

واقع تطبيق مشرفي مراكز الشباب في الاردن لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية

موسى علي العودات، لؤي محمد الشوايكة *

ملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف الى واقع تطبيق مشرفي المراكز الشبابية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية، اضافة للتعرف على الفروق بين آراءهم في متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأداء المركز الشبابي تبعاً لمتغير الجنس. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (115) شابا وشابة من منتسبي المراكز الشبابية (60) من الذكور، و(55) من الاناث تم اختيارها بالطريقة العشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن هذه الأساليب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار ت t-test. أظهرت نتائج الدراسة ان واقع تطبيق مشرفي المراكز الشبابية من وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء محور " خزن وتنظيم المعرفة " بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.13) تلاه بالمرتبة الثانية محور " تكوين وتوليد المعرفة " بمتوسط حسابي (3.08) في حين جاء محور " توزيع ومشاركة المعرفة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.99) وجاء محور " تطبيق المعرفة " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.89). كما أظهرت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة في واقع التطبيق لإدارة المعرفة تعزى لاختلاف الجنس (نكر، انثى).

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة ، إدارة المعرفة في المراكز الشبابية.

المقدمة

فرضت العولمة جملة من التحولات والتحديات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، وجعلت هذا العصر يتسم بسرعة التغير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات، وفي ظل هذه التحولات تسعى المنظمات إلى تطوير أساليبها وتحسين منتجاتها وتقديم خدمة ذات جودة لعملائها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية، وأشارت بعض الدراسات في مجالي الإدارة والاقتصاد إلى أن هناك خمسة معايير يمكن استخدامها من أجل تقييم ثقافة التميز التي تسود المنظمات. وهذه المعايير هي الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، والقيادة والعمليات، والمخرجات (حجازي، 2005، 12).

بل إن بعض تلك الدراسات أكدت على أن المعرفة هي العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستمتلك الميزة التنافسية (Hiebeler, 1996, 22). وذلك من خلال الاستفادة مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها (رزوقي، 2004، 165).

وأن مجال التفوق اليوم للمنظمات لا يعتمد بالدرجة الأولى على امتلاك الموارد الأساسية لرأس المال والقوة البشرية أو المواد الخام، وإنما يعتمد على امتلاك المنظمة للميزات التنافسية المستدامة المتمثلة في رأس المال المعرفي وإدارته (Kothuri, 2002, 8).

وقد أكدت العديد من الدراسات الإدارية أهمية إدارة المعرفة في المنظمات كدراسة جويني (Guiney, 2002) ودراسة سانتو (Santo, 2004) وغيرهما، حيث أكدت جويني بقولها "إن إدارة المعرفة يمكن، استخدامها لتعزيز الإدارة التربوية والتي بدورها تدعم وتعزيز التعليم والتعلم، كذلك يمكن من خلال إدارة المعرفة أن تساعد المدارس على التحول من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة التربوية." (في طاشكندني، 2007، 3).

وأن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها لمواجهة التحديات، وتحسين الأداء وتحقيق التميز،

* الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2018/7/24، وتاريخ قبوله 2019/2/17.

ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات اعادة تدريب القوى العاملة على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال توجه المنظمات، نحو تجمع المعرفة ونشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية (حجازي، 2005م، ص11).

ومن هنا تبرز أهمية المعرفة وإدارتها كمفهوم إداري حديث يعنى بالتركيز على أهمية المحافظة على المعرفة المؤسسية، والعمل على تطوير تلك المعرفة لما فيه مصلحة المركز الشبابي والاعضاء المنتسبين له بما يضمن استمراره وتطور العاملين فيه. وهو ما يحاول الباحثان قياسه في المراكز الشبابية التي أنشئت في الأساس كضرورة لمساها المسئولون في اعدا جيل متمتع بالعلم والمعرفة من خلال ممارسة الانشطة الهادفة التي تسعى الى صقل شخصية الشباب

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها والتغيير المستمر الحاصل، وحاجة المراكز الشبابية في القيام بمهامه لتحقيق الاهداف المنشودة وتظهر أهمية إدارة المعرفة في المراكز الشبابية ودور المشرفين في تفعيل عملياتها. وتوضح أهمية هذه الدراسة كذلك من خلال ما يلي:

- تقدم هذه الدراسة صورة للمسئولين في المجلس الاعلى للشباب عن واقع استخدام إدارة المعرفة في المراكز الشبابية
- أن هذه الدراسة تأتي تحقيقاً لاتجاه الدولة نحو مجتمع المعرفة ومتوافقة مع توصيات العديد من المؤتمرات والملتقيات حول إدارة المعرفة التي توصي بنشر إدارة المعرفة في المجتمع.
- أنها تقوم بالربط بين جانبين مهمين الأول الإدارة في المراكز الشبابية متمثلة في مشرفي المراكز التي تعمل على قيادة البيئة الشبابية نحو التطور والرقي، والجانب الآخر إدارة المعرفة وهي اتجاه حديث للإدارة تحتاجه جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات المعنية بالشباب.
- قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحثان من اولى الدراسات في مجال إدارة المعرفة في المراكز الشبابية.

مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الاتجاهات الإدارية، والبيئة الشبابية هي الأكثر مناسبة لتطبيقها، نظراً لأن المراكز الشبابية تبنى على قاعدة من الانشطة المعرفية المتراكمة، والخبرات التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها. ومع أهميتها، ولتحقيق التطور والفعالية في العملية الشبابية، لابد من تطوير جميع أركان هذه العملية. بما فيها الإدارة لهذه المراكز التي تعتبر ركناً مهماً من هذه العملية فعليها يقع عبء قيادة العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة لذا فلا بد من تطويرها لتستفيد من الاتجاهات الإدارية الحديثة فتسير جنباً إلى جنب مع ما استجد في العالم من تغيرات معرفية وتقنية فتأخذ منه ما يلائمها ويعود على العملية الادارية بالتقدم والارتقاء.

وفي ضوء ما سبق فإنه يقع على عاتق المراكز الشبابية مسؤولية ابتكار وتوليد وإيجاد المعرفة المتجددة ونشرها. فاستلزم ذلك ترسيخ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المعنية بالشباب ومن ضمنها مراكز الشباب، فوقع على عاتق المشرفين والمشرفات كقادة لأي تغيير يتم في المركز بين إلزامية الأخذ بإدارة المعرفة وبين حداثة إدارة المعرفة وعدم اتضاح متطلباتها وعملياتها، وأيضاً قلة الدراسات العربية والاجنبية في مجال إدارة المعرفة كأسلوب إداري لإدارة المراكز الشبابية. ومن خلال خبرة الباحثان في مجال العمل الشبابي لاحظا قصور في إدارة المعرفة في المراكز الشبابية ومن هنا قاما بهذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق مشرفي ومشرفات المراكز الشبابية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الاعضاء لتلك المراكز.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الرسالة الى:

- 1- التعرف على واقع تطبيق مشرفي ومشرفات المراكز الشبابية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية
- 2- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية في متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأداء المشرفين تبعاً لمتغير (الجنس).

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع تطبيق مشرفي ومشرفات المراكز الشبابية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية الفا = 0.05 بين آراء وجهة نظر اعضاء المراكز الشبابية في اقليم الوسط في عمليات إدارة المعرفة وأداء المراكز الشبابية يعزى لمتغير الجنس؟

حدود الدراسة

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2017م

الحد المكاني: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من اعضاء المراكز الشبابية. في محافظة عمان

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة الواقع الحالي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

مصطلحات الدراسة

1- **المعرفة (Knowledge):** هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع. (الملكاوي، 2006، 30).

2- **إدارة المعرفة (Knowledge Management)**

هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي. (الملكاوي، 2006، 74).

3- **عمليات إدارة المعرفة:**

ويقصد بعمليات إدارة المعرفة في هذا الدراسة العمليات الأربع التالية:

أ- **تكوين وتوليد المعرفة (Knowledge Generating)**

أي تحديد وإعداد المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة واكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والإبداع والابتكار والحدس لتكون جاهزة لنشرها بالطرق المتاحة. (عليان، 2008، 211).

ب- **خزن وتنظيم المعرفة (Knowledge Storage)**

وتعني تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة. (الملكاوي، 2007، 97).

ج- **توزيع ومشاركة المعرفة (Knowledge Distribution)**

تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات. (العلي وآخرون، 2006، 297).

د- **تطبيق المعرفة (Knowledge Application)**

عرفها الزيادات بأنها الهدف والغاية من إدارة المعرفة وهي استخدام المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. (الزيادات، 2008، 103).

الدراسات السابقة

أجرى صالح (2017م). دراسة هدفت التعرف إلى درجة توظيف القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، من خلال اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والكمية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (602) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً. وحقت الاستبانة مستويات منخفضة في كافة المجالات باستثناء مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث جاء بالمستوى المنخفض. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير صفة

الجامعة لصالح الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات الجنس، والكمية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل علمي، وعدد سنوات الخبرة.

وقام كل من الزبون والشيوخ (2016م) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (695) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من عدة جامعات خاصة. وقد تم تصميم استبانة تقيس واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكونت الاستبانة من سبعة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة. وأن هناك فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في إجاباتهم عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة، ولصالح مستوى الخبرة (5-10) سنوات، ولمتغير الرتبة العلمية، ولصالح فئة أستاذ مساعد.

أجرت المشاركة (2012) دراسة هدفت للتعرف إلى دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تميمتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات تم استخدام استبانتين لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وقياس دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع لدى معلمهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلمهم عالية، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في جميع المجالات، وأيضاً لمتغير التخصص العلمي في مجال تنظيم (توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة) فقط.

وأجرى الرقب (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد اختير مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد اعتمدت الدراسة على إستبانة تم توزيعها على (334) فرداً من الأكاديميين والإداريين، وقد أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخدمة).

وأجرى الزطمة (2011) دراسة هدفت إلى تعرف دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين والبالغ عددهم (455) فرداً، وتم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مدة الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكبر، كما جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي: تشخيص المعرفة بوزن نسب (75.5%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (71.87%)، تخزين المعرفة بوزن نسبي (72%)، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت (64,54%).

وأجرى الغامدي (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام، حيث استخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهن 425 موظفة، وقد كانت أداة الدراسة الاستبانة، وعند تحديد عينة الدراسة تعاملت الباحثة مع مجتمع الدراسة كاملاً الذي تألف من (292) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لغالبية الموظفين، وعدم وجود اهتمام بتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب أو التحفيز على التجديد والابتكار في أداء العمل.

