



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف مسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



الرقم التسلسلي :

القسم : إدارة و تسيير رياضي

الرمز:

الفوج : 04

التخصص : إدارة و تسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

العنوان الرئيسي للمذكرة:

أهمية إدارة المعرفة في إستقطاب  
المستثمرين نحو المؤسسات الرياضية

إعداد الطالب:

صبان العيفة

إشراف الأستاذ (ة): الدكتورة دحماني نعيمة

السنة الجامعية : 2019 - 2020

## خطة البحث

أ	مقدمة:
ب	الإشكالية .....
ت	الفرضية .....
ت	أسباب إختيار الموضوع.....
ث	أهداف الدراسة .....
ث	أهمية الدراسة.....
ث	الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>	
14	تمهيد .....
<b>1-المعرفة</b>	
14	1-1 مفهوم المعرفة .....
15	2-1 أهمية المعرفة.....
16	3-1 خصائص المعرفة.....
16	4-1 مصادر المعرفة.....
17	5-1 تصنيف المعرفة.....
18	6-1 عمليات المعرفة.....
19	7-1 هرمية المعرفة.....
<b>2-إدارة المعرفة</b>	
20	1-2 مفهوم إدارة المعرفة.....
21	2-2 أهمية ودور إدارة المعرفة.....

22	3-2-المشاركة بالمعرفة.....
22	4-2-تطبيق المعرفة.....
23	5-2-متطلبات المعرفة.....
24	2-5-1--أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.....
24	2-5-2-نظريات الثقافة التنظيمية.....
25	2-5-3-القيادة التنظيمية.....
26	2-5-4-تكنولوجيا المعلومات.....
<b>3-مفهوم المؤسسات الرياضية</b>	
29-28	3-1-المؤسسات الرياضية.....
30	3-2-أنواع المؤسسات الرياضية:.....
31	3-3- كيف بنى مؤسسة رياضية ناجحة.....
31	3-4-الضغوط.....
31	3-4-1-أسباب ضغوط العمل بالمؤسسات الرياضية.....
32	3-4-2-إدارة الضغوط فى منظمات العمل.....
32	3-5-التغيير.....
32	3-5-1-اتجاهات التغيير.....
32	3-5-2-أسباب التغيير فى الهيئات الرياضية.....
32	3-5-3-أهداف التغيير.....
33	3-5-4-أدوات التغيير.....
34	3-6--تقسيم الاجتماعات.....

## الفصل الثاني : الإجراءات الميدانية للدراسة

36	1-الدراسة الإستطلاعية.....
37	2-مجتمع و عينة الدراسة.....
38	3-أدوات جمع البيانات و المعلومات.....
39	4-الخصائص السيكومترية للأداة.....
41	5-الأساليب الإحصائية.....
43	1-تحليل أسئلة الإستبيان الخاص بالموظفين إداريين لمركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة ..
68 -44	2-مقارنة النتائج بالفرضيات .....
73	3-التوصيات و الإقتراحات .....
74	4-الآفاق المستقبلية.....
77	5-قائمة المصادر والمراجع.....

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات وتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة وكذلك المؤسسات بكل انواعها تتأثر بذلك وسبب في ذلك ان المؤسسات تتعرض الى الضغوطات الختامية من اجل زياده تحسين نوعيه المنتج او الخدمه التي تقدمها للمجتمع والعمل على المنافسه بجوده الخدمات والمنتجات من اجل بلوغ اهدافها ذات النفعية العالية ولدت تعتبر المعرفه وادارتها احداث عوامل الانتاج وتعد موردا اساسي تعتمد عليه المنشآت كمصدر للميزة التنافسيه في مختلف الإدارات من خلال بناء قاعدة معرفية داخل المنشآت.

تعد ادارة المعرفة محاولة لربط الرؤى الكلاسيكية مع ما تقتضيه الظروف المستجدة من يسمح للمنشأة مهما كان نوعها بالتحديد الجيد العوامل القوة والضعف ويتيح لها النظر بأكثر شمولية لمهارتها ومعارفها خصوصا وان ادارة المعرفة تبقى قابلة لتطبيق لكل انواع المؤسسات الرياضييه وبمختلف مستوياتها ابن اعمر محمد 2016 ص5

ومن أجل الوصول الى النجاح الأعمال وتطور وتقدم المنشآت وبلوغ متطلباتها لابد من توضيح مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادرة على المشاركة في عملية التغيير الإيجابي الذي يؤدي الى التطوير وتصحيح المستمر ولا بد من الإعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة وبذلك يتحقق انعكاس المعرفه على التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة جودة الإنتاج وتحقيق الأرباح مما ينعكس على نمو المعرفة وتطور وتقدم كل منها بصورة ديناميكية.

بمعنى آخر لم تعد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الإقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في إستمرار ووجود نمو المنشآت الرياضية وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لإرتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم كل هذه المظاهر وغيرها التي أن بثقة عن المعرفة أدت إلى ظهور بالجديدة الأعمال وفرضت وجود إدارة المعرفة داخل المؤسسة الرياضية بثتى أنواعها التركيز على ثورة المعلومات والإتصالات فهي تجعلنا نفكر جديا في تطبيق إدارة المعرفة الاستغلال التكنولوجيا المعلومات ولأن العالم لما شهد تحول غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات في هذه الثروة تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة لإمكانية أن تساهم في إستقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بداية يتحكم على المجتمعات أن تقوم بدعم الكوادر البشرية وتطويرها وتنميتها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات وإستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة .

أن من أهم مقومات نجاح المنشآت الرياضية القدر على اللحاق بإحداث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات وإستخداماتها في المجالات الحديثة فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وترك نهائي الى وجود حاجة ما لإستحداث مفهوم حديث يقوم بتنظيم وإستغلال اداره هذه المعلومات للإستفادة القصوى منها في تحقيق اهداف استراتيجيه للمنشآت ومسانده صناع القرار في ايجاد قراراتهم داخلها .

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تحتل المركز الصدارة في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبار أهم عنصر من عناصر التنمية هل أصبحت تعد بمثابة إستثمار مربح للغاية واذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه إقتصاديا اليوم مما لا شك فيه ان السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً لهدف ان المنشآت مهما كان طبيعتها صارت تبدو للقصارى جهدها من أجل إستقطاب احسن المهارات البشرية بإعتبارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وإنتتاح الأسواق وتدفقات رأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي الواحد ويحترم تنافس من أجل الإستحواذ على الاجود ولن يأتي ذلك إلا بواسطة تطبيق أسس ومتطلبات ادارة المعرفة الحديثة.

فلا بد للمركبات متعددة الرياضات أن تأخذ بمبدأ إدارة المعرفة من أجل الوصول الى مصاف المؤسسات المتقدمة ومن اجل مسيرة التطور العلمي المتسارع وهذا يتطلب أن تكون المعرفة متكاملة وشاملة ومتوازنة ومنظمة ومستمرة جاءت فكرة الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وأهدافها والوقوف على واقع إدارة المعرفة في ديوان المركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة وتحديد أهم المعايير التي تساعد على تحقيق المتطلبات المنشآت لأجل الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والذي يعبر عن الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد في المنشأة . ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

**هل لأهمية إدارة المعرفة دور في إستقطاب المستثمرين نحو المؤسسات الرياضية ؟**

### **1- إشكالية الدراسة :**

انطلاقا مما سبق تتجسد مشكله الدراسه والتي يمكن صياغتها في التساؤل العام على النحو التالي:

**-هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة؟**

ومن خلال التساؤل العام نطرح بعض التساؤلات الجزئية :

-هل تساهم الثقافة التنظيمية لادارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه بالجزائر؟

- هل تساهم القوى البشرية لادارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر؟

-هل تساهم تكنولوجيا المعلومات لادارة المعرفة في تحقيق متطلبات المشاريع الرياضية بالجزائر؟

## 2-فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية العامة: تساهم ادارة المعرفة في تحقيق وتطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر . 2-2- الفرضيات الجزئية :

-تساهم الثقافه التنظيمية لادارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية .

-تساهم القوى البشرية لاداره المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية .

-تساهم تكنولوجيا المعلومات لادارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية.

## 3- أسباب اختيار الموضوع :

أ/ الذاتية :

-علاقة البحث بمجال التخصص.

-الرغبة في الإثراء و الاطلاع في هذا الموضوع.

--محاولة الإطلاع أكثر على الواقع العملي باعتبار أن دور إدارة المعرفة تم تناوله من الجانب النظري فقط دون الجانب التطبيقي.

ب/الموضوعية :

-التأكيد و الحرص على صحة مضمون تحليل العينات.

-مدى مصداقية الجداول و الإحصائيات داخل المؤسسات الرياضية.

**4- أهداف الدراسة :** للقيام بأي دراسة حول موضوع ما على الباحث تحديد أهداف التي يسعى للوصول إليها ومنه فإن دراستنا تهدف إلى :

-محاولة التعرف على كيفية الاستغلال الأمثل للمعرفة عندالعنصر البشري في ضل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق الأهداف.

- توضيح اهمية المناخ التنظيمي لادارة المعرفة ومدى مساهمته في تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المنظمة . التركيز على مدى اهمية التكنولوجيا المعلومات في مواكبه سير العمل ومدى مساهمتها في وحدات العمل.

**5 -أهمية الدراسة:** حيث تتجسد وأهمية الدراسة من خلال إبراز الإهتمام الكبير بطريقة وكيفية استغلال ادارة المعرفة عند العنصر البشري في ظل ثقافته التنظيمية، اضافة الى انها تزداد اهمية الدراسة في معرفة المناخ التنظيمي لإدارة المعرفة لتحقيق متطلبات المنشآت الرياضية، وكذا تتبع الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة لتحسين أداء المنشآت وسرعة الإنتاجية مع تحسن مستواها العام وكذا ابراز وتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وتقديمه لمؤسستنا للإستفادة منه في ظل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان الذا الى السرعة في الأداء.

**6-تحديد المفاهيم:**

**6-المفاهيم والكلمات الداله في الدراسة :**

**1-الإدارة:**

**لغة:** أدار، يدير، ادارة، الشيء، أي جعله يدور اداره المؤسسه ايت اسير شؤونها المنجد العربي 1984 صفحه 96

**إصطلاحا:** عرفها فايول على انها التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والمراقبة عصام بدوي 2004 الصفحه 96.

**إجرائيا :** هي ان يقوم المشرف او الرئيس من خلال عمله يخصه بحيث يضع اهداف ثم يقوم بتخطيط لها وينظم الافراد ويامرهم بالقيام بالاعمال ثم يراقبهم على مدى التقدم في الاداء.

**2-المعرفة :**

**لغة:** مصدرها عرفه وهي من الفعل عرف وهي الادراك الحسي والمعنوي بالشيء أبو بكر الهوش ( 2016 صفحه 22).

**إصطلاحاً:** يعرفها العلي لأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الساقية المتراكمة العاملين ولد المنظمه العلي واخرون ( 2006 صفحہ 5 ).

عرفتها على انها عبارہ عن معلومات بالاضافه الى روابط سببيه تساعد في ايجاد معنى للمعلومات وتتولى ادارہ المعرفه ايجاد هذه الروابط او تفصيلها  
**عيد الستار علي ( 2009 صفحہ 25 ).**

**اجرائيا :** هي عملية التي يتم من خلالها استغلال المعلومات والافكار التي يمتلكها الافراد داخل المنظمه لاستغلالها في تحقيق اهداف المنظمه المسطرة.

#### **1-1- ادارة المعرفة:**

هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق راس المال الفكري وضمني لمن بعث افضل للافراد والسوق والمجتمع ابو بكر محمد الهوش ( 2016 صفحہ 50 ).

ويعرفها السلمي على انها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضروريه للانشطه الاداريه المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

**علي السلمي ( 1998 صفحہ 22 ).**

"هي العمليه التي يقوم من خلالها المنظمه باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق اهدافها الاستراتيجيه غسان قاسم، ( 2010 صفحہ 179 ).

وتعرف إدارة المعرفة بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تساهم التوليد والتبادل الكفاء للمعرفه على مستوى المنظمة (محمد عواد 2008 صفحہ 56).

**اجرائيا:** إدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها جمع المعارف والخبرات الخاصة لحال المشكلات واتخاذ القرارات السلميه بغية الوصول الى الهدف المسطر.

#### **1-4- المنشآت الرياضية:**

**1-4-1- المنشآت لغة :** المنشأة بضم الميم وسكون.

**1-4-2- إصطلاحاً:** المنشأة الرياضية هي عبارہ على مؤسسات ينحصر مهامها في التنظيم والتسيير ويمكن تعريف المنشا الرياضيہ على انها ذلك المكان المجهز بالوسائل والامكانيات الرياضيہ ممارسه الانشطه الرياضيہ محمد حسان الرفاع 2012 ص ...

**1-4-3-اجرائيا:** هي كل الاماكن المهلكة مخصصة للانشطة الرياضيه تقديم الخدمات للجمهور الرياضي.

## **1-7 الدراسات السابقة والمثابه:**

### **1- الدراسة الأولى**

دراسه ياسر بن عبد الله بن التركي العتيبي الدكتوراه في الاداره التربويه والتخطيط 2007 اداره المعرفه وامكانيه تطبيقها في الجامعات السعوديه دراسه تطبيقيه على جامعه ام القرى بمكة المكرمه ولقد هدفت الدراسة:

- الى توضيح مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر .
  - الوقوف على العلاقة بين الجامعات واداره المعرفه انطلاقا من رصدها المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري.
  - تحديد أهم عمليات ادارة المعرفة والممارسات التي تؤدي الى تفعيلها.
  - دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة ام القرى. -وضع تصور مقترح لادارة المعرفة في الجامعات السعودية .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانته كاداه لجمع المعلومات من عينه الدراسة والبالغ عددهم 492 وتمت معالجه بيانات الدراسة الميدانيه بالاساليب الاحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية الوزن النسبي والأهمية النسبية معامل ألفا كرو نباخ . معامل ارتباط بيومون . تحليلا ... اختبار شيفيه . اختبار معادلات الانحدار الخطي.
- وقد توصل الباحث الى :
- يرى افراد عينه الدراسه ان الجامعه لا تعطي الاولويه لاداره المعرفة.
  - يرى افراد عينه الدراسه انه لا يتم تداول مصطلح اداره المعرفه في الجامعه بشكل مكثف.
  - يرى افراد عينه الدراسه انه لا توجد استراتيجيه واضحه لاداره المعرفة.
  - وجود فروق زاد دلالة احصائيه بين متوسطات استجابات افراد عينات الدراسه فجميع المحاور لمتغيرات المؤهل العلمي سنوات خبره المستوى الوظيفي .

## -2- الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله وليد المدلل ماجستير في اداره الاعمال الجامعه الاسلاميه بغساء 2012 بعنوان تطبيق اداره المعرفه في المؤسسات الحكوميه الفلسطينيه واثرها على المستوى الاداء ويتمثل السؤال العام

في ما هي متطلبات اداره المعرفه في المؤسسات الحكوميه الفلسطينيه واثرها على المستوى الأداء ؟

واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة وتتمثل في جمع العاملين مؤسسه رئاسه مجلس الوزراء حيث استخدم اداه الاستبيان لجمع البيانات اللازمه ومن ثم توسيع الاستبيان على 46 موظف وهدف الدراسه الى تحديد متطلبات تطبيق اداره المعرفه في المؤسسات الحكوميه وكانت اهم النتائج كتالي:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق اداره المعرفه في مؤسسه رئاسه مجلس الوزراء.

- وجود علاقه طرديه قويه بين توافر متطلبات اداره المعرفه ومستوى الاداء في مؤسسه رئاسه الوزراء.

وقدم الباحث مقترحات وتوصيات تطبيق اداره المعرفه في مؤسسه رئاسه مجلس الوزراء وهي - اعاده بناء الثقه بين العاملين في المؤسسه وتعزيز التواصل المشترك.

- الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومه عمل متطوره وتخلي عن الاعمال الورقيه.

## -3- الدراسة الثالثة

دراسة ثابت ابراهيم محمد جامعه الجزائر ثلاثه 2012 ماجستير جاءت بعنوان اليات تمويل المنشآت الرياضيه والمتابعه الماليه لها حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبان اداه لجمع المعلومات والتي هدفت الى معرفه ما اذا كان التسيير المنشآت الرياضيه وبقاء استمراريتها مرهون باليه التمويل المختلفه من جهه ونظام المتابعه الماليه من جهه اخرى .

وكذا التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل وتسيير المنشآت الرياضيه بالاضافه الى معرفه مختلف احتياجات واليات التمويل ومتابعتها في المنشآت الرياضيه بالاضافه الى معرفه ما اذا كان تسيير المنشآت الرياضيه وبقاء استمراريتها مرهون باليات التمويل المختلفه من جهة ونظام المتابعة المالية من جهة اخرى.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- اليات تمويل المنشآت الرياضيه تساهم في تحقيق اهداف تسيير ادارتها.
- هناك متابعه ماليه في المنظومه الرياضيه تعمل على رفع مستوى تسيير اداره المنشآت الرياضيه .
- وجود متابعه ماليه تساهم في رفع مستوى تسيير اداره المنشآت الرياضيه.

#### -4- الدراسه الرابعه:

دراسة جداب سليم ماجستير 2008 بعنوان واقع الرياضه الحتميه في ظل تسيير مشآتها الرياضيه ودراسة على مستوى الجامعات الجزائر.

حيث هدفت إلى:

- ابراز الدور الفعال الذي تلعبه المنشآت الرياضيه في تطوير المنافسه الجامعيه .
- تحديد واقع المنشآت الرياضيه الجامعيه.
- وعملت الأشكال الرئيسي التالي في اي مدى يمكن ان يكون لتسيير المنشآت الرياضيه الجامعيه؟ دور في تطوير الرياضه الجامعيه استعمال الباحث المنهج الوصفي و الذي يهدف إلى:

وصف الظاهره المتعامله معها وصفا مفصلا من خلال جميع البيانات وتكونت عينه الدراسه من رؤساء مصالح النشاطات الرياضيه الجامعيه متكونه من 25 رئيس مصلحة وصمم الباحث السيبان خاص برؤساء مصالح النشاطات الرياضيه وعرض وتحليل ومناقشه النتائج المتحصل بإستماره مقابله مع مدير المركب الرياضي بجامعه الجزائر حيث توصل الباحث إلى بعض النتائج من بينها ان المنشآت الرياضيه الجامعيه تلعب دور كبير في تطوير الرياضه الجامعيه من خلال التخطيط والتنظيم والرقابه والاتصال كما توصل إلى تنفيذ هذه القرارات ونهايتها مرتبطه ارتباطا وثيقا لمدى واحكام وقواعد انشاءها القانون .

