية التي تقوم بها كل ادارة داخل مديرية الشباب والرياضة ولكن توجد اجتماعات دورية بين العاملين لمعرفة المستجدات في الخطة السنوية لمديرية الشباب والرياضة ومدى انجاز المهام والانشطة بها والمعوقات التي يواجهها العاملين بالمديرية للانجاز تلك الانشطة .

وحصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٦٩.٤١٢ مما تشير الى عدم اعتماد العاملين بمديرية الشباب والرياضة على اسلوب الحوار والتعاون فيما بينهم من اجل الارتقاء بالمنظومة الادارية بالمديرية وقد يرجع ذلك الى وجود سياسات ادارية تصدر من قبل مديري الادارات الفرعية ويتم دراسة تلك الاوامر الادارية ووضعها حيز التنفيذ .

وتشير دراسة **اسعد كاظم نايف (٢) (٢٠٠٧)** من ضرورة التواصل بين مختلف الجهات المستفيدة من خدمات وانشطة المؤسسة للوصول الى افضل مراحل العمل الجماعي والنهوض بالمنظمة واثار ذلك على الاداء الاستراتيجية للمنظمة ، وتؤكد دراسة **فارس ابراهيم عودة (١٣) (٢٠١٠)** بضرورة عقد لقاءات دورية منتظمة بين العاملين بالمؤسسة ومدير الاجهزة الادارية بها للتعرف على واقع واخر المستجدات الادارية والفنية بالمؤسسة والتعرف على المعوقات التي يواجهها العاملين والعمل على تذليلها وفقا لقدرات وامكانيات المؤسسة .

جدول رقم (١٠) التكرار والنسبة المئوية محور التعلم

ن = ٥٥

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يستخدم العاملون بمديرية الشباب والرياضة خدمات الانترنت وشبكة المعلومات بصورة جيدة	٢١٥	٨٤.٣١٤
٢	يتم تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المرغوبة فيها بمديرية الشباب والرياضة	٢١١	٨٢.٧٤٥
٣	يقوم العاملون بتجميع المعلومات والمعارف المختلفة للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	١٩٩	٧٨.٠٣٩

جدول رقم (١٠) التكرار والنسبة المئوية محور التعلم

ن = ٥٥

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
٤	يشجع مدير المديرية على تحديث المعلومات والبيانات باستمرار	٢٢٩	٨٩.٨٠٤
٥	يستخدم البريد الالكتروني في المعاملات الادارية داخل مديرية الشباب والرياضة	١٧٣	٦٧.٨٤٣
٦	تقدم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمديرية والذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة	٢٣٠	٩٠.١٩٦

يتضح من جدول (١٠) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور التعلم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف تراوحت ما بين (٩٠.١٩٦ : ٦٧.٨٤٣) حيث حصلت العبارة رقم ٦ على نسبة مئوية ٩٠.١٩٦ مما تؤكد على وجود مبدء الثواب والعقاب داخل مديرية الشباب والرياضة باحدي الصور المختلفة سواء كانت المادية او المعنوية ويعود ذلك بالنفع الكبير لدي العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة في مقدره الادارة العليا على ادراك من يقوم بالانجاز للاعمال المكلف بها على اكمل وجه .

وجصلت العبارة رقم ٤ على نسبة مئوية ٨٩.٨٠٤ مما تشير الى تشجيع الادارة العليا على تحديث البيانات والمعلومات اولا باول وذلك من اجل التطوير للمنظومة الادارية داخل مديرية الشباب والرياضة وسهولة الوصول الى المعلومات المطلوب عند طلبها في اسرع وقت ممكن .

بينما حصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٦٧.٨٤٣ وهي تشير الى عدم استخدام البريد الالكتروني الى حد ما في جميع الاعمال الادارية داخل مديرية الشباب والرياضة وقد يرجع ذلك الى ضعف البنية التكنولوجية الموجودة داخل مديرية الشباب والرياضة وعدم وجود حاسب الي لكل العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة .

وحصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٧٨.٠٣٩ مما تشير الى تجميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة المعارف والمعلومات المختلفة للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة وذلك من اجل الارتقاء والتطوير بالمعارف والمهارات الادارية للعاملين داخل المديرية والبحث عن مصادر جديدة للحصول على تلك المعلومات والمعارف .

وتشير دراسة **سمر العلول (٩) (٢٠١١)** من ضرورة تحديث قواعد البيانات وتحديثها اولا باول للحصول على احدث المستجدات في المنظومة الادارية ، وتؤكد دراسة **نضال محمد الزملطة (١٦) (٢٠١١)** من ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في العمليات الادارية وذلك نظرا لدقتها العالية وسرعة وصول البريد الالكتروني لجميع العاملين بالمؤسسة في نفس الوقت وامكانية استخدام التوقيع الالكتروني والبريد الخاص بالمؤسسة.

