

## بحث بعنوان

# إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب

إعداد

**شيماء حسين ربيع**

المدرس بقسم مجالات الخدمة الاجتماعية

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم



**أولاً: مشكلة الدراسة.**

من المعروف أن ثمة تحديات مرتبطة بالتحويلات الاجتماعية التي طرأت على المؤسسات في جميع المجالات المختلفة مثل العولمة والانفجار المعرفي مما يوجب ضرورة مواجهة هذه التحديات، والتعامل معها بشكل إيجابي ونتيجة لذلك أصبحت إدارة المعرفة المصدر الأساسي لتعليم وتنقيف العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات مما ينعكس على مستوى أدائهم في المؤسسات.

ولهذا لا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات الاجتماعية أن تواكب النجاح والتطور وتحقيق أهدافها ما لم تكن تملك قيادة فاعلة لديها المعرفة في إدارة تلك المؤسسات تتولى وضع الأسس والمعايير في تحقيق النجاح التنظيمي كما تلعب دوراً فاعلاً في صياغة الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحقيق ترابطها مع المناخ وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وذلك لمواكبة التغيير المستمر في أساليب العمل وتطويره. (١)

لذا تحتاج المؤسسات الاجتماعية إلى وجود إدارة المعرفة تساعد في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز كما تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الأبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. (٢)

ومن ناحية أخرى تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول لقضايا ومشكلات استقطاب المعرفة، وإنتاج المعرفة والمشاركة بالمعرفة بين الأفراد والجماعات والمنظمات كما تهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة، وجوهر إدارة المعرفة يتمثل في تنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات من عملية المشاركة ونقل المعرفة وعملية تكوين المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المدونة وتعود إلى المعرفة الضمنية. (٣)

ومن جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبنى إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للأخرين، وأن تكون قدوة لهم. بالإضافة إلى ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة للإدارة المعرفة من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، ومخازن البيانات، والشبكة الداخلية، وأنظمة عمل المعرفة، مما يسهل إدارة المعرفة في المنظمات. (٤) وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات منها دراسة "عبد الفتاح عبد الرحمن، سمية محمد توفيق" ٢٠٠٩: (٥) حيث اهتمت بدراسة واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتوصلت الدراسة أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في (تخزين المعرفة-نشر المعرفة - تطبيق المعرفة) درجة ممارستها متوسطة وتوصى

الدراسة بضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة في جميع المؤسسات وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك العمليات. بينما دراسة "حميدة محمد النجار" ٢٠١٠: (٦) توصلت إلى انخفاض استخدام مؤشرات مقومات إدارة المعرفة والتي تتمثل في عدم وجود ثقافة معرفية وعدم توافر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب. ودراسة " نضال محمد الزطمة" ٢٠١١: (٧) حيث اهتمت بدراسة إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء كما تؤكد على ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة المختلفة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. وأيضا دراسة " حيدر شاكر نوري" ٢٠١١: (٨) اهتمت بتأثير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في خمس محاور هي (توليد، وتنظيم، و تخزين، وتطبيق، ونشر المعرفة) في تطوير القدرات المميزة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة وتوصى الدراسة بضرورة توفير وسائل ومعدات وأجهزة تساهم في نقل ونشر المعرفة. وهدفت دراسة "موفق فتحى سعادات، حسن محمد تيم" ٢٠١١: (٩) إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية وتوصلت الدراسة لضرورة الاهتمام ببناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس وأيضا ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية. واستهدفت دراسة "سعد بن على الشهراني" ٢٠١٣: (١٠) التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة والمعوقات التي تواجهها وسبل تطبيقها وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعات ومتابعة استخدام وتوفير التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة المتاحة وتسهيل مهمة الوصول إليها. كما هدفت دراسة "Li-Ren Yang etal" " لي رن يانغ وآخرون 2014: (١١) إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء المنظمات وتوصلت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثيرها على العاملين في المنظمة يجعلهم أكثر مرونة إضافة بأنها تلعب دورا هاما في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء كما تؤكد أن أداء المشاريع بالمنظمة تؤثر إيجابيا من خلال نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة. ودراسة " Aino Kianto etal " اينوكياننتو وآخرون 2017: (١٢) اهتمت بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على إدارة المعرفة وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي مما يحقق مستوى عالي من الابتكار في إدارة المؤسسات. ولهذا فإن إدارة المعرفة إذا تم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة يمثل ذلك تحرك نحو المستقبل والارتقاء بالاقتصاد القومي ولا يتسنى ذلك إلا عن طريق تحسين الأداء الذي يرتبط بالقيادة فهو وحده الذي يمكنه الاضطلاع بذلك العبء باعتبار أن القيادة الإدارية هي فن توجيه وتنسيق نشاطات العاملين وحثهم على التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية وهذا لا يأتي إلا عن طريق التنمية الإدارية فهي العملية التي يتم بمقتضاها تحسين قدرات ومهارات الأفراد المسؤولين عن إدارة المؤسسة وحسن استخدام مواردها. (١٣)

ولهذا فتمثل إدارة المعرفة أهمية في تعزيز القيادة الإدارية الفاعلة فهي تساعد القيادات الإدارية على التزود من المعرفة الجديدة، وتعزز من قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم، وتنمية القدرات الإبداعية وتحفزها لديهم، وتساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة، كما تنمي قدراتهم على اكتشاف المعرفة الإدارية وتوظيفها

وإنتاجها وتبادلها واستشراق المستقبل، والتعامل مع التغيرات، وزيادة الرضا الوظيفي، وتنمية قدراتهم على التعلم المستمر، وإشاعة روح التسامح والتعاون بينهم، وإدراك القيمة الحقيقية للمعرفة الإدارية، والقدرة على اختيار المعرفة الإدارية ذات القيمة العالية الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية. (١٤)

وبناء على ذلك فإن التحدي المعرفي يكمن في مدى تمكن القيادات الإدارية من القيام بالتطور المؤسسي من خلال تجميع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد المبدعين ودعمهم للعمل على خلق المعرفة وإقناعهم بنشرها ومن ثم توظيفها بكفاءة لما فيه خدمة المجتمع وبناء التنمية الإنسانية. فالقيادة الملائمة في مجتمعات المعرفة هي القيادة التي تملك رؤية التوجه نحو المستقبل الذي لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارة بالعمل مع العاملين كفريق واحد وقبول مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات. (١٥) وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات من أهمها دراسة "هاشم الطاغي النعيمي" ٢٠٠٥: (١٦) حيث توصلت إلى أن القيادات الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة في فاعلية المؤسسات وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المجتمع وأن هذه الأدوار تختلف حسب طبيعة الموقف ونوع العمل وأهداف المؤسسة. بينما أكدت دراسة "تقل عوض الحارثي" ٢٠٠٧: (١٧) أن القيادات الإدارية تلعب دورا هاما في تغيير ثقافة المنظمة وذلك من خلال قيام القائد بتحديد الاتجاه والرؤية، وبناء ثقافة تنظيمية تساهم في بناء أفكار العاملين وتنمية قدراتهم التنظيمية وإكسابهم ثقافة تنظيمية جديدة تتفق مع ثقافة مؤسساتهم وتؤدي إلى تطوير المؤسسة وتساعد على اتجاهات العاملين وتساهم في تهيئة بيئة العمل الداخلية كما أنها تساعد على تحفيز العاملين ومساعدتهم على أداء دورهم بفاعلية. ودراسة "محمد إبراهيم خليل" ٢٠١٠: (١٨) هدفت إلى معرفة دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذوى دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة. وأيضا دراسة **Ludmila Mládková 2012** لودميلا ملادكوف: (١٩) استهدفت معرفة أثر القيادة على المعرفة وتوصلت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تعتبر المورد الرئيسي لأداء العاملين كما أكدت أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة. وتوصى الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات المختلفة بالمنظمة. كما اهتمت دراسة **Jesús García-Madariaga ، Javier 2017** خافيير فلوريس-زامورا ، جيسوس غارسيا-ماداريغا: (٢٠) إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الخدمة المقدمة للعملاء بالمنظمة وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية الجيدة تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالولاء والانتماء بالمنظمة مما ينعكس إيجابيا على مستوى تحسين الخدمة المقدمة للأفراد. ودراسة **Seyyed Mohammad etal 2017** سيد محمد جاد: (٢١) استهدفت تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في (نقل المعرفة - تخزين المعرفة - تطبيق المعرفة - خلق المعرفة) لها أثر في تميز الأداء المؤسسي. وأيضا دراسة " محمود عبد الرحمن ابراهيم" ٢٠١٧: (٢٢) حيث هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطا وأن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت مستوى متوسط، وتوصى الدراسة بضرورة

تبنى رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد علة ثقافة التعلم والبرامج التدريبية وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

لذا فإن أهمية اختيار القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين يعد في غاية الأهمية إذ أن برامج وتطوير وتنمية القيادات الإدارية تسهم بفاعلية في نمو العنصر البشري من خلال صقل المعارف والمهارات والقدرات وأجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم حيث تساهم في الاكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل. (٢٣)

وانطلاقاً من ذلك تحرص الجامعات على تطبيق إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها وأعمالها بما تمتلكه من بنية معرفية تحقق التنمية المهنية بما يمكنه من تحقيق وظائف الجامعة الأساسية وهي (التدريس-والبحث العلمي - وخدمة المجتمع) . كما أن لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تعلم المتعلم للمعارف والمهارات اللازمة له، ويزيد من قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة. وبناء على ما سبق يسعى البحث إلى معرفة مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة المتمثلة في توليدها وتخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم تطبيقها وإعادة استخدامها مرة أخرى وأهميتها لدى الأخصائيين الاجتماعيين وتحدد الإشكالية في الإجابة على تساؤل مؤداه" ما دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟"

## ثانياً: أهمية الدراسة.

هذا وترجع أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- يعد موضوع إدارة المعرفة أحد الموضوعات الهامة التي تلقى اهتماماً كبيراً من قبل التخصصات المختلفة وخاصة في مجال العملية التعليمية.
- ٢- أن إدارة المعرفة ستساعد على إثراء معارف الأخصائيين الاجتماعيين وتطوير العملية التعليمية.
- ٣- أن إدارة المعرفة تساعد على تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين.
- ٤- ما توصلت له الدراسات السابقة من ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة مما يؤثر على أهمية إعداد وتنمية الأخصائيين الاجتماعيين علمياً ومهنياً.
- ٥- تكمن أهمية إدارة المعرفة في تحسين الخدمات التي يقدمها الأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية.

## ثالثاً: أهداف الدراسة.

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق أهداف رئيسية تتمثل في:

- ١- تحديد مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة.
- ٢- تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين.
- ٣- التوصل لرؤية مستقبلية لتفعيل إدارة المعرفة لتنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين.

**رابعاً: تساؤلات الدراسة.**

يسعى البحث إلى الإجابة على تساولين رئيسين هما:

التساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

١- ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتوليد المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

٢- ما مستوى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين بتنظيم المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

٣- ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتخزين المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

٤- ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتطبيق المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

١- ما دور إدارة المعرفة في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟

٢- ما دور إدارة المعرفة في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟

٣- ما دور إدارة المعرفة في تنمية اتخاذ القرارات لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟

**خامساً: مفاهيم الدراسة ومنطلقاتها النظرية.**

استناداً على ما تقدم فإن المفاهيم الأساسية التي ستركز عليها البحث هي:

**١- مفهوم إدارة المعرفة:**

تعرف إدارة المعرفة بأنها "هي العمليات والأدوات والسلوكيات" التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدين من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (٢٤)

وتعرف أيضاً بأنها "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي. (٢٥)

كما تعرف بأنها "عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وخرنها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والأبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار. (٢٦)

وتعرف أيضاً بأنها "تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية وان تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها". (٢٧)

وأيضاً تعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وأنها تتطوي على عدة عمليات هي خلق وجمع وتخزين المعرفة وتوزيعها واستخدامها، وأن أبعاد المعرفة هي الاستجابة للمعرفة وتبادل المعارف بين الموظفين، وتوفير معلومات عن التعاون وتوفير معلومات عن العملاء، وتوفير معلومات تكنولوجية، والتفاعل الاجتماعي والتفاعل الذاتي". (٢٨)

كما ينظر إلى إدارة المعرفة بأنها "عملية تسعى إلى تحقيق أعلى قدر من الفاعلية التنظيمية في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره". (٢٩)

**وتقصد الباحثة بإدارة المعرفة إجرائياً في ضوء الدراسة الحالية بأنها:**

- ١- هي عملية توليد المعارف التي يمتلكها الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب.
- ٢- هي عملية توظيف مهارات الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب.
- ٣- هي التي تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة لنقل المعرفة بين العاملين بمجال رعاية الشباب.
- ٤- هي العملية التي تساهم في تحسين أداء الأخصائيين الاجتماعيين لوظائفهم بشكل أفضل.