#### -5- الدراسه الخامسه:

دراسه العمري (2004 ماجستير) والتي جاءت بعنوان الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات واداره المعرفه لتحقيق قيمه عاديه لاعمال البنوك التجاربه الأردنيه والتي هدفت إلى تحليل استخدام البنوك التجاربه الأردنيه لتكنولوجيا المعلومات واداره المعرفه بهدف تحقيق قيمه عاليه لأعمال هذه البنوك وقد أجريت الدراسه على 16 بنكا تجاريا أردنيا وتوصلت الدراسه إلى عدة نتائج من اهمها :

- وجود علاقة بين الإستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لأعمال البنوك الاردنية.

- وجود اثر في الزيادة المتحصلة على لقيمه الاعمال في البنوك نتيجة الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

-وجدت الدراسة ان هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية نتيجة الإستخدام تكنولوجيا المعلومات واداره المعرفة على وتن على وجود فروق ذات دلالة معنوية وبدرجة كبيرة في البنوك .

فيما يتعلق بالقيمة العادية لأعمالها واستخدامها للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

## -6- الدراسة السادسة:

دراسه بورزاهه ( رابع ماجستير 2004 ما عدد التربيه البدنيه والرياضيه جامعه الجزائر 3 بعنوان مدى انعكاس القياده الاداريه للمنشآت الرياضيه على نجاعه المردود الرياضي واستعمال الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وصف الظاهرة والاستبيان أداة جمع المعلومات حي شملت الإشكالية التالية :

-ما مدى انعكاس القياده الاداريه للمنشآت الرياضيه على نجاعه المردود الرياضي للقائد الاداري من خلال نمط قيادته وكاله فرضيه بحثه العامة كتالي القيادة الاداريه للمنشآت الرياضيه انعكاس على نجاعة المردود الرياضي وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- تحديد الأنماط المختلفة للقيادة ومادى انعكاسها على نجاح المردود الرياضي.

- تأثير لمسات وشخصية القائد الاداري للمنشآت الرياضيه على نجاعة المردود الرياضي.

- معرفه دور الإتصال بين القائد الإداري ورؤساء النوادي الرياضيه داخل المنشأة وانعكاسي على تجاه المردود الرياضي .

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- للقيادة الإدارية داخل المنشأة الرياضيه دور اجتماعي فعال كما يمكن القول بانها سيمه شخصية وعملية سلوكية .

-للقائد الإداري داخل المنشآت الرياضيه دور رئيسي اثناء تفاعله مع غير من افراد الجماعه ويتسم هذا الدور بأن تكون له القدرة على التأثير في الآخرين سلوكهم في سبيل بلوغ هدف المنشآت والجماعة.

## -7- الدراسة السابعة :

1- دراسة الصباغ (2002 دراسة ماجستير) بعنوان إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات والتي هدفت الى التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته وتحديد علاقه بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وإظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مجتمعات وتنظيمات اليوم .

وقد استخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور الالكتروني...2002 ومن اهم نتائج الدراسة :

1- أن مصطلح إدارة المعرفة يستخدم للتعبير عن شيء ما له علاقة بالإدارة النظاميه للمعرفة سعيا لتحقيق الفوائد للأعمال في كل المجتمعات.

2- تحتاج اداره المعرفة الى مهارات وطرق جديدة.

3- ادارة المعرفة حق الجديد نسبيا لم يتم التطوير طريقة بشكل جيد حتى الآن.

4- لازالت المجتمعات قاصرة على عن إدماج اداره 66 لمعرفة بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها الادارية.

## -8- مناقشه وتحليل الدراسات السابقة:

أن الاطلاع على الدراسات السابقة الباحث في عدد كبير من الأفكار وتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية فقد أشارت غالبية الدراسات السابقة الى أن ادارة المعرفة لها أهمية بالغة في شتى المجالات والمنشآت لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي ولقد أفادتنا الدراسات السابقة في دراستنا الحالية في عدة جوانب أهمها ما يلي:

-وضع تصور لموضوع الإطار النظري.

- المساعدة في تحديد مشكله الدراسة وبين أهميتها .

-الاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكله الدراسة.

-مساعدة الباحث على تحديث مناهج الدراسه واختيار ادوات الدراسة .

-تصميم وبناء أداة الدراسة الإستبيان من حيث محاوره .

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة انها تقترب من الدراسه الحالية فيديو رسم موضوع اداره المعرفة الا ان دراستنا تستقل محاولتها في تحقيق متطلبات المنشات الرياضيه بالجزائر بينما تختلف دراستنا عن دراسه سابقه بان لكل منهم مجال مختلف اضافه الى الهدف من

الدراسة ومجتمع الدراسة وكذلك الخلفية نظريه بالاضافه الى العينه ويتضح لنا ان معظم الدراسات السابقة تتوافق مع دراستنا في احد المتغيرين وتنقسم الى قسمين اساسيين وهما:

#### **-1-8- قسم تناول ادارة المعرفة كالتالي:**

- دراسه الصباغ سنه 2002 بعنوان اداره المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات .
- دراسه العمل سنه 2004 بعنوان الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات واداره المعرفة لتحقيق معاليه لأعمال البنوك التجارية الأردنية .
- دراسة بن عبد الله بن تركي بعنوان اداره المعرفة وامكانيه تطبيقها في الجامعات السعودية . - دراسه عبد الله وليد المدلل بعنوان تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء.

#### **-2-8- قسم تطرق الى المنشآت الرياضية:**

دراسة نايت ابراهيم محمد سنة 2012 بعنوان آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها.

- دراسة حداب سليم سنه 2008 بعنوان واقع الرياضة الجامعية في ظل تسيير منشآتها الرياضية -دراسه بوزامة رابح سنه 2004 بعنوان مدى انعكاس القيادة الادارية للمنشآت الرياضييه على نجاعة المردود الرياضي.

أما من حيث الاهداف من الملاحظ انه جميع الدراسات السابقه والمشابهه كانت لها اهداف مشتركه خصوصا في العمل على تطوير الرياضة والمنشآت الرياضية بصفة خاصة .

ونجد انه اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باعتبار دراستنا تحديث الى معرفه دور اداره المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية سوف نستخدم المنهج الوصفي لملائمته لدراستنا.

## 7- هيكل البحث:

كما تطرقنا من خلال دراستنا إلى فصلين على النحو التالي :

**الفصل الأول:** في الخلفية النظرية ودراسة السابقة وتناولنا فيها مفهوم المعرفة وأهميتها وخصائصها وأصنافها وهرميتها ثم تناولنا مفهوم تطرقنا الإدارة. المعرفة وذكرنا أهم عناصر ومتطلباتها ثم انتقلنا إلى المنشآت الرياضية وتتمثل في الإطار العام للدراسة حيث استعرضنا فيه المفاهيم والمصطلحات والتي تتعلق بالبحث وتحديد الإشكالية وكيفية صياغتها وتساؤلات الجزئية وأبرز الأهداف وأهمية الموضوع ثم الفرضيات .

**الفصل الثاني:** المتمثل في الإجراءات الميدانية للدراسة وتناولنا فيه الدراسات الإستطلاعية وقد تم تحديث فيه المنهج المتبع والمتغيرات إضافة إلى تحديد عينه البحث وكيفية اختيارها وكذلك الأدوات وتقنيات المستخدمة. عرض النتائج وتفسيرها و تم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات . و إستنتاجات وإقتراحات ، يتم فيه عرض النتائج المحققة ، وتقديم بعض الإقتراحات.

الفصل الأول :

الخطافية النظرية

و الدراسات السابقة

## تمهيد:

إن المعرفة حقل قديم متجدد يبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين واليوم تنظر المنشآت الحديثة إلى إدارة المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعملية الإبداع والإبتكار أساس الحكمة الإدارية رياض عيشوش 2010 ص 25 وتوسع المنشآت الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة و الفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه ماذا يدفعها إلى العمل باستمرار هل تطوير وتحديث اهدافها واستراتيجيتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلية وتحقيقا لذلك فانها تسعى لكسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

## 1- المعرفة:

### 1-1 مفهوم المعرفة:

**المعرفة لغة:** بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل، عرف، و عرفان، ومعرفة الشيء ، علمه ولمعرفة ادارة الشيء

أما المعرفة اصطلاحا فلقد تطرق العديد من الكتاب لإعطاء تعريف حول المعرفة منها .

**التعريف الأول:** هي المعلومات التي يتم فهمها وتحليلها واستيعابها وإستعمالها لإنجاز عمل معين لا تعني الشيء الظاهر والملموس البيانات والمعلومات أبو بكر محمود الهوش 2016 ص 20 **التعريف الثاني:** في قاموس اكسفورد المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما وفي الفلسفة تدل على أنها تصور مجرد واسع عيسى ابراهيم العمري 2009 ص 8

**التعريف الثالث:** عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد على إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة ايجاد هذه الروابط أو تفصيلها وهي عبارة عن مزيج من الخبرة والقيام والمعلومات السياقية وبصيره الخير التي ترود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة متأصلة ومعلقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير بعبارة صريحة أكثر انها معرفة عبد العالي عمل ابراهيم 2006 ص 25 .

**التعريف الرابع:** هي الإضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة الى إتساع إدارة الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أي مشكله تواجهه في مجالات المعرفة التي تعملها كما يمكن ان تحدد المعرفه على انها عمليات إستخلاص يمكن الحصول عليها من عدة مصادر على عبد الرزاق محمد السالمي 2005 ص 183.

**التعريف الخامس:** المعرفة من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية وبصيره الخبراء التي تقدم اطار عام التقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديده فهي متامله ومطبقة في عقل عارف بها وغالبا ما تسبح المعرفه الجزء لا يتجزا ليس فقط في وثائق ومستودعات

المنظمة ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية عبد الله المدلل 2012 الصفحه 22.

**2-1 أهمية المعرفة:** وردت أهمية المعرفة اشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والإقتصاد ومن هذه الإشارات أن المعرفة تعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز في منافسة الشركة وفي حين يرى البعض بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطيني اقتصادية لمستخدميها فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرون بإعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثوره المعلومات عصر معلوماتية المعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل وأنها أهداف إيجاد التنمية المضافة وتكمن أهميتها في كونها المولد الوحيد الذي لا يخضع للقانون تناقص العلة وأنها لا تعاني من مشكله الندرة بإعتبارها المورد الواعي الوافر الذي تراكم ولا يتناقص بالإستخدام بل على العكس استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة اضافية ومن جانب فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وانتاجه وإنتاجاتهم عبد الستار العلي مرجع سابق ص 22

فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية لإستراتيجية أن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسة 18 2000 .

## خصائص المعرفة:

- تختص بالإنسانيه كونها ميزت الإنسان عن باقي الكائنات الحية.
- كونها مجردة وغير ملموسة وأنها كمونج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية تتحدد وتتولد --تمتاز كونها لا تفي بالاستعمال وهي قابله للاستعمال الدائم .
- المعرفة أقل قابلية للفقء وضياع أو الإستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- المعرفة أقل قابلية للتحويل والإنتقال كما أنها تتزايد كما كمل ونوعا بالإنتشار والمشاركة وتحدد تأثيرها ويتعاضم بالتفعيل ( أبو بكر محمود الهوش مرجع السابق ص 40 ).

### 1-4 مصادر المعرفة :

**مصادر داخلية:** وتشمل الانسان أو الفرد العامل الذي معارف خبرات متخصصة في كيفية انجاز الأعمال التي تتطلب إبداعا في طرفه وفرق العمل التي تمثل مجموعة الأفراد الذين يتميزون بقدرات ابداعية الإبتكار معالم جديدة في مجال عملهم الدراسات التي تساهم في تطوير أنشطة المنظمات.

**مصادر خارجية:** وتشمل العلاقات المتبادلة فيها بين التنظيمات تؤدي هذه العلاقات الى تعلم كثير من المهارات والخبرات وتقليد وتعلم من الأطراف الخارجية كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين أو الناشرين والتفاعل مع البيئة الخارجية هل النحو العام أبو بكر محمود الهوش مرجع سابق ص 41 )

## 1-5-1 تصنيف المعرفة:

وتصنف المعرفة إلى عدة أصناف من بينها:

**1-5-1-1 المعرفة الضمنية (غير الظاهرة):** وهي كل ما هو مفهوم ضمن عقل الإنسان وتتسم بعدم التنظيم والتي من الصعب تعبير عليها مباشرة بها ويصعب تحويلها عبر تكنولوجيا المعلومات بل يستحسن تبادلها من خلال التفاعل الإجتماعي وتشمل مكونات الإدراكية وأخرى تقنيه الاولى تمثل التصورات الذهنية للفرد أما الثانية فهي ترتبط بالمهارات والممارسات  
**يوسف لمحنت 2010 ص 54 .**

وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص التي تختارهم عقولهم أي أنها مرتبطة ولا سيقى بهم وقد لا يتم تعرف إليها وسيخدمها إلا عند الحاجة اليها 42 2000

**1-5-1-2 المعرفة الواضحة (الظاهرة):** التي تتجسد بشكل مادي وهي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات وتقارير أو دراسة أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيرها من اجهزه التوثيق وتشهد هذه العملية نقل المعرفة نشرها وتوزيعها يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيق ما تفرزه من حلول لمشكلات ولا يتم تحديد ماده هذه الاستفادة من خلال الانظمه الحماية التي تفرض عدم انتشار المعرفة وتكون مستخدمه من طرف الجهة التي ولدتها ومن هنا يمكن ان تكون هذه المعرفة مغلقة وغير مفتوحة من خلال حمايه الاسرار الصناعية وحقوق الملكية بها فيها حقوق الملكية الفردية **عبد العالي عامر ابراهيم ص (37 38) .**

**1-5-1-3 المعرفة التكنولوجية** المعرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبير عن البراءه والخبره والمهاره في العمل .

**1-5-1-4 المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** الضحلة وتعني الفهم القديم لمؤشرات مساحات المشكلة ويمكن اعطاء مثال عليها ان يتقدم شخص ما لطلب قرض من البنك المبلغ 1000 دينار جزائري فان موظف البنك هنا يعتمد على قرار الموافقه من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته وبناء على مدى توفر قدر كاف من المعلومات يعطيه القرض او لا يوافق على ذلك اما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المفترض يسلمو مثل مؤهله العلمي معدلات الائتمان المسموح بها **عبد الستار العلي عامر ابراهيم ص 37 38 .**

كما أن أكثر تصنيفات تداولها عند الباحثين يقسم المعرفة الى اربعة انواع وهي:

أولاً - المعرفة المعلومة معرفة ماذا و يقصد بها سبب الظاهرة والسلوك .

ثانياً - معرفة العلة معرفة لماذا ويقصد بها سبب الظاهرة او السلوك .

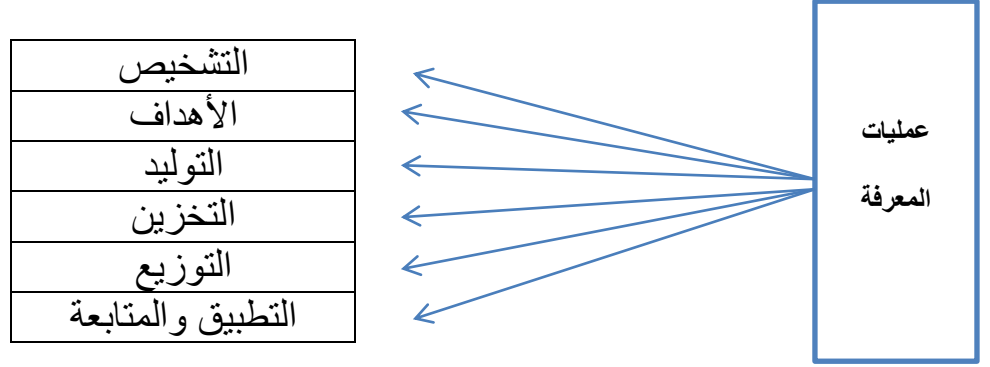
ثالثاً - معرفة الكيفية معرفة كيف المهاره والخبره في تنفيذ المهام.

رابعاً - معرفة المختصين معرفة من هو يقصد بها من يستطيع عمل شيء ما يوسف المحنظ مرجع سابق ص 56 .

**1-6- عملية المعرفة:** هذه الى مجموعة العمليات الرئيسية والانشطة الفرعية اللازم القيم بها لتوليد المعرفة.

وتقدم هذه المفاتيح الذي يؤدي الى فهم اداره المعرفة وكيف تنفيذها على احسن وجه ويتفق المفكرون في هذا المجال على ان هذه العمليات وان كانت تختلف حسب طبيعه عمل المنظمة الا انها حاسمه للنجاح اي نظام من انظمه اداره المعرفة كما يكاد ان يكون هناك اتفاق على ان المعرفة موضوع للاراده انه يمكن ادارتها ولو نسبيا داخل اطار المنظمة ذلك يشير بوضوح الى قبول فكرة العملية بعض العلماء في هذا الصدد الى ان اداره المعرفة تتمثل في ما يلي تشخيص المعرفة تحديد اهدافها توليدها خزنها وتطبيقها اديب العمري 2007 ص 6 .

الشكل رقم 01 : يمثل عمليات المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، 2007

**7-1-1 هرمية المعرفة:** تتمثل مساويه هذا الهرم

**7-1-1-1 في البيانات:** هي مجموعه من الحقائق والقياسات والاحصائيات وتكون ليست القيمة بشكلها الاولي هذا ما لم نعالج وتتحول الى معلومات

**7-1-2-1 المعلومة:** تعرف المعلومات على انها البيانات التي تمت معالجتها بحيث اصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بالسياق معين.

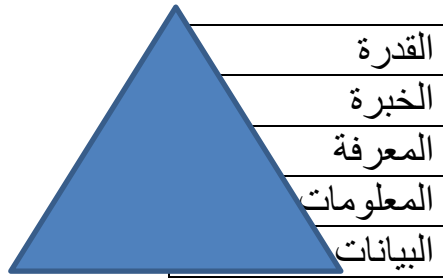
**7-1-3-1 المعرفة:** المعرفة هي القدره على ترجمه المعلومات على اداء محدد او ايجاد شيء محدد.