كما أجرى الجدوع (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ومساعدتهم ومدى أهمية تطبيقها، حيث استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي، واتخذ الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن أفراد الدراسة يمارسون عمليات توليد المعرفة، وخصنها، ونشرها، وتطبيقها في إدارات التربية والتعليم بدرجة

متوسطة، كما أن أكثر ممارسات إدارة المعرفة تتمثل في قيام الإدارة بتشغيل موقع رسمي على الشبكة العنكبوتية، وكذلك استخدام أساليب مكتوبة لحفظ المعرفة التي تحصل عليها الإدارة من مصادر مختلفة، ومن نتائج الدراسة أيضا أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية توليد المعرفة، وخصها، ونشرها، وتطبيقها في إدارات التربية والتعليم، كما أن أكثر العبارات أهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة هي قيام إدارة التربية والتعليم بتشغيل موقع رسمي واستخدام قاعدة بيانات حاسوبية تسهل للموظفين والمجتمع المحلي عملية الوصول إلى معلومات رسمية، بينما كانت أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر خبراء الدراسة هما بعدي توفير التقنية وتحديد السليبات، في حين أن أكثر المتطلبات من وجهة نظر خبراء الدراسة هي متطلب التزام الإدارة العليا في إدارة التربية والتعليم بدعم تطبيق إدارة المعرفة، ومتطلب تبني عملية تغيير أساليب التحفيز التي تشجع الموظفين بتقديم أفكار إبداعية، والدخول في تطبيقات إدارية وتربوية جديدة، وكذلك متطلب توفير قواعد بيانات تحتوي على معلومات معينة يمكن استخدامها من قبل جميع الموظفين داخل الإدارة.

وكذلك أجرت اللحياني (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية (بنات) بمدينة مكة المكرمة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات ومديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد اختيرت عينة الدراسة حيث شملت (65) مديرة مدرسة بالطريقة المسحية، و(161) معلمة بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبانة، وقد تبين تفهم أفراد العينة من المديرات والمعلمات أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، حيث كانت استجابات مجتمع الدراسة تشير إلى استجابة (عالية)، وأن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية لأهداف إدارة المعرفة هو إدراك بنسبة عالية جدا، وأيضاً بالنسبة لتخزين واسترجاع المعرفة حيث، وبالنسبة لاكتساب المعرفة فكان بنسبة عالية، أما إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية لكيفية تطبيق إدارة المعرفة فهو إدراك بنسبة عالية جدا، وأن هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرتهم لمحاور الدراسة تعود لخبراتهم في مجال التعليم وكذلك في مجال الإدارة، كما لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المديرات والمعلمات في محاور الدراسة، ولا يوجد فروق بين أفراد العينة تعود للمستوى التعليمي.

كما أجرى عثمان (2010م) دراسة هدفت إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر كل من متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وموقع المحافظة على اتجاهاتهم نحو إدارة المعرفة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (640) مديرا ومديرة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغ عدد أفرادها (229)، كما تم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت إيجابية، وعدم وجود فروق في اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، في حين توجد فروق تعزى لمتغير موقع المحافظة بين محافظات شمال الضفة ووسطها لصالح شمال الضفة.

كما أجرى هولوتزكي Holowetzki (2002) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى: بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، و من ثم تجميع هذه البيانات في قائمة ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم. وأجريت هذه الدراسة في جامعة Oregon في الولايات المتحدة، واستخدم الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، إذ قامت بمراجعة الأدبيات و دراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998-2002 من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة المنظمة وبين إدارة المعرفة. وظهرت نتائج الدراسة إلى:

- 1- أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة ناجحا أو إخفاقا وهي: نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة.
- 2- أن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كل واحد منها عامل مستقل بحد ذاته.
- 3- أن العوامل هذه تثير حالة البدء لدى المديرين لتقييم قدرة منظماتهم واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة.
- 4- أن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة، بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة. ولذلك فان على المديرين أن ينظروا بعين الاعتبار إلى إدارة المعرفة من منظور ثقافة المنظمة.

وأجرى بيتريديس وغيني (GUINEY & PETRIDES) (2002) دراسة هدفت إلى توضيح كيف تمكن إدارة المعرفة المدارس من فحص وجمع عدد كبير من البيانات، وكيفية وضع إطار بيئي يمكن استخدامه من أجل تحويل هذه البيانات إلى معلومات ذات مغزى. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن القيادات التعليمية تحتاج إلى قدرة لإدارة المعرفة حتى يصبح المجتمع وبشكل متزايد معلوماتي، ويقوم المعلمين والمتعلمين ومدراء المدارس بوجه خاص بأدوار متميزة في هذه العملية.
- وضع إطار بيئي لإدارة المعرفة في المدارس يسمح للقيادة التعليمية في نهاية المطاف بتنمية المعرفة العميقة الموجودة في المجتمع التعليمي من قبل المعلمين والموظفين ومديري المدارس والآباء والطلاب.
- يمكن أن يكون للنظام القدرة على تعزيز الأداء السنوي الأكاديمي للمعلمين والإداريين والموظفين والطلبة وذلك باستخدام نظم معرفية مبنية على المعلومات كمحفز لتحويل وتوازن بيانات وأداء المنظمات مما يدعم التعليم المنظم وتحويل المدارس إلى بيئات ثورية إبداعية تعليمية. مما يحقق الطلب العالمي. ويدعم ذلك التطورات في الشبكات التكنولوجية.

