

مجلة سوهاج لعلوم وفنون  
التربية البدنية والرياضة



جامعة سوهاج  
كلية التربية الرياضية

## نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

د / سارة سعد زغول عرفان

مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية  
جامعة سوهاج

د / محمد إيهاب أحمد إبراهيم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية  
جامعة سوهاج

مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة - العدد الثامن - يناير ٢٠٢٢ م  
الترقيم الدولي: (ISSN 2682-3748) print (ISSN 2682-3837) online

## نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

\*د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

\*د/ سارة سعد زغلول عرفان

### المقدمة ومشكلة البحث :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً كبيراً في جميع العلوم ومجالات الحياة بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة ، وكان لزاماً على الإنسان أن يواكب هذا التقدم بالاستعداد له ومسايرته وتوفير المناخ المناسب لذلك ومحاولة التغلب على العقبات التي قد تواجهه وإعطاء الفرصة لدى الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمات لإظهار قدراتهم الكامنة وتعديل سلوكياتهم وأفكارهم.(١٠ : ٣٢)

وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز. (١٣ : ٥)

وإذ تُعتبر الإدارة الرياضية أحد أهم عوامل نجاح أو فشل أي عمل أو نشاط رياضي ، لذا فإن نجاح المنظمات الرياضية مرهوناً بنجاح الإدارة بها وتحقيق الأهداف المنشودة لتلك المنظمات.(٢ : ٩)

ولا تتحقق هذه الأهداف إلا بالطاقات الكامنة المتمثلة في الموارد البشرية الموجودة بهذه المنظمات ، الأمر الذي يستوجب قيام تلك المؤسسات بإعادة ترتيب أولوياتها وتبني بعض الإتجاهات الحديثة المرتبطة بعلم الإدارة كإدارة المعرفة التي تعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة والإبتكارية مصادر رئيسية للإبداع والتفوق.(٥ : ٦)

وقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة ورأس المال الفكري حيث أدركت المؤسسات أن ذلك الإهتمام يُحدث نقلات نوعية هائلة ، ومن ثم بدأ البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة كمدخل يساعد المنظمات على التغلب على الكثير من التحديات.(٨ : ٢٧)

وفي هذا الصدد يضيف " صالح إسماعيل " (٢٠١٦م) أن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات ولكن أيضاً على البيئة الإجتماعية داخل المنظمة إذ تتطلب مزيداً من الإهتمام بالعنصر البشري والجوانب الأخرى وخاصة الخبرة والمعرفة الضمنية التي تكمن في عقول موظفيها.(٧ : ١)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

ويؤكد "سعد الحارثي" (٢٠٠٩م) أن إدارة المعرفة تعتبر أحد أهم المصادر والعوامل التي تمتلكها المنظمة لتحقيق النمو والتطور ولتعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجيتها وجودة خدماتها. (٢:٤)

ويذكر "عبد الله وليد" (٢٠١٢م) أن نجاح المنظمات يقترن بمدى قدرتها على إستغلال ما تملكه من معارف ومعلومات وخلق معارف جديدة لتوظيفها في إبتكار سياسات وأساليب عمل جديدة تلبي إحتياجاتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (١:٩)

ويتفق الباحثان مع نتائج دراسة كل من "محمد حامد" (٢٠١٧م) (١١) ، "سامية فريد" (٢٠١٦م) (٣) ، "Zack, Mckeen" (٢٠٠٩م) (١٨) ، "Bogner & Bansal" (٢٠٠٧م) (١٦) ، "Feng et al" (٢٠٠٥م) (١٧) ، "AL-Mashari et al" (٢٠٠٢م) (١٥) والتي جاءت لتؤكد أن تبني إتجاه إدارة المعرفة في المنظمات يؤدي إلى تطوير تلك المنظمات ونموها وتحسين عمليات إتخاذ القرار بها ، ومن ثم تحقيق أهداف تلك المنظمات بصورة أفضل.

ومن خلال عمل الباحثان أعضاء هيئة تدريس بقسم الإدارة الرياضية وتردهما على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج للإشراف على مجموعات التدريب الميداني ، والمشاركة في تنفيذ بعض الأنشطة الرياضية ، وكذلك إجراء بعض المقابلات مع بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج لاحظ الباحثان وجود ضعف لمفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة وكذلك عدم ممارسة عملياتها المختلفة الأمر الذي قد يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين بها وعدم القدرة على الإبداع والإبتكار في العمل لديهم وصعوبة عمليات إتخاذ القرارات بصورة صحيحة وناجحة. في الوقت التي اكدت فيه الدراسات السابقة والمراجع العلمية على اهمية تطبيق إدارة المعرفة والفوائد التي تعود على المؤسسات المختلفة من تطبيقها .

وفي حدود ما تمكن الباحثان من الإطلاع عليه لم يتم التوصل إلى دراسة واحدة تناولت إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة ، الأمر الذي دعا الباحثان للقيام بهذه الدراسة بهدف وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

### المصطلحات الواردة في البحث :

#### إدارة المعرفة :

هي إيجاد طرق للإبداع في سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها بين الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة عالية. (٢٠:١٤)

ويعرفها الباحثان :

قدرة المؤسسة على إكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون بهدف تطوير الأداء والعمل داخل تلك المؤسسة وتحسين عمليات إتخاذ القرار بها.

### أهمية البحث والحاجة إليه :

١. إدارة المعرفة تعتبر من الموضوعات الجديدة والحديثة على الفكر الإداري داخل الهيئات والمنظمات الشبابية.

٢. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في الإرتقاء بمستوى أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

٣. يأمل الباحثان إدراج أسلوب إدارة المعرفة كفكر إداري جديد ضمن برامج تدريب وتأهيل العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

### هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وذلك من خلال التعرف على :

١. الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

٢. المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

### تساؤلات البحث :

١. ما الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ؟

٢. ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ؟

٣. ما النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ؟

### الدراسات السابقة :

١. دراسة "محمد حامد فتحى" (٢٠١٧) (١١) بعنوان " إستراتيجية مقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالإتحاد المصرى للسباحة فى ضوء إدارة المعرفة" إستهدفت الدراسة وضع إستراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالإتحاد المصرى للسباحة ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان المنهج الوصفى والمنهج التجريبي، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٧) من العاملين بالإتحاد المصرى لكرة السلة ، والحكام ، والمدربين ، وبعض مديري حمامات السباحة ، وإستخدم الباحثان الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود قصور فى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة بالإتحاد المصرى للسباحة .