**7-1-4-1 الخبرة:** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة او المهارة لكن باسلوب فطري عفوي عميق عادي يكتسب الانسان خبره من خلال المشاركة في عمل معين او حدث معين وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل او الحدث الى تعميق هذه الخبره واكسابها عمقا اكبر و عفويه اكبر.

**7-1-5-1 القدرة:** وهي المحصله الناتجه عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم الى معلومات وهذه الاخيره تكون المعرفة ومن ثم يصل الامر الى تحقيقه اكتساب الخبرة **عبد الله وليد 2012 ص 23 .**

معرفة تعد المصدر الاستراتيجي الاكثر اهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من قوة التنافسية للمنظمة هذا فحسب بان اكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة ونتاجياتهم وهذا ما يحي بمدى اهمية المعرفة ومصادر ها ممدوح عبد العزيز 2002 صفحة 204.

الشكل رقم 2 بمثال هرمية المعرفة الخبرة



المصدر ماركاد ميشال 2002 ص 23

## 2- إدارة المعرفة:

### 2-1- مفهوم ادارة المعرفة :

لقد تعددت تعريف اداره المعرفة بين الخبراء والمتخصصين في هذا المجال فكل واحد منهم لديه تعريف مختلف عن الآخر .

**التعريف الأول:** واحد اداره المعرفة الصريحه منظمه وحيويه تعتمد على قاعده المعرفة عمليه يقصد منها ابداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة عبد العالي عامر صفحه 27

**تعريف الثاني:** هي العمليه المنهجيه لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيقه الشركه عبود النجم 2005 ص 69 .

**تعريف الثالث:** هي العمليه التي تقوم من خلالها المنظمه باستخدام ذكاءها الجماعي لتحقيق اهداف الاستراتيجية قاسم داود اللعفي اميره شكر ولي 10 صفحه 17 .

**التعريف الرابع:** هي معالجة اداره الانشطة المرتبطه بالمعرفة اي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركه فيها واستخدامها من اجل توليد قيمه للمنظمة منال محمد الكردي 2003.

**التعريف الخامس:** وآخرون تناولوه بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية فقد جرى تعريف ادارة المعرفة لانها الفهم الواعي والذكي في ثقافته المنظمه والقدرة على استخدام وتطبيق التعبير الحاصل في هذه الثقافة 1999ص 24

## 2-2 أهمية ودور ادارة المعرفة:

تكمن أهمية ادارة المعرفة في ثلاثة تحديات تواجهها اليوم:

- أ- كيفية الزبائن وخدمه حاجاتهم عبر الشبكة العالميه والانترنت والتجاره الالكترونية.
  - ب- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصه ومكانه في السوق المنافسة
  - ت- الاليه التي تمكن الشركه من اعاده ترتيب افكار العاملين وخبراتهم المتراكمه.
- المتعدده وبهدف توليد المعرفة الجديده تظهر من خلال اليه جعل المعرفة الاجتماعية وجعل المعرفة مشتركة المعرفة الاجتماعية تعني تحليل المعرفة الضمنيه من خلال الافراد وعاده تكون من خلال الفعاليات المشتركة بدل من صياغتها على هيئه تعليمات .

### 2-4-2-2-امتلاك المعرفة: تظهر المعرفة مع الافراد والجماعات ومن التطبيقات

والتكنولوجيا المختلفة كما ان المعرفة يمكن ان تكون ضمنيه ومصرح بها كما وفي كثير من الاحيان تكون المعرفة مستقره في اذهان الافراد ومن حولها لا يستطيع الافراد من امتلاك القدره على تشخيصها ومشاركه الاخرين بها ويمكن تعريف امتلاك المعرفة على انها عمليه استرجاع المعرفة بنوعيهها الضمنية والمسرح بها والتي تكون عاده المستقره في اذهان الافراد كما يمكن ان تستقر المعرفة المسرح بها خارج حدود المنظمه بما في ذلك المستشار والمنافسون والزبائن.. وتاتي منافع عمليه امتلاك المعرفة مباشره من العمليات الفرعيه لاداره المعرفة الداخليه والخارجيه صلاح الدين الكيسي 2005 ص 76 .

### 2-4-2-1-الخارجي:

وتشمل على تحويل المعرفة الضمنيه الى المعرفة المسرح بها مثل الكلمات والمفاهيم والصور او الملفات التي تعتمد على الرسومات وتساعد الخارجيه ايضا على ترجمه المعرفة الضمنيه لدى الافراد الى اشكال من المعرفة المسرح بها التي يمكن بسهوله فهمها .

### 2-2-4-2- الداخليه:

وتعني تحويل المعرفة المسرح بها الى معرفه زمنيه وهي تتمثل عاده في عمليه تعليم التقليديه كما وان هذه المعرفة يمكن ان تظهر من خلال الافعال التطبيقات مما يجعل افراد العاملين على مثل هذه المعرفة من اعاده استخدامها مع ما يقدمه الآخرون من المعرفة.

## 2-2-4-2- المشاركة بالمعرفة:

وتعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصرح بها الى الافراد الاخرين الاتصالات وهنا لا بد من توضيح ثلاث امور مهمة وهي

المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني استطاعه مستلم المعرفة بان يفهمها بشكل كافي مما يجعله قادرا على القيام بها بموجبها .

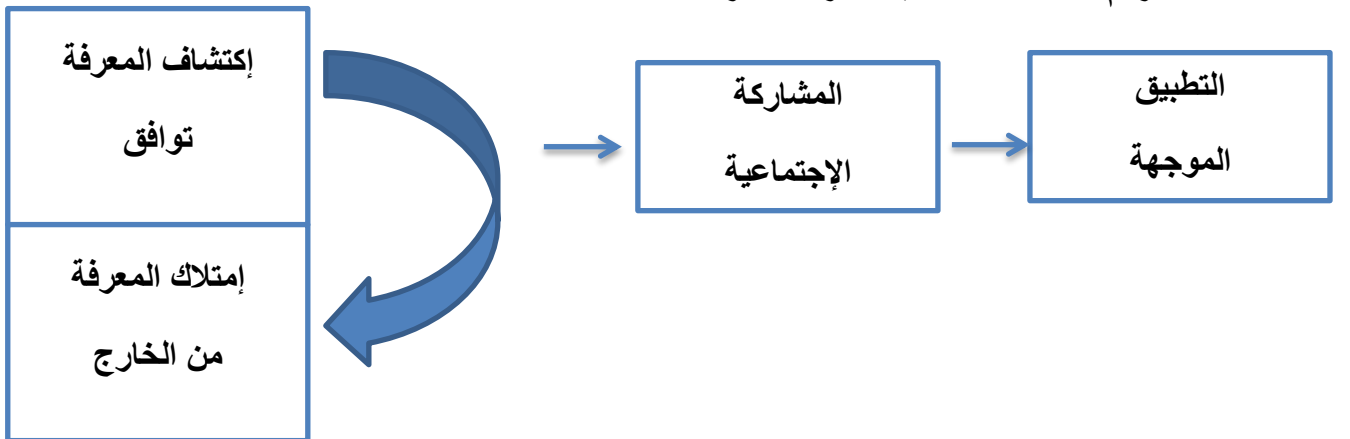
**2-3-4-2- ماذا تعني المشاركة؟** وهل هي المعرفة بدل من الاتصالات مسنده على المعرفة وهذا يعني بان ما يريده المرسل هو مشاركة المتسلم للمعرفة مما يجعله قادرا على اتخاذ الفعل بموجبها كما وان الرسالة تحتوي وببساطه على انتفاع من المعرفة من دون مساهمه المتسلم في المشاركة بالمعرفة.

**2-3-4-3- المشاركة بالمعرفة:** من الممكن ان تاخذ مكانها من خلال افراد و المجموعات على حد سواء والوحدات الاداريه داخل المنظمات وتعتبر عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في اسناد ودعم ابتكارات داخل المنظمه وكذلك ادائها **حدين الكيسي** خمسة ص 76 .

**2-4-4-2- تطبيق المعرفة:** أن عملية تطبيق ادارة المعرفة مستند على المعرفة المتاحة وان الرسالة او الخطاب يستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتدائها وكذلك خزنها والانتفاع من المعرفة يعود الى نوعين وهاتين العمليتين هما الموجهة أو المباشرة او الروتينية.

الموجهة او المباشرة وتعني العملية التي يقوم افراد معالجه المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الاخر من دون انتقال المعرفة الى الشخص الذي وجهت اليه المعرفة اما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والانظمه والنماذج التي توجه الاخرين نحو سلوك مستقبلي صلاح الدين الكيسي ص 76 .

الشكل رقم ثلاثة 03 عملية ادارة المعرفة



المصدر: العمري مرجع سابق ص 295 .

**2-5- متطلبات إدارة المعرفة:** تحتاج اداره المعرفة الى تهيئه بيئه مناسبه تتفاعل فيها العديد من العناصر ولقد حددها بعض الدارسين والكتاب الى ضروره وجود اربعة منظمات قد تكون مسانده لتحقيق الفعاليه التطبيقية اوقات تكون عائقا و هذه المتطلبات هي:

### 2-5-1- الطاقه التنظيمية :

تعتبر الثقافه التنظيميه من اهم واكثر العناصر وجوبا لتطبيق اداره المعرفة اسالنا ثقافه تنظيميه هي المحرك والدافع الاقوى لقرارات اداره المنظمه وسلوك العاملين وكيف ما مكانه معتقدات الاداره والعاملين اتجاه التغير والتطور والتكنولوجيا والمشاركه وفرق العمل وكيف ما اصبح تطبيق اداره المعرفة بكافه عناصره ومكوناتها على اكمل وجه ممكن سهوله ويسر فهي مجموعه من القيام والمعتقدات والاحاسيس الموجوده داخل المنظمه والسائده بين العاملين ويتطلع تطبيق اداره المعرفة في ايه منظمه ان تكون القيم الثقافيه ملائمه ومتوافقه مع نبدا التعلم و المعرفة وان تكون ثقافه تنظيميه مشجعه لروح الفريق في العمل وتفاوت الثقافه التعليميه من بيئه لاخرى ومن فيها اجتماعيه لاخرى داخل البيئه الواحدة ملاوي مريم 2015 ص 25.

### جدول رقم 1 تأسيس الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة

أشكال الثقافة	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الإعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات و الإلتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة وتحقق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الإدارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات و الإبداع في تطبيق إدارة المعرفة بحيث يتم تطوير إستخدام إدارة المعرفة لصالح المنظمة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة و إعادة إستخدام المعرفة و تبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق وتساعد في خلق المجتمعات العلمية.

المصدر بن أعر محمد 2016 ص 12

## 2-5-1-أهمية الثقافة التنظيمية في ادارته المعرفة:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين فهي التي تحدد العمالة المقبولة الذي يشجع المؤسس الأوائل ومجموعات العمل على فعله والعمل غير المقبولة الذي يتوقع ان يواجه الاستنكار والاستهزاء منهم عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2002 صفحة 123 .

ان ثقافته تنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة وتؤثر بشكل ايجابي وسلبي في برامج تطبيق ادارته المعرفة وعملياتها المختلفة عامر واخرون 2005 ص 8.

## 2-1-5-2- نظريات الثقافة التنظيمية:

**نظرية القيم :** يرى انصار هذه النظرية ندره وجود مبدا تكامل واحد يسود الثقافة وانما يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات وان لكل ثقاب توجد مجموعه من القوى التي تؤكد افراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الافراد من انماطهم الثقافية.

**نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافته تنظيمية تتميز بروح معينه تمثل في مجموعه من الخصائص والسمات المجردة التي تستخرج من تحليل المعطيات الثقافية و عليه يمكن القول ان روح الثقافة تشير الى القيام انها اطار مرجعي لمعظم جماعه التنظيم وهذا يجعل روح الثقافة لاي منظمه اداريه تمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**نظريه التفاعل مع الحياة :** تعتمد هذه النظرية على طريقه تعامل افراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى حياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القاده والزملاء داخل المنظمة نظريه سجية الثقافة محور افكار هذه النظرية حول الخبره المكتسبه التي يعطيها افراد التنظيم قيمه معينه العاطفيه للسلوك الذي يدور نمطه حول حاله الاجتماعيه او يعبر عن المشاعر والعواطف التي تؤثر في سلوكيات افراد المنظمة.

وتتمو هذه الخبره من خلال التدريب والممارسه التي ينتج عنها المهاره والمعرفه التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه عناصر الثقافه الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامه في شخصيه الافراد 2013 ص 17 .

**2-5-2- القيادة التنظيمية:** ان تطبيق اداره المعرفة يتطلب نمط القيادي غير عادي يتمكن عناصر المؤسسه لتحقيق افضل واقصى استفاده ممكنة ولذلك فان القائد المناسب لاداره المعرفة هو القائد الاعلى الذي يتصف بثلاث صفات اساسيه هي القدره على شرح الرؤيه للاخرين وان يكون قدوه لهم وان تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤيه في اكثر من مضمون وداخل اكثر من اطار اهم المنظمه وتعمل المنظمه من خلاله وهناك صفات اخرى يتعين ان يتصف بها القائد هي ان يعمل على بناء رؤيه مشتركة والاتصال والتعامل الدائم مع الاخرين في المنظمه ردود افعالها مع رؤيتهم مع تقييم الرؤيه واعاده تشكيلها وتنميتها كلما لازم الامر حموده هدى 2005 ص. 136

- ✓ ولقياده المناسبه هي القياده التي تركز على النقاط التاليه:
- ✓ ايجاد الثقافه تحتاج وتقدير المعرفة وتعزز مشاركتها.
- ✓ المحافظه على صناع المعرفة في المنظمه والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين .
- ✓ التاكيد من عمليه التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافه التنظيمية.

انشاء بيئه تحتية للمعرفة وتوفير انظمه دعم تعزز وتساهل من عمليه المشاركة وتبادل تطبيق المعرفة من الانماط القيادية التي تتلائم مع متطلبات ادارة المعرفة نجد نمط القيادة الديمقراطييه نمط القيادة الداعمه للافراد نمط قياده تبادلية والقيادة التحويلية

**بن عمر محمد 2016 ص 18**

**2-5-3- القوى البشرية:** يعتبر المورد البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع وأن إقامة نظام شامل وكامل لإدارة المعرفة يتطلب منهج مناسب لإدارة الموارد البشرية وذلك بحسب ما يذكره تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا تابع للأمم المتحدة في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة قد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاضم بتعاضم الحاجه لاداره المعرفة من خلال تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها في العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية التوظيف والتدريب والتعويض تحتاج لإعادة بنائها الهندسي لكي تدعم توجهات المنظمه للمعرفة والجدول التالي يوضح تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على ادارة المعرفة .

**حمزه 2013 صفحه 19 .**

## الجدول رقم 2: تأثير عملية ادارة الموارد البشرية على ادارته المعرفة .

عمليات إدارة الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين و تعيينهم إستنادا على تطابق سيرتهم الشخصية مع مواصفات الوظيفة	مباشر	تحقق المعرفة و تنظيمها
تصميم بيئة المؤسسة	مباشر	تنظيم المعرفة و مشاركتها
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة و تنظيمها
تقييم أداء العاملين	غير مباشرة	خلق المعرفة و تنظيمها
تعويض العاملين ومكافاتهم عن طريق الأجر والترقيات	غير مباشرة	خلق المعرفة و مشاركتها
تطوير مهمة العاملين عن طريق الترقية الوظيفية وبرامج الإرشاد و الإدارة	غير مباشر و مباشر	تنظيم المعرفة و مشاركتها
إدارة معنويات العاملين لقاءات جماعية عن الرضا تطور ثقافي	غير مباشر	خلق المعرفة و تنظيمها و مشاركتها
التطابق مع لوائح العمل والسلامة وظروف العمل.	غير مباشر	مشاركة المعرفة
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة و تنظيمها

المصدر بن اعمر محمد 2016 صفحہ 15

### 2-5-4- تكنولوجيا المعلومات :

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكات المعلومات واسعه نطاق للحصول على المعلومات وربما تطويرها وتحديثها واعاده استخدامها في المنظمه من اجل الوصول الى اهداف بسرعه فائقه وباداء عالي متطور تسوده المنافسة الهائله حمادي عبه 2009 صفحہ 107 فتكنولوجيا المعلومات ليست غايه في حد ذاتها ان ما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات ويضمها نظم المعلومات الادارية ضمن اطار توليفه متكامله و مترابطه لدعم الاداره والاعمال ياسين سعد 2000 صفحہ 21. ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعه من الافراد البيانات الاجراءات والمكونات الماديه والبرمجيات التي تعمل سويا من اجل الوصول الى أهداف المنظمة

الموسوي 2005 صفحہ 237

❖ ومن اهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمه في عمليه اداره المعرفه نجد :  
الشبكة العنكبوتية : تعتبر أكبر قاعدة للمعلومات المتوفرة لكافة الأطراف سواء الأفراد أو المنظمات.

الشبكة الداخلية: هي شبكة داخلية خاصه بمنظومه العمل في المنظمات تساعد في تسهيل عمليات مشاركة المعرفه وتداول اي جديد بين كلفه المستخدمين.

البريد الالكتروني: يعتبر اداه حامل المشاركه المعلومات والمعارف من خلال الرسائل النصيه والصور ولقطات الفيديو .

التعليم الالكتروني: تمكن الافراد من مشاركة المعلومات والمعارف والخبرات دون الحاجه لتواجد الجسدي.

البرامج المكتبية: تبرامج تنظيم الوقت وقائمه الاعمال وبرامج اداره الاجتماعات.

الانظمة الافتراضية: فتيجه هذه الانظمه المجال لتفاعل البشري مع الحاسوب بشكل اكثر واقعية.

نظم الذكاء الصناعي :هي انظمه متطوره تفكر باسلوب مماثل للبشر وتنجز الاعمال والمهام بفعاليه وتكامل وتتيح للحاسوب يصبح قادرا على التصرف مثل الانسان ...حمزة  
2013ص 19.

### 3- مفهوم المؤسسات الرياضية:

**3-1-1- المؤسسات الرياضية:** هي "مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضى من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمى يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه."

وفى هذا الصدد يشير دافت، روبينز Dafat Roppins ، إلى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعى يرتبط بالمجال الرياضى كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التى تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى."