التعليق على الدراسات السابقة

استناد الباحثان من عرض الدراسات السابقة في:

- الاطلاع على المجالات التي يتم فيها دراسة ادارة المعرفة ، وبالتالي تحديد مجال مناسب لبحثه ودراسته.
- اعتماد المنهج الوصفي .
- التوصل إلى اختيار عينة مناسبة.
- الحصول على الأفكار المساعدة في تفسير النتائج وتوضيحها.
- القدرة على تصميم الاستبانة .
- مساعدة الباحث في مناقشة نتائج دراسته.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي بإعتباره المنهج العلمي المناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء المراكز الشبابية

عينة الدراسة

تكونت تكونت عينة هذه الدراسة من (115) شابا وشابة من المشاركين في الانشطة الشبابية التي تم عقدها في بيت شباب عمان لمختلف مديريات الشباب خلال العام 2017 ، والجدول التالية توضح خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	52%
	انثى	55	48%
المجموع		115	100%

أداة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وهدفها، قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة علمية للحصول على المعلومات من أفراد الدراسة، وفيما يلي خطوات بنائها، وحساب صدقها وثباتها:

1. بناء الأداة

تمّ اتباع الخطوات التالية في بناء الأداة:

- 1- مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل محور من محاور أداة الدراسة.
- 2- الاطلاع على الدراسات السابقة.
- 3- مراجعة الإطار النظري وتساؤلات الدراسة وأهدافها.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ستة وعشرين عبارة. موزعة على أربع محاور وللإجابة عن فقرات الاستبانة طُلب من أفراد الدراسة تحديد درجة الموافقة على العبارات للمحاور الأربعة وفق تدرج خماسي (مقياس ليكرت) لاختيار الإجابة. وقد كانت في جميع المحاور مقسمة إلى (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

2. صدق الأداة

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية و كان يتكون من 30 فقرة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، المتخصصين في الإدارة والإشراف لإبداء آرائهم حول مدى انتماء العبارات للمحور، ومدى مناسبتها، ووضوحها، وتوافقها مع أهداف الدراسة الحالية، وإبداء أي تعديل يرويه مناسباً من حذف أو إضافة، وتم تعديل الأداة بناء على ذلك لتصبح 26 فقرة للخروج بصورتها النهائية.

3. ثبات الأداة

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة معامل الثبات على الأداة ككل (0.90) والجدول رقم (2) يوضح ذلك

معامل ثبات الدراسة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
1	تكوين وتوليد المعرفة	8	0.87
2	حزن وتنظيم المعرفة	6	0.88
3	توزيع ومشاركة المعرفة	7	0.90
4	تطبيق المعرفة	5	0.91
الأداة ككل			0.90

يتضح من الجدول (2) ان قيم معامل الثبات لمحاور اداة الدراسة تراوحت بين (0.87 - 0.90) وبلغت قيم معامل الثبات الكلي لمقياس المشكلات (0.90) وتعد هذه القيم مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات.

المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن هذه الأساليب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا واختبار "ت".

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحثان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بدائل المقياس. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جداً =5، كبيرة=4، متوسطة = 3، قليلة =2، قليلة جداً=1)، وقام الباحثان باعتماد المعيار الإحصائي التالي:

- 1-1.80 درجة قليلة جداً.
- 1.81 - 2.60 درجة قليلة.
- 2.61 - 3.40 درجة متوسطة.
- 3.41 - 4.20 درجة كبيرة.
- 4.21 - 5 درجة كبيرة جداً.

عرض نتائج الدراسة

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما واقع تطبيق مشرفي المراكز الشبابية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء المراكز؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراء، على محاور الإدء عينة الدراسة ارة المتعلقة لقياس واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	خزن وتنظيم المعرفة	3.13	.92	متوسطة
2	1	تكوين وتوليد المعرفة	3.08	.94	متوسطة
3	3	توزيع ومشاركة المعرفة	2.99	.93	متوسطة
4	4	تطبيق المعرفة	2.89	1.00	متوسطة
		الكلية	3.02	.88	متوسطة

يبين الجدول رقم (3) أن واقع تطبيق مشرفي المراكز الشبابية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت جميعها بدرجة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور عمليات تطبيق إدارة المعرفة بين (2.89 - 3.13) وبلغ المتوسط الحسابي لكل المحاور (3.02)، ويتضح من الجدول اعلاه أن المحور الثاني "خزن وتنظيم المعرفة" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، تلاه المحور الأول "تكوين وتوليد المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.08) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، أما المحور الرابع "تطبيق المعرفة" فقد احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة وفيما يلي تفصيل لكل محور وتفسيره تبعاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

قبل البدء بتفسير ومناقشة كل مجال على حده، يرى الباحثان أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك، وأن المشرف الناجح هو الذي يمتلك قدرات واسعة من المعرفة ويمتلك أيضاً قدرات كبيرة من المهارة والإبداع، وهذا يعني أن كليهما مكمل للآخر فالعلم يعين المعرفة والفن يعني المهارة والموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل إلا أنه يتبين من خلال النتائج اعلاه أن هناك قصور في تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل مما يشير إلى خلل واضح في ترجمة إدارة المعرفة وتطبيقها في المراكز الشبابية لذا سيقوم الباحثان بتفسير كل مجال على حده.