٢. دراسة "سامية فريد محمد" (٢٠١٦) (٣) بعنوان "إدارة المعرفة لدى العاملين بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الأداء" واستهدفت الدراسة وضع إستراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة ، ولتحقيق ذلك إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (١٢٧) من الإداريين والحكام وأعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصرى للكرة الطائرة ، وإستخدمت الباحثة الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع إستراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة .
٣. دراسة "أيمن محمد إبراهيم" (٢٠١٥م) (١) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقى فى الهيئات الرياضية " ، وإستهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة ببعض الهيئات الرياضية ، وبلغ عدد أفراد العينة (٩٢) من العاملين ببعض الإتحادات والأندية الرياضية ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان المنهج الوصفى ، كما إستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها أن الهيئات الرياضية تتوفر لديها نظام دائم لتحديث المعلومات التى يمكن إستخدامها فى تطبيق إدارة المعرفة .
٤. دراسة "سعود بن عيد العنزى" ، "نيفين حامد حربى" (٢٠١٥) (٦) بعنوان "معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية " ، وإستهدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (٦٥٥) عضو هيئة تدريس وهيئات معاونة من العاملين بجامعة أم القرى ، وتبوك ، وإستخدم الباحثان الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: جاءت المعوقات البشرية فى الترتيب الأول ثم المعوقات الفنية وأخيرا المعوقات الإدارية كمعوقات لتطبيق إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية .
٥. دراسة محمد عبد الفتاح (٢٠١٢) (١٢) بعنوان "معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين " وإستهدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الخاصة بمحافظة غزة ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان المنهج الوصفى التحليلى ، وبلغت عينة الدراسة (١٥٨) من العاملين الأكاديميين والإداريين ببعض الجامعات الفلسطينية ، كما إستخدم الباحثان الإستبيان لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها أن حداثة الجامعات الخاصة تعتبر من أهم المعوقات التى تواجه إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية ، وأوصت بضرورة نشر ثقافة المعرفة بين العاملين ، وتزويد المكتبات بالمراجع العلمية الحديثة .

٦. دراسة " Zack, Mckeen " (٢٠٠٩م) (١٨) بعنوان " Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis إدارة المعرفة والأداء المالي و التنظيمي " ، واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وكلا من الأداء التنظيمي والأداء المالي ، وإشتمل مجتمع الدراسة على (١٥٠) مدير تنفيذي من العاملين في (A Leading North American Business School)، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة بين الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة ووجود علاقة مباشرة بين الأداء التنظيمي والأداء المالي.

٧. دراسة " Bogner & Bansal " (٢٠٠٧م) (١٦) بعنوان " Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance إدارة المعرفة كأساس لإستدامة الأداء المتميز " ، وإستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وإستدامة التميز ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (٤٢) مؤسسة ، كما إستخدم الباحثان الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج وجود علاقة طردية بين إستدامة تميز المؤسسات وقدرتها على توليد وتطبيق المعرفة .

**إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**

في ضوء أهداف وفروض البحث إستخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته وطبيعة هذا البحث.

**مجتمع البحث :**

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج والذي يبلغ عددهم (١١٢) فردًا.

**عينة البحث :**

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٦٨) فردًا وبنسبة مئوية بلغت (٧٠%) من مجتمع البحث وخارج العينة الإستطلاعية. وجدول (١) يوضح ذلك.

- تم اختيار العينة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات وبلغ قوامها (١٥) فردًا بنسبة ١٣.٤% من إجمالي المجتمع الأصلي .

جدول (١)  
يوضح توزيع أفراد العينة

م	العاملين بمديرية الشباب والرياضة	النسبة المئوية
المجتمع الأصلي	١١٢	%١٠٠
العينة الأساسية	١٠٠	%٧٠
العينة الاستطلاعية	١٥	%١٣.٤

أدوات جمع البيانات :

١- المقابلة الشخصية :

إستخدم الباحثان المقابلة الشخصية مع ذوى الخبرة في مجال الإدارة الرياضية ، وكذلك المقابلة الشخصية مع بعض القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة.

إستمارة الإستبيان :

أ- إستمارة إستبيان للتعرف على الواقع الفعلى لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (من تصميم الباحثان).

ب- إستمارة إستبيان للتعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (من تصميم الباحثان).

خطوات إعداد إستمارة الإستبيان :

اولا : إستبيان الواقع الفعلى لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

- ١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة .
- ٢- توصل الباحثان لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحثان لعدد (٤) محاور يمكن أن تقيس الواقع الفعلى لإدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
- ٣- قام الباحثان بعرض محاور الإستبيان على مجموعة من الخبراء (٥) فى مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) ، وجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى محاور الإستبيان .

### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور الإستبيان . (ن=٥)

النسبة المئوية	رأي الخبير		المحاور	م
	غير موافق	موافق		
%١٠٠	-	٥	إكتساب المعرفة	١
%١٠٠	-	٥	تخزين المعرفة	٢
%١٠٠	-	٥	توزيع المعرفة	٣
%١٠٠	-	٥	تطبيق المعرفة	٤

يتضح من جدول(٢): بلغت نسبة موافقة الخبراء على محاور الإستبيان ١٠٠%، وبالتالي تمت الموافقة على جميع محاور الإستبيان.

٤- قام الباحثان بصياغة عبارات الإستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت الإدارة المعرفية حيث توصل الباحثان لصياغة عدد (٢٧) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان .

٥- المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- صدق الإستبيان : لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحثان صدق المحكمين ، حيث قام الباحثان بعرض الإستبيان فى صورته الأولى مرفق (٢) على السادة الخبراء (٥) خبراء . وجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء فى عبارات الإستبيان .

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول إستبيان الواقع الفعلى لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن = ٥)

المحور الأول: إكتساب المعرفة														
العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة
		%١٠٠	١٠	٧	%١٠٠	١٠	٥	%٨٠	٨	٣	%٨٠	٨	١	
		%١٠٠	١٠	٨	%٨٥,٧١	١٢	٦	%٨٠	٨	٤	%٨٠	٨	٢	
المحور الثاني:الصفات تخزين المعرفة														
العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة
		%٨٠	٨	٧	%١٠٠	١٠	٥	%٨٠	٨	٣	%٨٠	٨	١	
					%١٠٠	١٠	٦	%٨٠	٨	٤	%١٠٠	١٠	٢	



المحور الثالث: توزيع المعرفة

العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة
		%٨٠		٨	٧	%٨٠	٨	٥	%١٠٠	١٠	٣	%١٠٠	١٠	١
						%١٠٠	١٠	٦	%١٠٠	١٠	٤	%١٠٠	١٠	٢

المحور الرابع: تطبيق المعرفة

العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة	العبرة	المقدرة	النسبة
		%٨٠		٨	٥	%١٠٠	١٠	٤	%١٠٠	١٠	٣	%١٠٠	١٠	٢

ويتضح من جدول (٣) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الإستبيان .

ب- ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحثان بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (١٥) فردا من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ومن خارج عينة البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/٨/٦ : ٢٠٢٠/٨/٢١ م ، وإستخدم الباحثان لحساب الثبات معامل ألفا كرونباخ ، وجدول (٤) يوضح ذلك

جدول (٤)

ثبات ألفا كرونباخ لإستبيان الواقع الفعلى لتطبيق إدارة المعرفة  
بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن=١٥)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	إكتساب المعرفة	٠.٩٣
٢	تخزين المعرفة	٠.٩٤
٣	توزيع المعرفة	٠.٩٤
٤	تطبيق المعرفة	٠.٩٣
	الدرجة الكلية	٠.٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٥١٤

يتضح من جدول (٤) تراوحت معاملات ألفا لمحاوَر الإستبيان ما بين (٠.٩٣ : ٠.٩٥)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠.٩٧) وهى معاملات إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

ثانياً: خطوات إعداد إستبيان معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج:

١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التى تناولت إدارة المعرفة والدراسات التى تناولت بعض المعوقات الإدارية التى تواجه المؤسسات بصفة عامة .