جدول رقم (١١)
التكرار والنسبة المئوية محور الخبرة

ن = ٥٥

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يملك العاملین بمديرية الشباب والرياضة كافة السجلات الادارية والفنية لانجاز الاعمال	٢٤٧	٩٦.٨٦٣
٢	تشجع المديرية على تحديث المعرفة المتوافرة باستمرار وفي ضوء الامكانيات المتاحة	٢٣٧	٩٢.٩٤١
٣	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تخزين ومراجعة واصدار المعلومات الادارية بمديرية الشباب والرياضة	١٦٩	٦٦.٢٧٥
٤	توجد برامج تدريبية موجهة لمختلفة لكافة العاملین بالمديرية	٢٠٥	٨٠.٣٩٢
٥	يعتبر التعلم الذاتي المستمر للعاملین بمديرية الشباب والرياضة يسهم في تطوير القدرات المعرفية والبحث عن الافكار الابداعية	١٨٥	٧٢.٥٤٩

يتضح من جدول (١١) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور الخبرة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف تراوحت ما بين (٩٣.٠٩ : ٣١.٨٥) حيث حصلت العبارة رقم ١ على نسبة مئوية ٩٦.٨٦٣ مما تشير الى وجود منظومة ادارية محترفة داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف من حيث امتلاك العاملین كافة السجلات الادارية والفنية لتسيير الاعمال الادارية والفنية داخل مديرية الشباب والرياضة وحصلت العبارة رقم ٢ على نسبة مئوية ٩٢.٩٤١ مما تشير الى وجود رؤية مستقبلية لدي مدير مديرية الشباب والرياضة وذلك من خلال تحديث المعلومات والمعرفة المتوافرة باستمرار في ضوء الامكانيات المتاحة وتوفير مجموعة من المعارف المتراكمة والخبرات في مجال الشباب والرياضة للاستفادة منها في الاعمال المستقبلية بينما حصلت العبارة رقم ٣ على نسبة مئوية ٦٦.٢٧٥ مما تشير الى ضعف البنية التكنولوجية الموجودة داخل مديرية الشباب والرياضة وقد يرجع ذلك الى وجود اجهزة حاسب الى قديمة ولم يتم تحديثها وعدم وجود برامج متخصصة لحفظ البيانات والمعارف المختلفة وذلك يؤثر على مدي انجاز الاعمال المكلف بها العاملین وحصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٧٢.٥٤٩ مما تشير الى وجود خبرات مكتسبة ضمن المنظومة الادارية للعاملین داخل مديرية الشباب والرياضة وذلك للاحتكاك المباشر بالبرامج والانشطة الادارية داخل المديرية ولكن يسهم الى حد ما وقد يرجع ذلك الى ضعف عمليات التقويم للادارة العليا في توجية العاملین في حالة وجود المعوقات الادارية حيث تؤكد دراسة **يسري عبدالعزيز بدر (١٧) (٢٠١٠)** من ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة في مجال العاملین سواء اكان على المستوي المهني او الفني للعاملین ، ودراسة امكانية تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال الحاسب الالي وتكنولوجيا المعلومات ، بينما تشير دراسة **توفيق على باسردة (٦) (٢٠٠٦)** من ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة بكافة محاورها وامكانياتها لخدمة المنظومة الادارية

جدول رقم (١٢)
التكرار والنسبة المئوية محور الابداع التنظيمي

ن = ٥٥

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يتم اتاحة الفرص لجميع العاملين بالمديرية لمعرفة المستجدات والمتغيرات اولا باول	٢٢٧	٨٩.٠٢٠
٢	توجد البات لاستقبال اراء العاملين والمقترحات والشكاوي الادارية والعمل على ممارستها	٢٠٧	٨١.١٧٦
٣	توجد اجراءات محددة وفقا للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عمل المديرية	٢١٥	٨٤.٣١٤
٤	يتم دعوة ذوي الخبرة من الهيئات الشبابية والرياضية للاستفادة من خبراتهم الادارية لتطوير العمل	٢١٣	٨٣.٥٢٩
٥	تصدر مجلة شهرية عن مديرية الشباب والرياضة بها كافة المعلومات الادارية والفنية الخاصة بها	٥٥	٢١.٥٦٩
٦	يعمل بعض مديري الادارات على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في احداث التغييرات المطلوبة	٢٢٩	٨٩.٨٠٤

يتضح من جدول (١٢) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور الابداع التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف تراوحت ما بين (٩٣.٠٩ : ٣١.٨٥) حيث حصلت العبارة رقم ٦ على نسبة مئوية ٨٩.٨٠٤ مما تشير الى وجود سياسة ادارية وتقويض في صلاحيات مدير المديرية لبعض مديري الادارات الفرعية لاتخاذ بعض القرارات في ضوء الاحتياج لاصدار تلك القرارات .