المحور الأول: تكوين وتوليد المعرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تكوين وتوليد المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	نشر ثقافة تبادل المعرفة بمبادرات فردية وجماعية بين اعضاء المركز.	3.54	1.28	كبيرة
2	2	دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لاعضاء المركز لتنمية الميزة التنافسية.	3.22	1.23	متوسطة
3	4	يخصص المشرف وقت كافي لتقييم واستخلاص المعرفة الضمنية التي يمتلكها الاعضاء.	3.14	1.26	متوسطة
4	7	تشكل لجان خاصة للمواد وللأعمال الإدارية بغرض جمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها لتوليد المعرفة	3.10	1.22	متوسطة
5	3	الاستفادة من مصادر خارجية لتوليد المعرفة	3.01	1.25	متوسطة
6	5	إتباع المشرف لنظام محدد وواضح لتوليد وتكوين المعرفة	2.90	1.22	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	درجة التقدير
6	8	تخصيص ما يكفي من المركز لدعم آليات توليد المعرفة.	2.90	1.27	متوسطة
7	6	توفير آليات محددة (كالاستثمارات، اجتماعات مخصصة للاقتراحات، موقع الكتروني) لاستقبال الآراء والمقترحات من اعضاء المركز	2.84	1.28	متوسطة
		الكلية	3.08	.94	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور تكوين وتوليد المعرفة قد تراوحت بين (2.84 – 3.54) وأن الفقرة رقم (1) والتي نصت على نشر ثقافة تبادل المعرفة بمبادرات فردية وجماعية بين اعضاء المركز. " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة في تكوين وتوليد المعرفة، كما أن جميع الفقرات الخمس لهذا المحور جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وأن الفقرة رقم (2) والتي نصت على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لاعضاء المركز لتنمية الميزة التنافسية. قد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصت على توفير آليات محددة (كالاستثمارات، اجتماعات مخصصة للاقتراحات، موقع الكتروني) لاستقبال الآراء والمقترحات من اعضاء المركز " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.89)

ويتبين من نتائج الدراسة المتعلقة بهذا المحور أن هناك درجة كبيرة لدى المشرفين في عملية نشر المعرفة وتبادل المعرفة بمبادرات فردية وجماعية بين اعضاء المراكز الشبابية كما يراها افراد عينة الدراسة، ويرى الباحثان أن مشرفي المراكز يسعون إلى عملية نشر المعرفة لما لها اهمية كبيرة في تبادل المعلومات المتعلقة بالعملية التعليمية والعملية الإدارية وبالتالي فإن هناك درجة كبيرة من التطبيق وذلك بهدف نقل التعليمات اللازمة لتلك العمليتين سواء على المستوى الفردي او المستوى الجماعي.

ويتبين من نتائج الدراسة أن باقي فقرات هذه المحور نوات الأرقام (2 – 8) جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.84 – 3.22) ويرجع الباحثان ذلك إلى أن تحقيق مضامين هذه الفقرات يتطلب من مشرفي المراكز عملاً مهارياً ونوعياً فتحول المعارف الضمنية إلى معارف معلنة ليس أمراً سهلاً أو يسيراً في ظل غياب متخصصين في إدارة المعرفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من بيتريديس وغيني (Petridis & Guiney, 2002) التي اشارت إلى أن القيادات التعليمية تحتاج إلى قدرة لإدارة المعرفة

اضافة إلى ذلك يرى الباحثان أن النظام الإداري المعمول به في المراكز الشبابية لا يدعم الافكار الجيدة او الابداع الاداري بصورة واضحة في ظل غياب اعتماد المراكز لبرامج او أنظمة لإدارة المعرفة بشكل فعلي.

ويرى الباحثان أن مشرفي المراكز الشبابية يجب أن يؤدي دوراً حيوياً في إدارة المعرفة، من حيث تبني ثقافة داعمة للابتكار والتشارك في المعرفة والاعتماد عليها على التخطيط والعمل الجماعي، وتحقيق اسلوب التعلم بالقوة، وبناء النظم والليات التي تساعد على التعبير عن المعرفة والمشاركة فيها. وبذلك فإدارة المركز الشبابي مسؤولة عن تكوين الرؤية (Vision) التي تضعها المجلس الاعلى للشباب، وكلما كانت هذه الرؤية قائمة على جهد جماعي وثقافة واضحة، ترتب عليها صياغة اهداف واضحة وآليات محددة لإدارة المعرفة، كما أن الوصف والشفافية تعد من أهم القيم التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة ونشرها.

كما أن مشرفي المراكز مسئولين عن توجيه جميع الاعضاء فيها نحو هذه الرؤية بل واشراكهم في تقرير هذه الرؤية، وما يرتبط بها من برامج ومبادرات إدارة المعرفة مع توفير الدعم والتشجيع على المشاركة في المعرفة، وهذه يتفق مع ما ذكره نوناكا (Nonaka, 1995) أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الافراد لذا يجب عليها أن تدعم وتحفز الابداع وتحفز نشاطات المعرفة.

ويرى الباحثان أن حصول هذا المحور على درجة متوسطة بشكل عام يرتبط بعدد من المهمات التي تقوم بها الإدارة في المركز بشكل عشوائي مع إدارة المعرفة ومنها: تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة، اضافة أن إدارة المعرفة بحاجة إلى توفير الموارد اللازمة لتنفيذها، اضافة إلى ضعف المكافآت وتحفيز الجهود المتميزة للاعضاء وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هولوتزكي (Holowetzki, 2002) أن هناك عدة عوامل تؤثر في إدارة المعرفة منها نظم المعرفة وأنظمة المكافأة.

المحور الثاني: خزن وتنظيم المعرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول رقم (5)

يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني خزن وتنظيم المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	9	احتفاظ المركز بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها	3.56	1.26	كبيرة
3	11	توجد في المركز تعليمات وآلية واضحة لاسترجاع المعرفة التي تم تخزينها.	3.15	1.24	متوسطة
2	10	توفير قاعدة بيانات - معرفة إلكترونية شاملة وكافية.	3.06	1.13	متوسطة
5	13	توثيق المشكلات التي يواجهها المركز وطرق معالجتها للاستفادة منها لاحقاً	3.03	1.17	متوسطة
4	12	توثيق المعرفة الجديدة الناتجة عن أي نشاط أو مشروع يقوم به المركز	3.00	1.28	متوسطة
6	14	توثيق ما يمتلكه المركز من معرفة كتابياً أو إلكترونياً	2.97	1.20	متوسطة
		الكلية	3.13	.92	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مشرفي المراكز الشبابية للعمليات المتعلقة بمحور خزن وتنظيم المعرفة قد تراوحت بين (2.97 - 3.56) وأن الفقرة رقم (9) والتي نصت على "احتفاظ المركز بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة في عمليات خزن وتنظيم المعرفة، كما وأن الفقرة رقم (11) والتي نصت على "توجد في المركز تعليمات وآلية واضحة لاسترجاع المعرفة التي تم تخزينها." قد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.15) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي نصت على توثيق ما يمتلكه المركز من معرفة كتابياً أو إلكترونياً " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

ويتبين من النتائج أعلاه أن المراكز الشبابية تعمل في الاحتفاظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها، ويرى الباحثان أن حصول هذه الفقرة على درجة كبيرة من التطبيق يعود إلى أن الأنظمة والتعليمات الصادرة من المجلس الأعلى للشباب تلزم جميع المراكز إلى ضرورة حفظ السجلات، حيث يعمل المجلس بإجراء الزيارات الميدانية لتلك المراكز وتنفذ تلك السجلات ورصد الاخطاء وتصويبها وبالتالي فإن المركز معني بمتابعة تلك السجلات وتنظيمها تجنباً للمسائل وإظهار عملها بصورة جيدة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة متوسطة في استرجاع المعرفة ضمن اليات وتعليمات واضحة مما يعني أن هناك ضعف في توحيد الية لجميع المراكز وإيجاد قواعد بيانات الكترونية موحدة وشاملة لجميع المراكز قادرة على حفظ الملفات واسترجاعها عند الحاجة إليها.

كما دلت النتائج إلى أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة على محور " خزن وتنظيم المعرفة " بشكل عام مما يعني أن هناك تباين واختلاف واضح في تطبيقات إدارة المعرفة من مركز إلى آخر.

المحور الثالث: توزيع ومشاركة المعرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث توزيع ومشاركة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	15	امتلاك المركز شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات المعرفية	3.22	1.42	متوسطة
2	16	قيام المركز بالاستعانة ببعض الاعضاء المميزين لتوزيع المعرفة، (الدورات والمحاضرات..)	3.09	1.13	متوسطة
3	17	استخدام المركز طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	3.05	1.20	متوسطة
4	18	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة اعضاء المركز	2.93	1.19	متوسطة
5	19	تسهيل وصول جميع اعضاء المركز إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها المركز .	2.93	1.17	متوسطة
7	21	المواظبة على إعلام جميع اعضاء المركز بالمستجدات المعرفية	2.87	1.36	متوسطة
6	20	نشر ما يمتلكه المركز من معرفة عبر موقع إلكتروني	2.84	1.19	متوسطة
		الكلية	2.99	.93	متوسطة

يتبين من جدول رقم (6) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور توزيع ومشاركة المعرفة قد تراوحت بين (2.84 - 3.22) وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة وأن الفقرة رقم (15) والتي نصت على " امتلاك المركز شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات المعرفية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، تلاها الفقرة رقم (16) والتي نصت على "قيام المركز بالاستعانة ببعض الاعضاء المميزين لتوزيع المعرفة، (الدورات والمحاضرات..)" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.09) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي نصت على "نشر ما يمتلكه المركز من معرفة عبر موقع إلكتروني " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84). ويتضح من النتائج اعلاه أن هناك درجة متوسطة في توزيع ومشاركة المعرفة لدى مشرفي المراكز من وجهة نظر الاعضاء ، ويرى الباحثان حصول هذا المحور على درجة متوسطة يعود إلى أن هناك متطلبات وتطبيقات يجب اتباعها للوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل علمي ، حيث أن أنتاج المعرفة وإدارتها لا يأتي من فراغ ، وأن هناك مجموعة من العناصر الإدارية والفنية والتكنولوجية والتي تتفاعل فيما بينها لتؤثر على إدارة المعرفة ، وحتى تتحقق إدارة فاعلة للمعرفة بالمراكز يلزم وجوب وضوح الهيكل التنظيمي حيث يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً رئيسي في نجاح إدارة المعرفة او إعاقته فهناك هياكل تنظيمية تشجع على العمل الجماعي وتقاسم المعرفة، واخرى تشجع على العمل الفردي، لذا يجب على المجلس الاعلى للشباب تبني هياكل تنظيمية تحقق لها القدرة على توليد المعرفة وسرعة تبادلها ، ولذا يرى الباحثان الى تبني هيكل تنظيمي قادر على لعب دور أساسي في التنسيق وتفعيل الاتصالات داخل المركز حيث تناسب المعرفة افقياً ولا تتحدر من الأعلى إلى الأسفل كما في الهياكل التقليدية لذا فإنه على المجلس الاعلى للشباب العمل على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى الهيكل التنظيمي الأفقي أو المعكوس، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها على مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق المعرفة وانتشارها بحيث تغطي المراكز كلها ويشارك الجميع على تخليقها لأن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى تحقيق أهداف المركز إذا لم يتم نشرها للاخرين وهذا يتفق مع ما اشار اليه الكيبسي (2005) في أهمية نشر المعرفة ونقلها.

ويرى الباحثان أيضا أن حصول فقرات هذا المحور على درجة متوسطة يشير إلى قصور في الثقافة المؤسسية للمراكز الشبابية لذلك فإن التحدي الأكبر لإدارة المعرفة لا يكمن في التكنولوجيا أو الأدوات وإنما في الثقافة المؤسسية والممارسات وهذا يتفق مع ما اشارت اليه دراسة هولوتزكي ((Holowetzki,2002 أن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لأنجاح تلك المبادرات بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة. كما ويرى الباحثان أن التوجه نحو إدارة المعرفة والمشاركة في المعرفة ذاتها ينبغي أن يصبح سلوكا مغروسا في كل أطراف العمل في المراكز الشبابية وهذا يتطلب تدريب وتنمية وتفعيل دور القيادة والتغيير والحوافز. ويعتقد الباحثان أنه لكي يقوم المشرفون بإحداث تحولات نوعية في العمليات عليهم أن ينجحوا أولاً في إحداث عملية تحول لدى الاعضاء حيث يعتبر تغيير المفاهيم والمعتقدات الوظيفية الخاطئة أهم جوانب إدارة المعرفة، فالثقافة قاعدة أساسية للسلوك، وبتغييرها يتغير السلوك.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من بيتريديس وغيني (Petrides & Guiney, 2002) التي اشارت إلى أن يكون للنظام القدرة على تعزيز الأداء لكل من المعلمين والطلبة والإداريين باستخدام النظم المعرفية المبنية على المعلومات كمحفز مما يدعم التعليم المنظم وتحويل المدارس إلى بيئات إبداعية

المحور الرابع: تطبيق المعرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	22	تشجيع اعضاء المركز على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المركز	3.25	1.27	متوسطة
2	23	التأكد من توافر المعرفة اللازمة قبل البدء بأي عمل.	2.90	1.26	متوسطة
3	26	تحفيز تطبيق المعرفة من خلال احتسابها في تقييم الأداء الوظيفي	2.81	1.38	متوسطة
4	24	استخدام المركز لآليات متعددة لمتابعة التطبيق السليم للمعرفة	2.76	1.20	متوسطة
5	25	تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارات.	2.72	1.25	متوسطة
		الكلية	2.89	1.00	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق المعرفة قد تراوحت بين (2.72 - 3.25) أن جميع فقرات هذه الفقرات جاءت بدرجة متوسطة وأن الفقرة رقم (22) والتي نصت على " تشجيع اعضاء المركز على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المركز " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، تلاها الفقرة رقم (23) والتي نصت على " التأكد من توافر المعرفة اللازمة قبل البدء بأي عمل " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة في حين جاءت الفقرة رقم (25) والتي نصت على " تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارات " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة. أظهرت نتائج هذا المحور أن هناك درجة متوسطة في التطبيق وأن هذا التطبيق يختلف من مشرف إلى ائري وهذا ما يدل

عليه التباين في الأنحراف المعياري والتشتت في استجابات افراد عينة الدراسة حول هذا المحور ويرى الباحثان أن تطبيق إدارة المعرفة تواجهها عدد من المعوقات الإدارية أو التنظيمية التي تحد من تطبيقها وممارستها فعليا على ارض الواقع منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المراكز، ونقص المهارات الخاصة بأساليب تطبيق إدارة المعرفة ونقص الدعم والتمويل بالإضافة نقص التكنولوجيا المناسبة في تلك المراكز.

ويعتقد الباحثان أيضا أن حصول هذا المحور على درجة متوسطة يعود إلى أن هناك قصورا واخل في التنظيم الحالي داخل المراكز الشبابية مما يعوق تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال، حيث يرى الباحثان أن غموض العلاقة التنظيمية بين المستويات الإدارية يترتب عليها صعوبة التنسيق بين هذه المستويات وأنشغال ادارة المركز بالتفاصيل الروتينية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من بيتريديس وغيني (Petrides & Guiney, 2002) التي اشارت إلى ضرورة وضع إطار بيئي لإدارة المعرفة يسمح للقيادة التعليمية بتنمية المعرفة لدى افراد المجتمع.

كما أن البطء والجمود في بعض الإجراءات تحد من تطبيق إدارة المعرفة وعليه فإن الباحثان يرى أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة مهمة من العناصر منها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة، وأن تتسع الثقافة التنظيمية لحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة هولوتزكي ((Holowetzki, 2002) التي اشارت أن الهيكل التنظيمي من العوامل الأساسية المؤثرة في عملية إدارة المعرفة.

وهذا يتفق مع ما اشار إليه الشمري وآخرون (2004) أن المعرفة المكتسبة لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إلى المعرفة والمشاركة فيها وخبزها ونشرها واسترجاعها بقصد التطبيق

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء اعضاء المراكز الشبابية في عمليات إدارة المعرفة وأداء المراكز تبعاً لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا المتغير فيما يتعلق بتطبيق واقع تطبيق إدارة المعرفة فقد تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف بين وجهات نظر كل من الشباب والشابات والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8)

اختبارات (t - test) لأثر الجنس (جميع افراد عينة الدراسة)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
تكوين وتوليد المعرفة	ذكر	60	3.19	.96	1.311	.193
	انثى	55	2.96	.92		
خزن وتنظيم المعرفة	ذكر	60	3.19	.84	.687	.493
	انثى	55	3.07	.99		
توزيع ومشاركة المعرفة	ذكر	60	3.04	.88	.556	.579
	انثى	55	2.94	.98		
تطبيق المعرفة	ذكر	60	2.82	.90	-.734	.465
	انثى	55	2.96	1.10		
الإدارة ككل	ذكر	60	3.06	.84	.467	.642
	انثى	55	2.98	.93		

يتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات افراد العينة لواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس ويرى الباحثان أن هناك تطابق في وجهات نظر الاعضاء من الشباب والشابات لواقع تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديرات المراكز الشبابية ويرى الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لوجود تطابق واتفاق في وجهات النظر كونهن يتبعن بيئة شبابية واحدة، و، كما يرجع السبب أن التعليمات التي تطبق في المراكز هي تعليمات نابعة من مصدر واحد.