**ويوضح المفهوم السابق أن: هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية.**

#### 3-1-1-: التكوين الاجتماعى:

والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التى تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذى توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

#### 3-1-2-: النشاط الممارسة والأهداف:

تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع النشاط الممارسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات وكذلك الرياضة فى الشركات أو الجامعات والمدارس والقوات المسلحة أو الشرطة كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس وطبقاً لأهداف المؤسسة نفسها. ونتيجة لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التى تحدد نشاطاتها وسياستها الخدمية أو الترويجية.

#### 3-1-3-: النظام البنائى للمؤسسة الرياضية:

حيث يوضح دافت Daft نقلاً عن أشرف صبحى مفهوم للمؤسسة الرياضية، أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إدارى علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملمس، تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكافة الإدارات أو الأقسام.

بينما يرى تريفور سلاك Trivor Slack أن المؤسسة الرياضية هي "مؤسسة لها نظرية إدارية ونظام بنائى يرتبط بطبيعة حجم العمل الذى تؤديه هذه المؤسسة وأن الدراسات فى مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع وتصميم هيكل بنائى تنظيمى يتفق وحجم المؤسسة الرياضية، مما يساعد على إتاحة الفهم الجيد للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التى من الممكن أن يشملها

التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقاً لحجمها ووظائفها." وبهذا المفهوم تكون المؤسسة الرياضية مثلها مثل أى مؤسسة خدمية أو مؤسسة عامة داخل المجتمع وذلك من حيث الهيكلة والبناء، فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم فى مستوياتها الإدارية طبقاً لحجم وعدد الأفراد العاملين بها. ويتفق مع هذا الرأى دافت Daft ويذكر أن المؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها فى أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التى تقوم فيها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيما بينها وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هيكلة لها من خلال منظورين.

-فلسفة المؤسسة ونظريتها. (O.T) Organizational theory

-السلوك التنظيمى للمؤسسة. (O.B) Organizational behavior

حيث أن فلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هى المنظور الواسع الذى يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلى للهيكل التنظيمى وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التى يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها. فمن الضرورى ألا ننظر فقط إلى شخصية هذه المؤسسة وفلسفتها ولكن يجب أيضاً أن ننظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التى تكون هذا النظام.

كما يشير تريفور سلاك Trivor Salck إلى أن دارسى المؤسسات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف المؤسسة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية المؤسسة فى تحقيق أهدافها بفاعلية وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك المؤسسات من الناحية الداخلية ولكن أيضاً مكانة هذه المؤسسة فى التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين المؤسسة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات المجتمعية.

### 3-2- أنواع المؤسسات الرياضية:

- 1- التكوين الإجتماعى . 1- المؤسسات الحكومية.
- 2- النشاط الممارس والأهداف . 2- المؤسسات الأهلية.
- 3- النظام البنائى للمؤسسة الرياضية.

### 3-3- مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية:

- 1- الإدارة العليا.
- 2- الإدارة الوسطى.
- 3- الإدارة المباشرة.

### 3-4- العوامل المؤثرة فى إدارة المؤسسات الرياضية :

#### أنماط الإدارة داخل المؤسسات الرياضية

- المستوى الإقتصادى . النمط التقليدى.
- النظام السياسى . النمط الميكانيكى.
- النمط العضوى.
- النمط المختلط.

### 3-5- الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة:

- 1- مرونة التنظيم.
- 2- الإهتمام بالبحث والتطوير.
- 3-فعالية نظم الاتصالات.
- 4-التأكيد على قيمة العمل الجماعى.
- 5-التأكيد على العلاقات الإنسانية.
- 6-المدير سهل للعمل أكثر من كونه متخذاً للقرار.
- 7-الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.

### 3-6- كيف نبني مؤسسة رياضية ناجحة ؟

- 1-عدم تطبيق أو اتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها ووعى كاف.
- 2-فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة.

- 3- التوصيف الوظيفي للعاملين حتى نضمن أن العامل الصحيح فى المكان الصحيح دون مراعاة الأقدمية.
- 4- الاهتمام بتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة والاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة.
- 5- المكافأة والتقدير لكل من يحقق إنجازا فى العمل والاهتمام بأساليب التحفيز.
- 6- تشجيع العاملين على أداء الأعمال التى يتفوقون فيها.

**3-4-4- الضغوط :** " المثيرات النفسية والفسولوجية التى تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أداء عمله بفاعلية. "

**3-4-1- أسباب ضغوط العمل بالمؤسسات الرياضية:**

أ- أسباب متعلقة بالعمل . ب- أسباب متعلقة بالشخصية:

- |                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| 1- التنظيم .           | 1- عبء الدور الزائد كميًا أو نوعيًا |
| 2. العلاقات فى العمل . | 2- غموض الدور.                      |
| 3. ظروف العمل .        | 3- صراع الدور.                      |
| 4.العوامل التنظيمية .  | 4- ركود الدور.                      |
| 5.العوامل السلوكية .   | 5- العوامل الاجتماعية.              |
| 6.المسار المهني.       |                                     |

**3-4-2- إدارة الضغوط فى منظمات العمل:**

- أ- جانب المناعة لدى الفرد.
- ب- الجوانب التنظيمية.
- ت- الجوانب الإنسانية.

**3-5- التغيير :** " هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة ومتعاونة وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيدا خاصا للعمل الجماعى الشامل والتحرك من الوضع الحالى الذى نعيشه إلى وضع مستقبلى أكثر كفاءة وفعالية. "

**3-5-1- اتجاهات التغيير : 1- اتجاه ايجابي . 2- اتجاه سلبي.**

**3-5-2- أسباب التغيير فى الهيئات الرياضية:**

1-عوامل تكنولوجية . ----- 2- التغييرات الخارجية.

3 -عوامل البيئة الاجتماعية . ----- 4- التغييرات الداخلية. 5-العوامل الاقتصادية.

**3-5-3- أهداف التغيير:**

1-إرسال قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة فى ارجاء المنظمة

2-خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات فى جميع أرجاء المنظمة.

3-تحديد مسئولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

4-زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

5-زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المنظمة.

6-زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.

7-زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

8-مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية

9-زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى داخل إطار المنظمة.

**3-5-4- أدوات التغيير:**

**1-أدوات سلوكية:**

أ/مهارات الاتصال الفعال ب/مهارات التفاوض وإدارة الصراع ج/مهارات التفكير الابتكارى.

**3-5-4-1- أدوات تنظيمية:**

أ/ بناء فريق عمل ذاتية الحركة ممكنة. ه/ نظام فعال للتحفيز.

ب/ تشكيل حلقات الجودة. و/ إعادة هندسة العمليات.

ج/تكوين حلقات العصف الذهنى. ز/ إدارة الجودة الشاملة.

د/ نظام فاعل للاتصالات التنظيمية. ل/ الهدم البناء أو الهدم الابتكارى.

### 3-5-5- خصائص إدارة التغيير:

- 1- الإستهدافية . 6- المشاركة.
- 2- الواقعية . 7- الشرعية.
- 3- التوافقية . 8- الإصلاح.
- 4- الفاعلية . 9- الرشادة
- 5- القدرة على التكيف السريع . 10- القدرة على التطوير والابتكار.

### 3-5-6- أهمية التغيير:

- 1- الحفاظ على الحيوية.
- 2- تنمية القدرة على الابتكار.
- 3- إزكاء الرغبة فى التطوير.
- 4- التوافق مع متغيرات.
- 5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة.

### 3-5-7- العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير:

- 1- المركزية فى التخطيط واللامركزية فى التنفيذ.
- 2- عدم الاعتماد على الخبر الاستشارى بصورة كاملة.
- 3- مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل.
- 4- عدم التسرع فى قيام النتائج وضرورة الأقسام بالمشاورة والصبر.
- 5- استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه بصورة ناجحة.
- 6- مراعاة الكوادر البشرية بصورة أكبر من النواحي التكنولوجية.
- 7- يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة بدقة.
- 8- يجب أن تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.

### 3-6-6- الاجتماع : " عبارة عن لقاء يضم مجموعة أشخاص تجمعهم روابط مشتركة تتمثل

فى الاهتمامات المشتركة، والمعارف والخبرات المتشابهة النى تتصل بموضوع محدد ويهدف هذا اللقاء إلى إحداث نوع من التفاعل الجماعى بقصد تحقيق هدف ما. "

### 3-6-1- عناصر الاجتماع:

- 1-العنصر البشرى . 3- الاتصال أو التفاعل.
- 2-العنصر المادى . 4- الموضوع أو القضية.

### 3-6-2- تنقسم الاجتماعات إلى:

- 1- اجتماعات دورية منتظمة . 4- اجتماعات التوجيه.
- 2- الاجتماعات غير العادية . 5- اجتماعات التنسيق.
- 3- اجتماعات اللجان . 6- اجتماعات التفاوض.

**3-7 اللجنة :** " هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة، أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة أو فيها مخاطرة اذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد. "

**3-8-التقرير :** " عرض مكتوب يكون هدفه نقل معلومات أو تقديم توصيات أو مقترحات لموضوع معين أو مشكلة معينة ويتضمن العرض تحليلا منطقيا واقتراحات وتوجيهات تتمشى من نتائج التحليل. "

### 3-8-1- أهداف التقرير:

- 1-تعتبر مصدر للمعلومات يمكن الرجوع إليها فى أى وقت.
- 2-تساعد على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق داخل المؤسسة.
- 3-تساعد على إرشاد المسؤولين لاتخاذ القرار.
- 4-عرض مشكلة من المشكلات التى تحدث داخل المؤسسة وعرض حلول لها.
- 5-الرد على ما يقال عن المؤسسة من المؤسسات الأخرى.
- 6-تحليل إيجابيات وسلبيات المؤسسة.
- 7-تحليل بيانات وحقائق مطلوب معرفتها بالتفصيل.
- 8-عرض إنجازات المؤسسة.
- 9-نقل أخبار وأنباء من وإلى المؤسسة.

### 3-8-2-أنواع التقارير:

من حيث الزمن الهدف المحتوى الشكل التوجيه

- دورية -متابعة - مالية - وصفية - داخلية
- غير دورية - معلومات - أنشطة - سابقة التصميم - خارجية.
- الكاتب : عمرو ماهر عباس - الفرقة الثالثة قسم الادارة الرياضية والترويج.

د/ عبد الحق سيد عبد الباسط ( القائم بأعمال رئيس القسم و المشرف العام على مادة التربية العملية الداخلية).

# الفصل الثاني :

الإجراءات الميدانية للدراسة

## الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصدك تأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداء المستعملة حول موضوع البحث ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة فقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها إرتباط وثيق ومباشر بتغيرات الدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة إستبانة على عينة مكونة من 6 أفراد من أجل التأكد من مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

### ومن أهم نتائج الدراسة الإستطلاعية ما يلي :

- التعرف على مجتمع الدراسة
- التعرف على عينة الدراسة
- تحديد أساليب وأدوات جمع المعلومات

### **2- المجال المكاني والزمني :**

**المجال المكاني :** شملت دراستنا العمال الإداريين على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات والفروع التابعة لهم .

**المجال الزمني:** إختيار موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل الأستاذ المشرف ومن طرف قسم الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد التربية البدنية والرياضية بالمسيلة وقد دامت الدراسة النظرية من نوفمبر 2017 الى أواخر شهر أفريل من نفس السنة دراسه تطبيقيه في الفتره الممتده من 15 ماي 2008 إلى 28 ماي 2018 .

### **3-المنهج المستخدم:**

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعه من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول الى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست مثل أحد لكن بناء دائم ومستمر عمار بوحوش 1995 ص 89.

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق اليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لبحثنا وهذا الإختيار تابع أساسا من كون أن هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشامله حول متغيرات المشكلة وإستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغها صيغ علمية دقيقة .

ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدتها ووضع الفروض واختيار الفئة المناسبة واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها وضع قواعد لتصنيف البيانات وضع النتائج وتحديدتها في عبارات واضحة ومحاولة إستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي الى تقدم المعرفة ديولد فان دالين ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون

1984ص 313 .

أما بشير الصالح الرشيد فيعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث بشير صالح الراشدي 2000 ص 59.

#### 4-مجتمع وعينة البحث

##### 4-1-مجتمع الدراسة

ينظر الى العين أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية فالعين جاءت معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله رشيد زرواتي ص 17 فالعينة هي عملية إختيار أفراد العينة الذي سوف يشاركون أو يلاحظون أو يسألون في الدراسة طبيشغنية بن السليخ بدرية 2006ص 59 يمثل المجتمع في الدراسة التي نحن بصدددها في العمال الإداريين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة والبالغ عددهم 36 فردا موزعين على 9 فروع وعلى هذه المعطيات يمكن تحديد عينة البحث .

##### 4-2-عينة البحث وكيفية اختيارها:

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه إختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على توصل الى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوقة بها فؤاد وصادق أمال 1991 ص 67 من الصعوبات التي يواجهها الباحث في البحوث التربويه والرياضية مشكلة إختيار العينة حيث أنه كلما إستند الباحث في إختيار عينة بحثه على الاسس العلمية السليمة كلما توصل لنتائج مرضيه حيث أن استخدام أسلوب العينة يساهل في جمع البيانات وتحليلها وتلخيصها للحصول على نتائج بسرعة ممكنة مروان عبد المجيد 2002 ص 58 بالنسبة للعينة المدروسة فقدرت ب 30 موظف و موظفه ونظر للصغر مجتمع الدراسة مما إستدعي من استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع المفردات حتى نحقق نتائج أكثر دقة وموضوعية عين مسيحية و 6 عاملين استخدمناهم كعينة استطلاعية .

## 5- ضبط متغيرات الدراسة :

أن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهم ومتغيرين مستقل والآخر متغير تابع .

### أولا المتغير المستقل :

ما يسمى المتغير التجريبي عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب نتيجته تعيين دراسته والتي تؤدي الى معرفه تأثيره على متغير آخر مروان عبد المجيد 2000 ص 87 في دراستي الحالية يتمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة

### ثانيا المتغير التابع :

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس من العمليات التي تعكس السلوك وعلى ذلك فإن المثير هو المستقل بينما الإستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة مروان عبد المجيد 2000 ص 90 وفي دراستي الحالية يتمثل المتغيرات التابع في المنشآت الرياضية.

## 6- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم إختيارهم من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

ويعرف الاستبيان أيضا على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عليها.

### أحمد بدر 1979 ص63

كما يعرف على أنه وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف الى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف،حتى من إيجابيات الاستبيان يكمن في تكميم المعلومات المناسبة للبحث والتي تساعد الباحث في بحثه وتمهله للخروج بمفهوم لدى الجميع، أما العيوب تكمن في فقدان الإيصال الشخصي بأفراد العينة و أيضا في صعوبة التأكد من المعلومات، إذ تبقى المتوصل إليها نسبيا .

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها،حيث تم إعداد أسئلة الإستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الإستمارة التالية :

- ❖ صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة .
- ❖ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- ❖ صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي الإداري.
- ❖ إحتواء هذه الإستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة: بنعم أو لا ونوعا ما.
- ❖ وقد تضمنت استمارة الاستبيان على 21 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور بمعدل 7 عبارات لكل محور وجاءت المحاور كالتالي:
- ✓ **المحور الأول بعنوان:** تساهم البيئة التنظيمية لإداره المعرفه في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه .
- ✓ **المحور الثاني بعنوان:** تساهم القوى البشريه لإداره المعرفه في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه.
- ✓ **المحور الثالث بعنوان:** تساهم التكنولوجيا المعلومات لإداره المعرفه في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه .

#### 7- الخصائص السيكومترية للأداة :

ثبات الأداة الإستبيان: الثبات يعتبر عامل في عمليه تقنين الاستبيان، وهو ان يكون الاستبيان على درجه عاليه من الدقه والاستقرار في النتائج المحصل عليها، ويشير رايٲسون\* و جاسمان واخرون الى ان الثبات يعني درجه ثبات ما يقيمه الاستبيان، وكما تشير رمزيه الغريب الى ان الثبات يعني ان يعطي الاختبار نفس النتائج الى ما اعيد على نفس الافراد والظروف .

حيث قام الطالب بتوزيع الاستبيان في المرحله الاولى على عينه من الموظفين الاداريين بديوان مركب متعدد الرياضات بولايه المسيله زبده وبلغ عددهم سته موظفين بغية التعرف على مدى صلاحيه الاداه المستعمله في دراسه، الإستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كروباخ وكانت النتيجة كمايلي:

#### الجدول رقم 03 بين معامل أليات ألفا كروباخ للإستبيان ككل

المحور	العبارات الخاصة بالمحور	معامل الثبات ألفا كروباخ
الأول	1ع، 2ع، 3ع، 4ع، 5ع، 6ع، 7ع	0.876
الثاني	8ع، 9ع، 10ع، 11ع، 12ع، 13ع، 14ع	0.748
الثالث	15ع، 16ع، 17ع، 18ع، 19ع، 20ع	0.688
الكلي		0.753

من خلال الجدول رقم 03: نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للإستبان ككل عالية حيث بلغت معامل الثبات (075) و هي قيمة جيدة لأنها أكبر من مجال 0.60 مما يؤكد لنا أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي.

**صدق الأداة :** ويقصد بالصدق أن يقيس الإختبار فعلا القدرة أو السمة أو الإتجاه أو الإستعداد الذي وضع من أجل قياسه .

بأن يقيس فعلا ما وضع لقياسه ، كما يشير إلى قدرة الإختبار على تحقيق الغرض أو الهدف الذي وضع من أجله (بوسالم 2014 ص 60-61 )

ويعتبر الصدق أساسي في التعرف على مدى صلاحية الأداة المستخدمة ، و لقد إعتد الباحث في الحساب الصدق على طريقتين الأول عمل على إيجاد معامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات في الجدول التالي :

**الجدول رقم (04) :** يبين صدق الأداة لإستبيان و ذلك عن طرق تربيع لمعامل الثبات.

المحور	العبارات الخاصة بالمحور	معامل الثبات ألفا كروباغ
الأول	1ع،2ع،3ع،4ع،5ع،6ع،7ع	0.953
الثاني	8ع،9ع،10ع،11ع،12ع،13ع،14ع	0.864
الثالث	15ع،16ع،17ع،18ع،19ع،20ع،21ع	0.829
الكلي	0.867	

من خلال الجدول رقم 04: نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للإستبان ككل عالية حيث بلغت معامل الثبات (075) و هي قيمة جيدة لأنها أكبر من مجال 0.60 مما يؤكد لنا أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي.

**صدق الأداة :** ويقصد بالصدق أن يقيس الإختبار فعلا القدرة أو السمة أو الإتجاه أو الإستعداد الذي وضع من أجل قياسه .

بأن يقيس فعلا ما وضع لقياسه ، كما يشير إلى قدرة الإختبار على تحقيق الغرض أو الهدف الذي وضع من أجله (بوسالم 2014 ص 60-61 )

ويعتبر الصدق أساسي في التعرف على مدى صلاحية الأداة المستخدمة ، و لقد إعتد الباحث في الحساب الصدق على طريقتين الأول عمل على إيجاد معامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات في الجدول التالي :

**الجدول رقم (4) :** نلاحظ أن قيمة معامل الصدق للإستبان عالية حيث بلغ معامل الصدق 0.86 مما يؤكد لنا أن الإستبيان يتمتع بصدق عال صدق الإتساق الداخلي وبغرض التأكد من صدق الإستبان تم اللجوء طريقه الإتصال الداخلي وذلك عن طريق بحث الدرجة التقديرية لمعامل الارتباط كل من بعد من الأبعاد لقياس الإتجاهات مع الدرجة الكلية للمقياس ككل وتحقق الداخلي بإستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذه الجهة ومن جهة ثانية حساب معاملات إرتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للإستبيان .

**الجدول رقم (5) يوضح ارتباط درجات أبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس**

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.787	0.01
المحور الثاني	0.834	0.01
المحور الثالث	0.745	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (5) جميع ابعاد مقياس الاتجاه الثلاثة حققت ارتباطا دالة مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.01) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.74-0.83 وهي درجة مرتفعة مما يدل على أن الإستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وهو ما معناه أن جميع أبعاد المقياس تحقق الهدف المصمم من أجله .

**8- الأساليب الإحصائية :**

الحزمة الإحصائية هي احد وأهم واشهر حساب البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات اذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميز عن باقي البرامج المماثلة وأهم هذه الخصائص بساطة الإستخدام وسهولة الفهم عبد الحميد عطية 2001 ص391 ثم استخدام البرنامج الإحصائي رقم (22) عن طريق الأساليب الإحصائية التالية

**معامل الثبات ألفا كرونباخ والنسبة المئوية:**

**x100 التكرارات**

**= النسبة المئوية**

**مجموع التكرارات**

يعتبر اختبار كا 2 من أفضل الإختبارات الإحصائية التي تستخدم في حساب دلالة الفرق بين التكرارات النسبة والتكرارات الحساب دلالة فرق البيانات العدديو عبد المنعم أحمد الدردير 2006 ص 130 و تحسب بحيث ت م تكرار المشاهد . ت ن تكرار المتوقع .

ونجد أن المنشآت تدخل في ظل التنمية المستدامة للدولة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى السياحية لهذا اولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة لها من خلال ما أقرته الوزارة في تشييد العديد من المنشآت الرياضية ونذكر منها على سبيل المثال المشاريع التي هي في حيز التنفيذ كملعب براقى والدويرة بالعاصمة حيث يتسعان 40 ألف أربعين ألف بالإضافة الى ملعب آخر بتيزي وزو وتحسب الإحتضان مدينة وهران لألعاب البحر الأبيض المتوسط سنة 2021 فقط اقرت الدولة إنجاز العديد من المنشآت الرياضية من بينها مركب عبد القادر فريجه الذي يشتمل على اربع ميادين ملحقة لكرة القدم منها اثنين بالعشبه الطبيعي واثنين بالعشب الإصطناعي وقاع متعددة الرياضات في 5,000 مقعد وحوضين أولمبيين ومركز لتكوين البيداغوجية يتسع ل 150 مقعد ومكان لركن السيارات يتسع 1500 سيارة بالإضافة إلى الملعب الكبير الذي يتسع ل 40 ألف مقعد .

كما أتجهت الدولة الجزائرية إلى إحداث الهياكل الرياضية من منشآت ومباني و مراكز تكوين الإطارات عن طريق إنشاء معاهد لذلك أو تحويل المراكز إلى معاهد متخصصة في الرياضة و ذلك بتخصيص مبالغ مالية هائلة في كل سنة على مستوى الهيئة المركزية أو المحلية بالإضافة إلى سن العديد من القوانين التي تنظم الرياضة بما فيها المنشآت الرياضية و عملت على جمهرة الرياضة من خلال صيانة المنشآت الموروثة على الإستعمار و الإنطلاق في سياسة إنجاز المركبات الرياضية على مستوى الولايات بالإضافة إلى الإنجاز الضخم لمركب 05 جويلية الذي إحتضن ألعاب البحر الأبيض المتوسط و كذا الألعاب الإفريقية.

# الفصل الثالث :

عرض النتائج و تحليلها

و تفسيرها

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

### 1- تحليل أسئلة الإستهبان الخاص بالموظفين الإداريين لمركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة

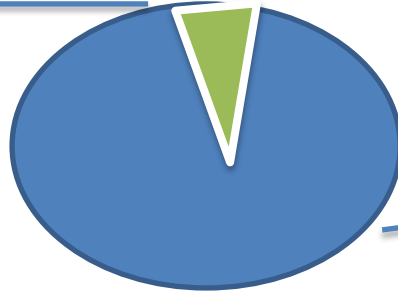
#### المحور الأول: تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية السؤال رقم (01)

هل هناك ثقه بين العاملين في بيئة العمل داخل المنشآت الغرض من السؤال هو معرفه هناك ثقه بين العاملين في بيئة العمل داخل المنشأة الرياضية الإيجار على اداء الموظفين لمهامهم الإدارية

#### الجدول رقم (6): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم 1

الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	%96.66	15	14	1	26.13	0.000	عال عند مستوى 0.01
نوعا ما	01	%03.34	15	-14				

%3



نعم

%97

#### الشكل رقم 4 يوضح توسيع نسب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم 2

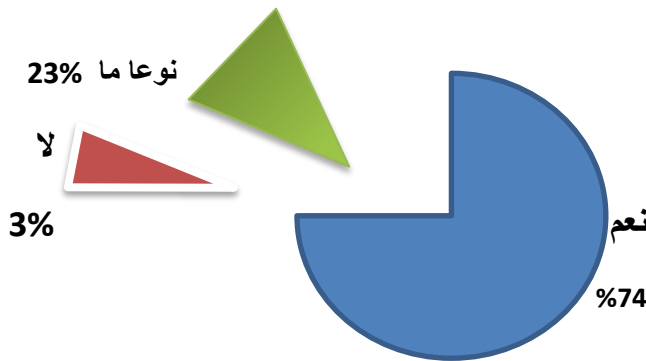
**تفسير وتحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن اجابات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالي 30 فردا قد انقسمت الى مجموعتين كمثل المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على سؤال رقم 1 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 29 فردا بالنسبة مئوية بلغت 96.66% بالمئة اما المجموعه الثانيه فتمثل الافراد الذين كانت إجابتها على هذا السؤال البديل نوعا ما والبالغ عددهم واحد فرد بالنسبة 03.34% المئوية ونتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب ثم اللجوء الى الإختبار الدلالة الإحصائية كما من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت 26.13% وهي قيمة دلالة احصائيا عند مستوى الدلالة أنها 0.01% وبالتالي هناك فرق دال احصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتائج هو 99% الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

## الإستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أنه توجد ثقة كبيرة بين العاملين داخل المنشأة في بيئة العمل داخل مما يساهم في تجسيد بيئة تنظيمية تشجع على العمل والأداء المتميز كون الثقة التنظيمية تجعل الموظفين يشعرون شعور إيجابي إتجاه المنشأة مما يجعل الموظفين يتمتعون بولاء تنظيمي عالي يحافظ العاملين ويزيد من دافعيتهم حتى يتمكن الشخص القائد من زرع ثقة بين الموظفين وتأثير عليهم لزيادة دافعيتهم للعمل يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزها عن غيره من الأفراد فؤاد الشيخ سالم 1984 ص 142 السؤال رقم 2 تمنح إدارة المنشأة فرص التفاهم والتشاور مع الآخرين حول الهدف المسطر مما يساهم في تحقيقه بأحسن النتائج الغرض من السؤال هو معرفة أن إدارة المنشأة تعطي أو لا تعطي فرصة تشاور مع العاملين نحو الهدف المسطر .

الجدول رقم 7 وضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 2

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الإجابة على السؤال 2
دالة عند مستوى 0.01	0.000	23.40	2	12-	10	73.3%	22	نعم
				3-	10	23.3	07	نوعا ما
				-9	10	3.3	1	لا
				/////	/////	100%	30	الإجمالي



الشكل رقم 5 يوضح توزيع نسب اجابات أفراد العينة على سؤال رقم 2

## تفسير وتحليل نتائج الجدول

من خلال الجدول أعلاه رقم 07 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغة عددهم إجمالاً 30 فرداً قد انقسمت إلى ثلاثة مجموعات الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 2 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 22 فرداً بالنسبة المئوية بلغت 73.3 أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال البديل نوع ما والبالغ عددهم 7 أفراد بنسبة مئوية قدرت 23.3% بالمئة .

أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل لا وليتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب كم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمتها عند الدرجة الحرية 02 قدرت به 23 40 وهي قيمة داله احصائياً على مستوى الدلالة الفا 0.01 فان هناك فرق دال احصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبه التأكد من هذه النتيجة هو 99 بالمئة ما إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 بالمئة.

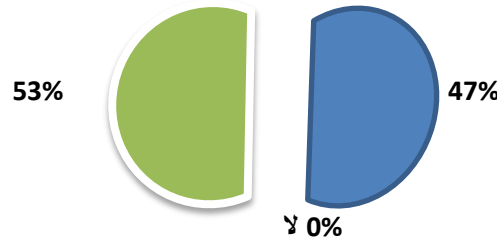
**الإستنتاج:** من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج غالبية الموظفين يرون أن الإدارة المنشأة تمنح لهم فرصة تقديم وجهات نظرهم حول الأهداف المسطرة من ما يدل أن النمط القيادي تشاركي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بالأهداف المحددة داخل المنشأة على تشجيع زيادة المردود مما يساهم في تحقيق متطلباتها المراد بلوغها .

**السؤال رقم 3:** مؤسسة بمبدأ تبادل الرأي مع العاملين في كيفية التسيير الإداري الأنجح والاصح لي بلوغ الأهداف

**الغرض من السؤال:** معرفة أن المؤسسة تقوم على تبادل الرأي مع العاملين في كيفية التسيير الإداري الذي يراه الموظفون أنه الأنجح لبلوغ الأهداف مما يشجع في الإستفادة من معارف الموظفين .

الجدول رقم 8 يوضح توزيع اجابات افراد عينة الدراسة على سؤال رقم 3

الإجابة على السؤال 3	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة $K^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	14	%46.7	15	8	1	0.13	0.71	غير دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	16	%53.3	15	-8				
الإجمالي	30	100%	///	////				



الشكل رقم 06 يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03

**تفسير وتحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول الأعلى رقم 08 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 35 فردا قد انقسمت الى مجموعتين المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على سؤال رقم 3 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 14 فردا بالنسبة المئوية بلغت 46.7 بالمئة أما المجموعه الثانيه فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال البديل نوعا ما والبالغ عددهم 16 فردا بنسبة 53.3% ونتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء الى إختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت بنسبة 0.13 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الفا وبثالثه أنه لا يوجد هناك فرق دال واحصائيا بين المجموعتين.

**الإستنتاج :**

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن اغلبية الموظفين يرون أن إدارة المنشآت تبادل الرأي ويشترك في اليات التسيير الإداري المنتهجة في العمل الاداري مما يساهم في دمج العامل في كيفية سير العملما تشعره بأنه قائد وعامل في نفس الوقت .

السؤال رقم 4: تعمل المؤسسة على فرض التعاون و وكذا توحيد الجهود و وتوجيهه للغايات المرجوة .

الجدول رقم 9 يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم 4

الإجابة على السؤال 4	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة $K^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	23	76.7%	15	8	1	8.53	03.0	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	07	23.3%	15	-8				
الإجمالي	30	100	////	//////////				



الشكل رقم 07 : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 04

### تفسير وتحليل نتائج الجدول

من خلال الجدول رقم 9 ملاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالي 30 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجابتهم على السؤال رقم 4 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 23 فردا بالنسبة المئوية بلغت 76.7 % بالمئة أما المجموعه الثانيه في تمثل الافراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال البديل نوعا ما والبالغ عددهم 7 أفراد بالنسبة المئوية قدره 23,03 % بالمئة ولتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء الى اختبار الدلالة الاحصائية كما حسن نلاحظوا تن الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت 8.53% وهي قيمه داله إحصائية عند مستوى الدلالة الفا 0.05 فان هناك فريق ذهب احصائيا بين المجموعتين لصالح الأول ونسبة التأكد من هذه النتائج هو 95 % بالمئة مع احتمال

الخطأ 5% بالمئة الإستنتاج تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية الموظفين قد أكد أنه يوجد تعاون داخل بيئة العمل بما يتعلق بإنجاز الأعمال وأن يعملون ضمن فرق عمل التي من خلالها تضمن سيرورة العمل دون إنقطاع وإستمراريته بالإضافة الى تكوين جو مناسب للعمل.

ومن خلال نظريه البنائية الوظيفية فقد أكد برنارد شستر يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فاعلية أعضائه من ناحية كما ان استمرار وجوده يتوقف على تحقيق أهدافه من جهة أخرى السيد الحسيني 1985 ص 13

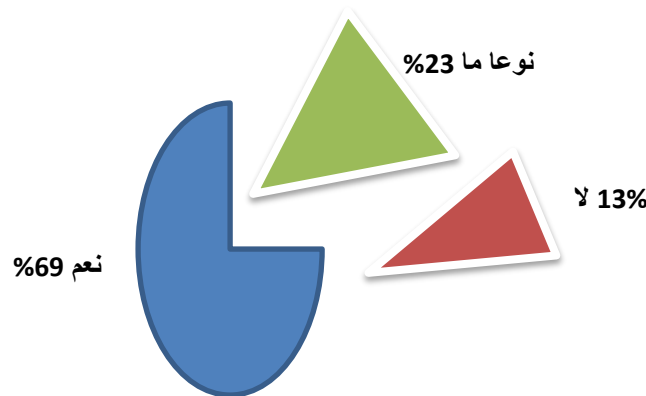
**السؤال رقم 5 :** تسعى المؤسسة الى تشجيع الأفراد وتحفيزهم بغية زيادة الرغبة في الأداء مما يساهم في الإستفادة من معارف الموظفين .

الغرض من السؤال : ان ادارة المنشاه أو المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين وتشجيعهم بهدف زيادة الرغبة في أدائهم مما يساهم في الإستفادة من معارفهم المكتسبة.

**الجدول رقم 10** يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة عدد سؤال رقم 5

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الإجابة على السؤال 5
دال عند مستوى 0.01	0.000	12.60	2	9	10	69.3	09	نعم
				3-	10	13.3	04	لا
				6-	10	23.3	07	نوعا ما
				////////	/////	%100	30	الإجمالي

الشكل رقم 8 يوضح توزيع نسبة إجابات أفراد العينة على سؤال رقم 5..



الشكل رقم 08 : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 05

## تفسير وتحليل نتائج الجدول :

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) ملاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً قد إنقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل " نعم" وقد بلا عددهم 19 فرداً بنسبة مئوية بلغت 69.7% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (4) أفراد بنسبه مئوية قدرت ب 04.33% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على السؤال البديل نوعاً ما والبالغ عددهم (7) أفراد بنسبة مئوية تقدر ب 23.3% التأكيد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية "كا<sup>2</sup>" من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 12.60% وهي قيمة دالة احصائيات عند مستوى الدلالة 0.01 أن هناك فرق دال احصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

## الإستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن العينة المستجوبة أكدت على وجود الجانب التحفيزي المطبق من قبل الإدارة العليا للمنشأة اتجاه العاملين بما لديهم سلوك الإنتماء الذي ينمو حينما يجد البيئه والخصبة لذلك فالموظف الذي ينال حقوقه كاملاً من غير مشقه ولا اعسار يتعزز لديه سلوك الولاء والإنتماء اتجاه المنشأة الممثل في العمود الفقري للمؤسسه وفي نفس الوقت يمثل مصدر هاماً لاشباع حاجات العاملين مادياً ومعنوياً كما انها تساعد في تحسين السلوك وزيادة الإنتماء للمؤسسة بالإضافة إلى توجيه السلوك العاملين سمية ترشدة 2014 ص 4

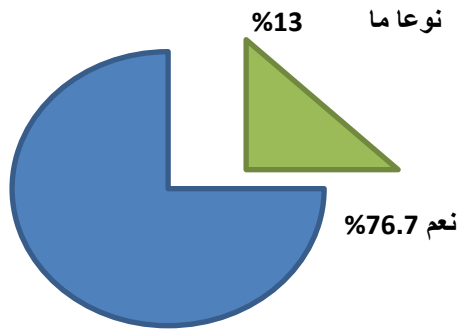
## السؤال رقم (6) :

تمنحك الإدارة فرصة طرح آرائهم وتشاور فيما بينكم خلال تصدير الأهداف الغرض من السؤال هو معرفه أن كانت المؤسسه تمنح العاملين فرص إبداء آرائهم والتشاور بينهم أثناء تسطير الأهداف .

الجدول رقم (11) يوضح توزيع الإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 6

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الإجابة على السؤال 6
الدال على مستوى 0.05	00.0	16.13	1	11	15	%86.7	26	نعم
				11-	15	"13.3	04	نوعا ما
				////////	////////	100	30	الإجمالي

الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة



الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 6

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

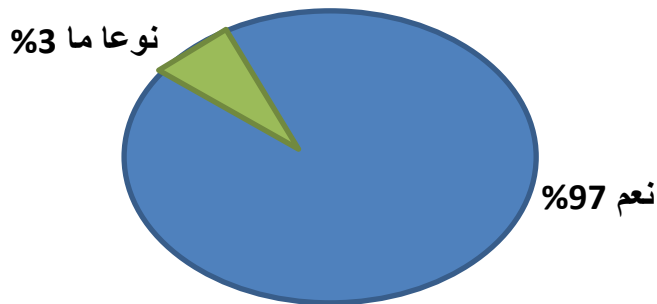
من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم حول السؤال رقم (6) بالبدل نعم وقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبهم مئوية بلغت 86.7% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل نوعاً ما والبالغ عددهم 4 أفراد بنسبة مئوية قدر ب 13.1% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب كالجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كا<sup>2</sup> حيث نلاحظ من الجدول أعلاه عند درجه الحريه 1 قدرة ب 16.3% وهي قيمة دالة احصائيا على مستوى الدالة الفا (0.01) وبالتالي هناك فرق دال احصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتائج هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01% .

## الإستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الفئة العالية من المستجوبون يؤكدون على أن نمط السير هو تشاركي أن الإدارة تسعى لتكريس روح التعاون بين العاملين بهدف دمج العامل في بيئته التي يعمل فيها من خلال التشاور تزداد ثقة بين العاملين وتولد لديهم القدرة لأداء الأعمال القيادة التشاركية هي أن العادة قيادة جماعية يقوم تفاعل فيها على أساس التعاون والتشاور وهو يتيح المجموعة الفرصة مناقشه المشكلات المختلفة والإشتراك في عمليات التخطيط و التنفيذ انتصار يونس 2000 ص 240 السؤال رقم(7) تحافظ المعلومات والوثائق التي تمتلكها مما يجعل بيئة العمل تتميز بالأمان الغرض من السؤال هو التأكد من أن المؤسسة حافظ على سرية المعلومات الخاصة بها وبالعمال مما يشعرهم بالطمأنينة

الجدول رقم (12) : يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ( 7 )

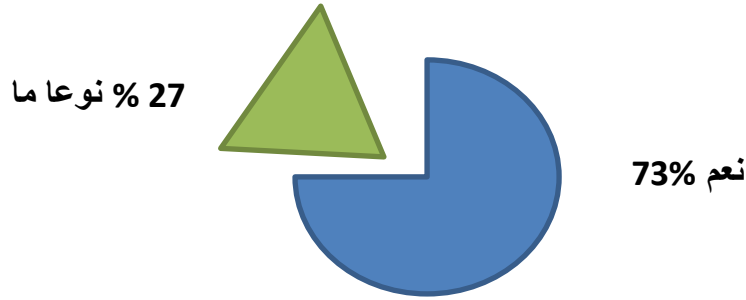
الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	96.66%	15	14	1	26.13	0.000	دال عند مستوى 0.01
نوعا ما	1	03.34%	15	14-				
الإجمالي	30	100%						



الشكل رقم ( 10 ) يوضح توزيع نسب اجابات أفراد العينة على السؤال رقم ( 7 )

الجدول رقم (13) : يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ( 08 )

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	73.3	15	10	1	6.35	0.01	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	8	26.6	15	-10				
الإجمالي	30	100%						



الشكل رقم ( 11 ) يوضح توزيع نسب اجابات أفراد العينة على السؤال رقم ( 8 )

تفسير وتحديد نتائج الجدول : من خلال الجدول اعلاه رقم 13 نلاحظ ان اجابات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالي 30 فردا قد انقسمت الى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعه الاولى في الافراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 08 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 22 فردا بنسبه مؤويه بلغت 73.3% .

أما المجموعه الثانيه فتمثل الافراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم 8 فردا بنسبه مؤويه قدرت ب 26.6% . وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم الى اختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجه الحريه 01 قدره ب 6,53% وهي قيمه داله احصائيات عند مستوى الدلالة الفا 0.05 وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات لصالح المجموعه الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% بالمئة مع إحتمال على الوقوع في الخطأ بنسبه 5% .

**الإستنتاج:** من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية العين المستجوبة إعتبرو أن الأفراد يمتلكون مهارات أثناء قيادتهم الأعمال المنوط لهم مما ينعكس على فاعلية المؤسسة ومردودها عنصر مهم في الأعمال إضافة إلى الإلتقان في الأعمال المراد أدائها. و بذل المزيد من الجهود و الأعمال التطوعية و ماجاء فيه:

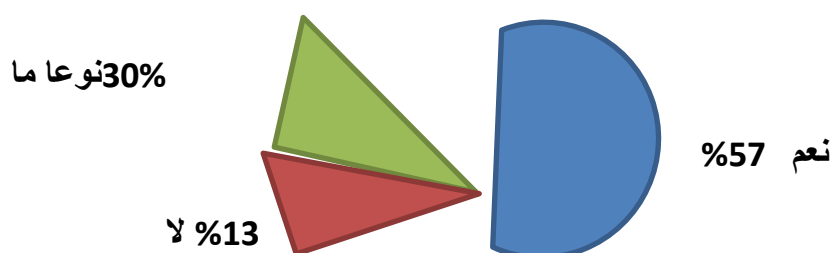
**نظرية سجية الثقافة:** حيث تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم و التي ينتج عنها المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه و تتجه عناصر الثقافة إلى نوع من الإنسجام و التوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصية الأفراد.

السؤال رقم 9 : يوجد لدى الأفراد المهارة والمعرفة الكافية أثناء أداء الاعمال مما يسهل تحقيق اهداف المنشآت.

الغرض من السؤال : هو معرفة ان الافراد يمتلكون مهارات كافية عند اداءهم لأعمالهم مما يسهل بلوغ الأهداف .

الجدول رقم 14 يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم 9 ال

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	17	56.7%	10	7	02	08.60	0.01	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	09	30	10	1-				
لا	04	13.3	10	6-				
الإجمالي	30	100%	///////	////////////////////				



الشكل رقم 12 يوضح توزيع نسب اجابات أفراد العينة على سؤال رقم 9

تفسير وتحديد نتائج الجدول : من خلال الجدول اعلاه رقم 14 نلاحظ ان اجابات افراد عينة الدراسو والبالغ عددهم إجمالي 30 فردا قد انقسمت الى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعه الاولى في الافراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 9 بالبدیل نعم وقد بلغ عددهم 17 فردا بنسبه مئويه بلغت 56.7% .

أما المجموعه الثانيه فتمثل الافراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبدیل نوعا ما والبالغ عددهم 9 فردا بنسبه مئويه قدرت ب 30% أما المجموعه الثالثه كانت اجابتهم على السؤال البديل لا والبالغ عددهم 4 أفراد بنسبه مئويه قدرت ب 13.03% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم الى اختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول

أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 2 قدره ب 8,60% وهي قيمة داله احصائيات عند مستوى الدلالة الفا 0.05 وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% بالمئة مع إحتمال على الوقوع في الخطأ بنسبه 5% .

**الإستنتاج:** من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية العين المستجوبة إعتبرو أن الأفراد يمتلكون مهارات أثناء قيادتهم الأعمال المنوط لهم مما ينعكس على فاعلية المؤسسة ومردودها عنصر مهم في الأعمال إضافة إلى الإلتقان في الأعمال المراد أدائها.

**السؤال رقم 10 :** تستقطب المؤسسة موظفين ذو خبرة مع أهدافهم متطلبات المنشأة.

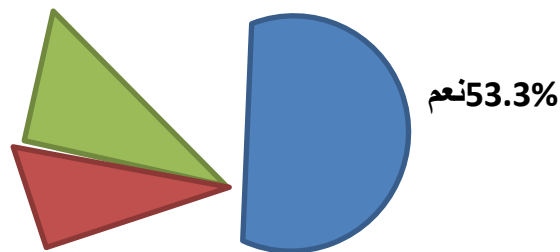
**الغرض من السؤال :** هو معرفة أن المؤسسة تختار العاملين ذوي خبرة عند عملية جلب العمال إلى المنشأة .

**الجدول رقم 15** يوضح توزيع إجابات افراد عينة الدراسة على سؤال رقم 10

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	53.3%	10	6	02	7.20	0.02	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	10	33.3%	10	0				
لا	04	13.3%	10	-6				
الإجمالي	30	100%		//////////				

33% نوعا ما

13% لا



**الشكل رقم 13** يوضح توزيع نسب اجابات أفراد العينة على السؤال رقم 10

من خلال الجدول أعلاه رقم 15 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة وبالغلة عددهم اجمالي 30 فردا قد انقسمت الى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على سؤال رقم 10 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة مئوية بلغت 53.3% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت اجابتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم 10 فردا بالنسبة مئوية قدرت ب 33,03 % أما المجموعة الثالثة كانت إجابتهم على السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم 4 فردا بالنسبة قدرت 13.3% وللتأكد من دلالتى هذه الفروق في تكرارات والنسب تم الاختبار الدلالة الاحصائية كا أن قيمتها عند درجه الحرية 2 قدرت ب 7,20% وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا 0.05 وبتالي فإن هناك فريق دال احصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ونسبه التأكد من هذه النتيجة هو 95% بالمئه مع إحتمال الوقوع في الخطا بنسبه 5% .

### الإستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية أفراد عينه الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تستقطب العمال المؤهلون وذوي الخبرة من خلال تقنيات الوصف الوظيفي وتحديد مواصفات شاغلي الوظيفة

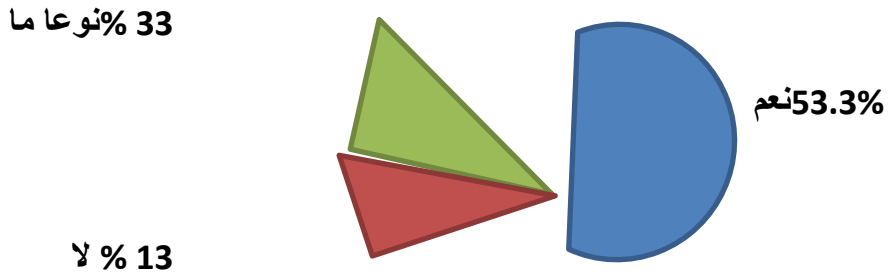
وأن العمال الذين تجلبهم المؤسسة يمتلكون مؤهلات وتقنية تتلائم مع الهدف الذي تسعى إليه إدارة المشاة..

**السؤال رقم 11 :** يوجد لدى العمال القدرة على ابداء الرأي الأمثل حول الهدف المسطر مما يساهم في بلوغ متطلبات المنشآت الرياضية.

**الغرض من السؤال:** والهدف هو معرفه النادي العاملين لديهم القدرة على إبداء وإعطاء آرائهم حول كيفية وطريقة العمل.

### الجدول رقم 16 يوضح توزيع اجابات افراد عينه الدراسه على سؤال رقم 11

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	53.3%	10	6	02	7.20	0.02	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	10	33.3%	10	0				
لا	04	13.3%	10	-6				
الإجمالي	30	100%	//////	//////////				



الشكل رقم 14 يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 11

**تفسير وتحليل نتائج الجدول :** من خلال الجدول أعلاه رقم 16 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً 30 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على سؤال رقم 10 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 16 فرداً بالنسبة المئوية بلغ 53.3% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعاً ما والبالغ عددهم 10 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 33,3% مجموعته تالته كانت إجاباتهم على السؤال البديل لا والبالغ عددهم أربعة فرداً بنسبة مئوية قدره 13,3% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية 2 قدرت بـ 7,20% وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 وبالتالي أن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95 بالمئة مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

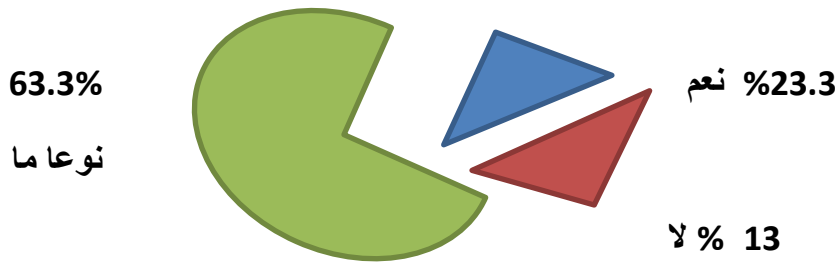
**الإستنتاج :** من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة و يقرون أنهم يستطيعون أن يقدم وجهات النظر حول الأهداف المسطرة وأن لهم القدرة على ابداء رأيهم مما يؤدي إلى خلق الإستقرار الوظيفي نحو وضعية من مهنية ويوفر الأمن الوظيفي أو المهني الذي يعد من العوامل المهمة داخل الإدارة .

**السؤال رقم 12 :** يستفيدون من تقنيات والخبرات كافية مما يشجع على أدائهم الإدارية على أحسن وجه بالإستفادة من معارفكم وخبراتكم .

**الغرض من السؤال :** هو معرفة أن العمليات تحفيز وتشجيع عاملها من خلال الترقيات والمكافأة مما يسهل المهام الإدارية على أحسن وجه وبأحسن صورة.

الجدول رقم 17 يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة $K^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	07	%23.3	10	3-	02	12.60	0.002	دال عند مستوى 0.01
نوعا ما	19	%63.3	10	9				
لا	04	13.3	10	6-				
الإجمالي	30	%100	///////	//////////				



الشكل رقم 15 يوضح توزيع النسب الاجابات أفراد العينة على سؤال رقم 12

**تفسير وتحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول أعلاه رقم 17 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا قد انقسمت الى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على سؤال رقم 12 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة مئوية بلغت 23.3% اما المجموعة الثانية فتماثل الأفراد.

الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم 19 فردا بالنسبة مئوية قدرت ب 63.3% اما المجموعة الثانية كانت إجابتهم على السؤال البديل لا والبالغ عددهم اربع افراد بالنسبة المئوية قدرت ب 13.3% و للتأكد من دلالتى هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء الى إختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 2 قدرت ب 12,60 وهي قيمة دالة احصائيا على مستوى الدلالة ألفا 0.01 وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الثانية ونسبه التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## الإستنتاج:

تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن العمال ليستفيدون بالقدر الكافي من الترقيات والتحفيز المطلوب الذي يحقق إشباع حاجاتهم النفسية فالعامل عندما توفر له المتطلبات يطمئن في عمله مما يزيد في مردوده الإنتاجي.

**السؤال رقم 13** : يشارك الموظف في معالجة الصعوبات التي تحيط بالعمل ويكتسب معرفه لتفاديها .

**الغرض من السؤال**: هو معرفة أن العامل لديه القدرة على مواجهة الصعوبات والعراقيل التي يواجهها عند عمله .

الجدول رقم 18 يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم 13

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	21	%70	15	6	1	4.80	02.0	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	09	%30	15	-6				
الإجمالي	30	%100	///	////				

53.3 % نوعا ما



23.3 % نعم

الشكل رقم 16 يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم 13

من خلال الجدول أعلاه رقم 18 نلاحظ ان اجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالي 30 فردا قد انقسمت الى مجموعتين كمثلته المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجابتهم على سؤال رقم 13 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 21 فردا بنسبة مئوية بلغت %70 أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت اجابتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم 9 أفراد بالنسبة المئوية قد درت %30 وللتأكد من دلاله هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء الى اختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول ان قيمتها عند

درجة الحرية 1 قدرت ب 4,80 وهي قيمه داله احصائيين عند مستوى الدلالة الفا0.01 وبالتالي فإن هناك فرق دين احصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الخطأ بنسبه 1% الإستنتاج من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الموظفين بصورة جميلة يدركون انهم محل ثقه من إدارتهم في صنع القرارات وتستشيرهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة في حل ومعالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة وهو سلوك تحسبه في صنف الإدارة التي تفتح ابواب الحوار وصناعه القرار مع جميع افرادها يشعرون أن المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة تعتبر مشاكلهم و هذا ما يبرر شعور الموظفين بالإنتماء لهذه المنشأة ولعل اعتراف 90% بالمتئه من الموظفين بهذا الأمر يعد تثمين لجهود المنشأة وقيادتها الديمقراطية مما يساعد في تحقيق متطلباتها.

**السؤال رقم 14 :** يوجد لدى الموظف المعرفة حول الوصف الوظيفي مما يساعد على فهم الوظيفة وتعرف على مساعي ومتطلبات المنشأة.

**الغرض من السؤال:** وشروط التي تتوفر في العامل والمنصب.

**الجدول رقم 19** يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم 14

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	80	10	-14	02	30.20	0.00	دال عند مستوى 0.01
نوعا ما	01	3.33%	10	-9				
لا	05	16.7	10	-5				
الإجمالي	30	100%	30	0				



**الشكل رقم 17** يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم 14

**تفسير وتحليل نتائج الجدول :** من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على سؤال رقم 14 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 24 فرداً بنسبة مئوية بلغت 80% أما ثانيه فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعاً ما والبالغين 1 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3% أما ثانيه كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل لا والبالغين خمسة أفراد بالنسبة المئوية قدرت بـ 16.7% ولتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كما حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية 2 قدره بـ 30,2 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح الأولى نسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الخطأ بنسبة 0.1%. **الإستنتاج:** من خلال القراءه الاحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان غالبية الموظفين على الإطلاع بالوصف الوظيفي لمناصبهم التي يشغلون وهذا يدل أن المنشأة تتوفر على نمط تسير يطبق منهج وتقنية تحليل العمل ويوظفها في توجيه واختيار العمال ذوي المعارف والخبرات والمناسبين لشخص ووظائف معينة.

### المحور الثالث : تساهم التكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر

**السؤال رقم 15 :** تعتبر المنشأة التي بعد تكنولوجيايات الحديثة خياراً إستراتيجياً للوصول إلى تحقيق متطلبات و مسائل المنشآت الرياضية .

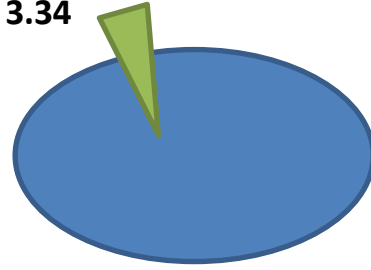
**الغرض من السؤال:** هو التأكيد من أن العاملين ينظرون إلى التكنولوجيا الحديثة على أنها وسيلة مهمة وخيار إستراتيجي في بلوغ مساعي ومتطلبات المنشآت التي يعملون بها ..