### **أهمية إدارة المعرفة:**

تعد المعرفة عنصر أساسياً في العديد من الفعاليات المجتمعية وبانت قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها وباعتبار أن المؤسسة جزء من المجتمع فإن المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة ذات أهمية بالغة من خلال ذلك تبرز أهمية المعرفة فيما يلي: (٣٠)

- ١- تساهم في تحفيز الأفراد على الأبداع والابتكار المتواصل.
- ٢- أنها أداة استراتيجية قادرة على خلق معرفة شاملة متحسسة للمعرفة في المؤسسة عن طريق تحديد قدرات المؤسسة وحاجاتها المستقبلية.
- ٣- أنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وانتقاء وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية وتتكون هذه المعرفة من إجراءات غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير مكتوبة.
- ٤- أنها ضرورة أساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين.

### **أهداف إدارة المعرفة:**

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي: (٣١)

- ١- أسر المعرفة من مصادرها وخرزنها وإعادة استعمالها.
- ٢- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ٣- إيجاد بيئة تنظيمية تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ٤- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ٥- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.



- ٦- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ٧- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- ٨- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- ٩- تعمل على جميع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات من الداخل.
- ١٠- تهدف إلى الأبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- ١١- إيجاد القيمة من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة وتطوير العاملين.

### عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في: (٣٢)

- ١- **تشخيص المعرفة:** وهي التي تسهم في تحديد المعرفة الملائمة لمعالجة العديد من المشاكل القائمة من خلال استخدام وسائل وأليات الاكتشاف والبحث للوصول إلى التشخيص الدقيق للمعرفة.
- ٢- **تحديد أهداف المعرفة:** وهي التي تشير إلى أن الهدف من إدارة المعرفة في الممارسة العملية هو الحصول على المعرفة وتوثيقها وترتيبها وتنظيمها ومن ثم القدرة على الوصول إليها ومن أهم أهداف إدارة المعرفة ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة واحدة أو إيجاد شيء محدد.
- ٣- **توليد المعرفة:** وهي التي تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وهي لا تتم إلى من خلال الاعتماد على البحث والتطوير والتجريب والتدريب والتفكير الإبداعي، وتجميع المعلومات ودمجها مع بعضها البعض وربطها بخبرات ومعارف العاملين وذلك من خلال تصنيف المعلومات وتخزينها.
- ٤- **خزن المعرفة:** وهي التي توضح انتفاع المنظمة من قاعدة أو قواعد المعرفة المتاحة لها باستمرار وعدم فقدان المعرفة في المستقبل يستلزم منها خزن المعرفة في قاعدة المعرفة وتحديثها باستمرار وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها في أي وقت تحتاج إليها وتحت أي ظرف ومن دون ذلك قد تواجه المؤسسة مشكلة فقدان الكثير من المعرفة إلى يحملها العاملين.
- ٥- **توزيع المعرفة:** من خلالها يمكن وصول المعرفة الملائمة للفرد في الوقت المناسب والمكان الملائم وهذه العملية تتم عن طريق أساليب التدريب والتعلم والممارسة والحوار فضلا على أن نشر المعرفة يمكن أن تتم عن طريق الوثائق والسجلات والأجهزة والمعدات الحديثة مع ضمان وصول هذه المعرفة بشكل متكامل.

٦- **تطبيق المعرفة:** وهو استخدام الطاقات المتاحة بالمؤسسة واستثمارها ويمكن استخدام أساليب عديدة منها الفرق ذات الخبرات المتعددة ومبادرات العمل وأراء ومقترحات الخبراء داخل المؤسسة والتدريب الجماعي من قبل خبراء التدريب والتطبيق بمساعدة التقنيات الحديثة كالحاسوب وشبكة الأنترنت.

### مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة في عشر مبادئ أساسية كما يلي: (٣٣)

المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية).

المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تدمج بين الأفراد والتكنولوجيا.

المبدأ الثالث: إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا.

المبدأ الرابع: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة.

المبدأ الخامس: فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة.

المبدأ السادس: مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية.

المبدأ السابع: إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي.

المبدأ الثامن: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية.

المبدأ التاسع: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية.

المبدأ العاشر: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي.

### تصنيفات إدارة المعرفة: وهي التي يمكن تصنيفها من خلال ثلاث نماذج وهي: (٣٤)

- **معرفة خارجية:** وتتمثل في البيانات والمعلومات، والمعرفة الملتقطة أو المكتسبة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

- **معرفة داخلية هيكلية:** وهي المعرفة التنظيمية التي تتمثل في تقارير العمل ونظم وإجراءات العمل وكل ما يتعلق بالضوابط والقواعد التنظيمية.

- **معرفة داخلية غير رسمية:** وتتمثل في اللقاءات والمناقشات التي تتم بين العاملين داخل المؤسسة والممارسات الداخلية وتجارب العاملين وخبراتهم.

### مصادر اكتساب المعرفة:

مصادر المعرفة متعددة ومنها: (٣٥)

مصدر المعرفة العلنية:

وهو الذي يتمثل في المعادلات والأدلة والكتابات المختلفة وهو قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بطريقة علنية وبالتالي نجده متوفر في أكثر من مكان بسهولة انتقاله بين الأماكن المختلفة.

مصدر المعرفة الشخصية:

وهي تمثل في المعتقدات والاتجاهات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية والتي تمثل خلاصة تجارب ومفاهيم وخبرات مخزنة لدى الفرد يصعب تنقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن ويعتبر هذا المصدر سر نجاح فرد عن فرد آخر وذلك لاختلاف الرؤى والأفكار والاتجاهات والخبرات بين الأفراد.

**مصدر المعرفة التنظيمية:** وهذا المصدر يعتبر خليطاً بين المصدرين السابقين أي بين مصادر المعرفة العنوية ومصادر المعرفة الشخصية وهذا المصدر يعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة وبذلك تكون هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المؤسسات الاجتماعية.

## ٢- مفهوم القيادات الإدارية

**تعرف القيادة بأنها** " فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف، والقيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب للأمر والثقة والخبرة الفنية". (٣٦)

**كما تعرف بأنها** "فن التعامل مع مجموعة من الناس، يمارس فيها القائد سلوكه التأثيري، الذي يحقق أقصى فاعلية في أداء العمل". (٣٧)

**وتعرف أيضا بأنها** " عملية التأثير على مختلف الأنشطة الموجودة بالمنظمة أو بين جماعة من الأفراد يجمعهم هدف ما يبغون الوصول إليه". (٣٨)

**كما تعرف بأنها** "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه". (٣٩)

**والقيادة أيا كان نوعها فإنها** " هي توجيه لسلوك آخرين نحو غرض معين، فالقائد مسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك". (٤٠)

**وتعرف القيادة الإدارية بأنها** " علاقة نسبية بين شخص يقوم بالأشراف على توجيه آخرين باستخدام السلطة والتأثير عليهم في العمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة". (٤١)

**وتعرف أيضا بأنها** " عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني داخل المؤسسة". (٤٢)

**ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا للقيادة الإدارية بأنها:**

١- هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم به الأخصائي الاجتماعي.

٢- هي القدرة على تأثير الآخرين نتيجة اقتناعهم به في عدة مواقف.

٣- هي القدرة على اتخاذ القرارات لإدارة العمل لتحقيق الأهداف بطريقة أكفأ.

## أهمية القيادة الإدارية: تتجلى أهمية القيادة في الآتي: (٤٣)

١- أن القيادة لا بد منها في الحياة حتى ينتظم منسق الحياة ويقام العدل.

٢- أن القيادة حلقة الوصول المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٣- تدعيم السلوك الإيجابي.

٤- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٦- وضع استراتيجيات لتحريك الناس نحو أهداف عليا.

٧- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة.

### وظائف القيادة الإدارية:

تحدد مهام القيادات الإدارية داخل المؤسسات فيما يلي: (٤٤)

١- تشكيل بيئة العمل وتحديد المعايير والمواصفات التي تحكم المؤسسة.

٢- وضع رؤية المؤسسة وما تطمح أن تصل إليه.

٣- استثمار الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة.

٤- تطوير وتنمية من يليه من القيادات وتكوين صف ثان من القيادات المؤسسية في المستقبل.

كما أن هناك من حدد أدوار القيادة الإدارية إلى: (٤٥)

الإلهام: أي الهام أعضاء الفريق بدوافع العمل المثمر لبلوغ هدف المؤسسة.

الرؤية: بمعنى رسم وتزيين صورة مستقبلية منشودة وشحن الفريق لتصورها وتنمى بلوغها.

الدعم والثقة: تهيئة بيئة العمل بحيث يكون دعم للقائد لمؤوسيه ودعمهم لبعضهم بعض وتشجيع بها الثقة

بين القائد والفريق.

التركيز على الأداء: وذلك من خلال خلق بيئة عمل يكون التركيز فيها على الأداء وتوافقه مع المعايير

التخطيطية أو تجاوزها.

الاتصال: خلق بيئة عمل يكون انسياب الأفكار والمعلومات فيها سهل.

### سمات وخصائص القيادات الإدارية:

يجب أن تتوفر لدى القائد السمات الشخصية من حيث الاستعداد للقيادة والرغبة فيها بالإضافة إلى المهارة

التوجيهية في أطار السلطة الممنوحة له، كما يجب أن تتوفر لديه القدرة على النمو المهني والتأثير على

فريق العاملين تحت رئاسته، بالإضافة إلى تصميم الاستراتيجيات الخاصة بالأداء الفرقي ومساعدة فريق

العمل على الإنجاز، وأن يكون لديه جدية في العمل، ودراية بجوانب القوة والضعف في شخصيته ويعمل

على تفادي الجوانب السلبية في سلوكه. (٤٦)

ولكي تكون القيادة الإدارية فعالة وتعمل بأداء متميز فلا بد من توافر مجموعة من السمات والخصائص

وهناك من حدد هذه الصفات إلى: (٤٧)

- النضج الاجتماعي: بمعنى ألا يجعله الفشل عاجزا عن الحركة ولا النصر يجعله ينسى الهدف.

- الذكاء: بمعنى أن يكون لدى القدرة على التحليل وتفهم المشاكل التي تواجهه.

- التحفيز الذاتي: لا بد أن يكون مدفوعاً إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه
- لديه القدرة على فهم الناس والتعامل معهم.
- كما أن هناك مجموعة من السمات والتي يجب أن يتسم بها القائد حتى يؤدي دوره بفاعلية في مؤسسته وهي: (٤٨)
- القدرة أو الطاقة: وتشمل الذكاء، واليقظة، القدرة الكلامية، والأصالة والعدالة.
- الإنجاز: وتشمل القدرة على إيجاد الفكرة، المثابرة، الثقة بالنفس والرغبة في التفوق
- المشاركة: وتشمل مستوى عالي من الجهد والقدرة الاجتماعية، التعاون، التكيف.
- المكانة الاجتماعية: وتشمل الوضع الاجتماعي والقدرة على مساعدة الجماعة للوصول إلى الأهداف
- في حين أن هناك وجه نظر تحدد الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد في عمله في الاتي: (٤٩)
- قوة الشخصية.
- الرغبة في العمل.
- القدرة على خلق علاقات إنسانية طيبة.
- القدرة على نقل المعرفة والخبرات إلى الجماعة وأفرادها.
- التمييز عن غالبية الناس في الخبرة والمهارة.
- الإحساس باتجاهات وميول الأفراد.
- القدرة على التحليل والتجريد والعقلانية.
- القدرة العاطفية والاستقرار العاطفي للقائد.
- الإدراك الواسع للتنظيم.
- المعرفة والتعليم والخبرة.
- وبناء على ذلك فهناك وجهه نظر ترى أن هناك عشر صفات لقائد المعرفة وهي: (٥٠)
- ١- يمتلك رؤية واضحة حول أنشطة إدارة المعرفة
- ٢- يملك مناصرين متحمسين لإدارة المعرفة.
- ٣- لديهم منظور شمولي
- ٤- يستخدمون عمليات وأطر عمل منظوميه ولديهم قدرة على التخيل.
- ٥- يراهنون على نجاح أنشطة المعرفة حتى وأن قياس المنافع والكلفة عملية صعبة.
- ٦- يستخدمون اتصالات فعالة.
- ٧- يوجد تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات التنظيمية.
- ٨- يحرصون على تكوين فرق عمل ذات تخصصات مختلفة.
- ٩- لديهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الأبداع والتعلم.
- ١٠- يطورون برامج الحوافز والجزاءات وبرامج التنمية الشخصية لتغيير السلوك.

## نظريات القيادة الإدارية:

١- نظرية السمات: ترى هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد وهذه السمات تشمل: (٥١)

(أ) السمات الجسمانية: وتشمل الصحة والعافية، الطول، الوزن، وقوة التحمل، الحيوية.

(ب) السمات الفكرية والعقلية: وتشمل الفهم، تطبيق المعرفة، الثقافة، سرعة الإدراك والابتكار.

(ج) السمات السيكولوجية: وتشمل الثبات وقوة الشخصية، قوة الإدراك، القدرة على الأفعال، التعاون ورفع الروح المعنوية.

(د) السمات الاجتماعية: وتشمل مراعاة مشاعر الجماعة والقدرة على حفظ تماسك الجماعة والإحساس بحاجات ورغبات الجماعة والقدرة على اكتشاف ميول واتجاهات أفراد الجماعة.

### ٢- النظرية الموقفية:

تركز تلك النظرية على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. (٥٢)

### ٣- القيادة كعلاقة مركبة:

ترتبط هذه النظرية بالاتجاهين السابقين أي السمات الشخصية والموقف بتفاعل ديناميكي. والقيادة هي حصيلة التفاعل والاستجابة بينهم أي عبارة عن العلاقة المركبة بين القائد نفسه وخصائص وحاجات الموقف. (٥٣)

### ٤- النظرية الوظيفية:

القيادة في هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة وعلى ذلك ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص. (٥٤)

## نماذج القيادة الإدارية:

هناك نموذجان أساسيان للقيادة الإدارية وهما:

**القيادة الديمقراطية:** ويعنى هذا النموذج خلق نوع من المسئولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبأخذ بأرائهم في معظم قراراته، ويشارك السلطة مع الجماعة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وزيادة ولائهم ورضاهم الوظيفي، وشعورهم بأهميتهم في المنظمة وهي تعتبر أكثر الأساليب فعالية. (٥٥)

**القيادة الاستبدادية:** يعتمد فيها القادة على فكرة السلطة الرسمية ويستمدون سلطتهم من القوانين والقرارات واللوائح، ويميلون للانفراد بالسلطة والتخطيط وفقا لإرضاء أطماعهم والمقربين لهم، ولا يميلون إلى تفويض السلطات لمعاونيهم ويسعون للتفرقة بين العاملين وتتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم وتتعدم الثقة.

والقيادة الاستبدادية تؤدي حتما إلى ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وفقد روح الابتكار في العمل وانتهاك كرامة الإنسان وتطيح بكل من يقف في طريق القائد المستبد أو طريق أنصاره. (٥٦)

### ٣- دور القائد في إدارة المعرفة:

يمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة من خلال العناصر التالية: (٥٧)

#### أ- جمع وتحصيل المعرفة الموجودة:

يعتمد القائد في إنجاز تحصيل المعرفة على فريق عمل مؤهل قادر على استعمال الاستبيان والمقابلات الشخصية الموجهة مع العاملين والمرفقين والمتدخلين في مخرجات المنظمة، وأن عملية تجميع المعرفة بأية منظمة يتطلب المرور بمجموعة مراحل على رأسها العنصر البشري الفاعل داخل المنظمة ثم مراجعة الوثائق والمستندات والملفات للتمكن من الأليات المتبعة في تحقيق الإنجازات والمخرجات.

#### ب- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون في الأساس في بناء ثقافة تنظيمية ولكي يستطيع القائد أن يلتزم ويلزم فريق العمل بتنفيذ خطته يجب أن تكون واضحة المعالم قابلة للقياس قابلة للتنفيذ محددة في الزمان والمكان، وأن يشرك أعضاء فريق العمل في إعداد الخطة بالاستماع اليهم والتواصل معهم وتسجيل أفكارهم وردود أفعالهم عن خطة العمل، ولضمان نجاح القائد وفريق العمل في تنفيذ استراتيجية وخطة إدارة المعرفة داخل المنظمة، يجب أن تكون جزء من الاستراتيجية العامة للمنظمة حتى تتأكد أهميتها لدى كل العاملين داخل المنظمة.

#### ج- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء اطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه الإدارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

#### د) تنفيذ إدارة المعرفة

أن تطبيق إدارة المعرفة في عديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل.

**هـ) تقييم إدارة المعرفة:**

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها أو القيام بتغييرات للوصول إلى للأهداف الموضوعية، ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء العاملين حول مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسين وبحث الشكاوى إذ وجدت. ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق للتقييم تحت إشراف إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

**مهارات القائد الناجح في إدارة المعرفة:**

يجب أن يتميز القائد بعدد من المهارات المكتسبة والتي من شأنها أن تحقق أداء بكفاءة عالية وهي مهارات يمكن تمييزها عن طريق التعليم والتدريب المستمر وتتركز هذه المهارات بصفة عامة في مهارات ثلاث هي: (٥٨)

١- **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة والإلمام بالعمل الذي يؤدي ومتطلباته وقواعده وأصوله، وما يرتبط به من مشكلات ذات طبيعة خاصة وذلك حتى يتحقق الأبناع الكامل لدى المرؤوسين بقيمة ومعرفة المدير

٢- **المهارات الإنسانية أو السلوكية:** وتعتبر هذه المهارة عن القدرة على إيجاد روح الفريق بين أفراد المنظمة وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والعاملين في الجماعة وفهم ميولهم واتجاهاتهم وتتمثل أهمية هذه المهارة في القدرة على تكوين مجهود موحد وتنسيق العمل في داخل الفريق.

٣- **المهارات الفكرية أو الذهنية:** ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد كاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات المختلفة بصورة واضحة.

**سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة.****أولاً: نوع الدراسة:**

تتنمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تهتم بوصف وتحليل دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب بجامعة الفيوم.

**ثانياً: المنهج المستخدم:**

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج العلمي الكمي لجمع البيانات وتحليلها، والكيفي لاستخلاص النتائج من تلك البيانات، باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل لجميع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب بجامعة الفيوم.

**ثالثاً: أدوات الدراسة:**

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على استمارة قياس لتحديد دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب بجامعة الفيوم.



**وقد قامت الباحثة بالخطوات الآتية:**

- ١- تم الاستعانة بالبحوث والدراسات السابقة والكتابات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة، القيادات الإدارية.
- ٢- الاطلاع على مجموعة من المقاييس، المرتبطة بموضوع الدراسة، للاهتداء بها، للوصول إلى مقياس، يلاءم أهداف الدراسة.
- ٣- تم تحديد أبعاد المقياس واضحة في الاعتبار ارتباط كل بعد بموضوع المقياس، وأن يتصف البعد بالوضوح والتحديد.
- ٤- قامت الباحثة بعد تحديد أبعاد المقياس بصياغة مجموعة من العبارات التي تتماشى مع كل بعد على حدة. حيث كانت عبارات المقياس (٦٨) عبارة موزعة كالتالي:
  - مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة (٣٨) عبارة.
  - دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية لدى الأخصائيين الاجتماعيين (٣٠) عبارة
 وسوف يطبق المقياس على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب بجامعة الفيوم، ويتضمن المقياس الأبعاد التالية:
  - البيانات الأولية وتشمل (السن - النوع - المؤهل العلمي - الوظيفة بالجمعية - مدة العمل بالجمعية)
  - تحديد مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة: وهي التي تتمثل في الممارسات التي يؤديها الأخصائيين الاجتماعيين لعمليات إدارة المعرفة في جميع الأنشطة المختلفة من خلال الأبعاد الآتية وهي:
    - البعد الأول: توليد المعرفة: والتي تتمثل في المعارف الظاهرية والضمنية والمجهولة الخاصة بطبيعة عمل الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب.
    - البعد الثاني: تنظيم المعرفة: وهي تلك المعلومات والبيانات التي يتم تبويبها وتصنيفها وترميزها.
    - البعد الثالث: تخزين المعرفة: وهي الوصول إلى المعارف بسهولة ويسر وذلك للحاجة لها.
    - البعد الرابع: تطبيق المعرفة: أي استخدامها وتطبيقها بمجال رعاية الشباب.
  - تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب بجامعة الفيوم ويتم قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل في
    - البعد الأول: تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب: وهي التي يتم قياسه من خلال ما يتوافر لدى القادة من الأخصائيين الاجتماعيين من معارف ومهارات وقيم أثناء ممارسته لمهنة الخدمة الاجتماعية بمجال رعاية الشباب.
    - البعد الثاني: تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب: وهي التي يتم قياسه من خلال قدرة القائد على تحقيق الأهداف الصعبة والغير مستحيلة وأن يكون لديه عقل متفتح ويحلل ويقارن في مجال عمله.

**البعد الثالث:** تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية اتخاذ القرار لدى الأخصائيين الاجتماعيين: وهي التي يتم قياسه من خلال قدرة الأخصائيين الاجتماعيين على المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة عملهم بمجال رعاية الشباب.

٥- **تحديد أوزان فقرات المقياس:** اعتمد هذا المقياس على صياغة الاستجابة، وفق التدرج الثلاثي للتقديرات، وذلك بهدف الكشف عن تحقيق الأبعاد، التي شملها، وتدرج الأوزان بين موافق (٣)، موافق إلى حد ما (٢)، غير موافق (١) في العبارات الإيجابية والعكس في العبارات السلبية موافق (١)، موافق إلى حد ما (٢)، غير موافق (٣).

٦- **تحكيم المقياس:** قامت الباحثة بعرض أدوات الدراسة في صورتها المبدئية على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم وكلية الآداب جامعة عين شمس وذلك للتأكد من مدى ارتباط الأبعاد بموضوع المقياس وارتباط العبارات بالأبعاد التي تتضمنها وكذلك للتأكد من سلامة صياغة العبارات ومدى وضوحها وفي ضوء الملاحظات التي أنهى إليها المحكمين قامت الباحثة باستبعاد العبارات التي تحتاج إلى إعادة صياغة وأيضا إضافة بعض العبارات التي اتفق عليها المحكمين

٧- **ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق إعادة الاختبار بأن التطبيق على عينة قوامها (١٠) أخصائي اجتماعي من العاملين بمجال رعاية الشباب بجامعة الفيوم وقد تم رصد هذه العينة واستجاباتهم، ثم قام الباحث بإعادة الاختبار ثم تم تطبيق نفس الأداة على نفس الأخصائيين الاجتماعيين وذلك بعد (١٥) خمسة عشر يوما من الاختبار الأول، وتم حساب ارتباط سبيرمان بين نتائج الاختبار الأول والاختبار الثاني وذلك لتحديد ثبات أداة جمع البيانات حيث وجد معامل ثبات الأداة (٠,٩٧%).

## رابعاً: مجالات الدراسة:

### أ-المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة على إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم وبلغ عددهم (٢١) كلية موزعة جغرافياً كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح التوزيع الجغرافي لإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم

م	إدارة رعاية الشباب	العدد	م	إدارة رعاية الشباب	العدد
١	الإدارة العامة لرعاية الشباب	١٦	١٢	كلية الهندسة	٥
٢	كلية الزراعة	٦	١٣	كلية دار العلوم	٥
٣	كلية الخدمة الاجتماعية	٥	١٤	كلية التربية النوعية	٤
٤	كلية السياحة والفنادق	٥	١٥	كلية الآثار	٣

٥	كلية العلوم	٤	١٦	كلية الآداب	٧
٦	كلية الطب	٤	١٧	كلية رياض الأطفال	٥
٧	كلية الحاسبات والمعلومات	٤	١٨	كلية طب الأسنان	٣
٨	كلية التمريض	٤	١٩	كلية التربية	٧
٩	المدن الجامعية للطالبات	٦	٢٠	المدن الجامعية للطلاب	٣
١٠	كلية الحقوق	١	٢١	تربية رياضية	٢
١١	كلية الصيدلة	٢			

## ب-المجال البشري:

طبقت الدراسة على جميع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم والذين بلغ عددهم (١٠١) أخصائي اجتماعي وتم استبعاد (١٠) مفردة تم تطبيق المقياس عليهم لأجراء الثبات واعتذر خمسة من الأخصائيين الاجتماعيين تطبيق المقياس حتى يصبح صافي مجتمع الدراسة (٨٦) أخصائي اجتماعي.

## جدول رقم (٢)

توضيح خصائص مجتمع البحث، الذي قامت الباحثة بدراسته ن=٨٦

م	الصفة	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٢٣	%٢٦,٨
		أنثى	٦٣	%٧٣,٢
٢	السن	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٩	%٤٥,٣
		من ٣٥-أقل من ٤٥ سنة	٣٤	%٣٩,٦
		من ٤٥ سنة - أقل من ٥٥ سنة	١٣	%١٥,١
		٥٥ سنة فأكثر	صفر	—
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٤	%٧٤,٤
		ماجستير	١٠	%١١,٦
		دكتوراه	٧	%٨,١
		ليسانس	٥	%٥,٩
٤	طبيعة العمل	مدير إدارة	٩	%١٠,٥
		أخصائي اجتماعي	٥٨	%٦٧,٥
		مشرف نشاط	١٩	%٢٢

٥	سنوات الخبرة	من ٥ - لأقل من ١٠ سنوات	٣٦	٤٢%
		من ١٠ - لأقل من ١٥ سنة	٢٧	٣١,٤%
		من ١٥ سنة فأكثر	٢٢	٢٥,٦%
٦	نوع الدورات التي حصلت عليها	دورات للترقية	٣٣	٣٨,٣%
		دورات متخصصة	٥٣	٦١,٧%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن الغالبية العظمى من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب من الإناث بنسبة ٧٣,٢% بينما النسبة الأقل وتمثل ٢٦,٨% من الذكور ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين من الإناث على نسبة الذكور إلى طبيعة العمل الروتيني بالمؤسسات الحكومية.

كما يبين الجدول أن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة تقع أعمارهم ما من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة بنسبة ٤٥,٣%، ثم يليها نسبة ٣٩,٦% يقعون في الفئة العمرية من ٣٥-أقل من ٤٥ سنة، بينما أقل نسبة تقع في الفئة العمرية من ٤٥ سنة - أقل من ٥٥ سنة بنسبة ١٥,١% مما يشير إلى أن هناك تقارب في المراحل العمرية لمجتمع الدراسة مما يدل على توافر الخبرات بالعمل بمراكز رعاية الشباب والقدرة على تطبيق المعرفة واستخدامها. ويتضح من الجدول أيضا أن الغالبية من مجتمع الدراسة حاصلين على بكالوريوس بنسبة ٧٤,٤%، ويليها نسبة ١١,٦% حاصلين على ماجستير، وأيضا نسبة ٨,١% حاصل على دكتوراه، بينما أقل نسبة وتمثل ٥,٩% حاصلين على ليسانس وهذا يدل على أن الحاصلين على المؤهل الجامعي لديهم الوعي الكافي بأهمية المعرفة وأنهم يتمتعون بكافية من المعارف والمعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم في إدارة رعاية الشباب.

وأيضا يتضح من الجدول أن الغالبية من مجتمع الدراسة تكون طبيعة عملهم برعاية الشباب من الأخصائيين الاجتماعيين بنسبة ٦٧,٥% ويليها نسبة ٢٢% مشرف نشاط، بينما أقل نسبة وتمثل ١٠,٥% مدير إدارة.

كما يتضح من الجدول أيضا مدة خبرة مجتمع الدراسة في العمل برعاية الشباب حيث أن نسبة ٤٢% لديهم خبرة في العمل من ٥ - لأقل من ١٠ سنوات، ونسبة ٣١,٤% لديهم خبرة م من ١٠ - لأقل من ١٥ سنة، وأيضا نجد نسبة ٢٥,٦% لديهم خبرة من ١٥ سنة فأكثر وهذا يدل على إيجابية العاملين بإدارة رعاية الشباب في تحسين وتطوير مؤسساتهم.

ويوضح الجدول أيضا نوع الدورات الحاصل عليها مجتمع الدراسة حيث جاءت النسبة الأكبر حاصلين على دورات متخصصة بنسبة ٦١,٧% بينما أقل نسبة حاصلين على دورات للترقية بنسبة ٣٨,٣% وهذا يدل على تنوع خبراتهم واهتمامهم بتطوير وتنمية شخصيتهم.

### ج) المجال الزمني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة ٢٠١٧/٥/١م إلى ٢٠١٧/٦/١م.

## سابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

١- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الرئيسي الأول ومؤداه: ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة برعاية الشباب؟ وسوف يتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

(أ) النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة ومؤداه: ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتوليد المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

## جدول رقم (٣)

مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتوليد المعرفة بمجال رعاية الشباب ن=٨٦

م	العبرة	مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتوليد المعرفة بمجال رعاية الشباب						النسبة التقديرية	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الترتيب
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	اطلع على النظريات الحديثة في مجال تخصصي باستمرار	٥٢	٦٠,٤%	٢٩	٣٣,٧%	٥	٥,٩%	٢,٥٤	٢١٩	٧	
٢	يتوفر لدي معلومات جديدة مرتبطة بطبيعة عملي برعاية الشباب	٥١	٥٩,٣%	٣٠	٣٤,٨%	٥	٥,٩%	٢,٥٣	٢١٨	٨	
٣	أتعلم أسس ممارسة الإدارة برعاية الشباب	٥٦	٦٥,١%	٢٦	٣٠,٢%	٤	٤,٧%	٢,٦٠	٢٢٤	٦	
٤	أحرص على التزود بمهارات التفكير الإبداعية في عملي	٦٠	٦٩,٨%	٢٣	٢٦,٨%	٣	٣,٤%	٢,٦٦	٢٢٩	٣	
٥	أحرص على توفير المعرفة لتحسين الخدمات المقدمة للطلاب	٦١	٧١,١%	٢٤	٢٨,١%	١	١,١%	٢,٦٩	٢٣٢	١	
٦	يتوفر لدي دراية وخبرة كافية في مجال رعاية الشباب	٤٦	٥٣,٤%	٣٦	٤١,٨%	٤	٤,٧%	٢,٤٨	٢١٤	٩	
٧	أستفيد من معارف وخبرات زملائي في العمل	٦١	٧١,١%	٢٣	٢٦,٨%	٢	٢,٣%	٢,٦٨	٢٣١	٢	
٨	أبتادل المعرفة في الأفكار بين الرؤساء	٥٣	٦١,٦%	٣٢	٣٧,٢%	١	١,١%	٢,٦٠	٢٢٤	٦	
٩	أبادر بإيصال المعرفة لجميع الزملاء بالعمل	٥٦	٦٥,١%	٣٠	٣٤,٨%	٠	٠,٠%	٢,٦٥	٢٢٨	٤	
١٠	أترود بخبرات في تنفيذ ومتابعة وتقييم برامج رعاية الشباب	٥٦	٦٥,١%	٢٨	٣٢,٥%	٢	٢,٣%	٢,٦٢	٢٢٦	٥	
المتوسط العام		٥٥٢	٦٤,١%	٢٨١	٣٢,٦%	٢٧	٣,١%	٢,٦١	٢٢٤٥	٨٧,١%	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتوليد المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (٢٢٤٥) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦١) والقوة النسبية بلغت (٨٧,١%).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٥٥٢) بنسبة (٦٤,١%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٢٨١) بنسبة (٣٢,٦%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (٢٧) بنسبة (٣,١%). وقد جاءت العبارات رقم (٥، ٧، ٤) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- **جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين حريصون على توفير المعرفة لتحسين الخدمات المقدمة للطلاب بمجموع أوزان بلغ (٢٣٢) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٩) وقوة نسبية بلغت (٨٩,٩%).** وهذا يدل على اهتمام الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة المعرفة باستخدام أفضل الطرق والأساليب الحديثة لتطوير مهنتهم وتحسين أدائهم المهني.
- **وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٧) والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يستفيدون من معارف وخبرات زملائهم في العمل.** بمجموع أوزان بلغ (٢٣١) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٨) وقوة نسبية بلغ (٨٩,٥%). وهذا يدل على حرص الأخصائيين الاجتماعيين على تبادل المعلومات والبيانات من خلال العمل الجماعي لتعميق تطبيق إدارة المعرفة لنجاح تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- **وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٤) والتي ترى أن الأخصائيين الاجتماعيين حريصون على التزود بمهارات التفكير الإبداعية في عملهم بمجموع أوزان بلغ (٢٢٩) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٦) وقوة نسبية بلغت (٨٨,٨%).** وهذا يتفق مع استجابات الأخصائيين الاجتماعيين حيث أنهم يهتمون بحصولهم على دورات متخصصة بنسبة ٦١,٧% مما تؤهلهم للعمل بكفاءة وفاعلية وهذا يدل على تنوع خبراتهم واهتمامهم بتطوير وتنمية شخصيتهم. وهذا يؤكد أن استخدام مفاهيم إدارة المعرفة ستدفع الأخصائيين الاجتماعيين إلى إيجاد طرق جديدة للتفكير وبالتالي رفع مستوى الأداء. وهذا ما أكدته دراسة "ريتا موسى عبدالله" ٢٠١٢: (٥٩) حيث اهتمت بدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الأبداع التنظيمي وأثرها في أداء المنظمة وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تعزز الأبداع من أجل تحقيق أداء أفضل للعاملين بالمنظمة.

- **وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٦) والتي توضح أن الإخصائيين الاجتماعيين يتوفر لديهم دراية وخبرة كافية في مجال رعاية الشباب بمجموع أوزان بلغ (٢١٨) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٣) وقوة نسبية بلغت (٨٤,٤%)**

ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً كانت " أن الإخصائيين الاجتماعيين يتوفر لديهم دراية وخبرة كافية في مجال رعاية الشباب وهذا يؤكد على ضرورة تنظيم دورات تدريبية خاصة بطبيعة عمل الأخصائيين

الاجتماعيين حتى يكونوا أكثر جدارة في العمل برعاية الشباب لأنه يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على دور رعاية الشباب في تنفيذ الأنشطة.

(ب) النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة ومواده: ما مستوى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين بتنظيم المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

#### جدول رقم (٤)

مستوى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين بتنظيم المعرفة بمجال رعاية الشباب ن=٨٦

م	العبرة	مستوى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين بتنظيم المعرفة بمجال رعاية الشباب								
		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة التقديرية	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق	
					ك	%	ك	%	ك	%
١	احضر دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة في عملي	٢٠٧	٢,٤٠	٨٠,٢%	٨	٩,٣%	٣٥	٤٠,٦%	٤٣	٥٠,٠%
٢	أقوم بتبويب البيانات ومن ثم تحويلها لمعلومات لاتخاذ القرارات	٢١٢	٢,٤٦	٨٢,١%	٥	٥,٩%	٣٦	٤١,٨%	٤٥	٥٢,٣%
٣	أدرك أهمية إدارة المعرفة في دعم أنشطة رعاية الشباب	٢٢٩	٢,٦٦	٨٨,٧%	٣	٣,٤%	٢٣	٢٦,٧%	٦٠	٦٩,٧%
٤	يتوفر لدينا رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	٢١٠	٢,٤٤	٨١,٣%	٥	٥,٩%	٣٨	٤٤,١%	٤٣	٥٠,٠%
٥	لدى حافز على إثراء المعارف الخاصة برعاية الشباب	٢١١	٢,٤٥	٨١,٧%	٥	٥,٩%	٣٧	٤٣%	٤٤	٥١,١%
٦	اهتم ببرامج التعليم المستمر للمعرفة الإدارية برعاية الشباب	٢١١	٢,٤٥	٨١,٧%	٧	٨,١%	٣٣	٣٨,٣%	٤٦	٥٣,٤%
٧	اهتم بمقترحات الزملاء في التغلب على المشكلات التي تواجهنا في العمل	٢٢٢	٢,٥٨	٨٦,١%	٠	—	٣٦	٤١,٨%	٥٠	٥٨,١%
٨	يمكنني بسهولة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي	٢١٤	٢,٤٨	٨٢,٩%	٦	٦,٩%	٣٢	٣٧,٢%	٤٨	٥٥,٨%
٩	اهتم بروح الفريق في العمل لتبادل الأفكار والآراء	٢٣٢	٢,٦٩	٨٩,٩%	٢	٢,٣%	٢٢	٢٥,٥%	٦٢	٧٢,١%
المتوسط العام		١٩٤٨	٢,٥١	٨٣,٨%	٤١	٥,٢%	٢٩٢	٣٧,٧%	٤٤١	٥٦,٩%

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتنظيم المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (١٩٤٨) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥١) والقوة النسبية بلغت (٨٣,٨%).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٤٤١) بنسبة (٥٦,٩%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٢٩٢) بنسبة (٣٧,٣%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (٤١) بنسبة (٥,٢%). وقد جاءت العبارات رقم (٩، ٣، ٧) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الأول والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يهتموا بروح الفريق في العمل لتبادل الأفكار والآراء بمجموع أوزان بلغ (٢٣٢) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٩) وقوة نسبية بلغت (٨٩,٩%). وهذا يدل على تبادل المعرفة من خلال روح التعاون بين الزملاء في العمل والاستفادة من آراءهم ومقترحاتهم مما يساهم في تطوير أداءهم وتعزيز قدرة المؤسسة لتقديم الخدمة على أفضل وجه وأيضاً يساعد على تقليل دوران العمل بين العاملين.

- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يدركوا أهمية إدارة المعرفة في دعم أنشطة رعاية الشباب. بمجموع أوزان بلغ (٢٢٩) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٦) وقوة نسبية بلغ (٨٨,٧%). وهذا يدل على وعى الأخصائيين الاجتماعيين بقيمة إدارة المعرفة بحيث يتمتعون بقدرات متخصصة تؤهلهم للمساهمة في تطوير مؤسساتهم مما يتلاءم مع ظروف العمل المختلفة.

- وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٧) والتي ترى أن الأخصائيين الاجتماعيين يهتموا بمقترحات الزملاء في التغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل بمجموع أوزان بلغ (٢٢٢) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٨) وقوة نسبية بلغت (٨٦,١%). وهذا يدل على توفير المناخ الملائم لاستغلال الطاقات البشرية حيث يستفيدوا بكل ما حصلوا من معلومات وبيانات في تنفيذ الأنشطة المختلفة برعاية الشباب ووضع حلول مناسبة للمشكلات المختلفة التي تواجههم في عملهم.

- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي توضح أن الإخصائيين الاجتماعيين لم يحضروا دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة في عملهم بمجموع أوزان بلغ (٢١٨) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٣) وقوة نسبية بلغت (٨٤,٤%).

ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً كانت " أن الإخصائيين الاجتماعيين لم يحضروا دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة في عملهم وهذا يدل على ضرورة اهتمام الكليات بأدراج إدارة المعرفة من خلال تنظيم دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة في عملهم حتى يكونوا أكثر جدارة في العمل برعاية الشباب لأنه يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تنفيذ الأنشطة المختلفة.



(ج) النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة ومؤداه: ما مستوى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين بتخزين المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

## جدول رقم (٥)

مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتخزين المعرفة بمجال رعاية الشباب ن=٨٦

م	العبارة	مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتخزين المعرفة بمجال رعاية الشباب									
		موافق	موافق إلى حد ما		غير موافق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة التقديرية		
			ك	%	ك	%				ك	%
١	استعين بذوي الخبرة لتخزين المعارف	٦١	%٧١	٢٢	%٢٥,٥	٣	%٣,٤	٢٣٠	٢,٦٧	%٨٩,١	٢
٢	يتوفر لدينا نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	٣٨	%٤٤,١	٤٣	%٥٠	٥	%٥,٩	٢٠٥	٢,٣٨	%٧٩,٤	٧
٣	يتوفر لدينا نظام لحفظ المعلومات الخاصة بأنشطة رعاية الشباب	٥٦	%٦٥,١	٢٨	%٣٢,٥	٢	%٢,٣	٢٢٦	٢,٦٢	%٨٧,٥	٣
٤	اهتم بأعلام الزملاء بالمستجدات المعرفية بإدارة رعاية الشباب	٥١	%٥٩,٣	٣٠	%٣٤,٨	٥	%٥,٩	٢١٨	٢,٥٣	%٨٤,٤	٤
٥	احضر دورات تدريبية لحفظ المعلومات واسترجعها	٣٦	%٤١,٨	٤٣	%٥٠	٧	%٨,١	٢٠١	٢,٣٣	%٧٧,٩	٨
٦	يوجد سياسة واضحة لاسترجاع المعلومات لإنجاز عملي بسهولة	٣٩	%٤٥,٣	٤٣	%٥٠	٤	%٤,٧	٢٠٧	٢,٤٠	%٨٠,٢	٦
٧	اهتم بحفظ تدوين السجلات التي يتم التعامل معها	٦٦	%٧٦,٧	٢٠	%٢٣,٢	٠	—	٢٣٨	٢,٧٦	%٩٢,٢	١
٨	استرجع المعلومات في إلى وقت	٤٤	%٥١,١	٣٨	%٤٤,١	٤	%٤,٧	٢١٢	٢,٤٦	%٨٢,١	٥
٩	يجرى التحديث المستمر على المعارف المخزونة	٣٩	%٤٥,٣	٣٦	%٤١,٨	١١	%١٢,٧	٢٠٠	٢,٣٢	%٧٧,٥	٩
المتوسط العام		٤٣٠	%٥٥,٥	٣٠٣	%٣٩,١	٤١	%٥,٢	١٩٣٧	٢,٥٠	%٨٣,٤	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتخزين المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (١٩٣٧) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٠) والقوة النسبية بلغت (%٨٣,٤).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٤٣٠) بنسبة (٥٥,٥%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٣٠٣) بنسبة (٣٩,١%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (٤١) بنسبة (٥,٢%). وقد جاءت العبارات رقم (٧، ١، ٣) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقا بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- **جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الأول** والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يهتموا بحفظ تدوين السجلات التي يتم التعامل معها بمجموع أوزان بلغ (٢٣٨) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٧٦) وقوة نسبية بلغت (٩٢,٢%) وهذا يدل على أهمية توافر البيانات والمعلومات مما يوفر لهم معرفة أفضل في تنفيذ الأنشطة المختلفة كما يساعد على وضع رؤية مستقبلية لخطط رعاية الشباب.
  - **وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١)** والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يستعينوا بذوي الخبرة لتخزين المعارف. بمجموع أوزان بلغ (٢٣٠) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٧) وقوة نسبية بلغ (٨٩,١%). وهذا يدل على حرص الأخصائيين الاجتماعيين على العمل مما يتطلب المزيد من التشجيع نحو عقد ورش العمل والمؤتمرات العلمية للاستفادة من ذوي الخبرة لتخزين المعارف.
  - **وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٣)** والتي تشير أن الأخصائيين الاجتماعيين يتوفر لدينا نظام لحفظ المعلومات الخاصة بأنشطة رعاية الشباب بمجموع أوزان بلغ (٢٢٦) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٢) وقوة نسبية بلغت (٨٧,٥%). وهذا يدل على التقدم المعرفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين وضرورة حفظ البيانات المعلومات لعدم تعرضها للضياع أو التلف وسهولة استرجعها في أي وقت وفي أي مكان وهي تعتبر من الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة.
  - **وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٩)** والتي يوضح فيها الإخصائيين الاجتماعيين بأنه يجرى التحديث المستمر على المعارف المخزونة بمجموع أوزان بلغ (٢٠٠) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٣٢) وقوة نسبية بلغت (٧٧,٥%).
- ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقا كانت " أن الإخصائيين الاجتماعيين يجرى التحديث المستمر على المعارف المخزونة وهذا يؤكد على ضرورة الإعداد الجيد للبرامج الفعالة التي تضمن تحديث المعرفة وتجديدها على نحو أفضل كأحد العناصر الأساسية لبناء بيئة معرفية مستمر.

(د) النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة ومؤداه: ما مستوى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين بتطبيق المعرفة بمجال رعاية الشباب؟

## جدول رقم (٦)

مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتطبيق المعرفة بمجال رعاية الشباب ن=٨٦

م	العبارة	مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتطبيق المعرفة بمجال رعاية الشباب						
		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة التقديرية	موافق		غير موافق	
					ك	%	ك	%
١	أحرص على تطبيق المعرفة في جميع أنشطة رعاية الشباب	٥٤	٢٨	٢٨	٥٤	٤	٤,٧%	
٢	أحرص على الحصول على المعلومة التي تفدني في عملي	٥٧	٢٧	٣١,٣%	٢	٢,٣%	٢٢٧	
٣	أشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الزملاء	٥٨	٢٦	٣٠,٢%	٢	٢,٣%	٢٢٨	
٤	أشجع على طرح أفكار إدارية مبدعة برعاية الشباب	٥١	٣٣	٣٨,٣%	٢	٢,٣%	٢٢١	
٥	يتوفر لدينا مناخ تنظيمي لتطبيق الأفكار الجديدة	٣٧	٤٣	٥٠%	٦	٦,٩%	٢٠٣	
٦	استخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة	٤٩	٣٢	٣٧,٢%	٥	٥,٩%	٢١٦	
٧	أشجع على التنوع الفكري في العمل الإداري برعاية الشباب	٤٩	٣٥	٤٠,٦%	٢	٢,٣%	٢١٩	
٨	استخدم أسلوب العصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية	٤٠	٤٥	٥٢,٣%	١	١%	٢١١	
٩	استقبل الآراء والمقترحات بين جميع زملاء العمل	٥٣	٣١	٣٧%	٢	٢,٣%	٢٢٣	
١٠	استخدم معرفتي الخاصة لحل المشكلات المتعلقة بعملية	٥٢	٣١	٣٧%	٣	٣,٤%	٢٢١	
	المتوسط العام	٥٠	٣٣١	٣٨,٤%	٢٩	٣,٣%	٢١٩١	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتطبيق المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (٢١٩١) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٤) والقوة النسبية بلغت (٨٤,٤٩%).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٥٠٠) بنسبة (٥٨,١%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٣٣١) بنسبة (٣٨,٤%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (٢٩) بنسبة (٣,٣%).

وقد جاءت العبارات رقم (٣، ٢، ٩) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقا بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يشجعوا على تبادل الأفكار والمقترحات بين الزملاء بمجموع أوزان بلغ (٢٢٨) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٥) وقوة نسبية بلغت (٨٨,٣%) وهذا يدل على الانتشار الواسع في طبيعة البيانات والمعلومات التي يمكن تبادلها بين الأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب.
  - وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٢) والتي تشير إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين يحرصوا على الحصول على المعلومة التي تفدهم في عملهم. بمجموع أوزان بلغ (٢٢٧) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٣) وقوة نسبية بلغ (٨٧,٩%) وهذا يدل على اهتمام الأخصائيين الاجتماعيين بأهمية تطبيق إدارة المعرفة مما يؤدي إلى سهولة العمل وتوفير الوقت والجهد.
  - وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٩) والتي تشير أن الأخصائيين الاجتماعيين يستقبلوا الآراء والمقترحات بين جميع زملاء العمل بمجموع أوزان بلغ (٢٢٣) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٩) وقوة نسبية بلغت (٨٦,٤%). وهذا يؤكد على حث الأخصائيين الاجتماعيين بضرورة تطوير وصقل مهاراتهم المهنية مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم
  - وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٨) والتي يوضح فيها الإخصائيين الاجتماعيين بأنهم يتوفر لديهم مناخ تنظيمي لتطبيق الأفكار الجديدة بمجموع أوزان بلغ (٢١١) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٤٥) وقوة نسبية بلغت (٨١,٧%).
- ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقا كانت " أن الإخصائيين الاجتماعيين يستخدموا أسلوب العصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية. وهذا يؤكد ضرورة توفير مناخ بيئة عمل مناسب مما يعود على الأخصائيين الاجتماعيين بتحسين مستوى أدائهم

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الرئيسي الثاني للدراسة ومؤداه: ما دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب: وسوف يتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي

(أ) النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة ومؤداه: ما دور إدارة المعرفة في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين؟

## جدول رقم (٧)

دور إدارة المعرفة في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين ن=٨٦

م	العبارة	دور إدارة المعرفة في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين					
		موافق	موافق إلى حد ما		غير موافق		
			ك	%	ك	%	
١	تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الزملاء	٥٧	٦٦,٢%	٢٧	٣١,٣%	٢	٢,٣%
٢	تساعد على توضيح أدوارنا المهنية بين العاملين برعاية الشباب	٦١	٧١%	٢٣	٢٦,٧%	٢	٢,٣%
٣	لدى دافع للعمل بأنجاز	٥٧	٦٦,٢%	٢٧	٣١,٣%	٢	٢,٣%
٤	أشعر بالرضا عن العمل	٥٢	٦٠,٤%	٣١	٣٧%	٣	٣,٤%
٥	اعزز روح الانتماء والولاء تجاه عملي	٦١	٧١%	٢٣	٢٦,٧%	٢	٢,٣%
٦	اكتسبت المهارة حول التعامل مع المشكلات التي تواجهني	٥٠	٥٨,١%	٣٤	٣٩,٥%	٢	٢,٣%
٧	اكتسبت المهارة حول التعامل مع الوسائل التكنولوجية	٤٦	٥٣,٤%	٣٨	٤٤,١%	٢	٢,٣%
٨	ساعدتني على أدرك أهمية التعاون مع فريق العمل	٦٩	٨٠,٢%	١٦	١٨,٦%	١	١%
٩	تشجع على تدعيم قيم العمل الجماعي بين الزملاء	٦٥	٧٥,٥%	٢٠	٢٣,٢%	١	١%

٩	%٨٠,٢	٢,٤٠	٢٠٧	%١	٢	%٥٤,٦	٤٧	%٤٣,١	٣٧	١٠ جعلتني أدير وقتي بشكل فعال جدا
٧	%٨٤,٨	٢,٥٤	٢١٩	%٢,٣	٢	%٤٠,٦	٣٥	%٥٦,٩	٤٩	١١ غرست روح الشعور بأهمية المسؤولية الاجتماعية نحو العمل
%٨٦,١		٢,٥٨	٢٤٤٥	%٢,٢	٢١	%٣٣,٩	٣٢١	%٦٢,٧	٥٩٤	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (٧) أن دور إدارة المعرفة في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (٢٤٤٥) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٨) والقوة النسبية بلغت (٨٦,١%).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٥٩٤) بنسبة (٦٢,٧%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٣٢١) بنسبة (٣٣,٩%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (٢١) بنسبة (٢,٢%). وقد جاءت العبارات رقم (٨، ٩، ٢، ٥) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الأول والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على أدراك أهمية التعاون مع فريق العمل بمجموع أوزان بلغ (٢٤٠) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٧٩) وقوة نسبية بلغت (٩٣,١%). وهذا يدل على أن إدارة المعرفة ساعدت الأخصائيين الاجتماعيين على توافر الصفات الرئيسية للقائد الناجح مما يؤدي إلى زيادة فاعلية أدائه في العمل من خلال التواصل البناء مع الزملاء وذلك بغية توحيد جهود العاملين لإنجاز الأهداف الوظيفية.

- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٩) والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة شجعت الأخصائيين الاجتماعيين على تدعيم قيم العمل الجماعي بين الزملاء. بمجموع أوزان بلغ (٢٣٦) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٧٤) وقوة نسبية بلغ (٩١,٤%). وهذا يعتبر من أهم المعايير الأساسية لوجود القادة مما يؤدي إلى سهولة العمل وتوفير الوقت والجهد من خلال استخلاص ونقل المعرفة بين الزملاء.

- وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٢، ٥) والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على توضيح أدوارهم المهنية بين العاملين برعاية الشباب وأيضاً ساعدتهم على تعزيز روح الانتماء والولاء تجاه عملهم بمجموع أوزان بلغ (٢٣١) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٨) وقوة نسبية بلغت (٨٩,٥%). وهذا يؤكد على أهمية إدارة المعرفة من حيث قوة التأثير التي يمارسها القادة على العاملين مما يؤدي إلى أحداث تغييرات على الأفراد. وأيضاً تؤكد ما توصلت إليه دراسة Jesús García-Madariaga، Javier Flores-Zamora، 2017 خافيير فلوريس-زامورا ، جيسوس غارسيا-ماداريغا (٦٠) إلى أن القيادة الإدارية الجيدة تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالولاء والانتماء بالمنظمة مما ينعكس إيجابياً على مستوى تحسين الخدمة المقدمة للأفراد.

- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٠) والتي يوضح فيها أن إدارة المعرفة ساعدت الأخصائيين الاجتماعيين على أن يديروا وقتهم بشكل فعال جدا بمجموع أوزان بلغ (٢٠٧) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٤٠) وقوة نسبية بلغت (٨٠,٢%).

ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقا كانت " أن الإخصائيين الاجتماعيين يديروا وقتهم بشكل فعال جدا. وهذا يؤكد على ضرورة حث الأخصائيين الاجتماعيين بتكريس وقتهم للعمل وعليه أن يكون ملما بالأساليب العلمية الإدارية وكيفية تطبيقها.

(ب) النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة ومؤداه: ما دور إدارة المعرفة في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟

### جدول رقم (٨)

دور إدارة المعرفة في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين ن=٨٦

م	العبارة	دور إدارة المعرفة في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين						مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة التقديرية	ترتيب
		موافق		غير موافق		مجموع	النسبة				
		ك	%	ك	%						
١	أضع رؤية واضحة للعمل برعاية الشباب	٤٧	٥٤,٦%	٣٥	٤٠,٦%	٤	٤,٧%	٢١٥	٢,٥	٨٣,٣%	٦
٢	أضع خطة عامة عن برامج وأنشطة رعاية الشباب بالتعاون مع الزملاء	٤٧	٥٤,٦%	٣٥	٤٠,٦%	٤	٤,٧%	٢١٥	٢,٥	٨٣,٣%	٦
٣	أراعى اختيار المبدعين في النشاط المعرفي والفني والثقافي	٥٢	٦٠,٤%	٣٢	٣٧,٢%	٢	٢,٣%	٢٢٢	٢,٥٨	٨٦,١%	٣
٤	أقدم الطرق الصحيحة لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب	٤٢	٤٨,٨%	٤٢	٤٨,٨%	٢	٢,٣%	٢١٢	٢,٤٦	٨٢,١%	٧
٥	أحرص على أن تكون البرامج والخطط متنوعة بمجال رعاية الشباب	٤٥	٥٢,٣%	٤٠	٤٦,٥%	١	١%	٢١٦	٢,٥١	٨٣,٧%	٥
٦	أخزن المعرفة والمعلومات في أماكن مناسبة	٥٠	٥٨,١%	٣٥	٤٠,٦%	١	١%	٢٢١	٢,٥٦	٨٥,٦%	٤
٧	أشارك الزملاء في وضع أهداف العمل برعاية الشباب	٥٦	٦٥,١%	٢٨	٣٢,٥%	٢	٢,٣%	٢٢٦	٢,٦٢	٨٧,٥%	٢
٨	أضع جدول زمني لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب	٥٩	٦٨,٦%	٢٥	٢٩,١%	٢	٢,٣%	٢٢٩	٢,٦٦	٨٨,٧%	١
المتوسط العام		٣٩٨	٥٧,٨%	٢٧٢	٣٩,٥%	١٨	٢,٦%	١٧٥٦	٢,٥٥	٨٥,١%	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن دور إدارة المعرفة في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (١٧٥٦) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٥) والقوة النسبية بلغت (٨٥,١%).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٣٩٨) بنسبة (٥٧,٨%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٢٧٢) بنسبة (٣٩,٥%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (١٨) بنسبة (٢,٦%). وقد جاءت العبارات رقم (٨، ٧، ٣) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الأول والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على وضع جدول زمني لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب بمجموع أوزان بلغ (٢٩٩) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٦) وقوة نسبية بلغت (٨٨,٧%). وهذا يؤكد اهتمام الأخصائيين الاجتماعيين بإنتاج المعرفة لتوافر بيئة ملائمة للعمل وهذا يعتبر أول خطوة على درب القيادة الناجحة وهي تحديد الأخصائي الاجتماعي مهامه وأعماله ووضعها موضع التنفيذ كما تشير مسؤولياتهم وأدوارهم كقادة يضعوا في اعتبارهم.
  - وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٧) والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة شجعت الأخصائيين الاجتماعيين على مشاركة الزملاء في وضع أهداف العمل برعاية الشباب. بمجموع أوزان بلغ (٢٢٦) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٢) وقوة نسبية بلغ (٨٧,٥%). وهذا يدل على المشاركة الديمقراطية في الإدارة التي يتبعها القادة الإداريين مما يتيح الفرصة للأفراد للمشاركة في طرح الأفكار والمقترحات في صياغة الأهداف وهي عملية إيصال المعرفة بأنواعها إلى الآخرين بجودة وكفاءة عالية.
  - وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على مراعاة اختيار المبدعين في النشاط المعرفي والفني والثقافي بمجموع أوزان بلغ (٢٢٢) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٨) وقوة نسبية بلغت (٨٦,١%). وهذا يدل على أن عملية المعرفة أكثر ملائمة لاستخدامها في تنفيذ أنشطة رعاية الشباب وأكثر ارتباطاً بإنجاز المهمات مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
  - وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي يوضح فيها أن إدارة المعرفة ساعدت الأخصائيين الاجتماعيين على تقديم الطرق الصحيحة لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب بمجموع أوزان بلغ (٢١٢) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٤٦) وقوة نسبية بلغت (٨٢,١%).
- ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً كانت " أن الإخصائيين الاجتماعيين يقدموا الطرق الصحيحة لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب. وهذا يؤكد ضرورة حث الأخصائيين الاجتماعيين بأهمية تطبيق إدارة المعرفة مما يؤدي إلى سهولة العمل وتوفير الوقت والجهد مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم.



(ج) النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة ومؤداه: ما دور إدارة المعرفة في تنمية اتخاذ القرارات لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب؟

## جدول رقم (٩)

دور إدارة المعرفة في تنمية اتخاذ القرارات لدى الأخصائيين الاجتماعيين ن=٨٦

م	العبارة	دور إدارة المعرفة في تنمية اتخاذ القرارات لدى الأخصائيين الاجتماعيين								
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة التقديرية
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	اجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة	٥٦	٦٥,١%	٢٩	٣٣,٧%	١	١%	٢٢٧	٢,٦٣	٨٧,٩%
٢	أشجع زملائي للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٥٨	٦٧,٤%	٢٧	٣٢,٣%	١	١%	٢٢٩	٢,٦٦	٨٨,٧%
٣	أفد أفكار ومقترحات زملائي بفاعلية	٤٦	٥٣,٤%	٤٠	٤٦,٥%	٠	—	٢١٨	٢,٥٣	٨٤,٤%
٤	أقدم المشورة عند القيام بمهام معقدة	٥٢	٦٠,٤%	٢٧	٣١,٣%	٧	٨,١%	٢١٧	٢,٥٢	٨٤,١%
٥	استمتع بشرح تفاصيل تنفيذ برامج رعاية الشباب للموظفين	٤٣	٥٠%	٣٩	٤٥,٣%	٤	٤,٧%	٢١١	٢,٤٥	٨١,٧%
٦	أدرب العاملين على المهام والإجراءات التي تنفذ في العمل	٤٢	٤٨,٨%	٣٨	٤٤,١%	٦	٦,٩%	٢٠٨	٢,٤١	٨٠,٦%
٧	اهتم بتحليل المشكلات والبحث عن البدائل المناسبة	٤٦	٥٣,٤%	٣٥	٤٠,٦%	٥	٥,٩%	٢١٣	٢,٤٧	٨٢,٥%
٨	أراعى العوامل الإنسانية قبل اتخاذ القرارات	٤٣	٥٠%	٤٢	٤٨,٨%	١	١%	٢١٤	٢,٤٨	٨٢,٥%
٩	أتابع تنفيذ القرارات الذي تم اتخاذه	٦٠	٦٩,٧%	٢٥	٢٩,١%	١	١%	٢٣١	٢,٦٨	٨٩,٥%
١٠	أساهم في وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني بالعمل	٥٨	٦٧,٤%	٢٧	٣١,٣%	١	١%	٢٢٩	٢,٦٦	٨٨,٧%
١١	اقنع الموظفين بتنفيذ القرارات بأقل جهد	٥٦	٦٥,١%	٢٦	٣٠,٢%	٤	٤,٧%	٢٢٤	٢,٦٠	٨٦,٨%
المتوسط العام		٥٦٠	٥٩,١%	٣٥٥	٣٧,٥%	٣١	٣,٢%	٢٤٢١	٢,٥٥	٨٥,٣%

يتضح من الجدول رقم (٩) أن دور إدارة المعرفة في تنمية اتخاذ القرارات لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب قوية، حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق مجموع الأوزان والذي بلغ (٢٤٢١) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٥٥) والقوة النسبية بلغت (٨٥,٣%).

كما بلغ عدد من أجاب بموافق حول عبارات هذا المؤشر من مجتمع الدراسة (٥٦٠) بنسبة (٥٩,١%)، وبلغ عدد من أجاب بموافق إلى حد ما (٣٥٥) بنسبة (٣٧,٥%)، أما عدد من أجاب بغير موافق (٣١) بنسبة (٣,٢%). وقد جاءت العبارات رقم (٩ ، ١٠ ، ٢ ، ١) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقا بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- **جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الأول** والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على متابعة تنفيذ القرارات الذي تم اتخاذه بمجموع أوزان بلغ (٢٣١) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٨) وقوة نسبية بلغت (٨٩,٥%). وهذا يدل على أن إدارة المعرفة تعطي فرصة للقادة من الأخصائيين الاجتماعيين للتأثير على القرار مما يؤدي إلى أبداع المعرفة واستمراريتها.
  - **وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١٠ ، ٢) والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة ساهمت في مساعدة الأخصائيين الاجتماعيين في وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم بالعمل وأيضاً تشجيع الزملاء للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بمجموع أوزان بلغ (٢٢٩) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٦) وقوة نسبية بلغ (٨٨,٧%) وهذا يدل على أن تطبيق إدارة المعرفة ساعد الأخصائيين الاجتماعيين على استخدام الأسلوب الديمقراطي في العمل من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالتعبير عن آراءهم وأفكارهم بحرية وهو يعتبر من أكثر الأساليب فعالية لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وأحداث تغيرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الاجتماعية.**
  - **وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة بمجموع أوزان بلغ (٢٢٧) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٦٣) وقوة نسبية بلغت (٨٧,٩%). وهذا يعتبر من الخطوات الأساسية التي تتبعها إدارة المعرفة اللازمة لدعم اتخاذ القرار مما يساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.**
  - **وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي يوضح فيها أن إدارة المعرفة شجعت الأخصائيين الاجتماعيين على تدريب العاملين على المهام والإجراءات التي تنفذ في العمل بمجموع أوزان بلغ (٢٠٨) وكذلك المتوسط المرجح والذي يبلغ (٢,٤١) وقوة نسبية بلغت (٨٠,٦%).**
- ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً كانت " أن إدارة المعرفة شجعت الأخصائيين الاجتماعيين على تدريب العاملين على المهام والإجراءات التي تنفذ في العمل. وهذا يؤكد ضرورة حث الأخصائيين الاجتماعيين بأهمية تطبيق إدارة المعرفة وضرورة خضوعهم لعمليات تدريب تتعلق بأبداع المعرفة لتنفيذ المهام والإجراءات الخاصة بطبيعة العمل على أكمل وجه.

ثامنا: النتائج العامة والتصور المقترح.

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

١- بالنسبة للنتائج الخاصة بالتساؤل الرئيسي الأول ومؤداه: ما مستوى إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة

المعرفة برعاية الشباب؟ فقد توصلت الدراسة على النحو التالي:

(أ) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتوليد المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية ومرتبطة تنازليا كالتالي:

- يحرص الأخصائيين الاجتماعيين على توفير المعرفة لتحسين الخدمات المقدمة للطلاب.
- يستفيد الأخصائيين الاجتماعيين من معارف وخبرات زملائهم في العمل.
- يحرص الأخصائيين الاجتماعيين على التزود بمهارات التفكير الإبداعية في عملهم.
- يبادر الأخصائيين الاجتماعيين بإيصال المعرفة لجميع الزملاء بالعمل.
- يتزود الأخصائيين الاجتماعيين بخبرات في تنفيذ ومتابعة وتقييم برامج رعاية الشباب
- يتعلم الأخصائيين الاجتماعيين أسس ممارسة الإدارة برعاية الشباب، وأيضا يتبادلون المعرفة في الأفكار بين الرؤساء.

- يطلع الأخصائيين الاجتماعيين على النظريات الحديثة في مجال تخصصهم باستمرار.

- يتوفر لدى الأخصائيين الاجتماعيين معلومات جديدة مرتبطة بطبيعة عملهم برعاية الشباب.

- يتوفر لدى الأخصائيين الاجتماعيين الدراية والخبرة الكافية في مجال رعاية الشباب.

(ب) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتنظيم المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية ومرتبطة تنازليا

كالتالي:

- يهتم الأخصائيين الاجتماعيين بروح الفريق في العمل لتبادل الأفكار والآراء.

- يدرك الأخصائيين الاجتماعيين أهمية إدارة المعرفة في دعم أنشطة رعاية الشباب.

- يهتم الأخصائيين الاجتماعيين بمقترحات الزملاء في التغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل.

- يحصل الأخصائيين الاجتماعيين بسهولة على المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم.

- يقوم الأخصائيين الاجتماعيين بتبويب البيانات ومن ثم تحويلها لمعلومات لاتخاذ القرارات.

- لدى الأخصائيين الاجتماعيين حافز على إثراء المعارف الخاصة برعاية الشباب، وأيضا يهتمون ببرامج

التعليم المستمر للمعرفة الإدارية برعاية الشباب.

- يتوفر لدى الأخصائيين الاجتماعيين رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.

- يحضر الأخصائيين الاجتماعيين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة في عملهم.

(ج) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتخزين المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية ومرتبطة تنازليا

كالتالي:

- يهتم الأخصائيين الاجتماعيين بحفظ تدوين السجلات التي يتم التعامل معها.

- يستعين الأخصائيين الاجتماعيين بذوي الخبرة لتخزين المعارف.
- يتوفر لدى الأخصائيين الاجتماعيين نظام لحفظ المعلومات الخاصة بأنشطة رعاية الشباب.
- يهتم الأخصائيين الاجتماعيين بأعلام الزملاء بالمستجدات المعرفية بإدارة رعاية الشباب.
- يسترجع الأخصائيين الاجتماعيين المعلومات في إلى وقت.
- يوجد لدى الأخصائيين الاجتماعيين سياسة واضحة لاسترجاع المعلومات لإنجاز عملهم بسهولة.
- يتوفر لدى الأخصائيين الاجتماعيين نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.
- يحضر الأخصائيين الاجتماعيين دورات تدريبية لحفظ المعلومات واسترجعها.
- يجرى الأخصائيين الاجتماعيين التحديث المستمر على المعارف المخزونة.
- (د) أن درجة إدراك الأخصائيين الاجتماعيين بتطبيق المعرفة بمجال رعاية الشباب قوية ومرتبطة تنازليا كالتالي:
  - يشجع الأخصائيين الاجتماعيين على تبادل الأفكار والمقترحات بين الزملاء.
  - يحرص الأخصائيين الاجتماعيين على الحصول على المعلومة التي تقدمهم في عملهم.
  - يستقبل الأخصائيين الاجتماعيين الآراء والمقترحات بين جميع زملاء العمل.
  - يحرص الأخصائيين الاجتماعيين على تطبيق المعرفة في جميع أنشطة رعاية الشباب.
  - يشجع الأخصائيين الاجتماعيين على طرح أفكار إدارية مبدعة برعاية الشباب، وأيضا يستخدمون معرفتهم الخاصة لحل المشكلات المتعلقة بعملهم.
  - يشجع الأخصائيين الاجتماعيين على التنوع الفكري في العمل الإداري برعاية الشباب.
  - يستخدم الأخصائيين الاجتماعيين قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة.
  - يستخدم الأخصائيين الاجتماعيين أسلوب العصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية.
  - يتوفر لدى الأخصائيين الاجتماعيين مناخ تنظيمي لتطبيق الأفكار الجديدة.
- ٢- بالنسبة للنتائج الخاصة بالتساؤل الرئيسي الثاني للدراسة ومؤداه: ما دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب: فقد توصلت الدراسة على النحو التالي:
  - (أ) أن إدارة المعرفة دور قوى في تنمية الشخصية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب ومرتبطة تنازليا كالتالي:
    - يدرك الأخصائيين الاجتماعيين أهمية التعاون مع فريق العمل.
    - يشجع الأخصائيين الاجتماعيين على تدعيم قيم العمل الجماعي بين الزملاء.
    - يساعد الأخصائيين الاجتماعيين على توضيح أدوارهم المهنية بين العاملين برعاية الشباب وأيضا يعزز روح الانتماء والولاء تجاه عملهم.
    - يشجع الأخصائيين الاجتماعيين على تبادل الأفكار والمقترحات بين الزملاء، وأيضا يجعل لديهم دافع للعمل بأنجاز.
    - يشعر الأخصائيين الاجتماعيين بالرضا عن العمل.

- يكتسب الأخصائيين الاجتماعيين المهارة حول التعامل مع المشكلات التي تواجههم.
  - غرست لدى الأخصائيين الاجتماعيين روح الشعور بأهمية المسؤولية الاجتماعية نحو العمل.
  - يكتسب الأخصائيين الاجتماعيين المهارة حول التعامل مع الوسائل التكنولوجية.
  - جعلت الأخصائيين الاجتماعيين يديروا وقتهم بشكل فعال جدا.
- (ب) أن لإدارة المعرفة دور قوى في تنمية الرؤية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب ومرتبة

#### تنازليا كالتالي:

- وضع الأخصائيين الاجتماعيين جدول زمني لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب.
- مشاركة الزملاء في وضع أهداف العمل برعاية الشباب.
- مراعاة اختيار المبدعين في النشاط المعرفي والفني والثقافي.
- تخزين المعرفة والمعلومات في أماكن مناسبة.
- وضع رؤية واضحة للعمل برعاية الشباب، وأيضا وضع خطة عامة عن برامج وأنشطة رعاية الشباب بالتعاون مع الزملاء.

- حرصهم على أن تكون البرامج والخطط متنوعة بمجال رعاية الشباب.
  - تقديم الطرق الصحيحة لتنفيذ برامج وأنشطة رعاية الشباب
- (ج) أن لإدارة المعرفة دور قوى في تنمية اتخاذ القرارات لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب ومرتبة تنازليا كالتالي:

- متابعة الأخصائيين الاجتماعيين تنفيذ القرارات الذي تم اتخاذه.
- وضع الأخصائيين الاجتماعيين حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم بالعمل، وأيضا تشجع زملائهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- جمع الأخصائيين الاجتماعيين المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- أفعال الأخصائيين الاجتماعيين الموظفين بتنفيذ القرارات بأقل جهد.
- تنفيذ الأخصائيين الاجتماعيين أفكار ومقترحات زملائهم بفاعلية.
- تقديم الأخصائيين الاجتماعيين المشورة عند القيام بمهام معقدة.
- مراعاة الأخصائيين الاجتماعيين العوامل الإنسانية قبل اتخاذ القرارات.
- اهتمام الأخصائيين الاجتماعيين بتحليل المشكلات والبحث عن البدائل المناسبة.
- شرح الأخصائيين الاجتماعيين تفاصيل تنفيذ برامج رعاية الشباب للموظفين.
- تدريب الأخصائيين الاجتماعيين العاملين على المهام والإجراءات التي تنفذ في العمل.

## رؤية مستقبلية لتفعيل إدارة المعرفة لتنمية القيادات الإدارية من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب

### : أولاً: أهداف الرؤية:

اتساقاً مع أهداف الدراسة فإن التصور المقترح للخدمة الاجتماعية يسعى إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في اليات تفعيل مدخل إدارة المعرفة لتنمية القيادات الإدارية بمجال رعاية الشباب ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يتم اتخاذها وتتمثل في:

#### ١- تفعيل إدارة المعرفة بمراكز الشباب بالجامعة وذلك من خلال:

- تأسيس وحدة لإدارة المعرفة تتضمن المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات المهنية والعلمية وسجلات والأنشطة المهنية تساهم في تطوير برامج التنمية المهنية.
- تشجيع المشاريع البحثية التي توظف الخبرات العلمية والمهنية بالعمل مع الطلاب.
- تفعيل قنوات الاتصال بين مراكز إدارة المعرفة بالكليات لتبادل الخبرات بينهم.
- وضع استراتيجيات مناسبة لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بالكليات.
- إدخال مدخل إدارة المعرفة من ضمن مناهج العملية التعليمية بالجامعات.
- ضرورة توفير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
- تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين العاملين للوصول إليها في أي وقت
- توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وحماية المعلومات والحصول عليها بسهولة.
- الاستفادة من المؤسسات والجهات الداعمة لمدخل إدارة المعرفة.
- نشر ثقافة إدارة المعرفة بالجامعة.
- تزويد الأخصائيين الاجتماعيين بالطرق السليمة لتنظيم المعرفة المتوفرة لديهم وتخزينها والاستفادة منها.
- ضرورة رسم سياسات تدريبية حول تقنيات إدارة المعرفة.

#### ٢- تفعيل دور قائد المعرفة بمراكز الشباب بالجامعة من خلال:

- مراعاة اختيار المديرين بمدى مشاركتهم في أنشطة إبداعية تشاطر الأبداع.
- توفير المناخ الاجتماعي الذي يقوم على الثقة والاحترام بين جميع العاملين بمركز رعاية الشباب.
- تنشيط الحافز المادي والمعنوي للأفراد ذوي المعرفة العالية
- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية العاملين بمجال رعاية الشباب لزيادة معرفتهم بتكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيفها في برامج وأنشطة رعاية الشباب.
- زيادة درجة مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- التقييم المستمر للأداء العاملين مما يساعدهم على توليد الأفكار الإبداعية بالعمل بمجال رعاية الشباب.
- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين الأخصائيين الاجتماعيين.

- تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على البحث والابتكار حول طرق وأساليب جديدة للعمل.
- تنمية مهارات الاتصال بين القيادات الإدارية.
- أن يكون لدى القيادات الإدارية الخبرة الكافية والتدريب على أداء أدوارهم المهنية ولنقل المعرفة.

### ثانياً: اليات تطبيق إدارة المعرفة في إدارات رعاية الشباب

حتى يمكن تحقيق إدارة معرفة فاعلة لابد من التركيز على مجموعة من الآليات وهي:  
عملية اكتساب المعرفة وتطويرها ويتم ذلك من خلال:

- تطوير معارف الأخصائيين الاجتماعيين في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.
  - تعزيز الطرق والأساليب الحديثة المناسبة لاكتساب المعرفة
  - التركيز على النظريات الحديثة في الإدارة
  - تطوير قواعد البيانات لتحسين أداء الأخصائيين الاجتماعيين في المؤسسات المختلفة
- عملية تنظيم المعرفة وتتم من خلال:

- توفير معارف ومعلومات ذات القيمة عن برامج وأنشطة رعاية الشباب.
  - تحديد استراتيجيات إدارة المعرفة وأساليب العمل بها.
  - تحديد مصادر المعرفة بإدارات رعاية الشباب
- عملية تطبيق المعرفة واستخدامها وتتم من خلال:

- دعوة خبراء إدارة المعرفة للمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- توفير فريق عمل متخصص مهني للعمل بإدارات رعاية الشباب.

### ثالثاً: المهام التي يتم التركيز عليها لتطبيق إدارة المعرفة

- الاهتمام بالعنصر البشري من (الأخصائيين الاجتماعيين) وتقديرهم وتدريبهم.
- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافأة لذوي الكفاءات.
- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصالات مشجعة على الأبداع
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة.

### رابعاً: استراتيجيات تنمية السلوك القيادي المؤثر:

- ١- الكفاءة: وهي القدرة على الدفاع عن الأخصائيين الاجتماعيين والعمل من أجلها وتمثيلها.
- ٢- الفهم: وهو استبصار أهداف الأخصائيين الاجتماعيين والعمل على تحقيقها.
- ٣- التنظيم: وهو الذي يتمثل في تحديد عمله وعمل الآخرين وتخطيطه لعلاقات العمل وتنظيمها وتحسين توصيل المعلومات واستقبالها وعلمه بالأمور.
- ٤- المبادرة: وهو أكثر الأعضاء إسهاماً في أفكار المناقشة والاهتمام بسلوك الأفراد.



- ٥- التقدير: الاعتراف بجهود الأخصائيين الاجتماعيين والتعبير عن تقبلهم لعملهم.
- ٦- الثقة: وهي تتمثل في إشاعة الألفة والاحترام بين الأخصائيين الاجتماعيين.
- ٧- التعاون: وهو الاحترام المتبادل بين الأخصائيين الاجتماعيين وتجنب المناقشات الحادة
- ٨- المشاركة: وهي المشاركة الفعالة بين الزملاء بمجال رعاية الشباب.

### خامسا: أدوار القيادات الإدارية بمراكز رعاية الشباب:

- وهي التي تتضمن القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية وحث الآخرين بهذه الرؤى والتي تتمثل في:
- ١- الرؤية الابتكارية: بمعنى التركيز على الأبداع والابتكار في مجالات تنفيذ أنشطة رعاية الشباب حتى تتماشى مع اهتمامات الطلاب المشاركين في الأنشطة.
- ٢- وضع استراتيجية التنفيذ: وهي التي تركز على ضرورة ترجمة الرؤية في أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ.
- ٣- تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف: وهي تعنى قدرة القائد على خلق المشاركة الفعالة بين فريق العمل في الإنجاز بكفاءة عالية.
- ٤- حل المشكلات النمطية: وهي قدرة القائد على تحليل للمشكلات النمطية للوصول إلى الأسباب الحقيقية والوصول إلى الحل الواقعي المناسب وإيجاد أو ابتكار الحلول.

### سادسا: الأساليب المهنية التي يعتمد عليها القائد:

- ١- أساليب التعليم: وتهدف إلى مساعدة العاملين على زيادة معارفهم ومعلوماتهم حول طبيعة العمل بمراكز رعاية الشباب.
- ٢- أساليب التشجيع: وهي تتمثل في تشجيع العاملين على الاهتمام بتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف.
- ٣- أساليب التوضيح والتعبير: وهي تتمثل في تبسيط الإجراءات واللوائح المنظمة التي تساهم في نشر أعمال العاملين.

### سابعا: المهارات التي يعتمد عليه القائد:

- ١- مهارة الاتصال: وذلك من خلال قدرته على نقل وتوصيل الأفكار والآراء بكفاءة لدى جميع العاملين بمراكز رعاية الشباب.
- ٢- مهارة الأتفاع: وهي القدرة على أفتناع العاملين بمراكز الشباب بتحقيق الأهداف التي يعرضها
- ٣- مهارة التواصل: وهي حلقة اتصال بين العاملين والقيادات من أجل تحقيق الترابط والتعاون والثقة المتبادلة التي تساهم في تنمية أداء أعمالهم.
- ٤- مهارة التحفيز: وهي تتمثل في تشجيع العاملين على إظهار مواهبهم وقدراتهم الإبداعية وذلك من خلال تشجيعهم على الإخلاص في العمل والقدرة في الأداء.



## المراجع المستخدمة.

- ١- عبد الرحمن حسين، رعد خلف عطية: استراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية، بحث منشور، بمجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق، العدد ١٠٢، ٢٠١٣، ص ٤٢٨
- ٢- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه أدري حديث للمنظمات في عصر العولمة، بحث منشور بالمؤتمر العلمي الدولي، كلية الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ٢٠١٢
- ٣- سعد غالب ياسين: الموارد البشرية وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٢
- ٤- نورة ناصر عبد الله: تحديات إدارة المعرفة، بحث منشور، المجلة المعلوماتية، العدد الثالث والثلاثون، السعودية، ٢٠١١، ص ٢٥
- ٥- عبد الفتاح عبد الرحمن، سمية محمد توفيق: مكونات إدارة المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ٥، العدد ٣، ٢٠٠٩
- ٦- حميدة محمد النجار: العلاقة بين خصائص المديرين واستخدام إدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة في مصر، بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٤، العدد ٢، القاهرة، ٢٠١٠
- ٧- نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١
- ٨- حيدر شاكر نوري: تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، بحث منشور، مجلة ديالى، العدد الثامن والأربعون، ٢٠١١
- ٩- موفق فتحي سعاد، حسن محمد تيم: درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٢٤، فلسطين، ٢٠١١
- ١٠- سعد بن علي الشهراني: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣
- 11-Li-Ren Yang etal. Knowledge leadership to improve project and organizational performance, International Journal of Project Management 32,2014
- 12-Aino Kianto etal. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation, Journal of Business Resear,2017
- ١٣- جيهان عبد الرحمن: إدارة المعرفة، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، العدد ١٤٢، ٢٠١٤، ص ٣
- ١٤- صبرية اليحيوي: إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور، المجلة التربوية، الكويت، المجلد ٢٥، العدد ٩٩، ٢٠١١، ص ١٠٠

- ١٥- هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الأبداع والتجديد في الإدارة العربية، بحث منشور، بالمجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد الثلاثون، العدد ٢، ٢٠١٠، ص ١٦٢: ١٦٣
- ١٦- هاشم الطاعي النعيمي: دور القيادات الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥
- ١٧- نقل عواض الحارثي: دور الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧
- ١٨- محمد إبراهيم خليل: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، ٢٠١٠
- 19-Ludmila Mládková. Leadership in management of knowledge workers, Procedia – Social and Behavioral Sciences 41,2012
- 20-Javier Flores-Zamora , Jesús García-Madariaga . Does opinion leadership in fl uence service evaluation and loyalty intentions? Evidence from an arts services provider, Journal of Retailing and Consumer Services 39,2017
- 21-Seyyed Mohammad etal. The relationship between knowledge of leadership and knowledge management, journal homepage,2017
- ٢٢- محمود عبد الرحمن إبراهيم: دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، بحث منشور، بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ١٣، العدد ٣، ٢٠١٧
- ٢٣- حنان الصادق: إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية، بحث منشور، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، العدد ٢٢، ٢٠١٠، ص ٤٥
- ٢٤- صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤٢
- ٢٥- هيثم على حجازي: إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٢٤
- ٢٦- أكرم سالم الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ٦٦
- ٢٧- عامر خضر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٤٨
- ٢٨- على محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٨١
- ٢٩- رفعت عبد الحليم: الأبداع وإدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد ٣٢، العدد ٢، ٢٠١٢

- ٣٠- عبد الرحمن حسين، رعد خلف عطية: استراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية، بحث منشور، العدد ١٠٢، بمجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق، ٢٠١٣، ص ٤٤٠
- ٣١- صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص ٤٣: ٤٤
- ٣٢- أكرم احمد الطويل، رعد محمد يحيى: عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل، بحث منشور، مجلة تنمية الرافدين، العراق، مجلد ٢٩، العدد ٨٦، ٢٠٠٧، ص ١٥٣: ١٥٨
- ٣٣- ممدوح عبد العزيز محمد: إدارة المعرفة: مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة، العدد ١٠٧، ٢٠٠٤، ص ٢٥: ٢٧
- ٣٤- أشرف السعيد أحمد: أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، بحث منشور، بالمؤتمر الدولي السابع، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٧٩١
- ٣٥- صبحي السيد الشافعي: المدير العربي وعصر المعرفة، بحث منشور بمجلة المدير الناجح، العدد ٩٣، القاهرة ٢٠٠١، ص ٣٥
- ٣٦- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ١٢٦
- ٣٧- جمال ماضي: القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ٦٧
- ٣٨- أحمد عبد الفتاح ناجي: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، زرقاء اليمامة، الفيوم، ٢٠١٤، ص ٣٣٨
- ٣٩- محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٨: ١٩
- ٤٠- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٥٧
- ٤١- ماهر أبو المعاطي على: الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٤٦
- 42-Koots and O donnel: **Personal Management**, New York, donnel press co, 1995, P 436.
- ٤٣- عجيلة محمد، مصطفى بن نوى: دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإدارية الإبداعية "رؤية مستقبلية"، بحث منشور، بالمؤتمر العلمي الدولي الثاني، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ٢٠٠٨
- ٤٤- أحمد عبد السلام: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ١١
- ٤٥- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، د.ن، د.ت، ص ٢٥٣
- ٤٦- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢٦٢
- ٤٧- على السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، د.ت، ص ٢٣٤
- ٤٨- أحمد عبد الفتاح ناجي: أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية، زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٨٨: ٣٨٩
- ٤٩- ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة الصفوة، الفيوم، ٢٠١١، ص ٣٦٢

- ٥٠- أشرف السعيد أحمد: أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، بحث منشور، بالمؤتمر الدولي السابع، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٨٢٩ : ٨٣٠
- ٥١- منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠١٣ ، ص ٧٧ : ٧٨
- ٥٢- منال طلعت محمود: مرجع سبق ذكره، ص ١٣٦
- ٥٣- حسين محمود حريم: القيادة الإدارية: مفهوما وأنماطها، بحث منشور، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، المجلد ٤، العدد ٤، ١٩٧٧، ص ٢٥ : ٢٦
- ٥٤- عبد الرحمن محمد العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٩١
- ٥٥- محمد أحمد الحراحشة: أنماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد ١١، العدد ٤، ٢٠٠٥، ص ٥١٨
- ٥٦- ماهر أبو المعاطي على: الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٤٧
- ٥٧- نعيمة الظرفان: القيادة الإدارية وإدارة المعرفة، بحث منشور المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، المغرب، العدد ١٢٨، ٢٠١٦، ص ٣٩٠ : ٣٩٢
- ٥٨- أحمد عبد الفتاح ناجي: أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٩٩ : ٤٠٠
- ٥٩- ريتا موس عبد الله: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الأبداع التنظيمي وأثرها في أداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٢
- 60-Javier Flores-Zamora , Jesús García-Madariaga . Does opinion leadership in fl uence service evaluation and loyalty intentions? Evidence from an arts services provider, Journal of Retailing and Consumer Services 39,2017