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية يوصي الباحثان بعددًا من التوصيات على النحو التالي:
1. تشجيع الإبداع والابتكار بين منسوبات المدارس بشكل مستمر وتشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق ووضع حوافز مادية ومعنوية.
 2. تدريب مشرفي واعضاء المراكز الشبابية على أحدث انواع المعرفة.
 3. استخدام النظم الحديثة في تخزين واسترجاع المعلومات وتحولها الى معرفة الكترونية.
 4. بناء قاعدة معلومات الكترونية تتيح لمؤسسات المجتمع المحلي من الاطلاع عليها.
 5. إنشاء وحدة لإدارة المعرفة لكل مركز شبابي مسؤولة عن تخزين واسترجاع المعلومات.
 6. تشجيع اللقاءات بين المشرفين واعضاء المراكز لتبادل المعرفة.
 7. توفير شبكة الانترنت وتوفير البريد الالكتروني لكل اعضاء المراكز الشبابية داخل المركز لسهولة تبادل المعرفة.
 8. تصميم برامج تدريبية تركز على مهارة نقل المعرفة وربطها بالترقية الوظيفية لمشرفي المراكز الشبابية.
 9. وضع دليل تدريبي العاملين في المجلس الاعلى للشباب ولمشرفي مراكز الشباب في كيفية تطبيق إدارة المعرفة.

المراجع

- حجازي، هـ. (2005 م). قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدي المنظمات الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية ، الأردن .
- حجازي، هـ. (2005م). إدارة المعرفة مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن.
- الدوري، و، ويعرب ، ع. (2006م) إدارة معرفة الزبون وفق منظور متكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ن 26 - 27 نيسان (ابريل) .
- رزوقي، ن. (2004م). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المجلد التاسع ع2.
- الرقب، م. (2015م). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 2(11)، 21-45.
- الزبون، م والشيوخ، م. (2016م). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. مجلة دراسات، 42(2)، 461-490.
- الزظمة، ن (2011م). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الزيادات، م. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشمري ، أ ، ومعتر س. (2004 م) ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد ، مقدمة الي المؤتمر العلمي الدولي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتون الأردنية ، عمان ، 26 - 28 نيسان (ابريل)
- صالح، ح. (2017م). توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- طاشكندي، ز. (2007). إدارة المعرفة- أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- العلي ، ع. (2006 م). المدخل إلي إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان.
- عليان ، ر. (2008 م). ادارة المعرفة ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
- الكبيسي ، ص (2005 م) . إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- المشاركة، هـ (2012)، دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظات غزة و سبل تدعيمه،

- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
الملكاوي، إ. (2006). إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- Hiebeler R.(1996). Benchmarking Knowledge Management,Strategy and Leadership,24(2) p.22.
- Holowetzki, A. (2002). The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization. (Capstone Report, University of Oregon, 2002). Retrieved August 21, 2010, from, <http://aim.uoregon.edu/research/pdfs/Holowetzki2002.pdf>
- Kothuri, Smita.(2002) Knowledge in Organizations: Definition, Cration and Harvesting, 18,.
- Little Stephen & Quintas , Paul &Ray.(2002) Managing Knowledge: An Essential Reader ,London ,Sage Publications. Tim (ed).
- Nanaka I. and Takeuchi , H. (1995)" The Knowledge creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation " _ New York .NY University Press, Oxford.
- Petridis, A & Guiney,C (2002). Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. 6(2), 17-36.

The Reality of the Implementation of the Supervisors of Youth Centers for Knowledge Management Processes from the Perspective of its Members

*Mousa Ali Al Odat, Loay Mohammad Al Shawabkeh **

ABSTRACT

This study aims to find out the reality of the implementation of the supervisors of youth centers for knowledge management processes from the perspective of members of the youth centers. In addition, it shows the differences between their views on the requirements and knowledge management processes and the performance of the youth center depending on the gender variable. The researchers use a descriptive method. The study sample consists of 115 young men and women of the employees of youth centers: (60) males and (55) females selected randomly. A questionnaire is used as a tool for data collection. In order to achieve the objectives of the study, authors use several statistical methods using statistical analysis (SPSS), and these methods are: averages, standard deviations, and percentages, and the Pearson correlation coefficient, and the coefficient alpha Cronbach, and test T. t-test. The results of the study show that the reality of the implementation of the supervisors of youth centers from the perspective of members of youth centers comes moderately. Where "storing and organizing knowledge" axis comes first in the place with a mean of (3.13), followed by "the composition and knowledge generation" axis with a mean of (3.08); while "the distribution and sharing of knowledge" axis comes thirdly with a mean of (2.99). "The application of knowledge" axis comes in the fourth place with a mean of (.2.89). Results of the study also show that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the members of the sample estimates of the study and in the fact of implementing knowledge management attributed to the difference in gender (male, female).

Keywords: knowledge management, knowledge management in youth centers

* The University of Jordan- School of graduate study, Jordan. Received on 24/7/2018 and Accepted for Publication on 17/2/2019.