### **الجدول رقم 20 يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15**

الإجابة على السؤال 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	96.66%	15	14	01	26.13	0.00	دال عند مستوى 0.01
نوعاً ما	01	3.34%	15	-14				
الإجمالي	30	100%	//////	//////////				

**الشكل رقم 18 يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم 15**

3.34 % نوعا ما



96.66 % نعم

**تفسير وتحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ ان اجابات افراد عينه الدراسه والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً قد انقسمت الى مجموعتين تمثلت الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجابتهم على سؤال رقم 1 بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 29 فرداً بنسبه مئوية بلغت 96.66 % أما الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت اجابتهم على هذا السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم 1 فرداً بسبة مئوية قدرت ب 03.34% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء الى إختبار الدلالة الإحصائية كما حيث يلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت ب 26,13 وهي قيمة داله إحصائيات عند مستوى الدلالة الفا 0.01 وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعه الاولى ونسبه التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الخطأ بنسبه 1% .

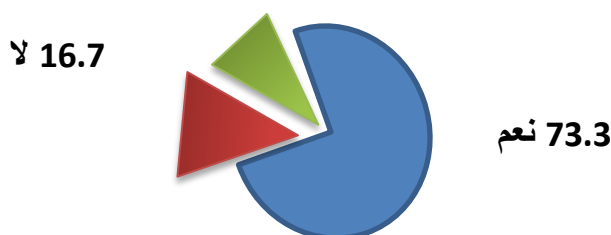
**الاستنتاج :** من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين يؤكدون على أهمية تكنولوجيا المعلومات كخيار استراتيجي لتحقيق متطلبات أي منشأة كون انا البيئة التنظيميه في عصرنا اليوم تختلف إختلافاً كلياً على ما كانت عليه في السابق وزيادة المتطلبات المعرفية في الوسط المهني من خلال إدخال الحواسيب.

شبكة الإنترنت حيث أكدت الدراسة العمري سنة 2004 على متطلبات إدارة المعرفة حيث توصلت الدراسة الى أنه لا بد من التوجه إلى التكنولوجيا باعتبارها خيار استراتيجي لمسايرة التطور الحاصل في مجال الإدارة والتسيير السؤال رقم (16) تتوفر لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول الى النظام الإلكتروني مما يسهل تطبيق إدارة المعرفة الغرض من السؤال هو معرفة أن المنشأة تستطيع أن تعمل بالوسائل التكنولوجية وأنها بإمكانها أن تستغني على الأعمال التي تقوم على الأوراق.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (16)

الإجابة على السؤال 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة $K^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	73.3	10	-12	02	21.8	0.00	دال عند مستوى 0.00
نوعا ما	03	10	10	-7				
لا	05	16.7	10	5-				
الإجمالي	30	%100	//////////	//////////				

10 نوعا ما



**تفسير وتحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.3% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعاً ما والبالغ عددهم (3) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10% أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 16,7% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية كا 2 . حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 21,8 % وهي قيمة دالة احصائيات عند مستوى دالة الفا (0.01) فإن هناك فرق دال احصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الإستنتاج :** من خلال القراءة الاحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قدرة التحلي عن الإجراءات الادارية القائمة عن الأعمال الورقية التي تعتبر حاجز لتطبيق إدارة المعرفة بيئة توجه نحو عصرية وسائل المنشآت من خلال الإعتماد على الحواسيب والبرمجيات التي تسهل على تسهيل العمل الإداري.

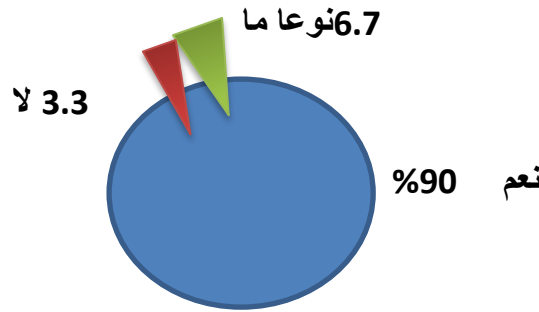
**السؤال رقم (17):** يتوفر لدى المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي مما يسهل الوصول إلى متطلبات هذه المنشأة بطريقة سهلة و متماز بدقة.

الغرض من السؤال : هو التأكد من ان المنشاه تحتوي على حواسيب وأنها لديها وسائل تكنولوجيا تساعدها على بلوغ اهدافها المسطره بطريقة سهلة ومرنة وتمتاز بالدقة والوضوح .

جدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).

الإجابة على السؤال 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة $K^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	27	90	10	17	02	43.4	0.00	دال عند مستوى 0.00
نوعا ما	02	6.7	10	-8				
لا	01	3.3	10	9-				
الإجمالي	30	%100	////////	////////				

الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم (17)



تفسير وتحليل نتائج الجدول : من خلال الجدول إعداد رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على سؤال رقم (18) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة بلغت 90 % أما المجموعة الثانية يتمثل الافراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم (2) فردا بنسبة قدرت ب 6.7% أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم (1) فردا بنسبة المئوية قدرت ب 3.3% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كا 2 حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 43.40% وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدالة الفيا (0.01) ان هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع إحتمال الوقوع بالخطأ بنسبة 1%.

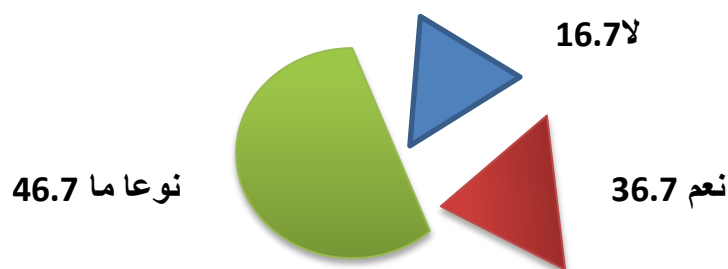
## الإستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر أن المنشأة تتوفر على عدد لا بأس به من أجهزة التكنولوجيا تتوفر على تكنولوجيا تساعدها في تسهيل الإجراءات الإدارية هذا من يؤدي للبلوغ الأهداف بسهولة وأكثر دقة فأجهزة الحاسوب تعتبر وسيلة مهمة في القيام بالمهام الإدارية مما تسرع في أداء الأعمال .

**السؤال رقم (18) :** توفر المؤسسة البرمجيات المعلوماتية وتدفق الإنترنت وتسهل تبادل وتحديد المعارف **الغرض من السؤال:** أن المنشأة لديها شبكة انترنت وبرمجيات معلومات حديثة بدورها تسهل وتبسط مما يجعل بلوغ أهداف ومتطلبات المنشأة بسيطة من خلال تبادل المعارف بين الموظفين داخل المنشأة .

**الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (18)**

الإجابة على السؤال 18	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	11	36.7	10	1	02	4.20	1.22	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	14	46.7	10	4				
لا	05	16.7	10	5-				
الإجمالي	30	%100	//////	////////////////////				



**الشكل رقم (21) يوضح توزيع حساب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم (18)**

**تفسير وتحليل نتائج الجدول :**

من خلال الجدول اعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الافراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 36.7% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية قدرت

46,7% المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم (5) فردا بنسبة المئوية قدرت به 16,7% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في تكرارات والنسب تم اللجوء الى إختبار الدلالة الإحصائية كا (2) حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 4.20% وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند الدلالة الفا (0.05) وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال احصائيا بين .

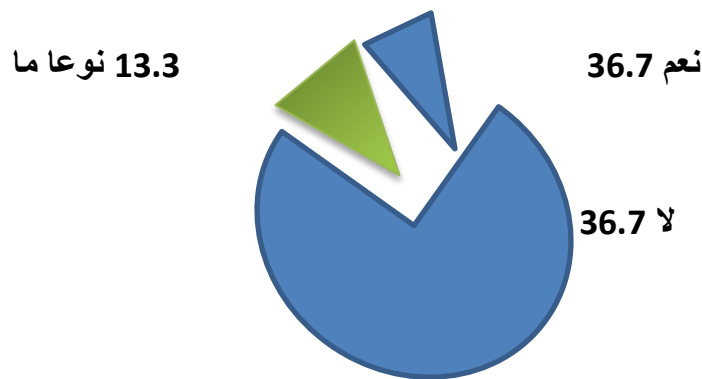
**الاستنتاج :** من خلال القراءة الإحصائية وتحليل النتائج الجدول السابق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم توفر المؤسسة على برمجيات وشبكات الإنترنت الداخلية بالقدر المطلوب حيث أن الإنترنت في وقتنا الراهي تعتبر أهم عنصر في بلوغ المنشاه إلى متطلباتها المرجوة والمسطرة الى التطور الهائل الذي يمر به العالم اليوم حيث أن الشبكة الإلكترونية تعتبر العالم قرية صغيرة.

**السؤال رقم (19) :** توفر المؤسسة برامج الحماية معاصرة ومتطورة لمنع تسرب المعلومات والمعارف الخاصة بالمنشأة .

**الغرض من السؤال :** هو معرفة أن اداره المنشات تستخدم و تحتوي على برامج لمنع تسرب المعلومات وتحمي أسرارها وأسرار عمالها مما يشعرهم بالأمان على معارفهم أثناء أداء مهامهم

**الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 19**

الإجابة على السؤال 19	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	50	10	5	02	6.20	0.04	دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	04	13.3	10	6				
لا	11	36.7	10	1-				
الإجمالي	30	%100	//////	////////////////////				



**الشكل رقم (22) يوضح توزيع النسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)**

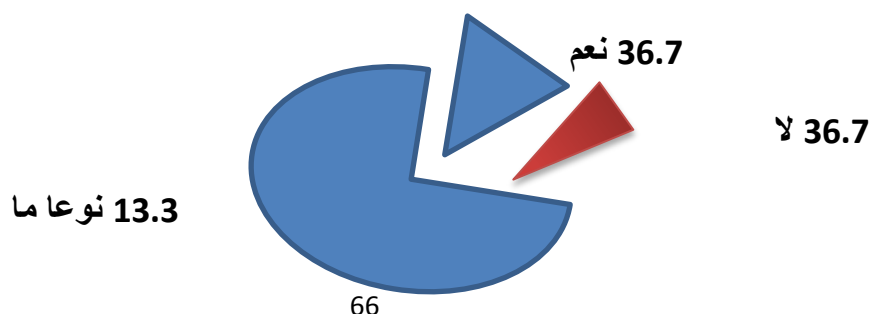
**تفسير وتحليل نتائج الجدول :** من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على سؤال رقم (20) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50% أما المجموعة الثانية الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعاً ما والبالغ عددهم (4) فرداً بالنسبة المئوية قدرت 13,33% أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 36,3% ولتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كا 2 حيث نلاحظ من الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 6,20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا 0.05 وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% بالمئة مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% من خلال قراء الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر أن إدارة المنشأة لا تتوفر على برامج منع تسرب المعلومات وذلك راجع إلى عدم توفر التكنولوجيا بالشكل الكافي داخل المنشأة وهذا راجع إلى عدم توفر المنشأة على أجهزة متطورة التي بدورها تحمي المعلومات الموجودة داخل الأجهزة مما يعيق الاستفادة القصوى من معارف الموظفين.

**السؤال رقم (20) :** يتوفر لدى المؤسسة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل أجهزة العرض المساح الضوئي الطابعات الغرض من السؤال هو التأكد من أن إدارة المنشأة تمتلك بعض الأجهزة التي تسهل نشر المعلومات وتخزينها.

#### الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

الإجابة على السؤال 20	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	8	26.7	10	15	02	20.6	0.00	دال عند مستوى 0.01
نوعاً ما	21	70	10	-6				
لا	03	3.3	10	7-				
الإجمالي	30	100%	30	//////////				

الرقم (23) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على سؤال رقم (20)

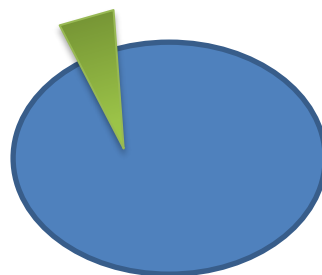


**تفسير وتحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول أعلاه رقم (26) ملاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً (30) فرداً قد انقسمت الى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجابتهم على سؤال رقم (21) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 26.7% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت اجابتهم على هذا السؤال بالبديل نوعاً ما والبالغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية قدرت 70% أما المجموعة (3) كانت اجابتهم على السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم (3) فرداً بنسبة مئوية قدرت 3.3% والتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء الى إختبار الدلالة الإحصائية كا 2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 20. 60. وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الفا 0.01 وأن هناك فرق دال احصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الثانية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% الاستنتاج من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر أن المنشأة تتوفر على اجهزه مساعدة أجهزة العرض الماسح الضوئي طابع تعتبر أدوات مهمة لتبادل المعلومات وهذا يمكن شرح كيفية العمل وتسيير ومكونات المنشاه والوحدات التابعه لها السؤال رقم (21) المؤسسة تسهيلات تكنولوجيا لتبادل المعرفة مثل الشبكة الداخلية البريد الإلكتروني الغرض من السؤال هو معرفة أن المنشأة لديها وسائل تكنولوجيا حديثه لنقل المعلومات والملفات بين الوحدات مما يسهل تبادل المعلومات والوصول الى متطلباتها بصورة سريعة ودقيقة .

#### الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

الإجابة على السؤال 21	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد و المتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	28	93.3	15	13	01	22.53	0.00	دال عند مستوى 0.01
نوعاً ما	2	6.7	15	-13				
الإجمالي	30	100%	30	////////////////////				

نوعاً ما 6.7%



نعم 93.3%

#### الشكل رقم (24) يوضح نسب إجابات أفراد العينة على السؤال (21)

**تفسير و تحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات افراد عينه الدراسه والبالغ عددهم إجمالي (30) فردا قد انقسمت الى مجموعات تمثلت المجموعه الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على سؤال رقم (22) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم (30) فردا بنسبة مئوية بلغت 93.3% أما الثانية فتمثل الافراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية قدرت 6.7% ولتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب اختبار الدلالة الاحصائية كا 2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 2 ) بلغت 33.53% هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا 0.01 النتيجة هو 99% احتمال الوقوع في الخطأ 1%

**الاستنتاج:** من خلال القراءه الاحصائيه وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر أن المنشأة تتوفر على تكنولوجيا تساعد في نقل المعلومات والأعمال من مكتب لآخر أو من مستوى إلى مستوى مما يسهل بلوغ متطلبات المنشأة ويوضحها بدل من عملية نقل المعلومات التي تعتمد على الأعمال الورقية التي أصبحت وسيلة تقليدية .

### مقارنة النتائج بالفرضيات:

**الفرضية الأولى :** تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية تفسير نتائج المحور الأول الخاصة بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين المحسوبة كا 2 للمحور الأول

**الجدول رقم 27 : يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا 2 للمحور الأول**

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين	السؤال	الدالة الإحصائية
كا 2	السؤال رقم 1	دالة
26.16	السؤال رقم 2	دالة
23.40	السؤال رقم 3	غير دالة
0.13	السؤال رقم 4	دالة
8.53	السؤال رقم 5	دالة
12.60	السؤال رقم 6	دالة
16.13	السؤال رقم 7	دالة
13.33		دالة

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد على تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية من خلال البيانات والإحصاءات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة العلمية تبين أن للبيئة التنظيمية الأثر الإيجابي في تحقيق متطلبات وأهداف المنشآت الرياضية وأنها تعزز المناخ لديهم بخلق الجو المناسب كما أن الثقافة العوامل المهمة لإدارة المعرفة في الوصول الى رؤيتها المستقبلية ومن خلال النتائج التي تم توصيل إليها وبالنظر الى الجدول السابق رقم ( 28 ) تجد أن العبارات الدالة احصائيا والتي كانت فيها كا 2 المحسوبة أكبر في العبارات على النحو التالي [1.2.4.5](#) 6.7. بحيث تم تسجيل أكبر قيمة كا 2 المحسوبة في الغبار رقم 1 التي كانت قيمتها 26.13 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2

أما أصغر قيمة بالنسبة كما 2 فكانت 0.13 في العبارة (3) فمن خلال الإختلاف الكبير بين آراء أفراد العينة والتي العكس دلالة غالبية العبارات إحصائياً نقبل الفرض القائل أن الثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر . وهذا ما تطرقنا إليه في الخلفية النظرية حيث .

يتطلب توفر في أي منظمة أن تكون الثقافة السائدة متوافقة مع مبدأ إدارة المعرفة إضافة إلى أن تكون هاته الثقافة التنظيمية مشكلة في فرق العمل و أن تكون البيئة محفزة للزيادة الرغبة و الإتقان في الأداء ما أن لمبدأ تكوين ثقة في العاملين ضرورة مع الحفاظ على سرية المعلومات التي تمتلكها المنشأة .

وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات منها دراسة العمري 2004 على تطبيق إدارة المعرفة إلى حد ما والتي توصلت إلى أن تكون الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة لها دور كبير وفعال في تنمية الولاء التنظيمي لدى المؤسسات .

**الفرضية الثانية :** تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر

**تفسير نتائج المحور الثاني :** الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الإستبيان.

**الجدول رقم 28 يوضح النتائج الخاصة بإجابات موظفين المحسوبة كما<sup>2</sup> للمحور الثاني :**

السؤال	نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 08	13.33	دالة
السؤال رقم 9	8.60	دالة
السؤال رقم 10	7.20	دالة
السؤال رقم 11	7.20	دالة
السؤال رقم 12	12.60	دالة
السؤال رقم 13	4.80	دالة
السؤال رقم 14	30.20	دالة

الجدول رقم 29 : يوضح نتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا<sup>2</sup> للمحور الثالث

السؤال	نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 15	26.13	دالة
السؤال رقم 16	21.80	دالة
السؤال رقم 17	43.40	دالة
السؤال رقم 18	4.20	دالة
السؤال رقم 19	6.20	دالة
السؤال رقم 20	20.60	دالة
السؤال رقم 21	22.53	دالة

تفسير وتحليل مناقشة نتائج الجدول :

تنطلق الفرضية الجزئية الثانية من إعتقاد ينص على أنه :

تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر

من خلال الجداول والمعطيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة و إعتقاد على الجدول السابق رقم 29 نلاحظ كل الإجابات الخاصة بهذا المحور كانت تعكس أن الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية و هذا ما نجده في العبارات من 8 إلى 14 بحيث تم تسجيل أكبر قيمة كا<sup>2</sup> في العبارة 14 أكبر مقدار ب 30.20 في هذا المستوى الدلالة 0.05 a- و عند درجة الحرية df 2 أما أصغر قيمة بالنسبة كا<sup>2</sup> فكانت مقدرت ب 4.80 في العبارة رقم 13 فمن خلال ما سبق في تحليلنا للعبارات نلاحظ إنعكاس الدلالة كل العبارات إحصائيا و منه يمكن القول و قبول الفرض القائل بأنه تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية وما تم التطرق إليه في الخلفية النظرية حول الموارد البشرية و أهميتها و مدى قدرتها على تقديم القوة للإدارة الرياضية فهي تعتبر المحرك الرئيسي لها كما أنها تعتبر أهم مورد تقوم عليه المنشأة في إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الله وليد المدلل 2012 حيث أكد على أنه هنالك علاقة بين القوى البشرية ومستوى الأداء عند درجة الارتباط 0.777 وهذا ما توصلنا إليه في الفرضية الثانية أن القوى البشرية لها دور كبير وفعال في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية .

(17) أكبر مقدار ب(43.40) عند مستوى الدلالة a- 0.05 أما أصغر قيمة بالنسبة لـ كا<sup>2</sup>

فكانت مقدرت ب (4.20) في العبارة رقم (18) فكل الموظفين يقرون على أنه لتكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة على مستوى المنشآت ، فمن خلال تحليل العبارات نلاحظ إنعكاس

دلالة كل العبارات إحصائيا و منه يمكن قبول الفرض القائل أنه تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية ومن هذه الخلفية النظرية نجد أن جميع العاملين والموظفين يقرون ويعبرون أن التكنولوجيا تغير خيار استراتيجيا لإدارة المنشأة بشكل سهل بالإضافة إلى قدرة المنشأة في التخلي عن الأعمال الورقية التي أثقلت كاهلها ، والتوجه نحو عصرنة الوسائل التكنولوجية للمنشأة ، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل.

وتتفق هذه الدراسة إلى ما توصلت إليه دراسة الصباح 2002 حيث نجد أنها وجدت تكنولوجيا المعلومات دور في تنمية الأداء الوظيفي لدى المؤسسات التجارية.

### مقارنة النتائج بالفرضية العامة :

#### جدول رقم (30) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

الفرضية	صياغتها	النتيجة
الفرضية الجزئية الأولى	تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر	تحققت
الفرضية الجزئية الثانية	تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر	تحققت
الفرضية الجزئية الثالثة	تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر	تحققت
الفرضية العامة	تساهم إدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر	تحققت

#### تفسير و تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن الفرضيات الجزئية التي صاغها الطالب و اقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيان الموجه للموظفين المبينة في الجدول أعلاه رقم (28)-(29)-(30) ومنه نستنتج أن الفرضية العامة تحققت ، والتي تنص على أنه ،تساهم إدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر .

#### الإستنتاجات العامة:

من خلال دراستنا الميدانية حول موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق المتطلبات المنشآت الرياضية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات بالمسيلة لا تعمدنا فيها على المنهج الوصفي والإستبانة كأداة وبعد وبعد تحديد نادي نتائج الإستبيان والفرضية ثم التوصل الى بعض النتائج التي تم تسطيرها في الفرضيات.

تبين من خلال دراستنا والنتائج التي تم التوصل اليها في نتائج المحور الأول والمتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية إلى أن الثقافة التطبيقية دور كبير يعكس الإجابة على مردود المنشأة ويساهم في تقنية متطلباتها وذلك من خلال تعزيز التشاور بين الموظفين تهيئه الجو المناسب حيث تعتبر أساسا في تشكيل بيئة العمل داخل المنظمة وتحديث سلوكيات وطريقة تعاملهم وهذا ما يدل على تحقق الفرضيه الأولى ثقافة تنظيميا في دراستنا بأن الثقافة التنظيمية يجب أن تتميز بمجموعة من السمات حتى يتم بلوغ متطلبات المنشآت على أكمل وجه وتختلف هذه السمات في توجدها من اخرى في درجة توجدها ومستوى الإلتزام بينها .

طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت التي تقدمها إدارة المنشآت للموظفين .

طبيعة ودرجة وطموح متطلبات وأهداف المنشأة للعاملين وفي المقابل على إدارة بمتطلبات عمالها .

طبيعة ودرجة المبادره الفرديه في بلوغ متطلبات المنشأة بمعنى مستوى المسؤولية وحرية تصرف الممنوحة للموظفين.

المستوى الرقابة والإشراف على الموظفين ودرجة الولاء تغليبه على الولاية الأخرى .

ومن خلال نتائج المحور الثاني والمتمثلة في مساهمة القوى البشرية في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية لقد إستنتجنا أن القوى البشرية دور في تحقيق المتطلبات ومنشآت الرياضيه وذلك بالاعتبار أن العنصر البشري يعتبر البيئة للمنشاه رأس مالها الفكري ويمثل مجموعة الأصول التي يجعلها الفرد للمنشأة مثل الخبرة والتدريب فتمثل أساس وصول المنشآت الى أهدافها المنشودة كما أن المناشر والتحفيزات المادية المردود الإنتاجي ولتحقيق التمييز والتفوق لا بد من وضع الموظف من أولويات المنشآت من خلال فئه ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة والعمل على إستشارة الموظف لتقدم الأفكار

وتحقق المتطلبات التي تساهم في تحقيق المنشآت الرياضية وهذا ما يدل على تحقيق الغرض الثاني :

كما توصلنا من خلال دراستنا الى أن المورد البشري يعتبر

مصدر الإبتكار والإختراع بالمنشأة .

و قوة الموارد المادية تقنية داخل المنشآت .

تحقيق الاهداف وحل المشكلات التي تواجه المشاعر .

تحقيق القدرة التنافسية ومصدر الكفاءات المحورية.

-قوه لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته بالمنشآت.

كما اظهرت نتائج المحور الثالث والمتعلق بمساهمه التكنولوجيا المعلومات في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه ، ثم التوصل الى ان المعلومات التكنولوجيه دور كبير وفعال في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه وذلك راجع الى انه لا بد من الدخول الى النظام التكنولوجي لمواكبة التطورات العلميه في مجال تسيير المؤسسات الرياضيه .

وتمثل تكنولوجيا المعلومات نظام مكون من مجموعه من الموارد المترابطه والمتفاعله بحيث يشمل على الاجهزه والبرمجيات والموارد البيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمده على الحاسوب وآلياته .

كما تعتبر التكنولوجيا خيارا استراتيجيه اضافه الى التخلي عن الاعمال الورقيه التي تدل على العمل ولا بد من وجود برامج حمايه وحواسيب عاليه الجودة اضافه الى ان ديوان مركب متعدد الرياضيات يتوفر على عدد لا بأس به من الامكانيات التكنولوجيه وهذا ما يدل على تحقق القرض الثالث .

لاداره المعرفه مساهمه كبيره في تحقيق التقدم في عمليه اداره المؤسسه فهي توفر للاداريين والمسيرين معرفه كامله حول ثقافه المنظمه والبيئه التي تعمل فيها وكيفيه استغلال عنصرها البشري في ظل تطور التكنولوجي والثوره المعرفيه .

حيث يحث ديوان مركب متعدد الرياضيات الى تجسيد هذه المقومات من ترسخ ثقافه تنظيميه وتاهيل المورد البشري ومراكبه التطور التكنولوجي بهدف تحقيق اهدافه والوصول الى متطلباته من تسيير واعداد الخطط وتنظيم ورقابه العمل.

## -2. التوصيات والاقتراحات :

-ضوء استعراض نادي اهم النتائج سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات :

-الاقتناع باهميه اداره المعرفه والتخلص من الحجج التي تؤدي الى عدم استغلالها .

-يجب على المنشآت ضروره عمل اليوم باداره المعرفه بما يتلائم مع قدرات العاملين .

-العمل على جذب واستقطاب الكفاءات والمهارات والاستفاده من معارفها وخيراتها

-إجراء دورات تكوينيه للعمال في الجانب الاداري لرفع مهاراتهم بما يرفع من مستوى معارفهم وادائهم .

-العمل على ابراز اهميه المعرفه كمورد نادر وثمانين باعتبارها العمود الفقري للمنشآت .

اعداد وتكوين البيئه المناسبه التي تمكن من اداء الوظائف والاعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفه للعاملين لاستغلالها.

-التركيز على اتباعي واستخدامي احدث الاساليب الاداريه بصفه عامه واداره المعرفه بصفه خاصه داخل المنشات .

-العمل على تكوين فرق عمل اثناء اداء الوظائف لزياده الانتاج وسرعتة وضمان الاستمراريه .الكشف عن معيقات وصعوبات تطبيق اداره المعرفه ومنع وقوعها مجددا.

-الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره راس المال الفكري للمنشات مع وضع نظام عادل للحوافز والترقيات

-الاعتماد على التوجيه الدائمي للمرؤسين لاستغلال معارفهم على اكمال وجه .

-ضمان استثمار الطاقات البشريه مما يؤدي الى زياده الرغبه في العمل وجلب موظفين ذوي خبره ومتخصصين.

-الإعتماد على نظام التشاور مع الموظفين مما يشعرهم بالإنتماء إلى المؤسسة وليس كأفراد عاملين فقط.

-الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتخلي على الاعمال الورقيه التي أصبحت من الاعمال التقليديه والعمل على تكوين فريق عمل متخصص في التصميم والبرمجة يشرف على كافة عمليات الحوسبة والتطور.

- تحسين ظروف الموظفين الإقتصادية و الإجتماعية والتي تساهم في الرفع من دافعية تجديد وتوظيف المعارف.

### الأفاق المستقبلية :

بعد الانتهاء من مشكله بحثنا عن مركز تناول صور إدارة المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالمركب المتعدد الرياضات بالمسيلة من خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلات البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومن بينها:

- التعمق في دراسة وتطبيق إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور بدل من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول الى تحسين الأداء في جميع مستويات النشاط داخل المنشآت الرياضية.

- الحرص على متطلبات إدارة المعرفة واستغلالها في المجال الرياضي.

-الإعتماد على المجال العلمي في المنشآت الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمه على إدارة المعرفة .

-محددات نجاح إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الفعالية داخل المنشأة الرياضية الجزائرية

-محاولة الربط بين إدارة المعرفة والتشكيل الرأس المال الفكري للمنشآت الجزائرية

### أهم النتائج المتوصل اليها :

- للثقافة التنظيمية دور كبير ينعكس ايجابا على مردود المنشآت في بلوغ متطلباتها وذلك من خلال تحرير القياده التشاركيه والتحفيزات والتشاور وتهيئه الجو المناسب.

-القوى البشرية تعتبر المحرك الرئيسي للمنشاه وراس مالها الفكري ولا يتم تحقيق المتطلبات المنشآت إلا بتواجهه.

-للتكنولوجيا المعلومات دور فعال وحساس في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضييه وذلك راجع الى أنه لا بد من التحول الى نظام التكنولوجيا والعمل على تحديده ومركبه التكنولوجيا الحديثه.

### أهم الاقتراحات والتوصيات:

-الافتناع بأهمية ادارة المعرفة والتخلص من الحجج التي تؤدي الى عدم استغلالها.

-يجب على المنشآت ضروره العمل اليومي باداره المعرفة بما يتلائم مع قدرات العاملين.

-العمل على جذب واستقطاب الكفاءات والمهارات والاستفاده من معارفها وخيراتها.

-اجراء دورات تكوينيه للعمال في الجانب الاداري لرفع مهارات في ما يرفع من مستوى معارفهم وادائهم.

-العمل على ابراز اهمية المعرفة كمورد نادر وثمين باعتبارها العمود الفقري للمنشآت.

- 1تساهم ادارة, المعرفة, في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية.

- 2تساهم الثقافة التنظيمية لادارة المعرفة في متطلبات المنشآت الرياضية.

- 3تساهم القوى البشرية لاداره المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية.

- 4تساهم تكنولوجيا المعلومات لاداره المعرفة في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية

-المنهج المتبع في الدراسة: الوصف التحليلي.

عينة الدراسة: قدرت ب 30 موظف وموظفة تابعين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة .

المنهج المستخدم : استخدمنا المنهج الوصفي لانه يتلائم مع طبيعه دراستنا واعتمدنا على اداه الاستبيان.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان .

الكلمات المفتاحية:

بالعربية: ادارة المعرفة : المنشآت الرياضية.

بالفرنسية وبالانجليزية

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة.

الفصل الثالث: لاجراءات الميدانية للدراسة.

فصل الرابع: عرض النتائج وتحديدها ومناقشتها الفصل الخامس الاستنتاجات والاقتراحات من اهم النتائج التي توصلت اليها الباحث :

- 1 ان للثقافة تنظيميه دور كبير ينعكس اجابا على دور المنشآت وذلك من خلال تعزيز التشاور والهيئه ب للموظفين

-2. إنه للقوى البشرية باعتبار ان العنصر البشري المحرك الرئيسي للمنشأة ورأس مالها الفكري حيث ان التشاور والتحفيزات الماديه والمعنويه الاثر الكبير على مردودها الانتاجي ولتحقيق التميز وذلك من خلال تهيئه بيئه العمل المناسبة.

- 3 .لتكنولوجيا المعلومات دور فعال و حساس في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضيه وذلك رجل الى انه لابد من التحول الى نظام التكنولوجي توصيل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :-الاقتناع باهميه اداره المعرفه والتخلص من الحجب التي تؤدي الى عدم استغلالها يجب على المنشآت ضروره العمل اليومي باداره المعرفه بما يتلائم مع قدرات العاملين -العمل على جذب واستقطاب الكفاءات والمهارات والاستفاده من معارفها وخياراتها .

## قائمة المصادر والمراجع :

### أ- قائمة المصادر

-القراءن الكريم

-المعاجم والقواميس

ب- قائمة المراجع

### قائمة الكتب:

- 1- ابراهيم محمود عبد المقصود الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط 1 2004
- 2- محمد الهوش إستراتيجيات إدارة المعرفة مجموعة النيل للنشر ط1 مصر 2016
- 3-دكتور عصام نور الدين إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة دار اسامة للنشر ط 1 2010
- 4- أحمد الفاضل المنشآت الرياضية ط1 السعودية 2009
- 5- امين انور الخولي الرياضة والمجتمع دار الثقافة والفنون للنشر ط1 الكويت 1978
- 6- أحمد الشافعي الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي دار الوفاء للطباعة ط1 الإسكندرية 2004
- 7- كريم محمد محمود الحكيم إدارة المؤسسة الرياضية مؤسسه علم الرياضة للنشر ط1 2015
- 8- أحمد رضا معجم متن اللغة موسوعة لغوية حديثة دار مكتبة الحديث بيروت 1995
- 9- المنجد العربي في اللغة والإعلام دار المشرق بيروت ط 27 لبنان 1984
- 10- المعجم الوجيز مجمع اللغة العربية ط1 مصر 1994
- 11- بشير صالح الرشيدى مناهج البحث التربوي دار الكتاب الحديث الكويت 2000 ص 59
- 12 -ديولد فان دالين ترجمة محمد نبيل نوفل واخرون مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط2 القاهرة مصر 1984 .
- 13-رشيد زرواتي تدريبات على منهاتيه البحث العلمي في العلوم الإجتماعية دار هومة الجزائر ط1 2002
- 14- صلاح الدين الكبيسي المنظمه العربية للتنمية الإدارية مصر 2005

- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي نظم المعلومات الإدارية المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعه المنصورة 2002
- 16- عبد الحميد عطية تحديد الإحصائي وتطبيقاته في دراسة الخدمة الإجتماعية المكتب العلمي الحديث 2001
- 17- عبد الستار العلي عامر إبراهيم فندليجي غسان العمري مدخل إلى إدارة المعرفة دار المسيرة للنشر والتوزيع 1 2016
- 18- عبد المنعم أحمد الدريد الإحصاء البارامترى وللا بارامترى عالم الكتب القاهرة 2006
- 19- عصام بدوي موسوعه التنظيم والاداره في التربية البدنية والرياضية الطبعة الأولى دار الفكر العربي القاهرة 2004 .
- 20- عصام بدوي موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ط11 الفكر العربي للنشر 2001.
- 21- علاء الدين عبد الرزاق السالمي نظم دعم القرار دار النشر ط1 2005
- 22- علي السلمي الاداره بالمعرفه دار قباء للطباعة والنشر القاهره 1998
- 23- غسان عيسى ابراهيم العمري دور الروافد الفكرية والجنور الاداريه لاداره المعرفه في بناء تكنولوجيا المعرفه ابحاث اقتصاديه واداريه العدد السادس جامعه عمان العربيه الاردن 2009 .
- 24- غسان قاسم داود اللامي اميره شكر ولي البيالي تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الانسجومات والتطبيقات مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن 2010
- 25- فليح حسن حلف اقتصاد المعرفه جدر للكتاب عمان 2007
- 26- قديلي عامر واخرون نظم المعلومات الاداريه وتكنولوجيا المعلومات دار المسيره للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان الاردن 2005 .
- 27- محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصره في اداره المعرفه دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان 2008 .
- 28- مروان عبد المجيد ابراهيم طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضيه دار العلمية للنشر الطبعة الأولى عمان الأردن 2002 .

29- مروان عبد المجيد إبراهيم الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية الطبعة الأولى دار الفكر للطباعة والنشر الأردن 2000 .

30- ممدوح عبد العزيز رفاعي الإدارة الإستراتيجية للمعرفة دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2002 .

31- نجم عبود نجم مفاهيم الإستراتيجيات العلمية جامعة الزيتونة الطبعة الأولى 2005 المراجع الأجنبية.

1- seeley Chuck& dietrick bill 2000 crafting a management knowledge strategy kmr vol 3 Issue

2 herschel rt 2000 chief knowledge officier critical success factors for

3 wjck Corey 2000 knowledge management and leadership

opportunities for techniced communicators tc november vol 27 Issue 4

4. Koenig michael Ed 1999 education for knowledge management usa vol 19 Issue 1 .

#### الدوريات المجلات:

1 - حمودة هدى نحو أفق الإصلاح والتطور الإداري لاداء الاعمال الالكترونيه نحو شبكه الإنترنت شؤون الشرق الأوسط مركز بحوث الشرق جامعة عين الشمس العدد 15 2005 .

2- ياسين سعد الدراسة بعنوان المعلومات وإدارة المعرفة رؤية واستراتيجية عربية دوريه العرب مجموعة 14 عدد 260 2000.