٢-توصل الباحثان لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث تم التوصل لعدد (٣) محاور يمكن أن تقيس المعوقات التى تواجه إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

٣- قام الباحثان بعرض محاور الإستبيان على مجموعة من الخبراء (٥) فى مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) ، وجدول (٥) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى محاور الإستبيان

#### جدول (٥)

آراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور المعوقات التى تواجه إدارة المعرفة  
بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن = ٥)

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية	٤	١	%٨٠
٢	المعوقات البشرية لإدارة المعرفة	٥	-	%١٠٠
٣	المعوقات المادية لإدارة المعرفة	٥	-	%١٠٠

يتضح من جدول (٥) ما يلى : تراوحت نسبة موافقة الخبراء على محاور الإستبيان ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وبالتالي تم قبول جميع محاور الإستبيان .

١- بعد تحليل المراجع العلمية التى تناولت إدارة المعرفة قام الباحثان بصياغة عبارات الإستبيان حيث تم التوصل لصياغة عدد (٢١) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان .

٢- المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- صدق الإستبيان : لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحثان صدق المحكمين ، حيث قام الباحثان بعرض الإستبيان فى صورته الأولى مرفق (٤) على السادة الخبراء (٥) خبراء . وجدول (٦) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى عبارات الإستبيان .

جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول استبيان المعوقات التى تواجه

إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن = ٥)

المحور الأول:معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية

العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة
١	١٠	%١٠٠	٣	١٠	%١٠٠	٥	٨	%٨٠	٧	١٠	%١٠٠
٢	١٠	%١٠٠	٤	١٠	%١٠٠	٦	٨	%٨٠			

المحور الثاني: المعوقات البشرية لإدارة المعرفة

العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة
١	١٠	%١٠٠	٣	١٠	%١٠٠	٥	١٠	%١٠٠	٧	١٠	%١٠٠
٢	٨	%٨٠	٤	١٠	%١٠٠	٦	٨	%٨٠			

المحور الثالث : المعوقات المادية لإدارة المعرفة

العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة	العبارة	المقدرة	النسبة
١	٨	%٨٠	٣	١٠	%١٠٠	٥	١٠	%١٠٠	٧	١٤	%١٠٠
٢	٨	%٨٠	٤	١٠	%١٠٠	٦	٨	%٨٠			

ويتضح من جدول(٤) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الإستبيان وأصبح عدد عبارات الإستبيان (٢١) عبارة .

ب-ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحثان بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (١٥) فردا من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ومن خارج عينة البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/٨/٦م إلى ٢٠٢٠/٨/٢١م ، وإستخدم الباحثان لحساب الثبات معامل ألفا كرونباخ ، وجدول (٧) يوضح ذلك

جدول (٧)

ثبات ألفا كرونباخ لإستبيان المعوقات التي تواجه العاملين  
بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن=١٥)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية	٠.٩٥
٢	المعوقات البشرية لإدارة المعرفة	٠.٩٧
٣	المعوقات المادية لإدارة المعرفة	٠.٩١
	الدرجة الكلية	٠.٩٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٥١٤

يتضح من جدول (٧) تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠.٩١ : ٠.٩٧)، و بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية (٠.٩٩) وهي معاملات دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) مما يؤكد على ثبات الإستبيان.

الدراسة الأساسية

قام الباحثان بتطبيق الإستبيانات على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (١٠٠) فردا من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وذلك في الفترة من ٢٧/٨/٢٠٢٠م : ٢٥/٩/٢٠٢٠م

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

ولحساب نتائج البحث إستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية : (معامل ألفا كرونباخ ، النسبة المئوية ، الدرجة المقدره ، المتوسط الموزون ، الإنحراف المعياري للمتوسط الموزون) . وقد إرتضى الباحثان مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) كما إستخدم الباحثان برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها :

تحقيقا لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما تم التوصل إليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحثان تقديم عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها :

التساؤل الأول : ما الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

سوهاج ؟

جدول (٨)

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون

والنسبة المئوية لمحور: اكتساب المعرفة (ن=٦٨)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	توفر الإدارة قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالإدارة .	8	45	15	129	1.90	0.98	63%
٢	يوجد بالإدارة أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة.	10	40	18	128	1.88	0.98	62.75%
٣	تهتم الإدارة بنتائج الأبحاث العلمية الجديدة في مجال التربية والتربية الرياضية.	3	5	60	79	1.16	0.94	38.73%
٤	تشجع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة.	4	5	59	81	1.19	0.94	39.71%
٥	تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	8	10	50	94	1.38	0.86	46.08%
٦	تحتفظ الإدارة بسجلات وتقارير للمشكلات السابقة للاستعانة بها مستقبلاً.	2	4	62	76	1.12	0.86	37.25%
٧	تستعين الإدارة بالمخططات والأشكال والجداول والوثائق كمصدر لجمع المعلومات.	10	3	55	91	1.34	0.95	44.61%
٨	يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس ،انترنت ،شبكة اتصالات داخلية).	8	42	18	126	1.85	0.89	61.76%
مجموع المحور		٥٢	١٥٤	٣٣٧	٨٠١	١,٤٧	٠,٤٩	٤٩,١%

يتضح من جدول (٨) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الأول: إكتساب المعرفة مابين (37.25% : 63%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١) وبلغت أهميتها النسبية ٦٣%، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثامن وبلغت أهميتها النسبية 37.25%.

ويتضح من ذلك أن إستجابات أفراد العينة حول محور اكتساب المعرفة أوضحت وجود بعض نقاط القصور في جوانب تطبيق ممارسات إكتساب المعرفة ، وهي أن الإدارة لا توفر قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. كما أنها لا تهتم بنتائج الأبحاث العلمية الجديدة في

مجال التربية والتربية الرياضية ، بجانب عدم وجود أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة. وعدم وجود وسائل إتصال تكنولوجية متعددة ( فاكس ، إنترنت ، شبكة إتصالات داخلية ) ، كما أن الإدارة لا توفر وسائل تشجيع أو تحفيز للعاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة ، أو الحصول على دورات تدريبية أثناء الخدمة ، كما أن الإدارة لا تحتفظ بسجلات وتقارير للمشكلات السابقة للإستعانة بها مستقبلاً. ويعزو الباحثان ذلك إلى نقص الميزانية المخصصة للإدارة الأمر الذي يعوق توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة وأيضاً عدم قدرتها على تخصيص مبالغ مالية لتشجيع العاملين على الحصول على مؤهلات علمية أعلى ، مما ينعكس بصورة سلبية على توافر خبرات مميزة داخل الإدارة يمكن الإستعانة بها في عمليات إكتساب المعرفة ، وهذا ما يتفق مع دراسة "محمد عبد الفتاح" (٢٠١٢) (١٢) والتي أكدت على أن الطاقات البشرية المميزة تعد من أهم العوامل التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعات الخاصة في عملية إكتساب المعرفة ، و أوصت بضرورة الإستعانة ببعض أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الحكومية ذوى الخبرة لتدعيم عمليات إدارة المعرفة .

