

## "تطوير عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء بمديرية الشباب والرياضية بمحافظة كفر الشيخ"

أ.م.د/ بركات فرج محمد عز العرب

كلية التربية الرياضية للبنات ابوقير

### مقدمة ومشكلة الدراسة

في إطار سعي كافة المؤسسات الى تحقيق هدف أو عدة أهداف تختلف وفقاً لنوع وطبيعة وخصائص عمل المؤسسة ، حيث تختلف الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح عن غيرها من المؤسسات فيما يتعلق بالهدف من النشاط الذي يهدف الى تقديم الخدمات العامة وكذلك مصادر التمويل ونوعية واهداف مقدمي الموارد. ( ١٥ : ٢٧ ، ٢٨ )

وتسعي الهيئات في جميع القطاعات عن أساليب ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء مقارنة بالهيئات المنافسة ، ومن بين الأساليب الحديثة التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه الهيئات هو حصولها علي المعرفة ونشرها باعتبارها من أصول المنظمة غير الملموسة. ( ٢٣ : ٧٦ - ٨١ )

كما أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج. ( ١٩ : ١١ )

و من أهم مقومات نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية هو قدرتها علي اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ علي قدرتها علي المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تقنيات المعرفة والاتصالات فضلاً عن تحقيق زيادة الإنتاج وتحسين جودته وتحقيق القيمة المضافة للمنتج والخدمات ، وقد شجع التراكم الهائل للمعرفة وسهولة الحصول عليها الحاجة إلى تنظيم المعرفة وإدارتها للاستفادة منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات والهيئات الرياضية ودعم صناعة القرار ، ومن هنا يتضح لنا أهمية ودور إدارة المعرفة وعملياتها وتقنياتها إذ يمكن من اكتساب المعرفة وتوليدها واختزانها وتنظيمها ثم استخدامها من تحقيق نتائج جيدة في السياق التنظيمي للمؤسسة أو الهيئة الرياضية يتم بموجبه إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين جودتها وتحقيق القيمة المضافة للمنتج مع تحقيق الرضا للمستفيد وأصحاب المصالح وبالتالي تحمي المؤسسة أو الهيئة الرياضية حصتها السوقية ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق لذلك تعد إدارة المعرفة أمر حتمي في عصر اقتصاد المعرفة والمعلوماتية. ( ٢ : ٥٧ - ٥٨ )

وتعمل إدارة المعرفة على تسهيل الوصول إلى المعلومات وإعادة الاستفادة منها باستخدام التقنيات

التكنولوجية الحديثة من الحاسوب والذكاء الاصطناعي لاستخدامها ضمن ما يسمى بالنظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة وأن تعمل هذه النظم على جعل المعرفة متاحة للأفراد وتمكين المنظمة من الاستفادة منها . ( ٥ : ٣٨ )

وهناك اتفاق عام على أن إدارة المعرفة في القرن الحادي والعشرين تمثل احد أهم العوامل التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث ينظر إلى المعرفة باعتبارها رصيذا استراتيجيا للمؤسسة مع إمكانية أن تكون مصدرا للمزايا التنافسية لأية مؤسسة، فإذا كانت المعرفة هي المورد الرئيسي للمؤسسة القادر على خلق أفضلية تنافسية، فمن المهم بحث الكيفية التي سوف تدار بها هذه المعرفة كما ينبغي أن تدرج المعرفة على المستوى الإستراتيجي الأعلى وكذلك على مستوى الأهداف الفرعية والمتوسطة. (١٦ : ٤)

وعمليات إدارة المعرفة تختلف عن باقي عمليات الإدارات الأخرى ، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة ، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات ، والتي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل يلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها ، وتنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للمنظمات والمؤسسات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من فوائد وبالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد في لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول ، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس . ( ٨ : ١٨٦ )

وتعرف عمليات ادارة المعرفة بأنها العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدواتها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف . ( ٧ : ٦٣ )

ويستخدم منشور الاداء كأداة لمساعدة الادارة في التأمل والمساعدة على الفهم الأفضل للعوامل التي تدفع بالأداء ، ويساعد على تحليل العمليات لأغراض تحسين الأداء . ( ١٤ : ٦٧١ )

**ويتكون منشور الأداء من :**

١- رضا أصحاب المصلحة : وهو أي فرد أو جماعة يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة ، أو اللذين يؤثرون في تحقيق أهداف المؤسسة ، ولا بد من الاهتمام بالموازنة بين أصحاب المصلحة . ( ٢١ : ١٢٣ )

٢- مساهمة أصحاب المصلحة : هي العلاقة المتبادلة بين المنظمة وأصحاب المصلحة وحاجة

أصحاب المصلحة في المساهمة في تطوير المنظمة ، بحيث يحدد هذا المستوى ماذا تريد المنظمة من أصحاب المصلحة ، وتحديد طرق لقياس مساهمة أصحاب المصلحة في المنظمة. ( ٢٧ : ١٦٨ )

٣- الاستراتيجية : يقدم منشور الأداء الفهم الصحيح للغرض الأساسي من دور القياس ، حيث يقدم المنشور مفهوما للاستراتيجية يأتي ضمن عملية ديناميكية تستجيب لاحتياجات أصحاب المصلحة ، لذلك فإن منشور الأداء يبدأ في النظر في احتياجات أصحاب المصلحة وليس الاستراتيجية. ( ٢٢ : ٤٢٤ )

٤- العمليات : تهدف العمليات التي تركز عليها معظم المنظمات إلى توليد الطلب وتلبية الطلب وتطوير الخدمات والمنتجات بالإضافة الى تخطيط وإدارة المنظمة وذلك تحقيقا لاستراتيجية المنظمة.

٥- القدرات : يمثل هذا المستوى من منشور الأداء مزيج من الأشخاص والممارسات والبنية التحتية والتقنية مما يمكن المنظمة من تنفيذ عملياتها ، ويوضح القدرات المطلوبة لتشغيل عمليات المنظمة. ( ١٤ : ٦٧١ )

ويعتبر نموذج منشور الأداء هو أحد أهم النماذج الإدارية من حيث الاستفادة من مميزاته إلى جانب معالجته نقاط ضعف الأنظمة الإدارية الأخرى ، ويقدم هذا النموذج افتراضا بخمسة من جوانب الأداء ذات العلاقة التبادلية هي ارضاء أصحاب المصالح ، الاستراتيجيات ، والعمليات ، القدرات ، اسهامات اصحاب المصالح . ( ٢٨ : ١٤٧ )

وأى مؤسسة ترغب في أن تبقى على مستوى عالي من المنافسة يجب أن تركز على التطبيق الفاعل لإدارة الأداء وأن استدامة منظومة تطوير الأداء المستمر لا يتطلب تطوير وتطبيق إطار لإدارة الأداء فقط بل تطوير منظومة تقويم الأداء أيضا ، ومن فوائد ذلك تحسين الكفاءة العامة والفعالية من خلال تحسين عمليات المحاسبية واتخاذ القرارات والعمل على تعزيز الشفافية. ( ٢٤ : ٤٢-٤٣ )

ومنشور الأداء ليس مجرد نظام لقياس الأداء فقد تم استخدامه كأداة للتقييم وفهم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي فالعلاقات المتداخلة من بين أوجه منشور الأداء تساعد المديرين على تحليل عملياتهم بغرض تحسين الأداء . ( ٢٥ : ٩٣-٩٤ )

كما تتطرق فلسفة عمل منشور الأداء من أن أهداف فلسفة المؤسسات هو التطلع للنجاح على المدى البعيد من خلال التفاعل مع بيئة العمل اليومية مع تحديد صورة واضحة عن أصحاب المصالح وما يريدونه ، اذ

يعمل هذا النموذج على وضع اطار نموذجي وفهم واضح لكيفية تحقيق الأداء الجيد . ( ١٨ : ٤١٣ )

وتمثلت أهداف نموذج منشور الأداء في حث المديرين على التفكير في كل عوامل النجاح الرئيسية والمخاطر ، حيث أن أنظمة إدارة الأداء التقليدية لا تغطي كل عوامل النجاح فالفائدة في أي إدارة للأداء تقع في الافتراضات الراسخة فيه ، ومنشور الأداء يشجع الادارة على اجراء التحليل بصرامة والتعبير بشكل محدد عن مقدار القيمة التي يتم تحقيقها ، كما يهدف الى تسهيل عملية تحديد القضايا المصيرية التي يعتمد عليها ، وكيف يتم قياس التقدم وفي تحديد محركات النجاح وتطبيق مقاييس الأداء المناسبة لكل قضية. ( ٢٠ : ٢١ )

ويتضح من ذلك أن نموذج منشور الأداء هو احدى الأطر الادارية المستحدثة التي جاءت استجابة لظهور علم ادارة علاقات الأطراف المستفيدة ، بحيث يتمركز حول العلاقات التبادلية بين أصحاب المصالح والمؤسسة بجانب تحديد متطلبات المؤسسة من أصحاب المصالح وتحديد الاستراتيجيات والقدرات والعمليات المؤسسية التي تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات ورغبات جميع فئات المستفيدين. ( ١١ : ٣١ ) ويرى الباحث أن مديرية الشباب والرياضة إحدى المؤسسات الرياضية التي تواجه العديد من التحديات الحالية والمستقبلية والتي تستلزم إيجاد أسلوب إداري حديث لمواجهة تلك التحديات لتحقيق التميز وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

#### أسباب تناول الدراسة:

- ١- أهمية المتغيرات التي يتناولها موضوع الدراسة وهي " عمليات إدارة المعرفة ، نموذج منشور الأداء "
- ٢- دور نموذج منشور الأداء في تطوير عمليات ادارة المعرفة من خلال معرفة طبيعة العلاقة بينهما .
- ٣- تعتبر من التوجهات الحديثة في مجال التربية الرياضية .
- ٤- وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة أرقام (١)،(٤)،(٩)،(١١)،(١٣)،(١٧) والتي أكدت على أهمية تناول هذا الموضوع.

٦- لم يتم تناول هذا الموضوع من قبل في حدود علم الباحث في مجال التربية الرياضية .

#### هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تطوير عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ وذلك من خلال التعرف على :

- ١- عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

٢- ممارسات عمليات ادارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء .

٣- طبيعة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ونموذج منشور الأداء بمديرية الشباب والرياضة.

### تساؤلات الدراسة :

١- ما هي عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟

٢- ما هي ممارسات عمليات ادارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء .

٣- ما هي طبيعة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ونموذج منشور الأداء بمديرية الشباب والرياضة ؟

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة :

إستخدام الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

#### مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

#### عينة الدراسة الإستطلاعية :

تم اختيار عينة الدراسة الإستطلاعية بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (٣٠) فرد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ.

#### عينة الدراسة الأساسية :

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة العشوائية من العاملين قيد الدراسة وبلغ عددهم (١٠٨) فرد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ.

**أداة جمع البيانات :** إستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة فى جمع البيانات حيث اعتمد الباحث فى تصميم الاستبيان على مقياس ليكارت الثلاثى (موافق ، إلى حد ما ، غير موافق) ، هذا وقد أجريت المعاملات العلمية للاستبيان ( الصدق ، الثبات ) وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، مدى إرتباط العبارات الخاصة بكل محور، كفاية وشمول وإرتباط موضوعية العبارات . مرفق (١)

### المعاملات العلمية للإستبيان :

**أولاً: الثبات :** تم التأكد من ثبات الإستبيان عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي ( معامل ارتباط البعد مع المجموع الكلي للمحور التي تنتمي اليه ) حيث أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين ( ٠.٦٥٤ إلى ٠.٨٣٩ ) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ، حساب معامل ألفا كرونباك والذي يعطى قيم تقديرية للحد الأدنى لمعامل الإرتباط بين محاور الإستبيان كما أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبيان بلغت (٠.٩٣٣) مما يشير إلى ثبات الاستبيان . وهو ما يوضحه جدول(١)

**ثانياً: الصدق :** تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب صدق المقارنة الطرفية حيث تراوحت قيمة معامل الصدق ما بين ( ٠.٨٦ إلى ٠.٩٩ ) مما يؤكد صدق محاور ومجموع الاستبيان قيد البحث وهو ما يوضحه جدول (٢)

## - المعاملات العلمية للاستبيان ( الثبات )

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي ( معامل ارتباط البعد مع المجموع الكلي للمحور الذي ينتمي اليه)  
ومعامل ألفا كرونباخ .  $n = 30$

معامل الفا لكرونباخ	معامل الفا لكرونباخ	معامل الاتساق الداخلي للمحور مع مجموع المحور	المحور
٠.٩٣٣	٠.٨٦١	*٠.٨٢٥	أولاً: اكتساب المعرفة وتطويرها
		*٠.٨١٦	ثانياً: تنظيم المعرفة وتقييمها
		*٠.٧٥٧	ثالثاً: نقل المعرفة واستخدامها
	٠.٨٨٢	*٠.٦٥٤	اولا : رضا اصحاب المصالح
		*٠.٨١٧	ثانيا :اسهامات اصحاب المصالح
		*٠.٨٣٩	ثالثا الاستراتيجيات
		*٠.٧٧٢	رابعاً: العمليات
		*٠.٧٤٧	خامساً: القدرات (الإمكانيات والموارد)
			المحور الثاني: ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة

\* قيمة ( ر ) معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٥٥

يتضح من جدول (١) و الخاص بمعامل الاتساق الداخلي ( معامل ارتباط البعد مع المجموع الكلي للمحور التي تنتمي اليه) أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين ( ٠.٦٥٤ إلى ٠.٨٣٩ ) وهذه القيم أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ (٠.٣٥٥) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، كما يتضح أن قيم معامل الفا كرونباخ بلغت ٠.٩٣٣ وهذه القيمة أكبر من ٠.٧٠ مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

## - معاملات الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لمحاور ومجموع الاستبيان

## جدول (٢)

المقارنة الطرفية بين الأرباع الأعلى والإرباع الأدنى في محاور ومجموع الاستبيان قيد البحث.

ن = ٣٠

معامل الصدق	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	الإرباع الأدنى ن=٧		الإرباع الأعلى ن=٧		الدلالات الإحصائية  المحاور
			ع±	س	ع±	س	
			٠.٩١	*٧.٥٨	٩.١٤	٢.٨١	
٠.٨٨	*٦.٣٤	٦.٨٦	٢.٥١	١٨.٤٣	١.٣٨	٢٥.٢٩	ثانياً: تنظيم المعرفة وتقييمها
٠.٩٦	*١٢.٠٦	٨.١٤	١.٧٢	١٥.٥٧	٠.٤٩	٢٣.٧١	ثالثاً: نقل المعرفة واستخدامها
٠.٨٦	*٥.٨٦	١٨.٢٩	٨.٠١	٥٨.٧١	٢.٠٠	٧٧.٠٠	المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة
٠.٩٦	*١١.٣٤	٣.٨٦	٠.٩٠	٨.١٤	٠.٠٠	١٢.٠٠	اولا : رضا اصحاب المصالح
٠.٩٦	*١١.٥٣	٣.٤٣	٠.٧٩	٥.٥٧	٠.٠٠	٩.٠٠	ثانيا : اسهامات اصحاب المصالح
٠.٩٢	*٨.١٧	٨.٥٧	٢.٥٦	١٩.٢٩	١.٠٧	٢٧.٨٦	ثالثا الاستراتيجيات
٠.٩٩	*٢٧.٠٠	٣.٨٦	٠.٠٠	٨.٠٠	٠.٣٨	١١.٨٦	رابعاً: العمليات
٠.٩١	*٧.٥٧	٤.٠٠	١.٣٥	٧.٨٦	٠.٣٨	١١.٨٦	خامساً: القدرات (الإمكانيات والموارد)
٠.٨٩	*٦.٩٥	١٨.٠٠	٦.٥٦	٥٢.٠٠	٢.٠٠	٧٠.٠٠	المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة
٠.٨٧	*٦.٠٤	٣٤.٤٣	١٤.٧٥	١١٢.٢٩	٣.٢٠	١٤٦.٧١	الاستبيان ككل

\* قيمة ( ت ) معنوية عند مستوى (٠.٠٥) = (٢.١٨)

يتضح من جدول (٢) الخاص بالفروق بين الإرباع الأعلى والإرباع الأدنى في محاور ومجموع الاستبيان قيد



البحث لإيجاد معامل صدق المحاور ، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة ما بين ( ١٧.٠٠ إلى ٢٧.٩٨ ) وهذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) = ( ٢.١٨ ) بينما تراوحت قيمة معامل الصدق ما بين ( ٠.٨٦ إلى ٠.٩٩ ) مما يؤكد صدق محاور ومجموع الاستبيان قيد البحث

#### تطبيق الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة .

#### - المعالجات الإحصائية :

- تم اجراء المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS Version ٢٠ وذلك عند

مستوى دلالة (احتمالية خطأ) ٠.٠٥ يقابلها مستوى ثقة (٠.٩٥) وهي كالتالى :-

- معامل الارتباط البسيط Pearson Correlation

- اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين T independent samples T test

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

- النسبة المئوية percentage %

- المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان Weighted Mean

- مربع كاي Chi Square

- المتوسط الحسابى Mean.

- الانحراف المعياري Stander Deviation

عرض ومناقشة النتائج: جدول (٣)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
أولاً: اكتساب المعرفة وتطويرها												
١	يوجد دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية	٦٤	٥٩.٨١%	٣٢	٢٩.٩١%	١١	١٠.٢٨%	*٣٩.٩٤	٢.٥٠	نعم	٧٤.٧٧%	
٢	اشترك كل إدارات المديرية في المعلومات والاحتفاظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها.	٥٢	٤٩.٠٦%	٤٨	٤٥.٢٨%	٦	٥.٦٦%	*٣٦.٧٦	٢.٤٣	نعم	٧١.٧٠%	
٣	السماح للعاملين بالمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها	٥٥	٥١.٤٠%	٤٣	٤٠.١٩%	٩	٨.٤١%	*٣١.٩٣	٢.٤٣	نعم	٧١.٥٠%	
٤	المواظبة علي إعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية	٦٢	٥٧.٤١%	٤٠	٣٧.٠٤%	٦	٥.٥٦%	*٤٤.٢٢	٢.٥٢	نعم	٧٥.٩٣%	
٥	توفير سياسات عمل داعمة لحرية البحث العملي وإجراء الدراسات والبحوث	٤٦	٤٢.٥٩%	٤١	٣٧.٩٦%	٢١	١٩.٤٤%	*٩.٧٢	٢.٢٣	إلى حد ما	٦١.٥٧%	
٦	توفير آليات لاستقبال الآراء و المقترحات بين العاملين	٥٤	٥٠.٠٠%	٤٢	٣٨.٨٩%	١٢	١١.١١%	*٢٦.٠٠	٢.٣٩	نعم	٦٩.٤٤%	
٧	تعمل المديرية علي تطوير المصادر المعرفية ( الإلكترونية - ورقية - خبرات )	٥٧	٥٣.٢٧%	٣٩	٣٦.٤٥%	١١	١٠.٢٨%	*٣٠.١٣	٢.٤٣	نعم	٧١.٥٠%	
٨	تضع المديرية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	٣٩	٣٦.٤٥%	٥٢	٤٨.٦٠%	١٦	١٤.٩٥%	*١٨.٦٤	٢.٢١	إلى حد ما	٦٠.٧٥%	
٩	تستخدم المديرية الخبراء والكفاءات بشكل فاعل لإدارة المعرفة الضمنية وتحويلها إلي معرفة معلنة	٤٣	٤٠.١٩%	٤٧	٤٣.٩٣%	١٧	١٥.٨٩%	*١٤.٨٨	٢.٢٤	إلى حد ما	٦٢.١٥%	

