

ادارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية

**Knowledge management and planning decision-making in
local administration units**

إعداد

أ.م.د/ محمود نورالدين قبيصي الديب

استاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسيوط

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

إدارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية

الملخص: تعد إدارة المعرفة احدى الوسائل الرئيسة للوصول الي مرحلة التميز والاتقان، فالإيمان بأهمية المعرفة وادارتها بطريقة صحيحة هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث استهدفت الدراسة تحديد ابعاد استخدام إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد درجة المشاركة صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة ودرجة المشاركة في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدة الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط وعددهم (٢٦٢) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة الى قبول الفرض الأول للدراسة من المتوقع أن يكون مستوي استخدام عمليات ادارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً، وقبول الفرض الثاني للدراسة من المتوقع ان يكون درجة المشاركة في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً، وقبول الفرض الثالث للدراسة توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين استخدام عمليات إدارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، صنع القرار التخطيطي، الإدارة المحلية

Knowledge management and planning decision-making in local administration units

Abstract: Knowledge management is one of the main means of achieving excellence and mastery. Believing in the importance of knowledge and managing it correctly is one of the strategic objectives of the organization. The study aimed to identify the dimensions of using knowledge management in local administrative units, _Determining the degree of participation in planning decision-making in local administration units, determining the relationship between knowledge management and commitment to the stages of planning decision-making in local administration units, and identifying the obstacles facing the use of knowledge management processes in planning decision-making in local administration units, This study is one of the descriptive studies that has the ability to provide scientific and logical explanations for the phenomenon under study. The study relied on using the social survey method with a

sample of workers in the local administration units in the eastern and western districts of Assiut City, numbering (262) individuals, The results of the study led to the acceptance of the first hypothesis of the study, which is that the level of use of knowledge management processes in local administration units is expected to be high, and the acceptance of the second hypothesis of the study, which is that the degree of participation in the planning decision-making stages in local administration units is expected to be high, The third hypothesis of the study is accepted: there is a statistically significant direct relationship between the use of knowledge management processes and planning decision-making in local administration units.

Keywords: Knowledge management, planning decision-making, local administrations

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

تعتبر المحليات في مصر وسيلة من الوسائل التي تساعد أفراد المجتمع في إدارة شئونهم المحلية، فالمحليات لها القدرة علي اتخاذ القرار في بعض الاختصاصات، وذلك مما يقلل من المركزية، كما أن لها سلطة تمارس حسب القانون، وقد بدأ تطبيق نظام الإدارة المحلية في مصر عام ١٩٦٠، حيث صدر قانون رقم (١٢٤) والذي حدد الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر، ولذلك فإن من أهم المؤسسات التي يجب أن تهتم بتميز خدماتها هي وحدات الإدارة المحلية، حيث (بطاويح، ٢٠١٤، ص ٩)

وتستند الإدارة المحلية ضرورة وجودها وحتميتها من الدور الفعال والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع ومالها من تأثير واضح علي حياه المواطن، حيث يتمثل الدور الرئيسي للإدارة المحلية في العمل علي تحقيق أهداف الدولة والمجتمع (عبدالوهاب، ٢٠١٨، ص ١٩٤)، حيث تحتل الإدارة المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم المحلي الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الإجتماعية والاقتصادية، لتمييزها بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب (Osborn & gaebler, 2012, p 30).

ويلعب قطاع المحليات منذ عقود طويلة حتى اليوم دوراً محورياً في الأداء الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وخاصة ان هذا الجهاز يضم العديد من الخدمات والأعمال الهامة المرتبطة بمصالح المواطنين، وهو في نفس الوقت يعتبر من أكثر القطاعات المحلية تفشياً لظاهرة الفساد المالي والإداري في ظل غياب السلوكيات الأخلاقية المرتبطة بقيم العمل لدى الموظف العام مما تجعله أكثر قابلية للفساد، كما تسهم غياب الرقابة وعدم وضوح القوانين والأنظمة وعدم تشديد

العقوبات والترهل الإداري وغياب العدالة الوظيفية والمسائلة وغيره من العوامل الى زيادة مستوى الفساد الإداري بالمحليات (أبو شيخة، ٢٠٠٤، ص ٥٠).

ويعد العنصر البشري في الإدارة المحلية المحرك الرئيسي لتحقيق أهدافها، مما يستلزم الاستثمار في هذا المورد عبر توفير بيئة صحية وإنسانية تشجع العاملين على تقديم أقصى جهودهم، سواء كانت جسدية أو فكرية، مما يعزز من مستويات الأداء (الهداب والمخلاني، ٢٠٢٠، ٢٣٣). لذا، يجب أن تدعم الإدارة المحلية موظفيها عبر تطوير معارفهم وتدريبهم مهنيًا لتحقيق التميز الخدمي في وحداتها ودعم أهداف المحليات بشكل عام (Charles, 2005, p32).

وتأتي رؤية مصر ٢٠٣٠ لترسيخ مفهوم التنمية المستدامة على كافة المستويات، مما يبرز أهمية وحدات الإدارة المحلية كحلقة وصل بين الحكومة والمجتمعات المحلية. تلعب هذه الوحدات دورًا محوريًا في تطبيق استراتيجيات التنمية بفاعلية على مستوى المحافظات، حيث تسعى الحكومة إلى تمكينها من خلال تحسين كفاءتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣).

ولكي تستطيع الإدارة المحلية أن تؤدي عملها بشكل مميز لا بد لها من استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التكنولوجية والتي تتم من خلال لقاءات عامة لاقتراح الحلول الخاصة ببعض المشكلات كمعدلات الجريمة والبطالة والتعليم وغيرها من المؤشرات التي تحلل لتعطي معلومات عن المجتمع وحاجاته المختلفة (إبراهيم، ٢٠٠٧، ص ٨٩).

حيث تحتاج وحدات الإدارة المحلية لتطوير الأداء بها الى المعلومات للقيام بأعمالهم الادارية ولتأدية وظائفهم فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة وذلك لأن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها يعتمد بحد كبير على درجة كفاءة اجهزتها الادارية في تأدية نشاطاتها ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات الجيدة التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات المختلفة (رشوان، ٢٠١٥، ص ٢٤٦).

ويتشكل رأس المال الفكري من القدرات المعرفية والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسات، ويسهم في رفع قدرتهم على التحليل والإبداع، مما يمنح المؤسسة والعاملين ميزة تنافسية ويحقق أفضل أداء ممكن (السعيد، ٢٠٠٨، ص ١١٥). لذا، من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتميز خدمي، يجب الاهتمام بمستوى أداء العاملين، حيث تعتمد جودة وفعالية المؤسسة على مهارات موظفيها وكفاءاتهم. وعليه، يتطلب التميز رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسات

الحكومية وغير الحكومية عبر التدريب والتطوير المهني والإشراك الحقيقي في العمل (داوود، ٢٠٢٠، ص ٢٧).

وتتطلب عملية صنع القرار التخطيطي بناء نظام للبيانات والمعلومات بحيث يشمل حاجات ومشكلات أفراد المجتمع وتحليل شبكات العلاقات الاجتماعية المختلفة وكذلك تحديد التأثيرات المتبادلة بين صناعات القرار الرسميين، هذا بالإضافة إلى تفعيل مشاركة جميع أفراد المجتمع في كافة العمليات التخطيطية وذلك لمقابلة حاجاتهم ومواجهة مشكلاتهم وتلبية طموحاتهم المختلفة (Schaffer 2007,p29).

ومن هنا كان الاهتمام بالمعرفة في سياق التحول الذي يشهده العالم مع دخول الألفية الثالثة، وازداد اهتمام الباحثين ومراكز العلم بها ونظرا لما حققته من انتشار في تطبيقها فقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة حيث أصبحت المعرفة محل عوامل الإنتاج، والتي جعلت قيمة المنظمات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجيا وعمليا، وليس قي قيمة الأصول الثابتة لديها من المباني والآلات وما إلى ذلك (حمود، ٢٠١٠، ص ٥٤).

حيث تعد إدارة المعرفة احدي الوسائل الرئيسة للوصول الي مرحلة التميز والاتقان، فالإيمان بأهمية المعرفة وادارتها بطريقة صحيحة هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فاهتمت لمنظمات بالموجودات المعرفية التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء كانت موجودات معرفية ملموسة أو غير ملموسة، فإدارة المعرفة هي عملية المنهجية منظمة لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل عليه كيانات أو معلومات، أو معارف منفردة، لذا ظهرت ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمات لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يتم توظيفها في تطوير الهياكل التنظيمية، والأفكار وأساليب العمل وإجراءاته، وتعزيز ومقدرة المنظمة علي حل المشكلات، حيث أن إدارة المعرفة لا تتناقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول بل تزدهر وتتمو.

وتكتسب ادارة المعرفة اهميتها من خلال الاهداف التي تسعى لتحقيقها وان الهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك علمي يخدم اهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. (ربحي، ٢٠١١، ص ٢٨)، وهي تمثل اهم العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها

مجلة الخدمة الاجتماعية

وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي"

وتعتبر إدارة المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة. (Duffy,2000,p543)

تحتاج المعرفة إلى ترتيبات تنظيمية، وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة. ويعتمد توزيع المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة نتيج ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية كالتقارير وأدلة التدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير الرسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل. (القطارنة، ٢٠٠٦، ص ١٢٤)

ولهذا كان لهذه التغيرات أثر كبير في موازين القوى في العالم كله وارتبطت تلك التغيرات ارتباطاً وثيقاً بمدى حصول الدول المختلفة وامتلاكها للمعلومة مما أدى الى زيادة الطلب على الاقتناء والتحكم بالمعلومات المختلفة، حيث يعمل الجميع سواء كانت دول او مؤسسات من اجل اقتناء المعلومة والتحكم بها وبالتالي اصبحت المعلومة من صميم عمل المؤسسات المختلفة وأصبحت تلك لمؤسسات تدرك تماماً أن قدرتها على صنع واتخاذ القرارات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً على حصولها على المعلومات والبيانات وكيفية ادارتها (الدسوقي، ٢٠٢٢، ص١٢٧)

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المعرفة، وصنع القرارات التخطيطية وذلك من خلال العرض التالي:

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الاول: الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة

(١) دراسة الزغل (٢٠١٨) بعنوان إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير مستوى الأداء بالأجهزة التخطيطية- دراسة حالة الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، دولة الكويت، استهدفت الدراسة تحديد مدى تأثير توافر متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها على تطوير مستوى الأداء في الأجهزة التخطيطية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى إدراك العاملين لإدارة

المعرفة مرتفع، وأن مستوى أبعاد توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة التخطيطية مرتفع، وكذلك وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل ممارساتها وبرامجها وتطبيقاتها في الأجهزة التخطيطية، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة بالأجهزة التخطيطية، وتعزيز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء منظومة آلية تخطيطية متكاملة، وتبنى ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة لإدارة المعرفة والتعلم المستمر، وضرورة تبنى استراتيجية وطنية لتحويل المنظمات الحكومية وخاصة الأجهزة التخطيطية إلى منظمات معرفية.

(٢) دراسة نايدو وكريشنافان (Naidoo, Krishnaveni (2019 بعنوان إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: دراسة حالة المملكة المتحدة، هدفت الدراسة الى معرفة المكون الحاسم للنجاح داخل المنظمة فإدارة المعرفة هي مفهوم متنوع، مما يسهل الأدوار الحاسمة والعوامل التي تعزز الأهداف والاتصال الهامة الشاملة والأداء في المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة لتحليل تأثير إدارة المعرفة علي الأداء التنظيمي والتوصية بالخطوات لاستخدام إدارة المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي لإيجاد وتنظيم وتبادل المعلومات والمعرفة مثل: الوثائق والإجراءات والموارد ومهارات الموظفين فهذا النموذج هو أداة مفيدة لاي منظمة لجمعها وتنظيمها وتوزيع المعلومات المهمة حتي يكمل اكمال المهام والمشاريع بكفاءة في جميع انحاء المنظمة.

(٣) دراسة توفيق (٢٠٢٠) بعنوان إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية، حيث هدفت الدراسة الي الوقوف علي دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية وتحديد ادراك المؤسسة لمفهوم إدارة المعرفة واثرها علي فاعلية الاخصائي الاجتماعي، وتوصلت نتائجها الي وصف إدارة المعرفة بالجمعيات الاهلية وانعكاساتها علي الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي والعاملين بالجمعية، وأوصت الدراسة بالوقوف علي واقع إدارة المعرفة وتحقيق فاعلية أنشطة الجمعيات الاهلية بالفيوم مع ضرورة التعرف علي معوقات إدارة المعرفة بالجمعيات الاهلية وانعكاساتها علي الأداء المهني للأخصائي.

(٤) دراسة الشريف (٢٠٢١) بعنوان إدارة المعرفة ودورها في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية، حيث استهدفت الدراسة التعرف علي المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة والتوصل لرؤية مستقبلية لتفعيل دور إدارة المعرفة في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية، وظهرت نتائج الدراسة ان هناك فعالية في استخدام مؤسسات الخدمات الاجتماعية عمليات

إدارة المعرفة من تشخيص وتحديث ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعتها والرقابة عليها، وإن هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الخدمات الاجتماعية مثل: عدم اعلاء قيمة إدارة المعرفة وأهميتها، وعدم وجود تشجيع علي الابداع والابتكار في العمل، وأوصت بضرورة تبني تنفيذ برامج وأنشطة تدريبية خاصة بإدارة المعرفة.

٥) **دراسة كروبير وجيورجي (2022) Cooper & George** بعنوان تأثير عمليات إدارة المعرفة علي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث هدفت الدراسة الي تقييم ما اذا كانت عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي علي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يؤثر علي الأداء الوظيفي وكذلك فحص ما اذا كانت النتائج تختلف بناء علي العوامل الديموغرافية مثل تصنيف الوظائف والموقع أو المجموعة الوظيفية، وتوصلت نتائج الدراسة الي ان عمليات إدارة المعرفة لها تأثير علي الرضا الوظيفي مما تجعل الافتراضات التي يؤديها الرضا الوظيفي تعمل علي تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بأهمية عمليات ادارة المعرفة التي تتمثل في (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة).

٦) **دراسة توماس وهاري (٢٠٢٢) Tomas & Harri** بعنوان: إدارة المعرفة للرعاية الصحية والاجتماعية المتكاملة - حالة فنلندا، استهدفت الدراسة تحديد دور إدارة المعرفة في الرعاية الصحية والاجتماعية المتكاملة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة كممارسة تنظيمية إلا أن هناك نقصاً في الأدلة والممارسات التي توضح كيفية تصميم نظم فعال لإدارة المعرفة وتنفيذها وتعزيزها في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وقد بينت الدراسة ارتباط العوامل الرئيسية لإدارة المعرفة بالتوجه الاستراتيجي والتحليل الدقيق للمعرفة والخبرة لدى المنظمة والقدرة على تسخيرها بطريقة إدارية.

٧) **دراسة علي (٢٠٢٤)** بعنوان إدارة المعرفة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، استهدفت الدراسة تحديد مستوي استخدام عمليات إدارة المعرفة بوزارة التضامن الاجتماعي، ورصد واقع تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، وتحديد مدي تأثير توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها علي تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، وتوصلت نتائجها الي أن أكثر عمليات إدارة المعرفة ارتباطاً بتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي كما يحددها العاملون

تمثلت في: تطبيق المعرفة، ثم تخزين المعرفة، يليها نشر المعرفة، ثم تشخيص المعرفة، وأخيراً توليد المعرفة.

٨) دراسة محمد (٢٠٢٤) بعنوان إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المخططين الاجتماعيين بوزارة التضامن الاجتماعي، واستهدفت الدراسة تحديد مستوى ادراك المخططين الاجتماعيين لمفهوم إدارة المعرفة، وتحديد مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة بوزارة التضامن الاجتماعي وهي (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، وتحديد المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة لتطوير أداء المخططين الاجتماعيين بوزارة التضامن الاجتماعي، والتوصل الي تصور مقترح لتفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة لتطوير أداء المخططين الاجتماعيين بوزارة التضامن الاجتماعي، وتوصلت نتائجها الي تباي تأثير (تشخيص المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) اكثر من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة) علي تطوير أداء المخططين الاجتماعيين بوزارة التضامن الاجتماعي.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بصنع القرار التخطيطي:

١- دراسة نكهوكوي، ماكسويل (2005): Nkhokwe, Maxwell Suluma بعنوان " اللامركزية من خلال نظام معلومات فعال: اتخاذ قرارات فعالة للتعليم الأساسي في ملاوي، واستهدفت دراسة اللامركزية باعتبارها واحدة من الوسائل التي يمكنها إيجاد نظام لاتخاذ القرارات الفعالة تعطي للمسؤولين على المستوى المحلي صلاحيات لجعل التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية أكثر فاعلية، وكشفت الدراسة أن هناك مشاكل في عملية دعم تنفيذ العمليات ذات الصلة باللامركزية وذلك في عدم وجود ثقافة للتغيير وعدم وجود أهداف محددة للامركزية والخوف من فقدان السلطة والمشاركة وعدم الاستعداد من قبل الدوائر وضعف التنسيق والمقاومة ونقص المعلومات والالتزام الأخلاقي وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز تنفيذ اللامركزية عن طريق إعادة النظر في تصميم وتنفيذ نظم دعمها وتحسينها والتأكد من أن المناطق لديها نظام معلومات وافية يمكن أن تساعد على تعزيز وتنفيذ اللامركزية .

٢- دراسة فرنانديز ومولدوغازيف (Fernandez & Moldogazeiv, 2013): هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الإبداعي لدى موظفي الحكومة

الفيدرالية الأمريكية ومحاولة البحث عن الطرق والأساليب الإبداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كمنهج إداري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى فعالية ممارسة التمكين المختلفة على تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية والحصول على نتائج التمكين لا يكون فقط بشكل سريع وخلال مدة قصيرة، ولكنة يحتاج إلى الدارسة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا وعلى المستوى البعيد.

٣- **دراسة عبدالرحيم (٢٠١٥)** بعنوان الضوابط التخطيطية في عمليات صنع القرار وترتيب أولويات خدمات الرعاية الاجتماعية وصعوبات تحقيقها استهدف البحث إلى الكشف عن الضوابط التخطيطية في عمليات صنع القرار وترتيب أولويات خدمات الرعاية الاجتماعية وصعوبات تحقيقها، وتوصل البحث إلى أن الضوابط التخطيطية التي تمكن أن تراعي في صنع القرارات المرتبطة بخدمات الرعاية الاجتماعية بمديرية الشؤون الاجتماعية. كما تبين أن الصعوبات المرتبطة التخطيطية العمليات صنع القرارات وترتيب الأولويات بمديرية الشؤون الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات العلمية المتعمقة بالنسبة لمديرية الشؤون الاجتماعية خاصة على مستوى الإدارات الفنية التي تتولى الإشراف والمتابعة المجالات الرعاية الاجتماعية والمستفيدين من خدمات المؤسسات التابعة لها، والاستفادة من نتائجها في بناء وتشكيل خططها المستقبلية وقراراتها والمفاضلة بين نوعية الخدمات التي تمثل حاجة فعلية من جانب المستهدفين.

٤- **دراسة أحمد (٢٠١٦)** بعنوان صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي استهدفت الدراسة إلى الكشف على الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين الثقة والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي كما يحددها أرباب الأسر. كما وجد علاقة طردية دالة احصائيا بين الثقة والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي كما يحددها المسؤولين. وتمثلت آليات صنع القرار في بناء الثقة بين المواطنين والحكومة تفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، تحدي أولويات خدمات الرعاية الاجتماعية للمواطنين تدعيم الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرارات التخطيطية، تعزيز دور الإعلام في بناء الثقة بين المواطنين والحكومة.

- ٥- **دراسة عثمان (٢٠١٦)** استهدفت الدراسة إلى التعرف على صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، واختتم البحث بالإشارة إلى أن عملية صنع واتخاذ القرار ليست عملية جامدة، ولكنها عبارة عن خطوات منطقية في معظم مواقف اتخاذ القرار يمر المديرون بمجموعة من المراحل التي تساعدهم في التفكير في المشكلة وتطوير الاستراتيجيات البديلة لحلها، وأوصت الدراسة بضرورة وضع حلول مقترحة لدور المخطط الاجتماعي عند تعامله مع صنع القرارات التخطيطية وإيجابيات المشاركة والآثار المترتبة عليها عند وضع القرارات التخطيطية والصعوبات التي تواجه التخطيط على المستوى المحلي والعوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- ٦- **دراسة دانييلو وستيفانو (2018) Daniella & Stefano** ان توفير المعلومات وتحليلها حول المشكلة المراد قرار بشأنها يمكن صناع القرار من تحقيق أداء اعلي بكثير في مستوى عملية صنع القرار، وانه عندما تتغير الظروف بشكل لا يمكن التنبؤ به فإنه في اغلب الأحوال لا تكون تجارب الماضي توجيهاً جيداً للمستقبل، لذلك فإن الخلفية المعرفية والمعلوماتية الوفيرة تساهم في زيادة قدرة صانعي القرارات علي فهم الواقع المحيط لاستكشاف مسارات جديدة.
- ٧- **دراسة عبدالرحمن (٢٠٢١)** استهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٨- **دراسة الدسوقي (٢٠٢٢)** بعنوان الذكاء الإستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف تحديد مستوى استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية ، وتحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي ارتباطاً بالمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد مقترحات تفعيل استخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، ثم التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل استخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وأشارت نتائج الدراسة إلى توجد

علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير النظامي - الشراكة - الدافعية - الحس) والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

٩- دراسة إسماعيل (٢٠٢٣) استهدفت الدراسة اختبار درجة اللامركزية ومشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية وتتطلب عملية التنمية عنصراً بشرياً مشاركاً في كافة الأنشطة التي تسعى إليها، فالعنصر البشري أساس كل تقدم يمكن أن يتم داخل المجتمع، ويمثل الشباب في أي مجتمع أحد الأركان الأساسية فيه، فهو العنصر الحاسم في تحقيق التنمية بأبعادها المتعددة، وهناك مظاهر لضعف المشاركة للشباب سواء لعدم توافر الوعي بالدرجة التي تمكنه من المشاركة الفاعلة أو وجود بعض العادات والتقاليد التي تعوق عملية المشاركة، قام الباحث بتحديد الأبعاد التي يشتمل عليها استبيان أعضاء أمانة الشباب، تعتبر المشاركة من الأهمية بمكان في عملية التخطيط وكذلك في عملية صنع واتخاذ القرار ويقدر ما يكون هناك مشاركة إيجابية فعالة بقدر ما تتحقق مبادئ الديمقراطية في المجتمع، وتؤد إلى تنمية روح التجديد والابتكار وعدم التقليدية في صنع القرارات، كما أنها تتضمن تنفيذ هذه القرارات والخطط بجدية لأن المشاركين فيها يسعون جاهدين لتنفيذها بصورة فاعلة.

١٠- دراسة إسماعيل (٢٠٢٤) بعنوان المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي، استهدفت الدراسة تحديد مستوى المناخ التنظيمي علي المستوى المحلي، تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي، تحديد أكثر متغيرات المناخ التنظيمي تدعياً للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي، محاولة التوصل إلى خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي " والتوصل إلى خطة عمل تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي.

تحليل واستنتاج:

مجلة الخدمة الاجتماعية

١. ركزت العديد من الدراسات أهمية عملية صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي وذلك مثل دراسة (عثمان ٢٠١٦، احمد ٢٠١٦).
٢. كما أكدت (دراسة عبدالرحيم) على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة وجود دورات تدريبية مرتبطة بعملية صنع القرار .

(أ) أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد ابعاد إدارة المعرفة في الابعاد التالية: (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)
- ركزت الدراسات السابقة على تحديد العلاقة إدارة المعرفة و ببعض المتغيرات الأخرى، كدعم المشروعات الصغيرة ، والأداء المهني، والتنمية المستدامة، وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية.
- أكدت الدراسات السابقة علي أهمية نشر واستخدام عمليات إدارة المعرفة وذلك من اجل تطوير المؤسسات الاجتماعية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في قياس عمليات إدارة المعرفة في صنع القرارات التخطيطية بوحدة الإدارة المحلية، فيما ركزت الدراسات السابقة علي عمليات إدارة المعرفة في تطوير مؤسسات الخدمات الاجتماعية، وتطوير الأداء المهني للمخططين الاجتماعيين، وتأثير إدارة المعرفة علي الرضا الوظيفي، وكذلك التركيز علي التنمية المستدامة، وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية.

(ج) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- صياغة مشكلة الدراسة وإعداد الإطار النظري وصياغة مفاهيم الدراسة.
- تحديد أهداف الدراسة وصياغتها بشكل مناسب.
- صياغة فروض الدراسة والتعرف على أهم مؤشراتها.
- تحديد الإستراتيجية المنهجية للدراسة.
- الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة.

وفي ضوء الطرح السابق، تتحدد مشكلة الدراسة علي النحو التالي:

- ما واقع عمليات إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية؟

مجلة الخدمة الاجتماعية

- ما درجة مشاركة العاملين والتزامهم بمراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية؟
- ما الصعوبات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- ١- إدارة المعرفة أداة فعالة لتحفيز المؤسسات علي تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لتوليد لمعرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ٢- تسهم إدارة المعرفة في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية وتعمل علي تحسين خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للعملاء من خلال تخفيض الزمن المستخدم في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ٣- تعتبر إدارة المعرفة أداة لتعزيز راس المال الفكري للمؤسسة، من خلال جعل الوصول الي المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة.
- ٤- ان عملية صنع القرار هي عملية متكاملة بين عرض الآراء ومناقشتها مع احترام الرأي والرأي الآخر، والتي يمكن أن تؤدي الي المشاركة في صنع القرار التخطيطي مما يساهم في تحقيق أهداف التخطيط الاجتماعي.
- ٥- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المؤسسات الي مؤسسات معرفية، حيث تحدث تغيرات في البيئة الخارجية، كما انها تحفز علي الابداع والابتكار بين العاملين بالمؤسسة.
- ٦- محاولة نشر ثقافة عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات الحكومية بشكل عام والإدارات بالوحدات المحلية بشكل خاص.
- ٧- تمثل وحدات الإدارة المحلية في مصر محوراً لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، مما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة علي مستوي المجتمع.

رابعاً: اهداف الدراسة:

١. تحديد ابعاد استخدام إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية.
٢. تحديد درجة المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.
٣. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والمشاركة في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

٤. تحديد المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

خامساً: فروض الدراسة:

١. الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً": ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الابعاد التالية:

- تشخيص المعرفة.
- اكتساب وتوليد المعرفة.
- تنفيذ تطبيق المعرفة.
- متابعة تنفيذ المعرفة.

٢. الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع ان يكون مستوى المشاركة في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً": ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الابعاد التالية:

- تحديد المشكلة.
- وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
- مرحلة اتخاذ القرار.
- مرحلة متابعة وتقييم القرار.

٣. الفرض الثالث للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين استخدام عمليات إدارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية".

سادساً: مفاهيم الدراسة:

مفهوم إدارة المعرفة

عرفت المعرفة لغة بأنها: " ادراك الشئ علي ما هو عليه" (المنجد، ٢٠٠٨، ص٥)، اما اصطلاحاً فقد عرفها كلا من العلي وقنديلجي والعمرى (٢٠٠٩، ص٢٦) بأنها الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسة الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من اشكال الإنتاج الفكري للإنسان عب الزمان" كما عرفت ايضاً بأنها مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء والاحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادي التي يمتلكها الفرد أو المنظمة (حجازي، ٢٠٠٥، ص٥٩)

اما إدارة المعرفة فقد عرفها دوفي Duffy (64.2000) بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها وتخزينها والمشاركة فيها، وتطويرها، وتكرار توظيفها من أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية"، كما عرفها ياسين (٢٠٠٧، ص ١٢٤) بأنها " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الاعمال، وهي تتطلب ربط أفضل العقول من خلال تفعيل المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي". العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو انشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل ايجاد توافق معرفية مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة (Laudon & laudon, 2009,p434) ومن اهم اهداف إدارة المعرفة:-

- الحصول علي المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري بشكل أكبر لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل افراد المنظمة علي المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفهم.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليه وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال توظيف الذكاء البشري.
- العمل علي تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الي الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) (Anumba; Egbu & Carrillo,2005,p67)
- نقل المعرفة الشخصية لدي الافراد الي قواعد المعلومات.
- فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة، وتنظيمها في قاعدة بيانات من أجل السماح لأفراد المنظمة بالحصول عليها بسهولة، وتقديم المعرفة التي يحتاجها العاملين في المنظمة اليهم في الوقت المناسب. (lee&CHOI,2003,P58)

مفهوم صنع القرار التخطيطي

يعرف الصُّنْع لغوياً : الصُّنْع بالضم مصدر قولك صنع إليه معروفاً وصنع به صنيعاً (السكري، ٢٠٠٠، ص ١٢٤)

ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية. (الجوهري، ١٩٨٣، ص ٨٦)
ويمكن توضيح الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار في :

وتشير عملية صنع القرار إلى مجموعة من الآليات والميكانزمات التي يتحدد من محصلتها أسلوب التعامل مع أحد الموضوعات أو القضايا المثارة ، وتتأثر عملية صنع القرار بالمدخلات من كل البيئات الداخلية والإقليمية والدولية ، هذا إلى جانب وجود قدر من التفاعل فيما بينها بل وتأثرها هي بذاتها ببعض مخرجات عملية صنع القرار .
كما ان صنع القرار هو تجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار في ضوء الأبعاد المطلوبة ووضعها في صور متعددة (بدائل) للاختيار من بينها، أما **اتخاذ القرار** فهو الوصول إلى البديل الأفضل وإقراره للعمل به. (حسن، ٢٠٠٢، ص ١٢٨)

كما يعرف صنع القرار أيضاً : بأنه عملية تتضمن مراحل عديدة أهمها الاختيار من البدائل التي يمكن من خلال أحدهم حل المواقف المراد اتخاذ القرار بشأنها .
فالقرار هو حسيطة تفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض ، فعملية صنع القرار تعنى في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد يصدر من قبل فرد ولعل هذا يلقي الضوء على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات. (هلال، ١٩٩٤، ص ٢١٣)
وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مفهوم صنع القرار التخطيطي اجرائياً في الدراسة الحالية بالتالي:

عملية تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات من اجل اختيار افضل البدائل المتاحة وذلك في ضوء عمليات إدارة المعرفة وما يوفره من معلومات وبيانات بشكل كامل وشامل، فصنع القرار التخطيطي هو بمثابة نوع من السلوك يلتزم به ويؤديه العاملين بوحدة الإدارة المحلية.
ويمكن ان نحدد ابعاد المشاركة والالتزام بمراحل صنع القرار التخطيطي فيما يلي:

- مرحلة تحديد المشكلة.
 - مرحلة وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
 - مرحلة اتخاذ القرار.
 - مرحلة متابعة وتقييم القرار.
- مفهوم وحدات الإدارة المحلية

مجلة الخدمة الاجتماعية

يعرفها القبلان (٢٠١٥، ص ٢٩) بأنها أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجب هذا الأسلوب إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف علي إدارة كل منها مجلس ممثل الإدارة العامة لسكان تلك الوحدات، وتستقل هذه المجالس بمرارد مالية ذاتية، وترتبط بعلاقات يحددها القانون. بينما يعرفها ثابت (٢٠١٥، ص ١٢) بأنها شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبة توزيع المهام الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها.

وتعتبر وحدات الإدارة المحلية تنظيمات مفتوحة علي البيئة الخارجية تتأثر وتؤثر فيها، بل تعتبر منظمات بالغة الحساسية بالبيئة الخارجية والتي قامت خصيصاً من أجل خدمة هذه البيئة كمردود لدورها وطبيعة نشاطها المنوط بها. (عبدالخالق، ٢٠٠٤، ص٢)

التعريف الاجرائي لوحدات الإدارة المحلية:

١. هيئة منتخبة من أهل المنطقة المحلية تتمتع بنوع من الاستقلالية تجاه السلطة المركزية.

٢. تسعى إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة.

٣. تهدف إلى تنمية المجتمع المحلي والمساهمة في توجيه التغيير الاجتماعي.

٤. خلية أساسية في بناء جهاز العمل الحكومي.

سابعاً: الاجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية.

(٢) المنهج المستخدم:

سوف تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة (الحالة هنا حي شرق وحي غرب مدينة أسيوط)، وذلك باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط وعددهم (٢٦٢) مفردة.

(٣) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

مجلة الخدمة الاجتماعية

تمثل المجال المكاني للدراسة في وحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، وذلك للأسباب التالية:

(ب) المجال البشري:

■ المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، وذلك كما يلي:

(١-١) وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في العامل " الموظف " بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط أيأ كان نوعه أو سنه أو حالته الاجتماعية أو مؤهله العلمي أو وظيفته أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل.

(٢-١) إطار المعاينة:

تم حصر العاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، وبلغ عددهم (٢٦٢) مفردة (محل الدراسة) . وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة

م	وحدات الإدارة المحلية	عدد العاملين
١	حي شرق مدينة أسيوط	٣٢٢
٢	حي غرب مدينة أسيوط	٣٥٢
	المجموع	٦٧٤

(٣-١) نوع وحجم العينة:

تمثلت نوع العينة للعاملين في العينة العشوائية الطبقية، وبتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة بلغ حجم العينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط (٢٦٢) مفردة، وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية عينة الدراسة

م	وحدات الإدارة المحلية	عدد العاملين	الحجم الأمثل للعينة
---	-----------------------	--------------	---------------------

مجلة الخدمة الاجتماعية

١٢٥	٣٢٢	حي شرق مدينة أسيوط	١
١٣٧	٣٥٢	حي غرب مدينة أسيوط	٢
٢٦٢	٦٧٤	المجموع	

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من وحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط في الفترة من ٢٠٢٥/٦/١ إلى ٢٠٢٥/٧/١٠ م.

(٤) متغيرات الدراسة ومصادر

المتغير المستقل	المتغير التابع
" عمليات إدارة المعرفة "	" مراحل صنع القرار التخطيطي "
تشخيص المعرفة.	مرحلة تحديد المشكلة.
اكتساب وتوليد المعرفة.	مرحلة وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
تنفيذ تطبيق المعرفة.	مرحلة اتخاذ القرار.
متابعة تنفيذ المعرفة.	مرحلة متابعة وتقييم القرار.
المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	
مقترحات تفعيل إسهامات استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	
وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة.	

(٥) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

▪ استبيان للعاملين بوحدة الإدارة المحلية حول عمليات إدارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي.

(أ) وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية: قام الباحث بتصميم الاستمارة اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة إلى جانب الاستفادة من بعض استمارات الاستبيان لتحديد العبارات التي ترتبط بأبعاد الدراسة.

(ب) اشتملت استمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية على الأبعاد التالية:

مجلة الخدمة الاجتماعية

- المحور الأول: البيانات الأولية.
- المحور الثاني: مستوي استخدام عمليات إدارة المعرفة بوحدات الإدارة المحلية.
- المحور الثالث: مستوي المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.
- المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.
- المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.

(ج) صدق الأداة:

▪ الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على عدد (٤) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (٧٨%)، وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

▪ صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العاملين بالوحدات المحلية على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة. وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٣) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان العاملين بوحدات الإدارة المحلية ودرجة الاستبيان ككل (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	أبعاد عمليات إدارة المعرفة بوحدات الإدارة المحلية.	٠.٨٩٠	**
٢	أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.	٠.٩٤١	**
٣	المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.	٠.٩٥٠	**
٤	مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي	٠.٩٣٠	**

مجلة الخدمة الاجتماعية

	بوحديات الإدارة المحلية.	
--	--------------------------	--

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

١. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين بوحديات الإدارة المحلية، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بوحديات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين بوحديات الإدارة المحلية باستخدام معامل (ألفا . كرونباخ) (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل (ألفا . كرونباخ)
١	أبعاد عمليات إدارة المعرفة بوحديات الإدارة المحلية.	٠.٩٤
٢	أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحديات الإدارة المحلية.	٠.٩١
٣	المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحديات الإدارة المحلية.	٠.٨٤
٤	مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحديات الإدارة المحلية.	٠.٩٣
	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل	٠.٩٦

يوضح الجدول السابق أن:

معظم معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

- تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

مجلة الخدمة الاجتماعية

للحكم على مستوى المشاركة في صنع القرارات التخطيطية للعاملين بوحدة الإدارة المحلية بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ($3 - 1 = 2$)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($2/3 = 0.67$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

• أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا - كرونباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

تاسعا: نتائج الدراسة ومناقشتها:-

المحور الأول: وصف العاملين بوحدة الإدارة المحلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦) يوضح خصائص عينة الدراسة $n = (262)$

المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوظيفة	ك	%
السن	٤٢	٦	مدير عام	٢	٠.٨
سنوات الخبرة	١٤	٥	مدير إدارة	٥٧	٢١.٧
النوع	ك	%	رئيس قسم	٤٠	١٥.٣
ذكر	١٦٨	٦٤.٢	اخصائي تنمية ادارية	٢١	٨
انثى	٩٤	٣٥.٨	اخصائي تنمية بشرية	٤٣	١٦.٥

مجلة الخدمة الاجتماعية

المجموع	٢٦٢	١٠٠%	اخصائي نظم معلومات	٣٦	١٣.٨
المؤهل العلمي	ك	%	اداري	٦٣	٢٤
مؤهل متوسط	٤٢	١٦	المجموع	٢٦٢	١٠٠%
مؤهل فوق متوسط	٧٨	٢٩.٨			
مؤهل جامعي	١٣٠	٤٩.٦			
دراسات عليا	١٢	٤.٦			
المجموع	٢٦٢	١٠٠%			

يوضح الجدول السابق أن :

- متوسط أعمار العاملين بوحدة الإدارة المحلية (٤٢) سنة، وانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين بوحدة الإدارة المحلية في مجال العمل (١٤) سنة، وانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية ذكور بنسبة (٦٤.٢%)، بينما الإناث بنسبة (٨.٣٥%).
- أكبر نسبة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٤٩.٦%)، يليها حاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (٢٩.٨%)، يليها مؤهل متوسط بنسبة (١٦%)، يليها حاصلين على دراسات عليا بنسبة (٤.٦%).
- أكبر نسبة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية وظيفتهم اداري بنسبة (٢٤%)، يليها مدير إدارة بنسبة (٢١.٧%)، يليها اخصائي تنمية بشرية بنسبة (١٦.٥%)، يليها رئيس قسم بنسبة (١٥.٣%)، يليها اخصائي نظم معلومات بنسبة (١٣.٨%)، يليها اخصائي تنمية إدارية بنسبة (٨%)، وأخيراً مدير عام بنسبة (٠.٨%).

المحور الثاني: أبعاد عمليات إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية.

(١) تشخيص المعرفة

جدول رقم (٧) يوضح عملية تشخيص المعرفة بوحدة الإدارة المحلية ن= (٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	١١٢	٤٢.٧	٩٥	٣٦.٣	٥٥	٢١	٢.٢٢	٠.٧٧	٦
٢	٢٠٦	٧٨.٦	٣٦	١٣.٧	٢٠	٧.٦	٢.٧١	٠.٦٠	١
٣	٢١٣	٨١.٣	٢٣	٨.٨	٢٦	٩.٩	٢.٧١	٠.٦٤	٢
٤	١٨٤	٧٠.٢	٤٨	١٨.٣	٣٠	١١.٥	٢.٥٩	٠.٦٩	٤
٥	١٩٣	٧٣.٧	٣٤	١٣	٣٥	١٣.٣	٢.٦٠	٠.٧١	٣
٦	١٥٤	٥٨.٨	٢٨	١٠.٧	٨٠	٣٠.٥	٢.٢٨	٠.٩٠	٥
٧	١٠٥	٤٠.١	١٠٠	٣٨.٢	٥٧	٢١.٧	٢.١٨	٠.٧٧	٧
تشخيص المعرفة ككل									مستوى مرتفع
									٠.٧٣
									٢.٤٧

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى عملية تشخيص المعرفة بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تستعين الوحدة بخبراء خارجيين لإدارة المعرفة بالوحدة بمتوسط حسابي (٢.٧١) وانحراف معياري (٠.٦٠)، يليه الترتيب الثاني يعتبر نشر المعرفة من ضمن الاهداف التي تسعى اليها الوحدة بمتوسط حسابي وانحراف معياري (٠.٦٤)، يليه الترتيب الثالث تستخدم الوحدة الاساليب المختلفة لبناء المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، يليه الترتيب الرابع توجد الوسائل اللازمة داخل الوحدة لنشر المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، يليه الترتيب الخامس تعتمد الوحدة على البيانات والمعلومات الخارجية كمصدر من مصادر المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، يليه الترتيب السادس تهتم الوحدة بتوضيح مفهوم ادارة المعرفة للعاملين بها بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، واخيراً الترتيب السابع يتم تبادل المعرفة بين الوحدة والمؤسسات الاخرى المشاركة في أنشطتها بمتوسط حسابي (٢.١٨)، وقد يعكس

مجلة الخدمة الاجتماعية

ذلك الاهتمام من قبل الإدارة المحلية بعملية تشخيص المعرفة، باعتبارها المرحلة الأولى في عملية إدارة المعرفة، والتي تحدد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلاً مقابل ما يجب على المنظمة معرفته، ويترتب عليها نجاح باقي عمليات إدارة المعرفة. وهذا ما اشارت اليه دراسة الزغل (٢٠١٨) الى وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل ممارساتها وبرامجها وتطبيقاتها في الأجهزة التخطيطية، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة بالأجهزة التخطيطية، وتعزيز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء منظومة آلية تخطيطية متكاملة.

(٢) اكتساب وتوليد المعرفة

جدول رقم (٨) يوضح عملية اكتساب وتوليد المعرفة بوحدات الإدارة المحلية ن=(٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يتم البحث عن مصادر جديدة داخل الوحدة لتنمية عملية اكتساب المعرفة	٢١٤	٨١.٧	٣٦	١٣.٥	١٢	٤.٨	٢.٧٧	٠.٥٢	٢		
٢	يوجد فريق عمل داخل الوحدة لإدارة عملية المعرفة.	١٩٥	٧٤.٢	٢٦	٩.٩	٤١	١٥.٦	٢.٥٩	٠.٧٥	٦		
٣	يتم اكتساب المعرفة عن طريق تبادلها بين العاملين بالوحدة.	٢٣٥	٨٩.٧	١٦	٦.١	١١	٤.١	٢.٨٥	٠.٤٦	١		
٤	يتم خلق بيئة تنظيمية تشجع افراد الوحدة على اكتساب المعرفة بشكل اكبر	٢٠٣	٧٧.٤	٤٥	١٧.١	١٤	٥.٣	٢.٧٢	٠.٥٦	٣		
٥	يتم وضع مكافآت وأجور اضافية لتشجيع الافراد على اكتساب المعرفة.	١٤٨	٥٦.٥	٤٠	١٥.٢	٧٤	٢٨.٢	٢.٢٨	٠.٨٨	٧		
٦	تستخدم الوحدة التقنيات الحديثة في نشر المعرفة بين الافراد العاملين بداخلها.	١٦٤	٦٢.٦	٩١	٣٤.٧	٧	٢.٧	٢.٦٠	٠.٥٤	٥		
٧	يتم تداول المعرفة بين الوحدة والمنظمات والمؤسسات الخارجية لتحقيق اكبر قدر ممكن من الاستفادة.	٢٠٥	٧٨.٢	٢٤	٩.٢	٣٣	١٢.٦	٢.٦٦	٠.٦٩	٤		
اكتساب وتوليد المعرفة ككل								٢.٦٤	٠.٦٣	مستوى مرتفع		

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى عملية اكتساب وتوليد المعرفة بوحدات الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم اكتساب المعرفة عن طريق تبادلها بين العاملين بالوحدة بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، يليه الترتيب الثاني يتم البحث عن

مجلة الخدمة الاجتماعية

مصادر جديدة داخل الوحدة لتنمية عملية اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، يليه الترتيب الثالث يتم خلق بيئة تنظيمية تشجع افراد الوحدة على اكتساب المعرفة بشكل اكبر بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، يليه الترتيب الرابع يتم تداول المعرفة بين الوحدة والمنظمات والمؤسسات الخارجية لتحقيق اكبر قدر ممكن من الاستفادة بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، يليه الترتيب الخامس تستخدم الوحدة التقنيات الحديثة في نشر المعرفة بين الافراد العاملين بداخلها بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، يليه الترتيب السادس يوجد فريق عمل داخل الوحدة لإدارة عملية المعرفة. بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، واخيراً الترتيب السابع يتم وضع مكافآت وأجور اضافية لتشجيع الافراد على اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وقد يعكس ذلك الاهتمام الذي يوليه قطاع الرعاية الاجتماعية بالإدارة المحلية بعملية توليد المعرفة والاستثمار بالمعرفة بما يساهم في تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية. وهذا ما اشارت اليه دراسة نايدو وكريشنافان (Naidoo, Krishnaveni (2019) تأثير إدارة المعرفة علي الأداء التنظيمي والتوصية بالخطوات لاستخدام إدارة المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي لإيجاد وتنظيم وتبادل المعلومات والمعرفة.

(٣) تنفيذ تطبيق المعرفة

جدول رقم (٩) يوضح عملية تنفيذ تطبيق المعرفة بوحدات الإدارة المحلية ن=(٢٦٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٩٢	٢.٢٢	٣٣.٦	٨٨	١١.١	٢٩	٥٥.٣	١٤٥	تقوم الوحدة بتحويل المعرفة التي تم اكتسابها الى أنشطة فعلية	١
٥	٠.٨١	٢.١١	٢٧.٨	٧٣	٣٣.٢	٨٧	٣٨.٩	١٠٢	يتم اتخاذ قرارات تخطيطيه بالوحدة بناءً على المعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها.	٢
٧	٠.٩١	٢.٠٠	٤١.٢	١٠٨	١٧.٢	٤٥	٤١.٦	١٠٩	تقوم الوحدة بتحديث الوسائل التي تستخدمها في تطبيق المعرفة طبقاً للمستجدات الحديثة في مجال المعرفة.	٣
٦	٠.٨٤	٢.٠٦	٣٢.١	٨٤	٢٩.٨	٧٨	٣٨.٢	١٠٠	تقوم الوحدة بمعالجة الاخطاء بأنشطتها عن طريق المعرفة المستمرة للوقوف على تلك الاخطاء.	٤
٤	٠.٩٣	٢.٢٢	٣٧.٧	٩١	٨.٤	٢٢	٥٦.٩	١٤٩	تستخدم الوحدة المعلومات الجديدة في الحصول على مراكز تنافسية في أنشطتها مع المؤسسات الاخرى.	٥
٢	٠.٩٠	٢.٢٩	٣٠.٢	٧٩	١٠.٣	٢٧	٥٩.٥	١٥٦	يتم دمج المعرفة داخل الوحدة مع الانشطة الادارية	٦

مجلة الخدمة الاجتماعية

٧	تعزز الوحدة من اداء العاملين بها عن طريق المعارف الجديدة التي يتم اكتسابها.	١٩٥	٧٤.٤	٢٣	٨.٨	٤٤	١٧.٨	٢.٥٨	٠.٧٦	١
تنفيذ تطبيق المعرفة ككل										مستوى متوسط
										٠.٨٧

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى عملية تنفيذ تطبيق المعرفة بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعزز الوحدة من اداء العاملين بها عن طريق المعارف الجديدة التي يتم اكتسابها بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، يليه الترتيب الثاني يتم دمج المعرفة داخل الوحدة مع الانشطة الادارية بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، يليه الترتيب الثالث تقوم الوحدة بتحويل المعرفة التي تم اكتسابها الى أنشطة فعلية بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٢)، يليه الترتيب الرابع تستخدم الوحدة المعلومات الجديدة في الحصول على مراكز تنافسية في أنشطتها مع المؤسسات الاخرى بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٣)، يليه الترتيب الخامس يتم اتخاذ قرارات تخطيطية بالوحدة بناءً على المعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها. بمتوسط حسابي (٢.١١)، يليه الترتيب السادس تقوم الوحدة بمعالجة الاخطاء بأنشطتها عن طريق المعرفة المستمرة للوقوف على تلك الاخطاء بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، واخيراً الترتيب السابع تقوم الوحدة بتحديث الوسائل التي تستخدمها في تطبيق المعرفة طبقاً للمستجدات الحديثة في مجال المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٠٠)، وقد يعود ذلك إلى الاهتمام الذي توليه الإدارة المحلية بعملية تخزين المعرفة التي تمتلكها والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت وبالطريقة المناسبة مما يساعد في سرعة ودقة اتخاذ القرارات وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى تساهم في صنع القرار بالإدارة المحلية. وهذا ما اشارت اليه دراسة الشريف (٢٠٢١) وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك فعالية في استخدام مؤسسات الخدمات الاجتماعية عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتحديث ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعتها والرقابة عليها.

(٤) متابعة تنفيذ المعرفة

جدول رقم (١٠) يوضح متابعة تنفيذ المعرفة بوحدة الإدارة المحلية ن(٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	تقوم الوحدة بوضع برامج متابعة مستمرة للمعلومات التي تحصل عليها من وقت لآخر	١٢٤	٤٧.٣	١٦	٦.١	١٢٢	٤٦.٦	٢.٥٨	٠.٧٦	٢
٢	تتبع الوحدة مدى تطور العاملين بها واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة	١٧٤	٦٦.٤	٢٤	٩.٢	٦٠	٢٢.٩	٢.٠١	٠.٩٧	٦
٣	يتم متابعة المشروعات التي تم تنفيذها عن طريق الافكار المعرفية الجديدة بشكل مستمر	٢٠٣	٧٧.٥	٢٥	٩.٥	٣٤	١٣	٢.٤٠	٠.٨٩	٣
٤	الاعتماد على العناصر البشرية في عملية متابعة المعرفة	١٢٩	٤٩.٢	٥٩	٢٢.٥	٧٤	٢٨.٢	٢.٦٥	٠.٧٠	١
٥	يتم قياس نجاح الانشطة بالوحدة بناءاً على الاهداف المعرفية الموضوعة مسبقاً	١٤٧	٥٦.١	٤٨	١٨.٣	٦٧	٢٥.٦	٢.٢١	٠.٨٦	٥
٦	يتم استخدام فريق عمل مستمر لمتابعة العاملين في تطبيق المعرفة التي يتعلمونها في برامج التدريب المختلفة.	٦٥	٢٤.٨	١٨٩	٧٢.١	٨	٣.١	٢.٣١	٠.٨٥	٤
متابعة تنفيذ المعرفة ككل										
مستوى مرتفع										
٠.٨٤										
٢.٣٦										

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى عملية متابعة تنفيذ المعرفة بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاعتماد على العناصر البشرية في عملية متابعة المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، يليه الترتيب الثاني تقوم الوحدة بوضع برامج متابعة مستمرة للمعلومات التي تحصل عليها من وقت لآخر بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، يليه الترتيب الثالث يتم متابعة المشروعات التي تم تنفيذها عن طريق الافكار المعرفية الجديدة بشكل مستمر بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، يليه الترتيب الرابع يتم استخدام فريق عمل مستمر لمتابعة العاملين في تطبيق المعرفة التي يتعلمونها في برامج التدريب المختلفة بمتوسط حسابي (٢.٣١)، يليه الترتيب الخامس يتم قياس نجاح الانشطة بالوحدة بناءاً على الاهداف المعرفية الموضوعة مسبقاً بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وأخيراً الترتيب السادس تتبع الوحدة مدى تطور العاملين بها واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وقد يعكس ذلك الاهتمام المتزايد من قبل قطاع الرعاية الاجتماعية بالإدارة المحلية بعملية نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين داخل القطاع سواء باستخدام الوسائل التقليدية أو التكنولوجية للاستفادة منها في تطوير مستوى الأداء بصفة عامة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بصفة خاصة.

مجلة الخدمة الاجتماعية

وهذا ما أكدته دراسة كروبير وجيورجي (Cooper & George, 2022) وتوصلت نتائج الدراسة الي ان عمليات إدارة المعرفة لها تأثير علي الرضا الوظيفي مما تجعل الافتراضات التي يؤديها الرضا الوظيفي تعمل علي تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بأهمية عمليات ادارة المعرفة التي تتمثل في (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة).
المحور الثالث: ابعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

(١) مرحلة تحديد المشكلة

جدول رقم (١١) يوضح مرحلة تحديد المشكلة ن= (٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم تحديد المشكلة بالوحدة بناء على معلومات ومعارف دقيقة	٢٠٦	٧٨.٦	٣٦	١٣.٧	٢٠	٧.٦	٢.٧١	٠.٦٠	١
٢	تحدد أبعاد المشكلة بأساليب علمية دقيقة	٩٥	٣٦.٣	١١٩	٤٥.٤	٤٨	١٨.٣	٢.١٨	٠.٧٢	٧
٣	يتم استخدام المعرفة في تصنيف المعلومات حول المشكلة الموجودة	٢٠٠	٧٦.٣	٣٦	١٣.٧	٢٦	١٠	٢.٦٦	٠.٦٥	٢
٤	تستخدم معلومات دقيقة لوضع توقعات حول المشكلة قبل حدوثها.	٢٠١	٧٦.٧	٢٠	٧.٦	٤١	١٥.٦	٢.٦١	٠.٧٤	٣
٥	يتم استخدام احصاءات رسمية في تحديد المشكلات التي تتعامل معها الوحدة.	٨٠	٣٠.٥	١٥٦	٥٩.٥	٢٦	١٠	٢.٢١	٠.٦٠	٥
٦	يتم مراعاة المشكلات الفعلية للمواطنين بناءاً على المعلومات والمعارف المتاحة.	١٦٩	٦٤.٥	٦٣	٢٤	٣٠	١١.٥	٢.٥٣	٠.٦٩	٤
٧	يساهم العاملين بالوحدة في تحديد المشكلة من خلال معارفهم وقدراتهم المختلفة.	١١٦	٤٤.٣	٨٦	٣٢.٨	٦٠	٢٣	٢.٢١	٠.٧٩	٦
مرحلة تحديد المشكلة ككل								٢.٤٤	٠.٦٨	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مرحلة تحديد المشكلة بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تحديد المشكلة بالوحدة بناء على معلومات ومعارف دقيقة بمتوسط حسابي (٢.٧١)، يليه الترتيب الثاني يتم استخدام المعرفة في تصنيف المعلومات حول المشكلة الموجودة بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، يليه الترتيب الثالث تستخدم معلومات دقيقة لوضع توقعات حول المشكلة قبل حدوثها بمتوسط حسابي (٢.٦١)، يليه الترتيب الرابع يتم مراعاة المشكلات الفعلية للمواطنين بناءاً على المعلومات والمعارف المتاحة بمتوسط

مجلة الخدمة الاجتماعية

حسابي (٢٠٥٣)، يليه الترتيب الخامس يتم استخدام احصاءات رسمية في تحديد المشكلات التي تتعامل معها الوحدة بمتوسط حسابي (٢٠٢١) وانحراف معياري (٠.٦٠)، يليه الترتيب السادس يساهم العاملين بالوحدة في تحديد المشكلة من خلال معارفهم وقدراتهم المختلفة بمتوسط حسابي (٢٠٢١) وانحراف معياري (٠.٧٩)، واخيراً الترتيب السابع تحدد أبعاد المشكلة بأساليب علمية دقيقة بمتوسط حسابي (٢٠١٨)، وتعكس هذه النتائج أهمية مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات الفعلية للمستفيدين وأن الإدارة المحلية وتنمي لديهم قيم المسؤولية الاجتماعية من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد الاحتياجات والمشكلات الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة المحلية.

ويتفق ذلك مع دراسة أحمد (٢٠١٦) التي اشارت ان هناك آليات في بناء الثقة بين المواطنين والحكومة تفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي، تحدي أولويات خدمات الرعاية الاجتماعية للمواطنين تدعيم الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرارات التخطيطية، تعزيز دور الإعلام في بناء الثقة بين المواطنين والحكومة.

(٢) مرحلة وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار

جدول رقم (١٢) يوضح مرحلة وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار ن=(٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب		
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم وضع حلول للمشكلات الموجودة بالوحدة	١١٧	٤٤.٧	٩٥	٣٦.٣	٥٠	١٩	٢.٢٦	٠.٧٦	٤
٢	يتم تحديد البدائل الممكنة التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات الوحدة	٨٦	٣٢.٨	١١٤	٤٣.٥	٦٢	٢٣.٧	٢.٠٩	٠.٧٥	٦
٣	يتم المقارنة بين البدائل المتاحة طبقا لحجم المعلومات التي تم الحصول عليها.	١١٨	٤٥	١١٩	٤٥.٤	٢٥	٩.٥	٢.٣٥	٠.٦٥	٢
٤	يشارك العاملين في الوحدة في تحديد البديل الانسب في اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.	٦٣	٢٤	٨٩	٣٤	١١٠	٤٢	١.٨٢	٠.٧٩	٧
٥	يتم فرز البدائل المتاحة واختيار البديل الانسب لاتخاذ القرار.	١٩٧	٧٥.٢	٤٥	١٧.٢	٢٠	٧.٦	٢.٦٨	٠.٦١	١
٦	يتم تقييم البدائل المتاحة من خلال معرفة عيوب ومميزات كل بديل.	١١٥	٤٣.٩	٥٧	٢١.٨	٩٠	٣٤.٤	٢.١٠	٠.٨٨	٥
٧	يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة في تحديد عيوب ومميزات البدائل المتاحة.	١٣٧	٥٢.٣	٦٨	٢٦	٥٧	٢١.٧	٢.٣١	٠.٨١	٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

مستوى متوسط	٠.٧٥	٢.٢٣	مرحلة وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار ككل
----------------	------	------	---

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مرحلة وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم فرز البدائل المتاحة واختيار البديل الانسب لاتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، يليه الترتيب الثاني يتم المقارنة بين البدائل المتاحة طبقاً لحجم المعلومات التي تم الحصول عليها بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، يليه الترتيب الثالث يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة في تحديد عيوب ومميزات البدائل المتاحة بمتوسط حسابي (٢.٣١)، يليه الترتيب الرابع يتم وضع حلول للمشكلات الموجودة بالوحدة بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، يليه الترتيب الخامس يتم تقييم البدائل المتاحة من خلال معرفة عيوب ومميزات كل بديل بمتوسط حسابي (٢.١٠)، يليه الترتيب السادس يتم تحديد البدائل الممكنة التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات الوحدة بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، وأخيراً الترتيب السابع يشارك العاملين في الوحدة في تحديد البديل الانسب في اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة بمتوسط حسابي (١.٨٢)، وتعكس هذه النتائج ان للعاملين دور هام في المشاركة في صنع القرارات التخطيطية من خلال مشاركتهم في وضع خطة البرامج والخدمات تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من خدمات الإدارة المحلية، ويشير ذلك الى ضرورة تحديد جدول زمني لتنفيذ البرامج في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة حيث يوضح ذلك أن الخطة يمكن أن تختلف في إنشاء التنفيذ عن التقديرات الموضوعة.

ويتفق ذلك مع دراسة عثمان (٢٠١٦) حيث أوصت ضرورة وضع حلول مقترحة لدور المخطط الاجتماعي عند تعامله مع صنع القرارات التخطيطية وإيجابيات المشاركة والآثار المترتبة عليها عند وضع القرارات التخطيطية والصعوبات التي تواجه التخطيط على المستوى المحلي والعوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات.

(٣) مرحلة اتخاذ القرار

جدول رقم (١٣) يوضح مرحلة اتخاذ القرار ن= (٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم اقتراح القرار على الادارة المحلية	٢١٩	٨٣.٦	٣٢	١٢.٢	١١	٤.٢	٢.٧٩	٠.٥٠	١

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	يتم مشاركة جميع العاملين بالوحدة في اتخاذ القرار التخطيطي المناسب.	١٤	٥.٣	١٩١	٧٢.٩	٥٧	٨١.٨	١.٨٤	٠.٤٩	٦
٣	يتم الاستفادة من معلومات ومعارف الافراد في اتخاذ المشروع الذي تنفذه الوحدة	١٩٣	٧٣.٧	٥٢	١٩.٨	١٧	٦.٥	٢.٦٧	٠.٥٩	٢
٤	يمكن وضع اولوية للقرارات الاكثر ضرراً للمواطنين.	١٢٥	٤٧.٧	٥٦	٢١.٤	٨١	٣٠.٩	٢.١٧	٠.٨٧	٥
٥	يتم اتخاذ القرار الانسب طبقاً للمعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها.	١٨٢	٦٩.٥	٦١	٢٣.٣	١٩	٧.٣	٢.٦٢	٠.٦٢	٣
٦	يتم الاعتماد على الخبرات المعرفية بشكل اكبر في اتخاذ القرار المناسب.	١٢٦	٤٨.١	٨٤	٣٢.١	٥٢	١٩.٨	٢.٢٨	٠.٧٨	٤
مرحلة اتخاذ القرار ككل										
مستوى مرتفع								٢.٤٠	٠.٦٤	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مرحلة اتخاذ القرار بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم اقتراح القرار على الإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، يليه الترتيب الثاني يتم الاستفادة من معلومات ومعارف الافراد في اتخاذ المشروع الذي تنفذه الوحدة بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، يليه الترتيب الثالث يتم اتخاذ القرار الانسب طبقاً للمعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، يليه الترتيب الرابع يتم الاعتماد على الخبرات المعرفية بشكل اكبر في اتخاذ القرار المناسب بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، يليه الترتيب الخامس يمكن وضع اولوية للقرارات الاكثر ضرراً للمواطنين بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وأخيراً الترتيب السادس يتم مشاركة جميع العاملين بالوحدة في اتخاذ القرار التخطيطي المناسب بمتوسط حسابي (١.٨٤)، وتعكس هذه النتائج ان العاملين يراعون الإمكانيات المتاحة في كل ادارة عند اختيار أولويات البرامج والخدمات وذلك للبدء بالبرامج الأهم ثم الأقل أهمية، وبما يتفق مع احتياجات المستفيدين وذلك من خلال الدراسة لكل بديل ثم المقارنة بين البدائل وذلك بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة.

(٤) مرحلة متابعة وتقييم القرار

جدول رقم (١٤) يوضح مرحلة متابعة وتقييم القرار ن= (٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم متابعة القرار بشكل مستمر من قبل إدارة الوحدة المحلية.	٢٠١	٧٦.٧	٢٤	٩.٢	٣٧	١٤.١	٢.٦٣	٠.٧٢	٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	يتم استخدام المعارف التكنولوجية في معرفة التطورات المختلفة	١٨٠	٦٨.٧	٤٥	١٧.٢	٣٧	١٤.١	٢.٥٥	٠.٧٣	٥
٣	يتم معرفة رأي المستفيدين من القرار بشكل جزئي كل فترة من فترات تنفيذ القرار.	٨٦	٣٢.٨	٥٥	٢١	١٢١	٤٦.٢	١.٨٧	٠.٨٨	٧
٤	يتم الوقوف على العوائق المختلفة لعملية صنع وتنفيذ القرارات التخطيطية بالوحدة	١٤٥	٥٥.٣	٢١	٨	٩٦	٣٦.٦	٢.١٩	٠.٩٤	٦
٥	يتم اقتراح خطط مختلفة للتحسين والتطوير المستمر في القرارات الذي تم اتخاذه.	٢١٠	٨٠.٢	٢٤	٩.٢	٢٨	١٠.٦	٢.٦٩	٠.٦٥	١
٦	تحرص الوحدة على معالجة نقاط القوة والضعف عن طريق معلومات ومصادر جديدة يتم معرفتها.	١٨٥	٧٠.٦	٦٦	٢٥.٢	١١	٤.٢	٢.٦٦	٠.٥٦	٢
٧	يتم مقارنة نتائج القرارات المتخذة بالأهداف التي تم وضعها من قبل الوحدة.	١٩٢	٧٣.٣	٣٣	١٢.٦	٣٧	١٤.١	٢.٥٩	٠.٧٣	٤
مرحلة متابعة وتقييم القرار ككل										
مستوى مرتفع								٢.٤٥	٠.٧٤	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مرحلة متابعة وتقييم القرار بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم اقتراح خطط مختلفة للتحسين والتطوير المستمر في القرارات الذي تم اتخاذه. بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، يليه الترتيب الثاني تحرص الوحدة على معالجة نقاط القوة والضعف عن طريق معلومات ومصادر جديدة يتم معرفتها بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، يليه الترتيب الثالث يتم متابعة القرار بشكل مستمر من قبل إدارة الوحدة المحلية. بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، يليه الترتيب الرابع يتم مقارنة نتائج القرارات المتخذة بالأهداف التي تم وضعها من قبل الوحدة بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، يليه الترتيب الخامس يتم استخدام المعارف التكنولوجية في معرفة التطورات المختلفة بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، يليه الترتيب السادس يتم الوقوف على العوائق المختلفة لعملية صنع وتنفيذ القرارات التخطيطية بالوحدة بمتوسط حسابي (٢.١٩)، واخيراً الترتيب السابع يتم معرفة رأي المستفيدين من القرار بشكل جزئي كل فترة من فترات تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (١.٨٧)، مما يوضح ضرورة أن يتم التنفيذ في ضوء الخطة الموضوعية مع الدراسة المستمرة والمتابعة لعملية التنفيذ وضرورة مشاركة المسؤولين مع متخذي القرار في تحديد أولويات التنفيذ مع الخطة الموضوعية للتنفيذ، وذلك من خلال لجان محدده لمتابعة

مجلة الخدمة الاجتماعية

عملية التنفيذ، وكذلك فإن تنفيذ الخطة لابد أن يوكل الى أجهزة تنفيذية مستقلة عن أجهزة التخطيط لان كلية رسم الخطة تتنافى مع جزئية التنفيذ.

ويتفق ذلك مع دراسة إسماعيل (٢٠٢٤) والتي اكدت على دور المناخ التنظيمي في تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية

جدول رقم (١٥) يوضح المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ن=(٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	ضعف البنية المعلوماتية المستخدمة في صنع القرار التخطيطي.	١٤	٥.٣	١٩٤	٧٤	٥٤	٢٠.٦	١.٨٥	٠.٤٩	٥
٢	ضعف مهارات وقدرات العاملين بالوحدة في اتخاذ قرار بشكل سليم	٦٥	٢٤.٨	١٠٢	٣٨.٩	٩٥	٣٦.٣	١.٨٩	٠.٧٧	٤
٣	قلة تدريب العاملين على طرق اكتساب المعرفة الجديدة التي تسهم في تحسين ادائهم.	١١٣	٤٣.١	٩٧	٣٧	٥٢	١٩.٨	٢.٢٣	٠.٧٦	٢
٤	ضعف انظمة حماية البيانات والمعلومات بالوحدة	١٢٦	٤٨.١	٩٧	٣٧	٣٩	١٤.٩	٢.٣٣	٠.٧٢	١
٥	قلة معرفة العاملين بالوحدة بطرق جمع البيانات والمعلومات.	٢٦	٩.٩	١٤٢	٥٤.٢	٩٤	٣٥.٨	١.٧٤	٠.٦٣	٦
٦	قلة استخدام الوسائل العلمية والتقنيات الحديثة في جمع المعرفة بشكل اسرع.	٥٨	٢٢.١	٢٥	٩.٥	١٧٩	٦٨.٣	١.٥٤	٠.٨٣	٧
٧	صعوبة الحصول على قرار مناسب لعدم اكتمال البيانات والمعلومات المطلوبة عن القرار التخطيطي.	١٠٧	٤٠.٨	٦١	٢٣.٣	٩٤	٣٥.٨	٢.٠٥	٠.٨٨	٣
المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ككل								١.٩٥	٠.٧٣	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف أنظمة حماية البيانات والمعلومات بالوحدة بمتوسط حسابي

مجلة الخدمة الاجتماعية

(٢٠٣٣)، يليه الترتيب الثاني قلة تدريب العاملين على طرق اكتساب المعرفة الجديدة التي تسهم في تحسين ادائهم بمتوسط حسابي (٢٠٢٣)، يليه الترتيب الثالث صعوبة الحصول على قرار مناسب لعدم اكتمال البيانات والمعلومات المطلوبة عن القرار التخطيطي بمتوسط حسابي (٢٠٠٥)، يليه الترتيب الرابع ضعف مهارات وقدرات العاملين بالوحدة في اتخاذ قرار سليم بمتوسط حسابي (١٠٨٩)، يليه الترتيب الخامس ضعف البنية المعلوماتية المستخدمة في صنع القرار التخطيطي بمتوسط حسابي (١٠٨٥)، يليه الترتيب السادس قلة معرفة العاملين بالوحدة بطرق جمع البيانات والمعلومات بمتوسط حسابي (١٠٧٤)، واخيراً الترتيب السابع قلة استخدام الوسائل العلمية والتقنيات الحديثة في جمع المعرفة بشكل اسرع بمتوسط حسابي (١٠٥٤)، وتعكس هذه النتائج وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية منها ضعف البنية المعلوماتية المستخدمة في صنع القرار التخطيطي وضعف انظمة حماية البيانات والمعلومات بالوحدة.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية

جدول رقم (١٦) يوضح مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ن(٢٦٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تطوير البنية المعلوماتية بالوحدة لاستخدامها في اتخاذ القرار التخطيطي.	٢٠٤	٧٧.٩	٥٥	٢١	٣	١.١	٢.٧٧	٠.٤٥	٢
٢	تنمية وعي العاملين بالوحدة بأهمية المعرفة ودورها في نجاح القرار التخطيطي.	١٩٩	٧٥.٩	١٤	٥.٣	٤٩	١٨.٧	٢.٥٧	٠.٧٩	٥
٣	تدريب العاملين على كيفية ادارة المعرفة بشكل صحيح	٢١٣	٨١.٣	٣٤	١٣	١٥	٥.٧	٢.٧٦	٠.٥٥	٣
٤	عمل ادارة داخل الوحدة لإدارة المعرفة وتشجيع العاملين على التعامل معها بشكل مستمر.	١٢٤	٤٧.٣	٢٥	٩.٥	١١٣	٤٣.١	٢.٠٤	٠.٩٥	٧
٥	تنمية مهارات العاملين على اكتساب معلومات ومعارف جديدة.	٢٢٠	٨٤	١٨	٦.٩	٢٤	٩.١	٢.٧٥	٠.٦١	٤
٦	استخدام الاساليب العلمية الحديثة في الحصول على المعارف والمعلومات المتعلقة بالقرارات التخطيطية.	١٥٤	٥٨.٨	٦٨	٢٦	٤٠	١٥.٢	٢.٤٤	٠.٧٤	٦

مجلة الخدمة الاجتماعية

٧	تشجيع العاملين على الاستخدام الأمثل للمعلومات والمعارف والبيانات المتاحة في اتخاذ وصنع القرارات التخطيطية.	٢٢٩	٨٧.٤	١٥	٥.٧	١٨	٦.٩	٢.٨١	٠.٥٤	١
مستوى مرتفع	مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ككل	٢.٥٩	٠.٦٦							

يوضح الجدول السابق أن :

مستوى مقترحات تفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تشجيع العاملين على الاستخدام الأمثل للمعلومات والمعارف والبيانات المتاحة في اتخاذ وصنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (٢.٨١)، يليه الترتيب الثاني تطوير البنية المعلوماتية بالوحدة لاستخدامها في اتخاذ القرار التخطيطي بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، يليه الترتيب الثالث تدريب العاملين على كيفية إدارة المعرفة بشكل صحيح بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، يليه الترتيب الرابع تنمية مهارات العاملين على اكتساب معلومات ومعارف جديدة بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، يليه الترتيب الخامس تنمية وعي العاملين بالوحدة بأهمية المعرفة ودورها في نجاح القرار التخطيطي بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، يليه الترتيب السادس استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الحصول على المعارف والمعلومات المتعلقة بالقرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وأخيراً الترتيب السابع عمل إدارة داخل الوحدة لإدارة المعرفة وتشجيع العاملين على التعامل معها بشكل مستمر بمتوسط حسابي (٢.٠٤).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً": ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

جدول رقم (١٧)

يوضح مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية ككل كما يحددها العاملين

(ن: ٢٦٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تشخيص المعرفة.	٢.٤٧	٠.٧٣	مرتفع	٢
٢	اكتساب وتوليد المعرفة.	٢.٦٤	٠.٦٣	مرتفع	١
٣	تنفيذ تطبيق المعرفة.	٢.٢١	٠.٨٧	مرتفع	٤

مجلة الخدمة الاجتماعية

٣	مرتفع	٠.٨٤	٢.٣٦	متابعة تنفيذ المعرفة.
مرتفع		٠.٦٤	٢.٤٩	ابعاد عمليات ادارة المعرفة ككل

يتضح من الجدول السابق أن:

ان مستوى عمليات إدارة المعرفة بوحدة الادارة المحلية كما يحددها المسئولين ككل كما يحددها العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٩) حيث جاء في الترتيب الاول اكتساب وتوليد المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٦٤) ويليه في الترتيب الثاني تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وفي الترتيب الثالث متابعة تنفيذ المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وفي الترتيب الاخير تنفيذ تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٢١) مما يؤكد على ضرورة استخدام عمليات ادارة المعرفة في الوحدات المحلية من قبل العاملين لما لها من أهمية كبيرة في اتخاذ وتنفيذ القرارات التخطيطية بالوحدات المحلية وهذا ما اكدته دراسة (Daniella & Stefano (2018، وعبد الوهاب (٢٠١٥) ودراسة محمد (٢٠٢٤) والتي تؤكد على توفير المعارف والمعلومات وتحليلها حول المشكلة المراد قرار بشأنها يمكن صناع القرار من تحقيق أداء اعلي بكثير في مستوي عملية صنع القرار مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة والذي مؤداه: من المتوقع أن يكون مستوي استخدام عمليات ادارة المعرفة بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً.

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون درجة المشاركة في مراحل صنع القرار بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً": ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الابعاد التالية:

جدول رقم (١٧)

يوضح درجة مشاركة العاملين في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الادارة المحلية ككل كما يحددها العاملين (ن: ٢٦٢)

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تحديد المشكلة.	٢.٤٤	٠.٦٨	مرتفع	٢
٢	وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.	٢.٢٣	٠.٧٥	مرتفع	٤
٣	مرحلة اتخاذ القرار.	٢.٤٠	٠.٦٤	مرتفع	٣
٤	مرحلة متابعة وتقييم القرار.	٢.٤٥	٠.٧٤	مرتفع	١
	ابعاد مراحل صنع القرار ككل	٢.٤٣	٠.٦٦	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن:

مجلة الخدمة الاجتماعية

ان درجة المشاركة في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الادارة المحلية كما يحددها العاملين ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٣) حيث جاء في الترتيب الاول مرحلة متابعة وتقييم القرار بمتوسط حسابي (٢.٤٥) ويليه في الترتيب الثاني تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وفي الترتيب الثالث مرحلة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٤٠) وفي الترتيب الاخير وضع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٢٣) مما يؤكد على ارتفاع مستوى الالتزام بمراحل القرار التخطيطي وهذا ما اكدته دراسة أحمد (٢٠١٦) ودراسة عبد الرحيم (التي تؤكد على توفير المعارف والمعلومات وتحليلها حول المشكلة المراد قرار بشأنها يمكن صناع القرار من) التي اكدت على الالتزام بالصوابط التخطيطية عند عملية صنع القرار ودراسة اسماعيل (٢٠٢٤) التي استهدفت تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع ان يكون درجة المشاركة في مراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً"

(٣) الفرض الثالث للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين استخدام عمليات إدارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية".