#### جدول (٩)

#### الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون

والنسبة المئوية لـ محور: تخزين المعرفة (ن=٦٨)

م	العبارات	دائماً	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	يتبادل العاملون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي توجههم أثناء العمل.	3	47	18	121	1.78	0.59	59%
٢	يقوم العاملون بتدوين وتسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف ومعلومات جديدة تفيد العمل .. وترتبط به.	1	5	62	75	1.10	0.37	36.76%
٣	يوجد شخص مسئول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.	3	0	65	74	1.09	0.36	36.27%
٤	يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتنقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً.	2	3	63	75	1.10	0.37	36.76%
٥	يتوافر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو	4	45	19	121	1.78	0.59	59.31%

							إستخدامها بطريقة غير مناسبة.
38.24%	0.38	1.15	78	60	6	2	يسعى العاملون إلى حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة.
40.69%	0.41	1.22	83	56	9	3	تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.
64.92%	0.65	1.95	927	343	115	18	مجموع المحور

يتضح من جدول (٩) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني تخزين المعرفة ما بين (36.27% : 59.31%) حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة 59.31% ، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير بنسبة 36.27% .

ويتضح من ذلك أن استجابات أفراد العينة حول محور تخزين المعرفة أوضحت وجود قصور شديد في هذا الجانب حيث حصلت على نسبة مئوية أقل من ٧٠% ، مثل أن مديرية الشباب والرياضة لا توفر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو استخدامها بطريقة غير مناسبة ، كما أن العاملين لا يتبادلون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل ، ولا يهتمون بتدوين وتسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف ومعلومات جديدة تفيد العمل وترتبط به ، بجانب عدم إهتمامهم بتحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً ، وأن الإدارة العليا لا تهتم بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى ، كما أنه لا يوجد شخص مسئول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه، ويعزو الباحثان ذلك القصور لعدم إقتناع الإدارة العليا والعاملين بأهمية تطبيق إدارة المعرفة ، وبالتالي تجد أن الإدارة لا تمنع من نقل شخص مميز إلى إدارة أخرى بغض النظر عن ان نقله سوف يؤثر على كفاءة الإدارة ، أو أنها تهتم لأن يقوم بنقل خبراته إلى أحد العاملين حتى لا يحدث عجز فني بعد النقل في الإدارة ، كما يعزو الباحثان عدم اعتماد العاملين على المناقشات في حل المشكلات التي تواجههم إلى القصور في تنظيم وإدارة الاجتماعات لدى مديرية الشباب والرياضة ، ونقص كفاءة العاملين في جوانب إعداد تقارير وسجلات لتدوين الحلول لبعض المشكلات ، وهذا ما يتفق مع دراسة "سامية فريد محمد" (٢٠١٦) (٣) والتي أشارت إلى أن ضعف الجوانب الفنية المرتبطة بكتابة التقارير والإحتفاظ

بسجلات خاصة بالمشكلات التي تواجه الإتحاد المصرى للكرة الطائرة ، تنعكس بصورة سلبية على قدرة الإتحاد على القيام بعملية تخزين المعرفة .

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون

والنسبة المئوية لمحور: توزيع المعرفة (ن=٦٨)

م	العبارات	دائما	احيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	تحرص الإدارة على عقد إجتماعات دورية مع العاملين بها.	5	39	24	117	1.72	0.67	%57.35
٢	يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	4	10	54	86	1.26	0.67	%42.16
٣	تنظم الإدارة ندوات ومؤتمرات علمية للمساهمة في تنمية خبرات ومهارات العاملين.	5	39	24	117	1.72	0.67	%57.35
٤	يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي.	4	13	51	89	1.31	0.91	%43.63
٥	يتميز العاملون بوجود علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض.	16	42	10	142	2.09	0.92	%69.61
٦	توجد وسائل متعددة لتشجيع وتحفيز العاملين على عرض أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.	8	13	47	97	1.43	0.93	%47.55
٧	تنظم الإدارة ورش عمل للإستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة.	2	6	60	78	1.15	0.66	%38.24
مجموع المحور		44	162	270	726	1.53	0.51	%50.84



يتضح من جدول (١٠) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات محور توزيع المعرفة (38.24% : 69.61%) حيث جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأول ، بينما جاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب السابع والأخير.

ويتضح من إستجابات أفراد العينة حول محور توزيع المعرفة عدم توافر بعض الممارسات الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة حيث حصلت على نسبة مئوية أقل من ٧٠% ، مثل عدم حرص الإدارة على عقد إجتماعات دورية مع العاملين بها ، أو حرصها على تنظيم الإدارة ندوات ومؤتمرات علمية للمساهمة فى تنمية خبرات ومهارات العاملين. بجانب عدم إهتمام العاملين بمشاركة زملائهم بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها دون الخوف على وضعهم الوظيفي ، حيث أنهم لا يتميزون بوجود علاقات إجتماعية مع بعضهم البعض ، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة العليا لا تهتم بعقد ورش عمل تدريبية حتى يتم نقل الخبرات من الأفراد الذين حصلوا على دورات تدريبية خارج المنظمة إلى أقرانهم داخل المنظمة .

ويعزو الباحثان ذلك القصور إلى أن ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لا يساعد على توفير جو من الإستقرار الإداري والحد من الصراعات التنظيمية داخل المنظمة وبالتالي لا يهتم العاملين بنقل المعارف والخبرات إلى المستويات الإدارية الأخرى خوفا على ضياع مناصبهم الإدارية ،

وهذا ما يتفق مع دراسة "محمد حامد" (٢٠١٧) (١١) والتي أشارت إلى أن جانب توزيع المعرفة يتأثر بقدرة إدارة الإتحاد على الحد من الصراعات التنظيمية بين العاملين ،

كما يعزو الباحثان إلى عدم عقد ورش العمل التدريبية إلى نقص خبرات العاملين وعدم قدرتهم على إدارة هذه الورش التدريبية وهذا ما يتفق مع دراسة "Bonger" (٢٠٠٧) (١٦) والتي أكدت على ضرورة حصول العاملين على العديد من الدورات التدريبية حتى تتحقق عملية توزيع وتبادل المعرفة فيما بينهم.

جدول ( ١١ )

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون

والنسبة المئوية لمحور: تطبيق المعرفة (ن=٦٨)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.	12	48	8	140	2.06	0.69	69%
٢	يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم.	8	13	47	97	1.43	0.93	47.55%
٣	تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم إكتسابه من خبرات ومعارف في مجال العمل.	6	12	50	92	1.35	0.45	45.10%
٤	يؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم.	8	9	51	93	1.37	0.46	45.59%
٥	توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل.	9	12	47	98	1.44	0.48	48.04%
	مجموع المحور	43	94	203	520	1.53	0.51	50.98%

يتضح من جدول ( ١١ ) : تراوحت نسبة إستجابة أفراد العينة حول محور تطبيق المعرفة ما بين (٤٥.١٠% : ٦٩%) حيث جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الخامس والأخير .