١٠	توفر المديرية الظروف المناسبة للأفراد المبدعين لتطوير المعرفة لديهم	٤٥	%٤٢.٠٦	٥٠	%٤٦.٧٣	١٢	%١١.٢١	*٢٣.٩١	٢.٣١	إلى حد ما	%٦٥.٤٢
١١	يوجد نظام لتوظيف احتياجات المعلومات بشكل محدد لدعم أو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المديرية	٣٢	%٢٩.٦٣	٦٤	%٥٩.٢٦	١٢	%١١.١١	*٣٨.٢٢	٢.١٩	إلى حد ما	%٥٩.٢٦
ثانياً: تنظيم المعرفة وتقييمها											
١٢	تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها ثم تبويبها	٣٧	%٣٤.٢٦	٦٢	%٥٧.٤١	٩	%٨.٣٣	*٣٩.٠٦	٢.٢٦	إلى حد ما	%٦٢.٩٦
١٣	للمديرية تعليمات واضحة لتداول المعرفة المخزونة لديها	٥٠	%٤٦.٣٠	٤٧	%٤٣.٥٢	١١	%١٠.١٩	*٢٦.١٧	٢.٣٦	نعم	%٦٨.٠٦
١٤	توفير نظام فعال لتطوير تكنولوجيا المعلومات	٣٦	%٣٣.٦٤	٦٣	%٥٨.٨٨	٨	%٧.٤٨	*٤٢.٤١	٢.٢٦	إلى حد ما	%٦٣.٠٨
١٥	وجود خطط بديلة لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي	٣٦	%٣٣.٦٤	٦٤	%٥٩.٨١	٧	%٦.٥٤	*٤٥.٥٥	٢.٢٧	إلى حد ما	%٦٣.٥٥
١٦	تحفيز العاملين لتحقيق مستوى اعلي من الانجاز	٤٥	%٤٢.٠٦	٥٢	%٤٨.٦٠	١٠	%٩.٣٥	*٢٨.٣٩	٢.٣٣	إلى حد ما	%٦٦.٣٦
١٧	تصميم مستويات أداء عمل تقوم علي تكامل المعرفة	٣٨	%٣٥.١٩	٥٦	%٥١.٨٥	١٤	%١٢.٩٦	*٢٤.٦٧	٢.٢٢	إلى حد ما	%٦١.١١
١٨	تقوم المديرية بالتعاون مع هيئات البحث العلمي وهيئات أخرى بتقييم الموجودات المعرفية لديها	٤٤	%٤١.١٢	٤٥	%٤٢.٠٦	١٨	%١٦.٨٢	*١٣.١٤	٢.٢٤	إلى حد ما	%٦٢.١٥
١٩	وجود نظام دائم لتحديث مصادر المعرفة والمحافظة عليها ونشرها	٣٥	%٣٢.٤١	٦٥	%٦٠.١٩	٨	%٧.٤١	*٤٥.١٧	٢.٢٥	إلى حد ما	%٦٢.٥٠
٢٠	تقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة	٣١	%٢٨.٩٧	٦٥	%٦٠.٧٥	١١	%١٠.٢٨	*٤١.٧٩	٢.١٩	إلى حد ما	%٥٩.٣٥
٢١	تقييم مستمر لمصادر المعلومات الموجودة لضمان دوام القدرة التنافسية للمديرية .	٣٣	%٣٠.٥٦	٥٩	%٥٤.٦٣	١٦	%١٤.٨١	*٢٦.٠٦	٢.١٦	إلى حد ما	%٥٧.٨٧

ثالثاً: نقل المعرفة واستخدامها											
٢٢	توفر المديرية عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث	٥٥	٥١.٨٩%	٣٧	٣٤.٩١%	١٤	١٣.٢١%	*٢٣.٩١	٢.٣٩	نعم	٦٩.٣٤%
٢٣	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في تبادل المعرفة	٤٧	٤٣.٥٢%	٤٨	٤٤.٤٤%	١٣	١٢.٠٤%	*٢٢.٠٦	٢.٣١	إلى حد ما	٦٥.٧٤%
٢٤	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين	٤٣	٣٩.٨١%	٥٤	٥٠.٠٠%	١١	١٠.١٩%	*٢٧.٧٢	٢.٣٠	إلى حد ما	٦٤.٨١%
٢٥	تشجيع العاملين علي الاستفادة من مخزون المعرفة التي في المديرية	٤٧	٤٣.٥٢%	٤٨	٤٤.٤٤%	١٣	١٢.٠٤%	*٢٢.٠٦	٢.٣١	إلى حد ما	٦٥.٧٤%
٢٦	تكوين فرق عمل بالاستعانة بأصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	٤١	٣٧.٩٦%	٥١	٤٧.٢٢%	١٦	١٤.٨١%	*١٨.٠٦	٢.٢٣	إلى حد ما	٦١.٥٧%
٢٧	تشجع المديرية العاملين علي استخدام المعرفة قبل البدء في العمل	٥٢	٤٨.١٥%	٤٣	٣٩.٨١%	١٣	١٢.٠٤%	*٢٣.١٧	٢.٣٦	نعم	٦٨.٠٦%
٢٨	تعقد المديرية ورش عمل وندوات وغير ذلك لتحديث وتطوير المصادر المعرفية	٥٩	٥٤.٦٣%	٤٠	٣٧.٠٤%	٩	٨.٣٣%	*٣٥.٣٩	٢.٤٦	نعم	٧٣.١٥%
٢٩	الاستعانة بالخبراء من خارج المديرية لتبادل المعرفة	٥٩	٥٤.٦٣%	٣٧	٣٤.٢٦%	١٢	١١.١١%	*٣٠.٧٢	٢.٤٤	نعم	٧١.٧٦%

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الأول : عمليات إدارة

المعرفة بمديرية الشباب والرياضة ن = ١٠٨

\* مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة  $\geq ٠.٠٥$  عند درجة الحرية

٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية = ٣.٨٤

مقياس ليكارت الثلاثي: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ ( لا ) ،

١.٦٧-٢.٣٣ ( الى حد ما ) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ ( نعم )

يتضح من جدول (٣) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة وجود فروق معنوية بين الإستجابات حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (٩.٧٢ إلى ٤٥.٥٥) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ( ٥.٩٩ ) ، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (٥٧.٨٧% إلى ٧٥.٩٣%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

ويتضح من نتائج المحور الأول ما يلي :

أولاً : اكتساب المعرفة وتطويرها: تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (٤ ، ١) على الترتيب الأول والثاني على الترتيب والتي تشير إلي (المواظبة علي إعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية ، يوجد دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية) على أعلى استجابة وبنسبة (٧٥.٩٣% ، ٧٤.٧٧%) ، وجاءت العبارة رقم (١١) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (٥٩.٢٦%) ، و التي تشير إلى (يوجد نظام لتوظيف احتياجات المعلومات بشكل محدد لدعم أو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المديرية) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

ثانياً : تنظيم المعرفة وتقييمها: حيث تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (١٣ ، ١٦) والتي تشير إلي علي الترتيب) للمديرية تعليمات واضحة لتداول المعرفة المخزونة لديها ، تحفيز العاملين لتحقيق مستوي اعلي من الانجاز )على أعلى استجابة وبنسبة (٦٨.٠٦% ، ٦٦.٣٦%) ، وجاءت العبارة رقم (٢١) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (٥٧.٨٧%) والتي تشير إلى (تقييم مستمر لمصادر المعلومات الموجودة لضمان دوام القدرة التنافسية للمديرية. ) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة.

ثالثاً : نقل المعرفة واستخدامها: تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (٢٨ ، ٢٩) على الترتيب الأول والثاني على الترتيب والتي تشير إلي (تعقد المديرية ورش عمل وندوات وغير ذلك لتحديث وتطوير المصادر المعرفية ، الاستعانة بالخبراء من خارج المديرية لتبادل المعرفة )على أعلى استجابة وبنسبة (٧٣.١٥% ، ٧١.٧٦%) ، وجاءت العبارة رقم (٢٦) في الترتيب الأخير

وبنسبة موافقة (٦١.٥٧%)، و التي تشير إلى (تكوين فرق عمل بالاستعانة بأصحاب الخبرة للاستشارات العلمية) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

يتضح من نتائج المحور الأول تأكيد عينة الدراسة على أهمية عمليات إدارة المعرفة كعامل أساسي في تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلاً من ايمن العيسوي (٢٠١٥) (٤) ، عبدالله وليد المدلل (٢٠١٢) (٩)، نضال محمد الزنطة (٢٠١١) (١٧)، ليلي محمد حسني (٢٠١٢) (١٣) من حيث التأكيد على أهمية دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير جودة الأداء سواء كان الأداء التنظيمي أو الأداء المؤسسي أو أداء العاملين بقطاع الأعمال أو الخدمات التعليمية .

وعمليات إدارة المعرفة تعمل علي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة لدي المنظمة والمطلوب القيام من خلالها بعمليات وإجراءات عديدة من تخطيط وتحكم بالأعمال لتطوير هذه الاصول والعمليات لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة المعرفية تمتد لتشمل إدارة العمليات التي تجري علي الإصول وتطوير المعرفة والحفاظ عليها وكيفية إستخدامها والمشاركة بالمعرفة والتعرف علي السوق والمنتجات واستخدام التقنيات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلي امتلاكها لتطوير الأداء وزيادة الانتاج والارباح . ( ٣٨ )

كما أن أحد أبرز أسباب التركيز علي نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلي أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلي الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل . ( ٢٩ : ١٥ - ٢٨ )

وتعرف عملية اكتساب المعرفة وتطويرها علي أنها تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة . ( ٦ : ٣١ )

وعمليات ادارة المعرفة هي جميع الأنشطة التي تسعى الهيئة الإدارية من خلالها الحصول علي المعرفة الموجودة داخل المنظمة أو المؤسسة وخارجها وليس فقط الحصول علي معرفة جديدة وإنما قدرتهم علي الإبداع وتطوير الأفكار . ( ١٢ : ٦ )

ويتم تنظيم المعرفة في إطار منطقي يمكن من خلاله أن يسمح لأي فرد في المؤسسة من استرجاع المعرفة المطلوبة منها بدقة وسرعة مناسبة ، ويجب استغلال تقنية المعلومات والأنظمة الداعمة لتحقيق ذلك ، وتعد خدمات الاختزان والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى إدارة المعرفة إلي تطويرها باستخدام تقنيات المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة بالإضافة إلي الاشتراك بقواعد البيانات المتوفرة سواء علي الأقراص المدمجة أو مباشرة عبر الانترنت ، وهذه الأخيرة أصبحت من مستلزمات المؤسسة

القائمة علي المعرفة والتي تتوفر علي تقديم خدماتها كالمكتبات والمؤسسات التعليمية أما اختزان المعرفة فيقصد به عمليات مثل الاحتفاظ ، الإدامة ، البحث ، الوصول ، الاسترجاع ، التنقيب وتبدو أهمية عملية الاختزان في احتفاظ الذاكرة التنظيمية للمؤسسات بمعارفها التي قد تتعرض للفقد نتيجة الدوران الوظيفي أو مغادرة الأفراد لأعمالهم وتركهم للمؤسسة لأنهم يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ومستودعاتها . ( ٢ : ١٠٦ - ١٠٧ )

جدول (٤)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في

مديرية الشباب والرياضة ن=١٠٨

م	العبرة	نعم		الى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	نسبة الموافقة %
		التكرار ر	النسبة %	التكرار ر	النسبة %	التكرار ر	النسبة %				
أولاً: رضا أصحاب المصالح : ويهتم هذا العنصر بتقويم عمليات إدارة المعرفة في المديرية من حيث رضا أصحاب المصالح											
٣٠	يتم تحديد نقطة الانطلاق في عمليات إدارة المعرفة لتكون كيفية تحقيق رضا فئات جميع أصحاب المصالح	٥٤	٥٠.٠٠%	٤٠	٣٧.٠٤%	١٤	١٢.٩٦%	٢٢.٨٩*	٢.٣٧	نعم	٦٨.٥٢%
٣١	يتم تحديد الفئات المختلفة لأصحاب المصالح	٥١	٤٧.٢٢%	٤٥	٤١.٦٧%	١٢	١١.١١%	٢٤.٥٠*	٢.٣٦	نعم	٦٨.٠٦%
٣٢	يتم تحديد متطلبات واحتياجات كل فئة من أصحاب المصالح	٤٧	٤٣.٥٢%	٤٥	٤١.٦٧%	١٦	١٤.٨١%	١٦.٧٢*	٢.٢٩	إلى حد ما	٦٤.٣٥%
٣٣	يتم تحديد عمليات المعرفة التي تحقق متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح	٤٩	٤٥.٣٧%	٤٨	٤٤.٤٤%	١١	١٠.١٩%	٢٦.٠٦*	٢.٣٥	نعم	٦٧.٥٩%
ثانياً: اسهامات أصحاب المصالح : ويهتم بتقويم عمليات إدارة المعرفة في المديرية من حيث اسهامات أصحاب المصالح											
٣٤	يتم تحديد متطلبات وتوقعات المديرية من مختلف أصحاب المصالح	٥٠	٤٦.٣٠%	٤٦	٤٢.٥٩%	١٢	١١.١١%	٢٤.٢٢*	٢.٣٥	نعم	٦٧.٥٩%
٣٥	يتم استطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح حول توقعات المديرية منهم	٣٦	٣٣.٦٤%	٥٩	٥٥.١٤%	١٢	١١.٢١%	٣٠.٩٧*	٢.٢٢	إلى حد ما	٦١.٢١%
٣٦	يتم تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات وتوقعات المديرية من مختلف أصحاب المصالح	٤٣	٣٩.٨١%	٥٤	٥٠.٠٠%	١١	١٠.١٩%	٢٧.٧٢*	٢.٣٠	إلى حد ما	٦٤.٨١%
ثالثاً: الاستراتيجيات : ويهتم هذا العنصر بتقويم عمليات إدارة المعرفة في المديرية من حيث الاستراتيجيات											
٣٧	يتم تحديد المستويات التنظيمية التي يتم بها عمليات إدارة المعرفة في كل من الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية	٤٠	٣٧.٠٤%	٦٢	٥٧.٤١%	٦	٥.٥٦%	٤٤.٢٢*	٢.٣١	إلى حد ما	٦٥.٧٤%
٣٨	يتم تحليل الأداء الماضي للمديرية	٤٤	٤٠.٧٤%	٥٥	٥٠.٩٣%	٩	٨.٣٣%	٣٢.٠٦*	٢.٣٢	إلى حد ما	٦٦.٢٠%



٣١	٢٨.٧٠%	٦٥	٦٠.١٩%	١٢	١١.١١%	٤٠.٠٦*	٢.١٨	إلى حد ما	٥٨.٨٠%	٣٩	يتم اجراء التحليل البيئي للوضع الراهن للمديرية
٥٤	٥٠.٠٠%	٤٥	٤١.٦٧%	٩	٨.٣٣%	٣١.٥٠*	٢.٤٢	نعم	٧٠.٨٣%	٤٠	يتم وضع الاستراتيجية المستقبلية للمديرية
٤٦	٤٢.٥٩%	٤٦	٤٢.٥٩%	١٦	١٤.٨١%	١٦.٦٧*	٢.٢٨	إلى حد ما	٦٣.٨٩%	٤١	يتم ترجمة الاستراتيجية المستقبلية الى خطط تنفيذية
٣٠	٢٧.٧٨%	٦٨	٦٢.٩٦%	١٠	٩.٢٦%	٤٨.٢٢*	٢.١٩	إلى حد ما	٥٩.٢٦%	٤٢	يتم وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح الروابط بين الاحتياجات الأساسية لمختلف أصحاب المصالح ومقاييس الأداء الخاصة بها
٣٦	٣٣.٣٣%	٥٩	٥٤.٦٣%	١٣	١٢.٠٤%	٢٩.٣٩*	٢.٢١	إلى حد ما	٦٠.٦٥%	٤٣	يتم وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح المخاطر المتوقعة أثناء قيام العاملين بالنشاطات اليومية
٣٢	٢٩.٦٣%	٦٥	٦٠.١٩%	١١	١٠.١٩%	٤١.١٧*	٢.١٩	إلى حد ما	٥٩.٧٢%	٤٤	يتم تقييم أداء العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال مقارنة أدائهم بما هو مخطط له وفي ضوء الاستراتيجية المؤسسية
٥٧	٥٢.٧٨%	٤٤	٤٠.٧٤%	٧	٦.٤٨%	٣٧.٣٩*	٢.٤٦	نعم	٧٣.١٥%	٤٥	يتم كتابة تقارير العمل عن نسب النجاح ونسب الفشل
٥٢	٤٨.١٥%	٤٩	٤٥.٣٧%	٧	٦.٤٨%	٣٥.١٧*	٢.٤٢	نعم	٧٠.٨٣%	٤٦	يتم وضع خطة تحسين العمل المؤسسي وإدارته
<b>رابعاً: العمليات : ويهتم هذا العنصر بتقويم عمليات إدارة المعرفة في المديرية من حيث العمليات</b>											
٤٧	٤٣.٥٢%	٥٣	٤٩.٠٧%	٨	٧.٤١%	٣٣.١٧*	٢.٣٦	نعم	٦٨.٠٦%	٤٧	يتم تحديد العمليات المؤسسية التي تتم على المدى القريب والمتوسط والبعيد
٥١	٤٧.٢٢%	٥٤	٥٠.٠٠%	٣	٢.٧٨%	٤٥.٥٠*	٢.٤٤	نعم	٧٢.٢٢%	٤٨	يتم تحديد العمليات المؤسسية في اطار الخطط التنفيذية
٥٣	٤٩.٠٧%	٥١	٤٧.٢٢%	٤	٣.٧٠%	٤٢.٧٢*	٢.٤٥	نعم	٧٢.٦٩%	٤٩	يتم إدارة أنشطة المديرية اليومية من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتنسيقها
٥٢	٤٨.٦٠%	٥١	٤٧.٦٦%	٤	٣.٧٤%	٤٢.١٩*	٢.٤٥	نعم	٧٢.٤٣%	٥٠	يتم تطوير العمليات المؤسسية بما يقابل تطوير خدمات المديرية
<b>خامساً: القدرات (الإمكانات والموارد) : ويهتم هذا العنصر بتقويم عمليات إدارة المعرفة في المديرية من حيث القدرات</b>											
٣٨	٣٥.١٩%	٦٤	٥٩.٢٦%	٦	٥.٥٦%	٤٦.٨٩*	٢.٣٠	إلى حد ما	٦٤.٨١%	٥١	يتم تحديد نشاطات أصحاب المصالح وفقاً لتوصيف وظيفي معتمد
٤٤	٤١.١٢%	٥٩	٥٥.١٤%	٤	٣.٧٤%	٤٥.٣٣*	٢.٣٧	نعم	٦٨.٦٩%	٥٢	يتم تحديد كفايات أصحاب المصالح في ضوء الأهداف الاستراتيجية

٤٨	٤٤.٤٤ %	٥٥	٥٠.٩٣ %	٥	٤.٦٣%	٤٠.٧ ٢*	٢.٤٠	نعم	٦٩.٩١ %	يتم تحديد التقنيات وأدوات العمل والأساليب التكنولوجية المناسبة لطبيعة العمل المؤسسي	٥٣
٦٨	٦٢.٩٦ %	٣٥	٣٢.٤١ %	٥	٤.٦٣%	٥٥.١ ٧*	٢.٥٨	نعم	٧٩.١٧ %		يتم تحديد البنية التحتية الداعمة لأداء الموارد البشرية بالمديرية

\*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة  $\geq 0.05$  عند درجة الحرية  
 $2 = 0.99$  ، درجة الحرية  $1 = 3.84$

مقياس ليكارت الثلاثي: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ ( لا ) ،  
 ١.٦٧-٢.٣٣ ( الى حد ما ) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ ( نعم )

يتضح من جدول (٤) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة وجود فروق معنوية في جميع العبارات حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (١٦.٦٧ إلى ٥٥.١٧) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ( ٥.٩٩ ) ، وتراوحت قيم نسب الموافقة لعبارات المحور الثاني ما بين (٥٨.٨٠% إلى ٧٩.١٧%) .

حيث يتضح من نتائج المحور الثاني تأكيد عينة الدراسة على أهمية استخدام منشور الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة .

ويرى الباحث أنه من المهم أن تقوم مديرية الشباب والرياضة باستخدام نموذج منشور الأداء لرفع كفاءة الناحية الادارية وخاصة في استخدام تطوير عمليات ادارة المعرفة كأحد العوامل التي اثبتت نجاحها في المؤسسات المختلفة سواء كانت مؤسسات تعليمية أو تجارية أو حكومية باختلاف انشطتها .

كما أن نجاح المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة علي كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها، كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من ناحية وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى . ( ٣ : ٥٤ )

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فاطمة أحمد زكي ابراهيم (٢٠١٧)(١١) ، دراسة اسامة ابراهيم السحاتي (٢٠١٨)(١) من حيث توضيح أهمية نموذج منشور الأداء في تطوير أداء المؤسسات .

ويستخدم منشور الاداء كأداة لمساعدة الادارة في التأمل والمساعدة على الفهم الأفضل للعوامل التي تدفع بالأداء ، ويساعد على تحليل العمليات لأغراض تحسين الأداء . ( ١٤ : ٦٧١ )

كما أكد أن المنشور صمم لفهم العلاقات المركبة في المنظمات التي تضم اعداد كبيرة من أصحاب المصلحة ، ويساعد على تحليل الأداء والعمليات في المنظمة ويستند في ذلك على عنصرين مهمين هما التوافق بين رضا ومساهمة أصحاب المصلحة وربط الاستراتيجيات والقدرات والعمليات لتحقيق رضا اصحاب المصلحة . ( ١ : ٥٧٧ )

وأى مؤسسة ترغب في أن تبقى على مستوى عالي من المنافسة يجب أن تركز على التطبيق الفاعل لإدارة

الأداء وأن استدامة منظومة تطوير الأداء المستمر لا يتطلب تطوير وتطبيق إطار لإدارة الأداء فقط بل تطوير منظومة تقويم الأداء أيضا ، ومن فوائد ذلك تحسين الكفاءة العامة والفعالية من خلال تحسين عمليات المحاسبية واتخاذ القرارات والعمل على تعزيز الشفافية . ( ٢٤ : ٤٢-٤٣ )

كما أن منشور الأداء ليس مجرد نظام لقياس الأداء فقد تم استخدامه كأداة للتقييم وفهم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي فالعلاقات المتداخلة من بين أوجه منشور الأداء تساعد المديرين على تحليل عملياتهم بغرض تحسين الأداء . ( ٢٥ : ٩٣-٩٤ )

فنموذج منشور الأداء يتميز بتقديمه إطار شاملا لكافة مستويات القياس والتقويم الذي يعطي أولوية قصوى لإرضاء أصحاب المصالح بالمؤسسة كمستوى أول للتقييم ثم الاستراتيجيات وأدوات تنفيذ هذه الاستراتيجيات من عمليات وامكانيات وتحقيق القيمة ومشاركة أصحاب المصالح في دعم قدرة المؤسسة على الانتاجية وتحقيق القيمة . ( ١٠ : ٤٨٩ )

ومدى احتياج المؤسسات لنموذج منشور الأداء كإطار يصلح لبيئة العمل وكيف ترى المؤسسة أن الاهتمام بأصحاب المصالح عاملا أساسيا لانجاز العمل في هذا المناخ ، وقام بتطبيق نموذج منشور الأداء في عدد من المؤسسات والتي تضمنت مؤسسات غير هادفة للربح . ( ٢٦ : ١٤ )

## جدول (٥)

يوضح التوصيف الاحصائي ونسبة الموافقة للمحور الأول : عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة والمحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديريةية الشباب والرياضة. ن = ١٠٨

عدد العبارات	المدى	اقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نسبة الموافقة %
١١	١٧	١٦	٣٣	٢٥.٧٠	٣.٩٦	٢.٣٤	٦٦.٨٤%
١٠	١٩	١١	٣٠	٢٢.٤٤	٣.٣٦	٢.٢٤	٦٢.١٨%
٨	١٥	٩	٢٤	١٨.٧٦	٣.٦٤	٢.٣٤	٦٧.٢٥%
٢٩	٤٦	٣٧	٨٣	٦٦.٩٠	٩.٢٨	٢.٣١	٦٥.٣٤%
٤	٨	٤	١٢	٩.٣٧	٢.١٥	٢.٣٤	٦٧.١٣%
٣	٦	٣	٩	٦.٨٥	١.٦٠	٢.٢٨	٦٤.٢٠%
١٠	١٧	١٣	٣٠	٢٢.٩٨	٣.٧٠	٢.٣٠	٦٤.٩١%
٤	٧	٥	١٢	٩.٦٩	١.٦١	٢.٤٢	٧١.٠٦%
٤	٧	٥	١٢	٩.٦٣	١.٥٧	٢.٤١	٧٠.٣٧%
٢٥	٤١	٣٢	٧٣	٥٨.٥٢	٨.٤٠	٢.٣٤	٦٧.٠٤%
٥٤	٧٩	٧٤	١٥٣	١٢٥.٤٢	١٦.٦٩	٢.٣٢	٦٦.١٣%

## جدول (٦)

يوضح معاملات الارتباط بين المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة  
والمحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية  
الشباب والرياضة. ن = ١٠٨

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة	ثالثاً: نقل المعرفة واستخدامها	ثانياً: تنظيم المعرفة وتقييمها	أولاً: اكتساب المعرفة وتطويرها	معاملات الارتباط
**٠.٦٠٧	**٠.٥٤٨	**٠.٤٤٤	**٠.٥٤٣	أولاً : رضا اصحاب المصالح
**٠.٦٢٧	**٠.٥٦٧	**٠.٥٣٢	**٠.٤٩٨	ثانياً : اسهامات اصحاب المصالح
**٠.٦٩٧	**٠.٥٩٢	**٠.٥٦٩	**٠.٦٠٧	ثالثاً الاستراتيجيات
**٠.٤٨٥	**٠.٤٣٤	**٠.٣٨٨	**٠.٤٠٩	رابعاً: العمليات
**٠.٥٦٩	**٠.٣٩٠	**٠.٥٥٩	**٠.٥٠١	خامساً: القدرات (الإمكانيات والموارد)
**٠.٧٨١	**٠.٦٦٥	**٠.٦٤٤	**٠.٦٧٣	المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة

\* قيمة ( ر ) الجدولية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.١٩٥ ، \*\* قيمة ( ر ) الجدولية  
معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٣٠

يتضح من الجدول رقم (٦) الخاص بمصفوفة الارتباط بين المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة بمديرية  
الشباب والرياضة والمحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في  
مديرية الشباب والرياضة: وجود ارتباط طردى معنوى بين محاور ومجموع المحور الأول : عمليات إدارة  
المعرفة بمديرية الشباب والرياضة والمحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج  
منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة حيث تراوحت قيم ( ر ) المحسوبة في جميع الارتباطات ما بين

( ٠.٣٩٠ إلى ٠.٧٨١ ) وهذه القيم أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠١ ) = ٠.٢٣٠ .

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( ٠.٠٥ ) ما بين: اكتساب المعرفة وتطويرها وكل من علي الترتيب ( المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة عدالة الإجراءات - الاستراتيجيات - رضا اصحاب المصالح - القدرات (الإمكانيات والموارد) - اسهامات اصحاب المصالح - العمليات) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (٠.٦٧٣ - ٠.٦٠٧ - ٠.٥٤٣ - ٠.٥٠١ - ٠.٤٩٨ - ٠.٤٠٩) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

كما يتضح وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( ٠.٠٥ ) ما بين: تنظيم المعرفة وتقييمها وكل من علي الترتيب ( المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة عدالة الإجراءات - الاستراتيجيات - القدرات (الإمكانيات والموارد) - اسهامات اصحاب المصالح - رضا اصحاب المصالح - العمليات) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (٠.٦٤٤ - ٠.٥٦٩ - ٠.٥٥٩ - ٠.٥٣٢ - ٠.٤٤٤ - ٠.٣٨٨) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

ويتضح وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( ٠.٠٥ ) ما بين: نقل المعرفة واستخدامها وكل من علي الترتيب ( المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة عدالة الإجراءات - الاستراتيجيات - اسهامات اصحاب المصالح - رضا اصحاب المصالح - العمليات (الإمكانيات والموارد)) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (٠.٦٦٥ - ٠.٥٩٢ - ٠.٥٦٧ - ٠.٥٤٨ - ٠.٤٣٤ - ٠.٣٩٠) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

كما يتضح وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( ٠.٠٥ ) ما بين محور: عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة وكل من علي الترتيب ( المحور الثاني : ممارسات عمليات إدارة المعرفة في ضوء نموذج منشور الأداء في مديرية الشباب والرياضة عدالة الإجراءات - الاستراتيجيات - اسهامات اصحاب المصالح - رضا اصحاب المصالح (الإمكانيات والموارد) - العمليات) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (٠.٧٨١ - ٠.٦٩٧ - ٠.٦٢٧ - ٠.٦٠٧ - ٠.٥٦٩ - ٠.٤٨٥) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

ويتضح مما سبق مدى الارتباط المعنوي الإيجابي بين متغيرات الدراسة بعضها البعض حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطريقة موجبة .

ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية عناصر الدراسة ومدى إرتباط كل منها بالأخر وبالتالي قد يعود ذلك على تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة .

### الإستنتاجات :

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة وما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

**المحور الأول : عمليات ادارة المعرفة :** يوجد فروق معنوية في جميع أبعاد عمليات ادارة المعرفة ( اكتساب المعرفة وتطويرها - تنظيم المعرفة وتقييمها - نقل المعرفة واستخدامها ) .

**المحور الثاني : عناصر نموذج منشور الأداء:** يوجد فروق معنوية في جميع عناصر نموذج منشور الأداء (الاستراتيجيات - رضا اصحاب المصالح - القدرات (الإمكانيات والموارد)- اسهامات اصحاب المصالح - العمليات).

**المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ونموذج منشور الأداء بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ:**

- توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة ونموذج منشور الأداء.
- توجد علاقة طردية بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة مع بعضها البعض ومع عناصر نموذج منشور الأداء والعكس .

### التوصيات :

- ضرورة توجة المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة كأسلوب ادارى حديث .
- إجراء المزيد من الدراسات فى مجال إدارة المعرفة للإستفادة منها فى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.
- الاهتمام بتطوير عمليات ادارة المعرفة داخل المؤسسات الرياضية .
- الاهتمام بتطوير العنصر البشرى كعنصر رئيسى لضمان نجاح تلك المؤسسات فى تحقيق اهدافها .
- توفير تكنولوجيا المعلومات بما يواكب متطلبات العصر حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة الاساليب الادارية الحديثة .
- اجراء المزيد من الدراسات باستخدام نموذج منشور الأداء .
- اجراء المزيد من الدراسات على مديرية الشباب والرياضة لتحقيق الأهداف المرجوة من تلك الهيئة الرياضية .



## المراجع

- ١ اسامة ابراهيم السحاتي : تأثير منشور الاداء على تحسين شفافية الموازنة المفتوحة ( بالتطبيق على الموازنة العامة في مصر) ، المجلد التاسع ، العدد الثالث - الجزء الثاني ، ٢٠١٨ .
- ٢ السيد السيد النشار : أساسيات إدارة المعرفة ، دار الثقافة العلمية ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٢ م
- ٣ أمال محمد إبراهيم، حمادة عيد : الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٦
- ٤ أيمن محمد ابراهيم عبد الهادي : إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥
- ٥ جمال يوسف بدير : اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية ، ط ١ ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠
- ٦ حسن مظفر الرزو : اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة . أحوال إدارة المعرفة ، العدد ٣٣ ، الرياض ، ٢٠٠٤ م
- ٧ صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة بحوث ودراسات ، ٢٠٠٥ م
- ٨ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٢ م
- ٩ عبد الله وليد المدلل : تطبيق ادراة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثارها على مستوي الاداء ، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة الوزراء ، دراسة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال ٢٠١٢ م
- ١٠ عماد سيد قطب : اطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخلي ادارة القيمة ومنشور الاداء ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، العدد (٣) ، يوليو ٢٠٠٣ .

- فاطمة أحمد ذكي ابراهيم : دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء ، ٢٠١٧ .
- فلاق محمد : عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية ، الملتقى الدولي الرابع ، المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ٢٠١٠ م
- ليلي محمد حسني أبو العلا : درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، ٢٠١٢ م
- ماثيو جوزيف : تقييم فعاليات المنظمات ودور مقاييس الأداء ، ترجمة أنور حبرم ، دورية الادارة العامة ، العدد ٤ ، ٢٠١٢ .
- محمد عباس بدوي ونصر عبد الوهاب : المحاسبة الحكومية والقومية بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، ط ١ ، القاهرة ، ٢٠٠٨
- محمد نادي أبو زيد : أثر إدراك الفرد للدعم الإجتماعي على العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والشعور بالإستقواء داخل مكان العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، ٢٠١٤ م.
- نضال محمد الزمطة : ادارة المعرفة واثارها علي تميز الاداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والعاهد التقنية المتوسطة العامله على قطاع غزة ، الجامعة الاسلامة ، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال ٢٠١١ م
- نور محمد ثابت : تقييم فاعلية ادارة الاتمان المصرفي - اطار مفاهيمي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (٥) ، العدد (١٠) ، ٢٠١٣ .
- هيثم علي حجازي : إدارة المعرفة ، مدخل نظري ، عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ م

Adams, Chris and  
Neely, Andy  
Brucker, klass at.al

: "The Performance Prism to Boost M&A Success", Journal of Measuring Business Excellence, Vol. ٤, No. ٣, ٢٠٠٠  
"Multi criteria analysis and the resolution of sustainable development dilemmas: a take holder management approach European Journal of operational research , ٢٠١٣

- Cengic, Mutafa, fazlhdamir, Kalling, T , " Balanced Scorecard vs performance prism" ١٢th international Research, Istanbul, turkey, ٢٠٠٨  
 Knowledge Management, and the Occasional Links with performance ", Journal of Knowledge Management, ٧ (٣): ٦-٨١ . ٢٠٠٣
- Karuhanga, Bernadette : "Evaluating Implementation of Strategic Performance Management in Universities in Uganda", Journal of Measuring Business Excellence, Vol. ١٩, No. ٢, ٢٠١٥  
 Nambi
- Matthews, Joseph R "Assessing Organizational Effectiveness: the Role of Performance Measures", Journal of Library Quarterly, Vol. ٨ No. ١, ٢٠١١
- Neely, Andy and .Adams, Chris : "The Performance Prism in Action-A Case Study", Journal of Control, February ٢٠٠٣  
 Rusaneanu, Alexandra, Comparative analysis of the most relevant performance management systems, General and eastern European online library, issue: ٢٧, ٢٠١٣
- Taticchi, Paolo and Balachandran, Kashi R : "Forward Performance Measurement and Management Integrated Frameworks", International Journal of Accounting and Information Management, Vol. ١٦, No. ٢, ٢٠٠٨
- Zmud, R.W Framing the Domain of IT Management: Projecting the further through the past. Pinnflex educational resources: Ohio. ٢٠٠٠