جدول (١٨)

يوضح العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومراحل صنع القرار التخطيطي بوحدة الادارة المحلية

المتغير التابع / المتغير المستقل		تحديد المشكلة.	وضع البدائل المتاحة.	اتخاذ القرار.	متابعة وتقييم القرار	مستوى المشاركة ككل
العاملين بالوحدات المحلية ن: ٢٦٢	تشخيص المعرفة.	**٠.٢٨٦	**٠.٣٢٦	**٠.٤١٥	**٠.٢٣٥	**٠.٥٦٢
	اكتساب وتوليد المعرفة.	**٠.٥٧٣	**٠.٢٨٦	**٠.٣١٨	**٠.٢٥٤	**٠.٤٥١
	تنفيذ تطبيق المعرفة.	**٠.٤٢١	**٠.٢٥٩	**٠.٢٣٦	**٠.٥٤٢	**٠.٦٤٢
	متابعة تنفيذ المعرفة.	**٠.٤٥٢	**٠.٤٢١	**٠.٢٥٤	**٠.٢٥٤	**٠.٤٥٨

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أنه:

توجد علاقة طردية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥) بين عمليات ادارة المعرفة وعمليات صنع القرار التخطيطي بوحدة الادارة المحلية وان اكثر عمليات ادارة المعرفة ارتباط

بمراحل القرار التخطيطي كانت تنفيذ تطبيق المعرفة ثم تشخيص المعرفة ويليها في المستوى الثالث متابعة تنفيذ المعرفة واخيرا عملية اكتساب وتوليد المعرفة ويرجع ذلك الى وجود علاقة طردية بين متوسط هذه الابعاد الخاصة بالدراسة وانها جاءت معبرة لما تهدف اليه الدراسة، مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين استخدام عمليات إدارة المعرفة وصنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية".

عاشراً: توصيات الدراسة

١. العمل على تنشيط وتدعيم عمليات ادارة المعرفة بين وحدات الادارة المحلية لتحسين عملية اتخاذ وصنع القرار التخطيطي.
 ٢. رصد ميزانية خاصة لتطبيقات إدارة المعرفة بين العاملين بالوحدات المحلية لتشجيعهم على استخدامها في عملية صنع القرار التخطيطي.
 ٣. الاهتمام بتطوير البنى التحتية لتقنية المعلومات لتعزيز عمليات ادارة المعرفة من خلال عملية النشر بالاعتماد على ما توفره تقنية الإنترنت وادوات الذكاء الاصطناعي الحديثة.
 ٤. العمل على تطبيق المعرفة المتاحة والمكتسبة والإفادة منها في تقديم الخدمات الخاصة بالوحدات المحلية.
 ٥. العمل على تعزيز وتنمية قدرات العاملين بالوحدات المحلية وتطويرها باستمرار من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والتأكيد على ضرورة استخدام عمليات ادارة المعرفة في اتخاذ القرار التخطيطي.
 ٦. أن تتبنى إدارة الوحدات المحلية مدخل إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها عند تقديم الخدمات.
 ٧. وضع خطط استراتيجية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الوحدات المحلية
 ٨. توظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في الوحدات المحلية للاستفادة منها في عملية ادارة المعرفة.
 ٩. الاهتمام من قبل الوحدات المحلية بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة.
 ١٠. الاستفادة من المعلومات والمعارف المكتسبة في تطوير منظومة العمل داخل الوحدات المحلية.
- المراجع العربية

مجلة الخدمة الاجتماعية

- عبد الخالق، تحفه (٢٠٠٤). واقع الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية في الوطن العربي، المؤتمر العربي الثاني للإدارة المحلية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧) إدارة المعرفة : المفاهيم - النظم - التقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- العلي، عبد الستار وقنديجي، وغسان عامر العمري (٢٠٠٩). المدخل الي إدارة المعرفة، ط٢، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- معلوف، لويس (٢٠٠٨). المنجد في اللغة والاعلام، ط٤٣، بيروت، المكتبة الشرقية المشرق.
- حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥). إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، عمان، الاهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ثابت، بشير (٢٠١٥). الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهما، المجلة الأفريقية للعلوم السياسية، ع٤٤، ج١.
- القبلان، غازي سلطان فلاح. (٢٠١٥). تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة علي دور الحكام الإداريين، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- باطويح، محمد عمر (٢٠١٤). اللامركزية وإدارة المحليات " تجارب عربية ودولية"، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، مجلد ١٢، ع١١٩.
- السعيد، هاني محمد (٢٠٠٨). رأس المال الفكري " انطلاقة إدارية معاصرة"، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، ياسر (٢٠١٨). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري، جامعة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج١٩، ع١٩٤.
- الهداب، تغريد بنت حمد & المخلائي، عبد الملك بن طاهر (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية علي الاحتراف الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، المجلة العربية للإدارة، مج٤٠، ع٣.
- داوود، محمد محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والأبداع الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية، دار أبن النفيس للنشر والتوزيع.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٣). رؤية مصر ٢٠٣٠، تم الاسترجاع في ١٨ أكتوبر ٢٠٢٤ من <https://mped.gov.eg>
- حمود، خضير (٢٠١٠). منظمة المعرفة ، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٥٤.

مجلة الخدمة الاجتماعية

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٧). الإدارة بالمعرفة: تغيير مالا يمكن تغييره"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص ١٩.

ربحي، عليان (٢٠١١). ادارة المعرفة، ط٢، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ص٤١.
امين، نجاه وليم جرجس(٢٠١٢) دور مؤسسات التعليم العالي في ادارة المعلومات والمعرفة وبناء مجتمع المعرفة في السودان، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، المؤتمر ٢٣، الخرطوم.
القطارنة، زياد حمد، (٢٠٠٦). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك .
أحمد ابو شيخة (٢٠٠٤). الفساد في الحكومة، تقرير ندوة هيئة الأمم المتحدة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

طاهر محسن منصور وآخرون (٢٠١٠) التطوير التنظيمي_ مدخل تحليلي ، ط١، عمان، دار وائل لطباعة والنشر، الأردن، ٢٠١٠، ص٣٧.
ابراهيم، ابو الحسن عبد الموجود(٢٠٠٧) التطور الاداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

رشوان، نورا عطية (٢٠١٥) رؤية نحو تطوير الاداء بوحداث الادارة المحلية من منظور التخطيط الاجتماعي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية بحوث ودراسات تطبيقية، جامعة اسيوط، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد ٢ المجلد الأول.

الدسوقي، حنن زكريا السيد(٢٠٢٢) الذكاء الاستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحداث الادارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، المجلد العاشر . العدد الثاني.

توفيق، ايه محمد (٢٠٢٠). إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي بالجمعيات الاهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

الشريف، محمد أبو العلا (٢٠٢١). إدارة المعرفة ودورها في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مجلد ٥٦، عدد ٢، أكتوبر، مصر.

علي، رحمة سامي السيد محمد (٢٠٢٤). إدارة المعرفة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

مجلة الخدمة الاجتماعية

محمد، منة الله عبد الفتاح (٢٠٢٤). إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المخططين الاجتماعيين بوزارة التضامن الاجتماعي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

عبد الرحيم، محمد أحمد محمود (٢٠١٥). الضوابط التخطيطية في عمليات صنع القرار وترتيب أولويات خدمات الرعاية الاجتماعية وصعوبات تحقيقها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية ،مصر

أحمد، احمد حمدان محمد (٢٠١٦). صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٥، مصر.

عثمان، عرفة زكي محمد (٢٠١٦)، الحكم الرشيد كمتغير في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، مجلة الخدمة الاجتماعية الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٥.

عبد الرحمن حصة (٢٠٢١)، الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م. دراسة مطبقة على عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن والمشرفات بالكليات وعمادة شؤون الطالبات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية.

السوقي، حنان السيد زكريا (٢٠٢٢). الذكاء الإستراتيجي كآلية للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، المجلد ١٠، العدد ٢، مصر.

إسماعيل، محمود احمد (٢٠٢٣)، اسهامات الإصلاح الإداري لتطوير المؤسسات الايوائية لتحسين حياة الأطفال الأيتام، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث جامعة أسيوط - كلية الخدمة الاجتماعية ، مجلد ٢١، العدد ١، مصر،

إسماعيل، حسام محمد محمد (٢٠٢٤)، المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوي المحلي، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، المجلد ١٩، العدد ٥، مصر.

السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص ١٢٤ .

الجوهري، عبد الهادي (١٩٨٣). علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا ، القاهرة ، دار المعارف ، ط١ ، ص ٨٦ .

حسن، محمد عبد الغنى (٢٠٠٢). مهارات اتخاذ القرار ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط١ ، ص ١٢٨ .

هلال، على الدين وآخرون (١٩٩٤). معجم المصطلحات السياسية ، مكتب البحوث والدراسات السياسية ، ط١ ، ص ٢١٣ .

الزغل، علاء علي علي(٢٠١٨) إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير مستوى الأداء بالأجهزة التخطيطية - الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، دولة الكويت"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٤٤)، أبريل.

المراجع الأجنبية

Duffy, J. (2000). "Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know", Information Management Journal, 34 (3).

Laudon, J. and K. Laudon. (2009). Essentials of Management Information Systems. 8th Ed., USA: Pearson.

Anumba C. J.; C. Egbu and P. M. Carrillo. (Eds.). (2005). Knowledge Management in Construction. UK, Oxford: Blackwell Science Publishers.

Lee H. and B. Choi. (2003). Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, 20 (1).

Charles, w, & et al(2005): quality and performance excellence in higher education, Anker publishing company

Osborn David & gaebler ted (2012): Reinventing government, new york, awesly publishing company INC

Duffy Jan, (2000), Knowledge Management: What Every Information professional should know. 1MJ, July

Schaffer, Bernard (2007). Social planning as administrative decision making, The Journal of Development Studies, Volume 6, Issue 4, 23 Nov.

Nkhokwe, Maxwell Suluma, and Decentralization by an efficient information system: Enabling efficient decisions for basic education in Malawi, Ed.D, university of Massachusetts Amherst, 2005

Fernandez ,Sergio & Moldogazeiv, Tima, (2013) "Using Empowerment To Encourage Innovative Behavior In Public Sector", Journal of Public Administration Research and Theory Oxford university.

- Naidoo, Krishnaveni.(2019). Knowledge Management and Organizational Performance : a Case of Cdl Logisitics in the Uk, University of the West of Scotland (United Kingdom) ProQuest Dissertations Publishing,
- Cooper, George Reid(2022) : Impact of Knowledge Management Processes upon Job Satisfaction and Job Performance, Nova Southeastern University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Daniella Laureiro -Martinez, Stefano Brusoni (2018): Cognitive flexibility and adaptive decision –making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers, Strategic Management Journal, Vol. 39,Issue. 4.
- Tomas Hujala, Harri Laihonon (2022). Management for Integrated Social Care: The Case of Keusote in Finland, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management.