ومما سبق يتضح من إستجابات أفراد العينة عدم توافر بعض الممارسات الخاصة بتطبيق المعرفة حيث حصلت جميع العبارات على نسبة مئوية أقل من ٧٠% ، مما يوضح القصور فى هذا الجانب ، حيث أن المديرية ليس لديها رؤية واضحة نحو طرق و وسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل ، كما أن العاملين لا يطبقون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما أنهم لا يوظفون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم ، بجانب أن المديرية لا توفر لهم الصلاحيات الكافية لتطبيق ما يتم إكتسابه من خبرات ومعلومات ومعارف ، كما

يتضح أن عمليات التقييم الدورية التي تقوم بها الإدارة لا تتضمن قياس قدرة العاملين على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة ، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي فهي لا تضعها في أولويات التقييم أو ضروريات التخطيط والتنفيذ وبالتالي فهي عند صياغة الرؤية الخاصة بالإدارة لم تضع ما يؤكد على ضرورة تطبيقها وتباعا لم تتضمن الخطة الخاصة بها وضع برامج تدريبية للعاملين أو أى أنشطة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة . وهذا ما يتفق مع دراسة " أيمن محمد إبراهيم " ( ٢٠١٥ ) (١) حيث تضمنت الإستراتيجية التي وضعتها هذه الدراسة في الجزء الخاص بالتخطيط عقد دورات تدريبية للعاملين بالهيئات الرياضية وإهتمت بالدورات التدريبية الخاصة ببرامج التنمية الإدارية للعاملين .

التساؤل الثاني : ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة ؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون  
والنسبة المئوية لبحور : معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية (ن=٦٨)

م	العبارات	موافق	إلى حدما	غير موافق	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	عدم نشر ثقافة المشاركة في الحصول على المعرفة.	45	12	11	170	2.50	0.83	%83
٢	عدم إهتمام الإدارة العليا بالدورات التدريبية المرتبط بإدارة المعرفة.	51	10	7	180	2.65	0.88	%88.24
٣	عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة.	49	10	9	176	2.59	0.86	%86.27
٤	كثرة الأعباء الوظيفية اليومية مما يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على الحصول على المعرفة.	11	42	15	132	1.94	0.65	%64.71
٥	تجاهل مقومات تطبيق إدارة المعرفة عند صياغة رؤية ورسالة مديرية الشباب والرياضة	42	12	14	164	2.41	0.80	%80.39
٦	ضعف ثقافة تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار في العمل.	12	50	6	142	2.09	0.70	%69.61
٧	عدم وجود خطة إستراتيجية تعكس إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.	53	8	7	182	2.68	0.89	%89.22
	مجموع المحور	263	144	٦٩	١١٤٦	2.٤1	0.81	%80.25

يتضح من جدول ( ١٢ ) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الأول (المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ) ما بين (٦٤.٧١% : ٨٩.٢٢%) حيث جاء في الترتيب الأول عبارة رقم (٧) بينما جاء في الترتيب الاخير العبارة رقم (٤) .

ويتضح من ذلك أن إستجابات أفراد العينة أوضحت توافر بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بجانب الثقافة التنظيمية ، حيث أن الإدارة لا تهتم بنشر ثقافة المشاركة في الحصول على المعرفة ، و لا تهتم بعقد الدورات التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة ، بجانب كثرة الأعباء الوظيفية اليومية مما يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على الحصول على المعرفة ، و وجود ضعف ثقافة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل ، كما أن الإدارة العليا تتجاهل مقومات تطبيق إدارة المعرفة عند صياغة رؤية ورسالة مديرية الشباب والرياضة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديرية الشباب والرياضة لا يتوفر بها القيادات التي تدرك أهمية إدارة المعرفة بل أنها لا تجيد تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي نجد القصور في نشر آليات تطبيقها في الثقافة التنظيمية للإدارة أو بين العاملين بها ، ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية للإدارة تمثل عائق أمام تطبيق إدارة المعرفة حيث أنها لا تتضمن آليات تطبيق إدارة المعرفة ضمن خططها التنفيذية ، وهذا ما يتفق مع دراسة " محمد عبد الفتاح" (٢٠١٢) (١٢) والتي أشارت إلى أن الجامعات الخاصة تواجه مجموعة من المعوقات عند تطبيق إدارة المعرفة ومن أهمها عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة وبالتالي فهي لا تشجع العاملين على تطبيقها . كما يرى الباحثان أن هذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إليها عند التعرف على الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة حيث تبين عدم وجود رؤية تدعم إدارة المعرفة و لا يتم الإهتمام بتدريب العاملين الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

#### جدول (١٣)

#### الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون

والنسبة المئوية لمحور : المعوقات البشرية (ن=٦٨)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	عدم توافر قيادة واعية داعمة لفكرة إدارة المعرفة.	35	25	8	163	2.40	0.80	80%
٢	ندرة وجود كوادر جيدة مؤهلة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.	6	50	12	130	1.91	0.64	63.73%
٣	خوف العاملين من فقد مناصبهم الإدارية عند	45	14	9	172	2.53	0.84	84.31%

							نقل خبراتهم ومعارفهم لزملائهم وأقرنائهم في العمل.						
٤	39	21	8	167	2.46	0.82	81.86%						
							عدم ثقة الإدارة العليا في قدرة العاملين على إستغلال المعارف الإستغلال الأمثل.						
٥	50	11	7	179	2.63	0.88	87.75%						
							تسرب المعرفة وفقد الخبرات المميزة نتيجة التقاعد عن العمل أو الإنتقال لوظائف أخرى.						
٦	42	15	11	167	2.46	0.82	81.86%						
							ضعف مهارات القيادات العليا في الأجهزة الحكومية.						
٧	51	9	8	179	2.63	0.88	87.75%						
							قلة الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين.						
مجموع المحور							268	145	63	1157	2.43	0.81	81%

يتضح من جدول (١٣) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات محور

المعوقات البشرية ما بين (٦٣.٧٣% : ٨٧.٧٥%) حيث جاءت العبارة رقم (٥) ، (٧) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب السادس والأخير.

كما أوضحت إستجابات أفراد العينة توافر بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة والخاصة بجانب المعوقات البشرية ، مثل عدم توافر قيادة واعية داعمة لفكرة إدارة المعرفة ، وكذلك ندرة وجود كوادر جيدة مؤهلة للقيام بعمليات إدارة المعرفة ، بجانب عدم ثقة الإدارة العليا في قدرة العاملين على إستغلال المعارف والمعلومات الإستغلال الأمثل. كما أن المديرية تعاني من تسرب المعرفة وفقد الخبرات المميزة نتيجة التقاعد عن العمل أو الانتقال لوظائف أخرى ، كما أنها تعاني من ضعف مهارات القيادات العليا وقلة الإهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين ، ويعزو الباحثان ذلك لضعف القوانين واللوائح الخاصة بشروط تعيين القيادات الحكومية والتي تعتمد على عامل واحد فقط وهو نظام الأقدمية في التعيين مع تجاهل الخبرات التي تتمتع بمهارات عالية من الممكن ان تساعد في تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا ما يتفق مع دراسة "سعود بن عيد العنزي" ، "ونيفين حامد حربي" (٢٠١٥) (٦) والتي أكدت على أن القيادات الغير مؤهلة تمثل أهم المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات .

كما يعزو الباحثان تسرب المعرفة وفقد الخبرات المميزة عند الإنتقال إلى وظيفة أخرى، الى عدم وجود قاعدة بيانات من الممكن أن تلجأ إليها الإدارة عند القيام بحركة التنقلات ، وتتعرف من خلالها على الخبرات المتوفرة أو عدم توافر الخبرات و حدوث عجز عن إتخاذ قرار بنقل أحد الأفراد دون توافر من يقوم بعمله بصورة مناسبة ،

وهذا ما يتفق مع دراسة Zack Mackeen (٢٠٠٩) (١٨) والتي أشارت لضرورة تبادل الخبرات بين العاملين وكذلك تبادل المناصب الإدارية والأدوار حتى يمكن تطبيق إدارة المعرفة.

جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية

محور: المعوقات المادية (ن=٦٨)

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	المعايير
%82	0.82	2.47	168	9	18	41	١ ضعف البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة.
%93.63	0.94	2.81	191	4	5	59	٢ نقص أعداد أجهزة الحاسب الآلي بمديرية الشباب والرياضة.
%92.65	0.93	2.78	189	5	5	58	٣ عدم توافر إتصال بشبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ).
%85.78	0.86	2.57	175	10	9	49	٤ ضعف إستغلال مواقع التواصل الإجتماعي للإتصال السريع بالعاملين.
%91.18	0.91	2.74	186	9	0	59	٥ عدم وجود حوافز مادية للعاملين المتميزين.
%86.76	0.87	2.60	177	10	7	51	٦ قلة فاعلية أنظمة وأجهزة الإتصال الداخلي.
%85.78	0.86	2.57	175	8	13	47	٧ إعتداد العاملين على الأسلوب الورقي فقط لحفظ ونشر المعلومات.
%٨٨.٣١	0.88	٢.٦٥	١٢٦١	٥٥	٥٧	٣٦٤	مجموع المحور

يتضح من جدول (١٤) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات محور السلوك الحضارى التنظيمى ما بين (٨٢% : ٩٢.٦٥%) حيث جاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأخير .

كما أوضحت إستجابات أفراد العينة توافر بعض المعوقات التى تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة والخاصة بجانب المعوقات المادية ، مثل ضعف البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة ، وكذلك نقص أعداد أجهزة الحاسب الآلي بمديرية الشباب والرياضة ، بجانب عدم

توافر إتصال بشبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) . وأيضاً ضعف إستغلال مواقع التواصل الإجتماعي للإتصال السريع بالعاملين .

ويعزو الباحثان ذلك لنقص خبرات العاملين فى طرق إستخدام الوسائل الحديثة فى الإتصال لدرجة أنهم لا يطالبون بتوفير هذه الأجهزة ، حتى أنه قد تبين للباحث من خلال المقابلة الشخصية مع العاملين بمديرية الشباب والرياضة أنهم لا يقدمون طلبات بتوفير هذه الأدوات بل أنهم يرون أن الإدارة ليست فى حاجة إليها .

وهذا ما يتفق مع دراسة " سامية فريد محمد " ( ٢٠١٦ ) ( ٣ ) والتي أوصت بضرورة تدريب العاملين بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة على إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة .

كما تبين للباحث من خلال جدول ( ١٤ ) أن الإدارة تعاني من عدم وجود حوافز مادية للعاملين المتميزين ، كما أنها تعتمد على الأساليب الورقية فى حفظ النشرات والمعلومات مما يجعلها تمثل عائق كبير أمام تطبيق إدارة المعرفة .

ويعزو الباحثان ذلك إلى النقص الواضح فى ميزانية مديريةية الشباب والرياضة وعدم قدرتها على توفير وسائل أحدث لحفظ المعلومات والبيانات والنشرات الخاصة بها .

وهذا ما يتفق مع دراسة " محمد حامد فتحى " ( ٢٠١٧ ) ( ١١ ) والتي راعت عند وضع الإستراتيجية الخاصة بها ضرورة الإعتماد على الوسائل الحديثة فى الحفاظ على المعلومات والبيانات مثل توفير قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالإتحاد المصرى للسباحة .

التساؤل الثالث: ما النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

سوهاج ؟

#### النموذج المقترح :

فى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قاما الباحثان بوضع نموذج مقترح لإدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وقد تم بناء هذا النموذج فى ضوء المبادئ والمفاهيم الأساسية لوضع النماذج حيث يتكون من : رؤية ، رسالة ، فلسفة ، مبادئ ، آليات تتمثل فى ( المدخلات ، العمليات ، المخرجات ) وذلك على النحو التالي:

#### أولاً : الرؤية :

" تحقيق مستوى معرفي راقى وإدارة تُعد نموذجاً للتميز والإبداع "

#### ثانياً : الرسالة :

" إرساء ثقافة المعرفة فى عقول جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وعلى كافة المستويات الإدارية وضمان الاستثمار الأمثل للمعارف الضمنية والصريحة التي يمتلكها

الفرد والمؤسسة من خلال إكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتوظيفها في عمليات صناعة القرار وتحقيق التميز والريادة."

### ثالثاً : فلسفة النموذج المقترح:

تقوم فلسفة النموذج المقترح على عدة نقاط هامة منها:

- إيمان الإدارة العليا للإدارة بمديرية الشباب والرياضة بأهمية تبني فكرة تطبيق إدارة المعرفة لتطوير أداء العاملين والوصول إلى التميز.

- إقتناع جميع العاملين بثقافة التغيير وأهمية ذلك في إتباع أسلوب إدارة المعرفة كأسلوب

عمل جديد.

- الإهتمام بنتائج الأبحاث العلمية والتي ترتبط بعلوم الإدارة الرياضية.

### رابعاً : مبادئ النموذج المقترح:

يرتكز هذا النموذج على عدة مبادئ أساسية يجب إرساؤها لدى العاملين بالإدارة العامة

للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم لما لها من تأثير إيجابي على عمليات إدارة المعرفة ، وهي كما يلي:

- ثقافة التعاون بين الأفراد والإدارات وعلى جميع المستويات الإدارية.

- الثقافة المتبادلة بين العاملين والإيمان بقدرات بعضهم البعض.

- مبدأ التعلم : أي إكتساب المعرفة الجديدة من الأفراد الذين لهم تأثير على الآخرين ولديهم

الإستعداد لذلك دون النظر إلى درجاتهم الوظيفية.

- الخبرة الواسعة والعميقة : أي أن تكون خبرة العاملين متنوعة ومتخصصة وعلى كافة

المستويات الإدارية.

- الإبداع التنظيمي : أي استثارة قدرات العاملين لإنتاج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية

وإستثمارها في مجال العمل.

### خامساً : آليات تطبيق النموذج المقترح :

تتكون آليات التطبيق من عدة مراحل هي : ( المدخلات ، العمليات ، المخرجات ).

أ- المدخلات:

يتم في هذه المرحلة توضيح أهداف النموذج المقترح وهي كما يلي:

الهدف العام : توظيف عمليات إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة ، تخزينها ، توزيعها ، تطبيقها

( لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

ولتحقيق ذلك يتم وضع أهداف فرعية تتمثل فيما يلي :



- إرساء ثقافة المعرفة وزيادة وعي العاملين بأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج .
- تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين لإستثمار طاقاتهم البشرية وجذب الكفاءات واستقطابها لتطوير الاداء الفنى للعاملين .
- حصر المعارف والخبرات الحالية وتخزينها وتبويبها.
- الإتجاه نحو حوسبة وميكنة جميع العمليات والإرتقاء بالمستوى التكنولوجي للإدارة.
- إرساء وتفعيل أسلوب ممنهج لتطبيق إدارة المعرفة ب بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج .

ب- العمليات :

تضم هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات :

١ - الإستراتيجيات التي تحقق أهداف النموذج المقترح.

٢ - آليات تنفيذها.

٣ - القائمون بالتنفيذ.

٤ - أساليب المتابعة والتقييم.

٥ - القائمون على عمليتي المتابعة والتقييم.

وفيما يلي توضيح ذلك :

١ - الإستراتيجيات التي تحقق أهداف النموذج المقترح.

أولاً : إرساء ثقافة المعرفة وزيادة وعي العاملين بأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج؟

- تحفيز العاملين نحو إبداء الآراء وتبادل الأفكار والوثائق والمعلومات وكذلك الخبرات فيما بينهم.

- توعية الأفراد بمفهوم إدارة المعرفة وتأثيرها على الإرتقاء بمستوى آدائهم.

- تهيئة العاملين والبنية التحتية لأنظمة العمل وذلك لتطبيق إدارة المعرفة.

- الإلتصال المشترك بين العاملين ودعم الثقة فيما بينهم.

ثانياً : تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين لإستثمار طاقاتهم البشرية وجذب الكفاءات وإستقطابها لتطوير الاداء الفنى للعاملين .

- حصر إحتياجات العاملين المعرفية وتحديد المستوى المعرفي المرجو الوصول إليه.

- تحديد الفجوة المعرفية لدى العاملين والعمل على سدها من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تأهيلية.
  - تدوير العاملين على كافة المستويات الإدارية ضمانًا للإستغلال الأمثل لطاقتهم وخبراتهم المعرفية.
  - إتباع سياسة التوظيف المهني لإستقطاب الكفاءات النوعية وشغل الوظائف.
  - ثالثًا : حصر المعارف والخبرات الحالية وتخزينها وتبويبها.
  - إنشاء قاعدة بيانات تشمل جميع أعمال مديرية الشباب والرياضة وربط هذه القاعدة بكافة قواعد البيانات الفرعية.
  - حصر وتحديد كافة المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون.
  - إنشاء نظام داخلي لأرشفة المعارف والحفاظ على سرية وأمان المعلومات والوثائق.
  - تحديث البرامج الإلكترونية اللازمة لأرشفة المعارف والخبرات وتحقيق التكامل في البيانات.
  - رابعًا : الاتجاه نحو حوسبة وميكنة جميع العمليات والارتقاء بالمستوى التكنولوجي للإدارة.
  - بناء منظومة إلكترونية لإدارة العمليات داخل الإدارة وإرتباط ذلك بالقاعدة المعرفية بها.
  - إدخال تكنولوجيا جديدة وتطوير الأجهزة والبرمجيات المستخدمة.
  - إعداد كوادر مهنية فنية لخدمات قسم الحاسب الآلي وضمان جودة وسرعة الخدمات المقدمة.
  - تفعيل تكنولوجيا التواصل مع الجهات الخارجية والمؤسسات الحكومية الأخرى.
  - خامسًا : إرساء وتفعيل أسلوب ممنهج لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
  - إستحداث وحدة جديدة تحت مسمى ( المعرفة والتعلم ) تشرف على تفعيل عمليات إدارة المعرفة داخل مديرية الشباب والرياضة.
  - تفعيل دور القيادات في تطبيق أسلوب وعمليات إدارة المعرفة.
  - تفعيل متابعة تطبيق إدارة المعرفة على كافة المستويات الإدارية.
  - التطوير الدوري لعمليات إدارة المعرفة ووضعها ضمن الخطط التنفيذية للإدارات داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
- ٢- آليات تنفيذ الاستراتيجيات :
- محاضرات - ورش عمل - دورات تدريبية - إجتماعات رسمية وغير رسمية - اللقاءات الافتراضية- حلقات نقاشية.

٣- القائمون بالتنفيذ:

- خبراء في مجال الإدارة الرياضية.

- خبراء في مجال التربية الرياضية.

- القيادات وذوي الخبرة في العمل داخل مديرية الشباب والرياضة.

٤- أساليب المتابعة والتقييم :

- التقارير الدورية - الملاحظة - إجراء المقابلات - فحص السجلات.

٥- القائمون على عمليتي المتابعة والتقييم :

- مدير عام مديرية الشباب والرياضة.

- رئيس وحدة المعرفة والتعلم والموصى بإنشائها في ضوء هذا النموذج.

- مديرو الإدارات داخل مديرية الشباب والرياضة.

ج- المخرجات :

تتمثل مخرجات هذا النموذج المقترح في قدرة العاملين على الفهم التام وممارسة عمليات إدارة المعرفة في آدائهم وتطوير الأداء المؤسسي ككل ، ويمكن التعرف على ذلك من خلال ملاحظة ما يلي:

- زيادة إيجابية العلاقات الوظيفية والاجتماعية والاتصال والمشاركة بين العاملين.

- حوسبة وميكنة العمل داخل مديرية الشباب والرياضة.

- تنوع التخصصات وتوظيفها التوظيف الأمثل وفقاً لحاجات العمل.

- تشجيع العاملين على الإرتقاء بمؤهلاتهم ومستواهم العلمي.

- تفعيل دور وحدة المعرفة والتعلم.

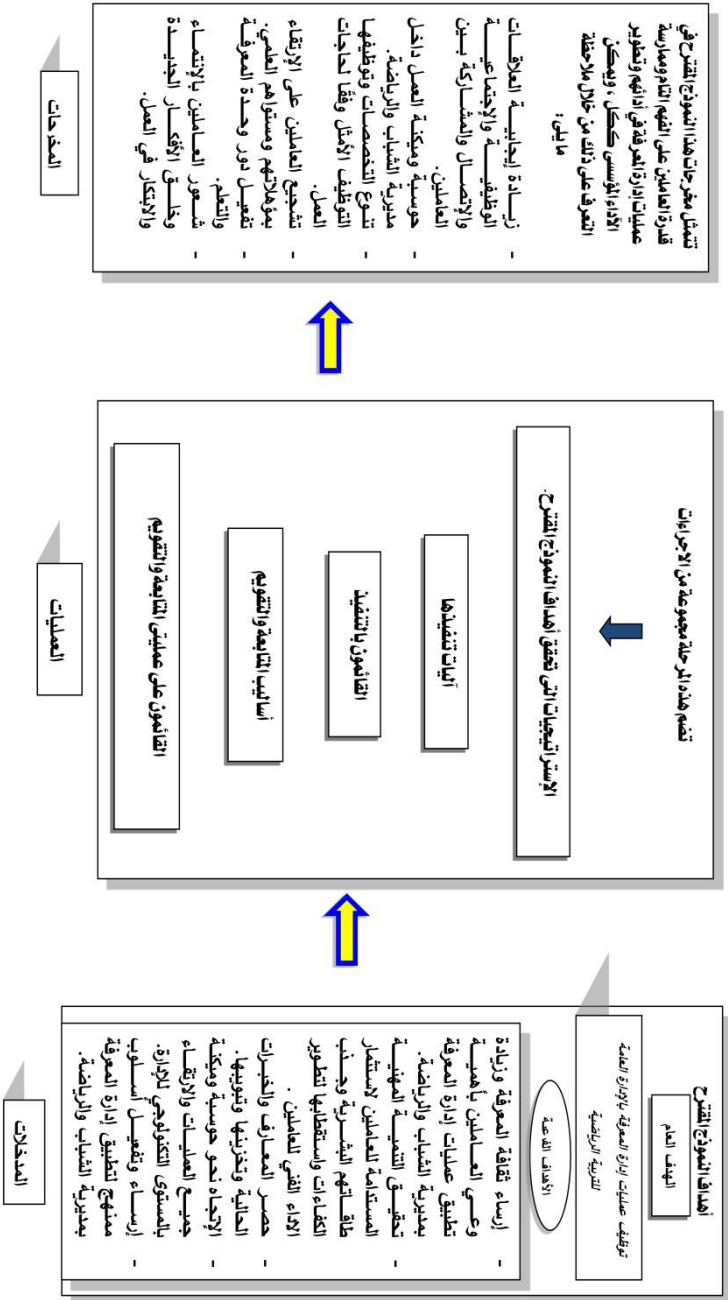
- شعور العاملين بالإنتماء وخلق الأفكار الجديدة والإبتكار في العمل.