وحصلت العبارة رقم ١ على نسبة مئوية ٨٩.٠٢٠ مما تشير الي اتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة اخر التطورات والمستجدات داخل المديرية وذلك عن طريق احدي قنوات الاتصال المتاحة داخل المديرية مثل استخدام الواتس او البريد الالكتروني او الجروب الخاصة بالمديرية على مواقع التواصل الاجتماعي ، وذلك في ضوء مستويات السرية للمعلومات المعروضة على مواقع التواصل الاجتماعي

بينما حصلت العبارة رقم ٥ على نسبة مئوية ٢١.٥٦٩ مما تشير الى عدم وجود مجلة دورية تصدر باسم مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف وقد يرجع ذلك الى التكلفة العالية للمجلة الدورية والخاصة بالمديرية وعدم جدوي اصدارها في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة في الوقت الحالي .

وتؤكد دراسة اسماعيل سالم ماضي (٣) (٢٠١٠) من ضرورة الاستعانة بالنماذج المشرفة في مجال عمل المؤسسة واجراء ندوات حوارية معهم وذلك ضمن الخطة السنوية للمؤسسة ، بينما تشير دراسة فريدة زيني ومليانة خميس (١٤) (٢٠١١) من ضرورة وجود مبدء الشفافية الادارية في جميع العمليات الادارية داخل المؤسسة ومن اجل توفير بيئة مناسبة للعمل بالمؤسسة .

الاستنتاجات :

- يتم تفويض بعض الاختصاصات الادارية لمديري الادارات الفرعية بالمديرية
- ضعف البنية التكنولوجية داخل المديرية
- عدم وجود مجلة دورية تصدر باسم مديرية الشباب والرياضة
- توجد برامج تدريبية متخصصة داخل المديرية
- يعمل بعض مديري الادارات على اتخاذ قرارات سريعة عندما تحقق القرارات في احداث التغييرات المطلوبة
- يمتلك العاملین بمديرية الشباب والرياضة كافة السجلات الادارية والفنية لانجاز الاعمال
- تقدم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمديرية والذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة
- يقوم العاملین بالاستفادة من خبراتهم وتجاربهم المتراكمة في العمل لانجاز المهام علي اكمل وجه

التوصيات :

- توفير بيئة تكنولوجية حديثة تشمل اجهزة كمبيوتر وخدمات انترنت وادارة فنية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات
- استخدام مبدء التحفيز بصورة مستمرة للعاملين بالمديرية
- اجراء اجتماعات دورية مع كافة العاملين للتعرف على اخر المستجدات بالمديرية
- توفير قاعدة بيانات لكافة الانشطة والخدمات الفنية والادارية والرياضية بالمديرية
- مخاطبة كليات التربية الرياضية والتعرف على اوجة التعاون الممكنة للاستفادة من الخبرات العلمية والاكاديمية .
- توفير برامج تدريبية خاصة بادارة المعرفة ضمن الخطة السنوية للمديرية

المراجع

اولا : العربية

- ١- أسامة محمد سيد : إدارة المعرفة، ط١، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠١٣م.
- ٢- أسعد كاظم نايف: العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٧م.
- ٣- إسماعيل سالم ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ٤- المجلس القومي للرياضة: لائحة القواعد المنظمة لإدارة وتشغيل المنشآت الرياضية وملحقاتها، ٢٠٠٧م

- ٥- أيمن محمد إبراهيم: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥م.
- ٦- توفيق على باسردة: تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء" (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، ٢٠٠٦م.
- ٧- سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، ٢٠١٠م.
- ٨- سمير محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٩- سمر العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١١م.
- ١٠- عبدالله وليد المدلل : تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة الوزراء، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٢م.
- ١١- عربي عمران: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ٢٠١٣م.
- ١٢- علي محمد جبران واحمد بن محمد المنصوري : درجة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها ، بحث منشور ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد ١٠ العدد ٢ ، جامعة اليرموك ، ٢٠١٥م .
- ١٣- فارس إبراهيم عودة: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ١٤- فريدة زيني، مليانة خميس: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر)، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١م.
- ١٥- ناصر جاسر الاغا و احمد غنيم ابو الخير : واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في

- جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية) ، كلية العلوم التربوية ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة ، فلسطين ، المجلد السادس عشر ، العدد الاول ، يناير ، ٢٠١٢م
- ١٦- نضال محمد الزمطة: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١١م.
- ١٧- يسرى عبد العزيز بدر: تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٠م.

ثانيا : الاجنبية

- 18- Bogner & Bansal: Knowledge Management as the Basi of Sustained High Performance,2007 .
- Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", Journal of Knowledge Management, 2009