وفيما يلي شكل رقم (١) يوضح النموذج المقترح من تصميم الباحثان.

نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج  
د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

د/ سارة سعد زغول عرفان

شكل رقم (١)  
النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بالإدارة بمديرية الشباب والرياضة ( من تصميم الباحثان )



## الإستنتاجات والتوصيات:

### الإستنتاجات:

- في ضوء أهداف البحث ، وفي حدود عينة البحث ، ومن واقع البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحثان ومن خلال نتائج المعالجات الإحصائية للبيانات تم إستنتاج الآتي:
- تعاني مديرية الشباب والرياضة من العجز الشديد في الميزانية الخاصة بها ، الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة ، اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بصفة خاصة ، وتحقيق أهداف الإدارة بصفة عامة .
- تمثل القوانين واللوائح المنظمة للعمل بمديرية الشباب والرياضة والخاصة بطرق تعيين القيادات وإجراءات التنقل بين المستويات والمناصب الإدارية ، أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة.
- يعاني القائمين بالعمل بمديرية الشباب والرياضة من قصور شديد في الجوانب المعرفية المرتبطة بالأساليب الإدارية الحديثة .
- تفتقر البرامج التدريبية التي توفرها مديرية الشباب والرياضة ومراكز التدريب الخاضعة لإشراف وزارة الشباب والرياضة للموضوعات التدريبية التي تنمي مهارات الإتصال والقدرة على إستخدام وسائل الإتصال والتكنولوجيا الحديثة .

### التوصيات:

- في ضوء إستنتاجات البحث وإستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحثان يوصى بالآتي:
- ضرورة توجيه القائمين على وضع البرامج التدريبية للعاملين ووزارة الشباب والرياضة ، أن تتضمن هذه البرامج التدريب على إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة ، وكيفية تطبيقها وإستخدامها في المجال الإداري .
- توسيع قاعدة الإتصال، عن طريق إستخدام شبكة المعلومات الدولية ، بين مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، ومراكز الشباب والأندية التابعة لها .
- فتح قنوات إتصال بين مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، وكلليات التربية الرياضية للإطلاع على نتائج الأبحاث والدوريات والمؤتمرات ، مما ينعكس بصورة إيجابية على تطبيق إدارة المعرفة .
- استخدام النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج،.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أيمن محمد إبراهيم :إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي فى الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية ، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٥م.
2. جمال محمد علي التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط (١)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، ٢٠٠٨م.
3. سامية فريد محمد :إدارة المعرفة لدى العاملين بالإتحاد المصرى لكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الأداء ، بحث علمى منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية عدد ٤٦ ، ص ٢٢٢ : ٢٥٦ ، أسيوط، ٢٠١٦م.
4. سعد الحارثي : نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٩م.
5. سمير محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٠م.
6. سعود بن عيد العنزي ، نيفين حامد حربى : معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية ، بحث علمى منشور ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، مجلد ١٠ ، ص ٨٢ : ٩٦ ، ٢٠١٥م.
7. صالح إسماعيل أبو عودة: دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٦م.
8. عبد الفتاح جودة ، محمد عباس : نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في إقامة مجتمع المعلومات في المؤسسات التعليمية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك خالد ، ٢٠٠٤م.
9. عبد الله وليد المدلل : تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، ٢٠١٢م.
10. محمد أحمد الشريف : نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط، ٢٠١٦م.
11. محمد حامد فتحي : إستراتيجية مقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالإتحاد المصرى للسباحة فى ضوء إدارة المعرفة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.

١٢. محمد عبد الفتاح : معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين ، بحث علمي منشور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، مجلد ١٩ ، ٨٥ : ١١٣ ، فلسطين ، ٢٠١٢م.
١٣. نسرين محمود عبد الرحيم : تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥م.
١٤. ياسر الصاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٧م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

15. Al-mashari, m.& zairi, m. and al-athari, a : an empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance , journal of computer information systems , special issue , 2002.
16. Bogner & Bansal: Knowledge Management as the Basi of Sustained High Performance, Higher Education”, Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9. 2007.
17. Feng,couching,chen,Edward, t. & liou, wenching, implmenation of knowledge management systems and firm performance : an empirical investigation , journal of computer information systems , special issue ,2005.
18. Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: “Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis”, Journal of Knowledge Management, 2009.

## ملخص البحث

### نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم / د/ سارة سعد زغلول عرفان

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ، وقد استخدم المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية وعددهم (١١٢) فرد، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ، وقد بلغت عينة الدراسة (٨٦) فرد، بخلاف العينة الاستطلاعية (١٥) فرد، وكانت أهم نتائج التي توصل اليها الباحث هناك قصور في جوانب تطبيق ممارسات اكتساب المعرفة للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، كما توصل الباحث إلى عدم توافر بعض الممارسات الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، ويوصي الباحث ضرورة توجيه القائمين على وضع البرامج التدريبية للعاملين ووزارة الشباب والرياضة ، أن تتضمن هذه البرامج التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة ، وكيفية تطبيقها وإستخدامها فى المجال الإدارى ، كما يوصي الباحث توسيع قاعدة الإتصال، عن طريق إستخدام شبكة المعلومات الدولية ، بين مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، ومراكز الشباب والأندية التابعة لها، كما يوصي استخدام النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

## Abstract

### A proposed model for the application of knowledge management in the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate

Dr.. Mohamed Ehab Ahmed Ibrahim Dr.. Sarah Saad Zaghloul Irfan

The research aims to develop a proposed model for the application of knowledge management in the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate, and the descriptive approach (survey studies) was used for its relevance to the nature and objectives of the study. The random sample of the research from the employees of the Diwan of the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate, and the study sample amounted to (86) individuals, unlike the exploratory sample (15) individuals. The researcher also found that some practices related to the application of knowledge management are not available for workers in the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate. And its use in the administrative field, as the researcher recommends expanding the base of communication, by using the international information network, between the two The Youth and Sports Association in Sohag Governorate, and its affiliated youth centers and clubs, also recommends the use of the proposed model for the application of knowledge management in the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate.