



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسل : .....

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز : .....

الشعبة : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة " الماستر "

## إدارة المعرفة ودورها كخيار إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مركب متعدد الرياضيات لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ :

- د / بوضلاح النذير

إعداد الطالب :

- شريقي وليد

السنة الجامعية : 2020/2019





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكراً وتقديراً  
للمسؤولين والطلاب

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19} " الآية 19 سورة النمل.

وقال أيضاً { وَلئنْ شَكَرْتُمْ لأزيدنَّكُمْ } الآية 7 سورة إبراهيم.

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف

"بوصلاح النذير" الذي شرفني بقبوله التأيير على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته

القيمة فجزاه الله خير الجزاء

ويسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة وطلبة المعهد وقسم الإدارة والتسيير ،الذين قدموا

يد العون

والمساعدة فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وفي الأخير نتمنى أن تعود ثمرة جهدنا هذه بالخير على طالب علم.

شكراً وتقديراً  
للمسؤولين والطلاب

# إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالي وجهك الكريم وسلطانك العظيم

والصلاة والسلام على خير عباد الله المخلصين أما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من اسمها كريم وشأنها عظيم إلى التي باركتني بدعائها وساحتني

بجها

وحنانها والعزيزة على قلبي وعيني أمي... أمي... أمي

إلى من علمني سر الحياة ووفري لي كل الحاجات إلى الذي تعب لأمرتاح وكافح لأنال النجاح

أبي حفظه الله ومرعاه وأدامه ذخرا لنا

إلى أخواتي كل واحد منهم باسمه إلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى زملائي في الدراسة كل باسمه ولا ننسى من شاركني في هذا العمل المتواضع

وكان خير مشرف بنصائحه وإرشاداته الدكتور بصلاح النذير حفظه الله ومرعاه

إلى من جمعني بهم لحظة صدق

وفرقتني بهم لحظة صدق

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على  
سيدنا محمد وآله الطيبين  
الطاهرين

	كلمة شكر إهداء قائمة المحتويات قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام لدراسة
4	1-1 إشكالية الدراسة
5	2-1 أهداف الدراسة
6	3-1 أهمية الدراسة
6	4-1 فرضيات الدراسة
6	5-1 المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة
8	6-1 الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : الخلفية النظرية
15	- تمهيد
15	1-المعرفة
15	1-1 مفهوم المعرفة
16	2-1 أهمية المعرفة
16	3-1 خصائص المعرفة
16	4-1 مصادر المعرفة
17	5-1 تصنيف المعرفة
18	6-1 عمليات المعرفة
18	7-1 هرمية المعرفة
19	2- إدارة المعرفة
19	1-2 مفهوم إدارة المعرفة
20	2-2 أهمية ودور إدارة المعرفة
21	3-2 أهداف إدارة المعرفة
21	4-2 عمليات إدارة المعرفة
23	5-2 متطلبات إدارة المعرفة

	الفصل الثالث
29	1-الأداء المتميز
29	1-1 ماهية الأداء المتميز
30	1-2 الإطار الفكري للأداء المتميز
31	1-3 مفاتيح الأداء المتميز
32	1-4 المتطلبات الرئيسية لأداء المتميز
33	1-5 نظريات الأداء المتميز
	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية
40	1-الدراسة الاستطلاعية
40	2-المجال المكاني و الزماني للدراسة
40	3- المنهج المستخدم
41	4- مجتمع وعينة البحث
42	5- ضبط متغيرات الدراسة
42	6- أدوات جمع البيانات والمعلومات
43	7- الخصائص السيكمترية للأداة
	الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها
47	1- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها
	2- مقارنة النتائج بالفرضيات
54	2- 1تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة
61	2- 2تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة
68	2- 3تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة
69	2-4 مقارنة النتائج بالفرضية العامة
	الفصل السادس: استنتاجات واقتراحات
71	1- الاستنتاجات العامة
72	2-التوصيات والاقتراحات
72	3-الأفاق المستقبلية
	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	المحتوى
24	الجدول رقم (1): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.
26	الجدول رقم ( 2 ) تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة.
43	الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بين كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه
44	الجدول رقم (04) معامل الفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان.
47	الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).
48	الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
49	الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
50	الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
51	الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
52	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
53	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
54	الجدول رقم (12) تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة
55	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
56	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
57	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
58	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
59	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
60	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
61	الجدول رقم (19) تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة
62	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
63	الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
64	الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
65	الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
66	الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
67	الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
68	الجدول رقم (26) تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

69	مقارنة النتائج بالفرضية العامة
----	--------------------------------

قائمة الأشكال :

الصفحة	المحتوى
18	الشكل رقم(1): يمثل عمليات المعرفة
19	الشكل رقم(2): يمثل هرمية المعرفة
23	الشكل رقم(3) : يمثل عمليات إدارة المعرفة
47	الشكل رقم (4): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 01
48	الشكل رقم (5): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم رقم 02
49	الشكل رقم (6): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم رقم 03
50	الشكل رقم (7): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04
51	الشكل رقم (8): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 05
52	الشكل رقم (9): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 06
53	الشكل رقم (10): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 07
55	الشكل رقم (11): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 01
56	الشكل رقم (12): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 02
57	الشكل رقم (13): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 03
58	الشكل رقم (14): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04
59	الشكل رقم (15): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 05
60	الشكل رقم (16): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 06
62	الشكل رقم (17): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 01
63	الشكل رقم (18): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 02
64	الشكل رقم (19): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 03
65	الشكل رقم (20): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04
66	الشكل رقم (21): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 05
67	الشكل رقم (22): التمثيل النسبي للإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 06

## مقدمة :

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون الى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف اغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في المنظمات والأعمال المختلفة .

من جهة أخرى فان إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر على رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة , إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الأهداف .

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة , فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لاتعد كافية , والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ , فالمعرفة التي لاتعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة , وان نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا يتوفر لديها, والفجوة بين ما تعرفه وما نقدته من ما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

ومن اجل الوصول إلى نجاح الأعمال وتطور وتقدم المؤسسات لابد من توضيح مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادر على مشاركة في عملية التغيير الايجابي الذي يؤدي إلى التطوير والتصحيح المستمر , ولا بد من الاعتماد على العنصر البشري من اجل توليد معرفة جديدة , وبذلك يتحقق انعكاس المعرفة على التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة جودة الإنتاج , وتحقيق الزيادة في الإيراح مما ينعكس على نمو المعرفة , ومما يؤدي إلى تطور وتقدم كل منها بصورة ديناميكية . (محمد بن أعر . 2016)

وهذا يعني بان المنظمة تفضل الأداء المتميز من اجل تعزيز قدراتها التنافسية من اجل الحصول على الميزة التنافسية . ( فيصل خرشي . 2019 . 45 )

كما أن المركب متعدد الرياضات بدا ياخذ بمبدأ إدارة المعرفة من اجل الوصول إلى مصاف المؤسسات المتقدمة , ومن اجل مسايرة التطور العلمي المتسارع , وهذا يتطلب أن تكون المعرفة متكاملة وشاملة ومتوازية ومنظمة ومستمرة .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها , والوقوف على واقع إدارة المعرفة في ديوان مركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة , وتحديد أهم المعايير التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز .

كما تطرقنا من خلال دراستنا إلى ستة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** يتمثل في إطار العام للدراسة حيث استعرضنا فيه المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالبحث وتجديد الإشكالية وكيفية صياغتها والتساؤلات الجزئية والأبرز الأهداف وتوضيح الأهمية ثم الفرضية العامة والفرضيات الجزئية والدراسات السابقة والمشابهة .


**الفصل الثاني :** المتمثل في الخلفية النظرية , تناولنا فيها مفهوم المعرفة وأهميتها وخصائصها واصنافها وهرميتها , ثم تناولنا مفهوم تطرقنا لإدارة المعرفة وذكرنا أهم عناصرها .

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه ماهية الاداء المتميز والاطار الفكري للاداء المتميز ثم مفاتيح الاداء ونظريات الاداء المتميز .

**الفصل الرابع:** والمتمثل في الإجراءات الميدانية للدراسة , وتناولنا فيه الدراسات الاستطلاعية , وقد تم تحديد فيه المنهج المتبع والمتغيرات, إضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة.

**الفصل الخامس:** والذي يتمثل في عرض النتائج وتفسيرها ، وتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

**الفصل السادس:** وهو عبارة عن استنتاجات واقتراحات , يتم فيه عرض النتائج المحققة , وتقديم بعض الاقتراحات.

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, framing the text. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered within the unrolled portion.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1- إشكالية الدراسة :

إن الإدارة الرياضية الحديثة هي عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشأة إلى التكامل وارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرة في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة علم من العلوم الإدارية البارزة وهي فن يبحث عن كيفية إقامة علاقات بين المؤسسات من ناحية الوظائف الإدارية في المنشأة ومن ناحية الأفراد والجمهير ودرجة تأثير المؤسسة عليهم، كما تعتبر من أهم مقومات التطور العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا وهي التخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل أنشطة الرياضية . " (د.كريم محمد محمود الحكيم 2015 ص49\_52)

ومع التقدم التكنولوجي الهائل الذي حصل بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا في شتى المجالات وامتداده إلى أجزاء عديدة في العالم أدى إلى تطور المنشأة الرياضية وإدارتها، حيث واكبت الإدارة في المجال الرياضي هذه التطورات وتفرعت إلى العديد من الأنواع من بينها الإدارة وتسيير المنشأة الرياضية التي تعد جزء لا يتجزء من المنشأة أو الركيزة الأساسية لبلوغ أهدافها المرغوبة، وحتى يكون لهذه الإدارة دور فعال داخل هاته الهيئات الرياضية يجب أن تتماشى مع التقدم التكنولوجي وتطور ثورة المعلومات ، ولهذا ظهر مصطلح حديث يسمى بإدارة المعرفة. إذ أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، هذا فضلا عن أن تطور تكنولوجيا المعلومات ممثلا في البرمجيات وشبكات والقواعد البيانات كان له الدور الأبرز في نمو وتطور المعرفة التنظيمية في مختلف المجالات، وقد نجم عن هذا التطور تنوع في المنظمات والخدمات التي تقدمها والأساليب التي تستخدمها ولهذا أصبحت المنظمات تبحث عن أساليب الإدارية التي تمكنها من البقاء والمنافسة، حتى تتمكن من اكتشاف المعرفة والحصول عليها وتنظيمها.

و يشير مفهوم إدارة المعرفة إلى مختلف العمليات والفعاليات المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة، وامتلاك المعرفة الجارية، والمشاركة بالمعرفة مع الآخرين، وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها، وما تطلبه تلك العمليات من نظم وآليات وتكنولوجيا وبنية تحتية، حيث تؤكد العديد من الدراسات إلى أن تبني إدارة المعرفة في المنشآت يحقق عدداً من الفوائد منها: تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الإبداع، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، وتحسين الأداء داخل المنشآت الرياضية. (د.عصام نور الدين، 2010، ص13-16)

ويرى كاريون Carrion انه من المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليه البنية التحتية لإدارة المعرفة واللازمة لدعم عملية تشخيص المعرفة وتحويلها وتخزينها ومشاركتها

ولضمان جودة الإدارة ورفي المنظمات وجب تحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية يستدعي إيجاد أحداث النظم الإدارية التي تتضمن تحقيق الجودة الشاملة في الأداء إذ يعتبر الأداء المتميز كما عرفه

ايفانوسوفيتش\* بأنه لكل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة, ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العالمون فيها. (462,1997.ancevish tv)

وهذا يعني بان المنظمة تفضل الأداء العالي المتميز من اجل تعزيز قدراتها التنافسية, ومن ثما فان الأداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من اجل الحصول على الميزة التنافسية. (فيصل خوشي. 2019 . 45)

ويسعى المركب متعدد الرياضات إلى تنفيذ برامجه بأداء أكثر فعالية وكفاءة وتعتبر إدارة المعرفة أحدى الأدوات المستخدمة لتحقيق التميز والإبداع وفرض الاستقرار وتحقيق النمو, في الحين أن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج يعتمد بشكل كبير على كيفية الاستغلال وخلق المعرفة نحو تحقيق الأهداف, ويعتبر المركب الرياضات منتج ومستهلك للمعرفة, فأصبح من الضروري لتطبيق نظم وعمليات إدارة المعرفة إصلاح هياكل تنظيمية وتطوير الثقافة التنظيمية وتغيير أنماط القيادة واستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وتشجيع التعلم والابتكار وذلك للوصول للمعرفة الضمنية والصريحة الكامنة داخل هذه المنظمات وما يشملها من عقول وأفكار ومعتقدات وتوجهات .

- وانطلاقا مما سبق تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل العام على النحو التالي.
- هل لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟  
ومن خلال التساؤل العام نطرح بعض التساؤلات الجزئية:
- هل القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟
- هل القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟
- هل التكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

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

- محاولة التعرف على كيفية الاستغلال الأمثل للمعرفة عند للعنصر البشري في ضل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق الأهداف .
- التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية .
- التعرف على وجود قيادة تنظيمية واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين مع إتاحتها للعاملين .
- التأكيد على توافر تكنولوجيا المعلومات من اجل تبادل المعلومات .

3-أهمية الدراسة : حيث تتجسد أهمية الدراسة من خلال إبراز الاهتمام الكبير بطريقة وكيفية استغلال إدارة المعرفة عند العنصر البشري في ضل ثقافته التنظيمية، إضافة إلى أنها تزداد أهمية الدراسة في معرفة المناخ التنظيمي لإدارة المعرفة لتحقيق الأداء المتميز، وكذا تتبع الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة لتحسين أداء المتميز وسرعة الإنتاجية، مع تحسن مستواها العام وكذا إبراز وتوضيح بمفهوم إدارة المعرفة وتقديمه لمؤسستنا للاستفادة منه في ضل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان أديا إلى السرعة في الأداء.

#### 4-فرضيات الدراسة :

4-1-الفرضية العامة: لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

#### 4-2 الفرضيات الجزئية :

- القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
- القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
- تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

#### 5-المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة:

##### 5-1-الإدارة :

لغة: أدار، يدير، إدارة، الشيء أي جعله يدور، إدارة المؤسسة أي تسيير شؤونها. (المنجد العربي، 1984، ص96)

اصطلاحا: عرفها فايول على أنها التنبؤ، والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة. ( عصام بدوي، 2004، ص96)

إجرائيا: هي أن يقوم المشرف أو الرئيس من خلال عمل يخصه ، بحيث يضع أهداف ثم يقوم بتخطيط لها وينظم الأفراد ويأمرهم بالقيام بالأعمال ثم يراقبهم على مدى التقدم في الأداء.

##### 5-2-المعرفة

لغة: مصدرها عرفة، وهي من الفعل عرف، وهي الإدراك الحسي والمعنوي بالشيء. (أبوبكر محمد الهوش، 2016، ص22)

اصطلاحا: يعرفها العلي: بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الساقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة. (العلي وآخرون، 2006، ص5)

عرفت على أنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. (عبد الستار علي، 2009، ص25)

إجرائيا: هي عملية التي يتم من خلالها استغلال المعلومات والأفكار التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة لاستغلالها في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

### 6-1- إدارة المعرفة:

"هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري والضماني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع" (أبوبكر محمد الهوش، 2016، ص50)

"ويعرفها السلمي على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات " (علي السلمي، 1998، ص22)

"هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكاءها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية". (غسان قاسم، 2010، ص179)

"وتعرف إدارة المعرفة بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تساهم التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة". (محمد عواد، 2008، ص56)

إجرائيا: إدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها جمع المعارف والخبرات الخاصة لحل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة بغية الوصول إلى الهدف المسطر

### 1-3- الأداء المتميز :

الأداء:

لغة: أدى (تأدية) الدين سده صلاة القيام بها في وقتها الشهادة أدلى بها إليها شئ أوصله إليها. (أمل عبد العزيز محمود 1997. 205)

اصطلاحا: يطلق مصطلح بصورة عامة على كل شي يفعله الفرد بشكل عليا وصريح سواء استخدام في ذلك لغة أم لم يستخدمها . (رضا فجة 2002. 51)

إجرائيا: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أكل إليه من أعمال ودرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية .

### الأداء المتميز

اصطلاحا: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء عليها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهرها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكرياء الدوري. 2010. 23)

اجرياً:الأشخاص ال ين يحققون نتائج بارزة وفائقة على النحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال نتائج

#### 6-الدراسات السابقة والمشابهة:

#### 6-1 الدراسة الأولى :

دراسة ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي( دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط 2007 ) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة ولقد هدفت الدراسة إلى:

-توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر .  
-الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيدها المعرفي والفكري ، ودورها في بناء العنصر البشري

- تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها .  
- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى .  
- وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية  
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وصمم استبانته كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم ( 492 )، وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية التالية (التكرارات والنسب المئوية - الوزن النسبي والأهمية النسبية - معامل ألفا كرونباخ - معامل ارتباط بيرسون - تحليل التباين - اختبار شيفيه - اختبار -T-Testمعادلات الانحدار الخطي)  
وقد توصل الباحث إلى :

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة .  
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف .  
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة .  
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة فجميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي

#### 6-2 الدراسة الثانية :

دراسة عبد الله وليد المدلل (ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة 2012) بعنوان تطبيق (إدارة المعرفة

في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء)ويتمثل السؤال العام في :  
ماهي متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة وتتمثل في جميع العاملين مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ،حيث استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة و تم توزيع الاستبيان على 46 موظف

وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء
- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة الوزراء
- وقدم الباحث مقترحات وتوصيات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء وهي
- إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة وتعزيز التواصل المشترك
- الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة والتخلي عن الأعمال الورقية

### **3-6 الدراسة الثالثة :-دراسة العمري (2004ماجستير)والتي جاءت بعنوان ;الاستخدام المشترك**

لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية الأعمال البنوك التجارية الأردنية .والتي هدفت الى تحليل استخدام البنوك التجارية الاردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لإعمال هذه البنوك وقد أجريت الدراسة على (16) بنكا تجاريا اردنيا ,وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

- وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لإعمال البنوك الأردنية .

- وجود اثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة لاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

- وجدت الدراسة أن هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ,علاوة على وجود فروق ذات دلالات معنوية وبدرجة كبيرة بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

**4-6الدراسةالرابعة : دراسة الصباغ (2002دراسة ماجستير) بعنوان :إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات والتي هدفت إلى : التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ,وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ,وإظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم.**

وقد استخدم الباحث أسلوب المسح النتائج العلمي المنشور الكترونيا حتى فبراير 2002م ومن أهم نتائج الدراسة:

- ان مصطلح \*إدارة المعرفة\* يستخدم للتعبير عن شيء ما, له علاقة بالإدارة النظامية للمعرفة سعياً لتحقيق الفوائد للإعمال في كل المجتمعات .
- تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة .
- إدارة المعرفة حقل جديد نسبياً لم يتطرق تطوير طرقه بشكل جيد حتى الآن .
- لازالت المجتمعات قاصرة على إدماج \*إدارة المعرفة\* بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها الإدارية.

5-6 الدراسة الخامسة: قوري خالد (2004) : دراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز .

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة من خلال الكشف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة وقد استخدم المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة وقد تكونت عينة بحثه من 32 موظف بمديرية الشباب والرياضة واعتمد على عينة المسح الشامل من خلال أداة الاستبيان وخلص الباحث إلى نتائج هي مبادئ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة له دور ايجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة , لمبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة له دور ايجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة , بمبدأ الوقاية من الأخطاء , ومنع وقوعها في إدارة الجودة الشاملة له دور ايجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة لمبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة ( قوري خالد, 2015)

6-6 الدراسة السادسة: مهدي فاطمة الزهراء(2010) : الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية . رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , قسم علوم التسيير, جامعة المسيلة.

تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في للمنظمات في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30% وبالتالي شملت العينة 131 عامل بطريقة عشوائية متبع في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة الاستبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة الفعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية . وظهرت الدراسة ان درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة .

6-7 الدراسة السابعة: بالهادي سعيدة (2008) تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري ,جامعة بن يوسف بن خدة , الجزائر .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة والمرؤوسين بعنوان هما رأس المال في التنمية الإدارية لذلك فالتغير الايجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية ولا يقتصر فقط تشخيصات عيادية مخففة لإمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري وإنما تقديم البديل الرأس مال البشري والمعرفي من اجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري متبعا في دراسة المنهاج الوصفي والمنهج المقارن على عينة شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدما أداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة حيث توصل الباحث في الأخير إلى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء شبكة الاتصالات الفاعلة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة والإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي .

6-8 الدراسة الثامنة: دراسة سالم العياشي 2014 بعنوان الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة , دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية ) بالجزائر العاصمة .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة لنيل الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة وتسيير الرياضي جامعة المسيلة ,هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم ب(العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف) في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة ,عينة الدراسة تكونت من (50) إطار يعملون بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصلت إلى النتائج التالية .

- الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بالأداء المتميز .

- يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم .

- تعمل الوزارة بشكل مستمر على توفير إحداث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام .

- تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار .

- يوجد الحرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفريق لأداء المهام.

- ينظر المسؤولون إلى الأساليب الجديدة في انجاز المهام بنظرة تقدير عالية.

**6-9 مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:** إن الاطلاع على الدراسات السابقة تمد الباحث بعدد كبير من

الأفكار والتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية ، فقد أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن إدارة المعرفة لها أهمية بالغة في شتى المجالات والمنشآت لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، ولقد أفادت الدراسات السابقة في دراستنا الحالية في عدة جوانب أهمها ما يلي:

✓ وضع تصور لموضوع الإطار النظري.

✓ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.

✓ الاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.

✓ مساعدة الباحث على تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة .

✓ تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث محاوره.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة موضوع إدارة المعرفة إلا أن دراستنا تستقل بمحاولتها ، في تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بالجزائر ، بينما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بان لكل منهم مجال مختلف إضافة إلى الهدف من الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، وكذلك الخلفية النظرية بالإضافة إلى العينة ويتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة تتوافق مع دراستنا في أحد المتغيرين و تنقسم إلى قسمين أساسيين وهما :

**6-9-1 قسم تناول إدارة المعرفة كالتالي :**

- دراسة الصباغ سنة 2002 بعنوان إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات .

- دراسة العمري سنة 2004 بعنوان (الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية) .


- دراسة بن عبد الله بن تركي بعنوان (إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية) .

- دراسة عبد الله وليد المدلل بعنوان (تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء

**6 - 9-2 قسم تطرق إلى الأداء المتميز:**

-دراسة قوربي خالد سنة 2004 بعنوان إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

- دراسة مهديد فاطمة الزهراء سنة 2010 بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة بالهادي سعيدة سنة 2008 بعنوان تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين.



الفصل الثاني  
الخلفية النظرية  
( إدارة المعرفة )

## تمهيد

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين واليوم تنظر المنشآت الحديثة إلى إدارة المعرفة على أنها تعد أساس فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وأساس الحكمة الإدارية .(رياض عيشوش،2010،ص 25)

وتسعى المنشآت الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه،وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها ،واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة ، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى لكسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

## 1- المعرفة:

## 1-1 مفهوم المعرفة:

المعرفة لغةً: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف وعرفان)، ومعرفة الشيء :علمه ، ولمعرفة إدراك الشيء

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

**تعريف 1:** هي المعلومات التي يتم فهمها وتحليلها واستيعابها واستعمالها لانجاز عمل معين فالمعرفة لا تعني الشيء الظاهر والملموس فقط مثل البيانات والمعلومات (أبو بكر محمود الهوش ،2016،ص20)

**تعريف 2:** في قاموس أكسفورد "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما"وفي الفلسفة تدل على أنها "تصور مجرد واسع " (غسان عيسى، إبراهيم العمري 2009،ص 8)

**تعريف 3:** " عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد على إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها، وهي عبارة عن مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة 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 أنها معرفة كيف" (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتدياجي 2006، ص 25 . )

**تعريف 4:** " هي الإضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها كما يمكن أن تحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر". (علاء عبد الرزاق محمد السالمي 2005،، ص183)

**تعريف 5:**المعرفة مزيج من الخبرات و القيم، و المعلومات السياقية و بصيرة الخبراء ،التي تقدم إطارا عام التقييم ودمج الخبرات و المعلومات الجديدة فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها ، و غالبا ما

تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية ". (عبدالله وليد المدلل ، 2012 ، ص 22)

**1-2- أهمية المعرفة:** وردت أهمية المعرفة إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد، ومن هذه الإشارات أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز في منافسة الشركة.

وفي حين يرى البعض بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ، فالمعرفة

أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداء لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة ، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية، ومن جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وإنتاجيتهم.(عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص22) فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية أن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسة ( Seeley &Die trick , 2000:18 )

### 1-3- خصائص المعرفة :

- تختص بالإنسانية كونها ميزت الإنسان عن باقي الكائنات الحية
- كونها مجردة وغير ملموسة وأنها كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية و تتجدد وتتولد
- تمتاز كونها لا تنفنى بالاستعمال وهي قابلة للاستعمال الدائم
- المعرفة أقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية
- المعرفة اقل قابلية للتحويل والانتقال كما أنها تتزايد كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل . (ابوبكر محمود الهوش ،مرجع سابق , ص40)

### 1-4- مصادر المعرفة:

**1-4-1 مصادر داخلية:** وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي ليه معارف وخبرات متخصصة في كيفية انجاز الأعمال التي تتطلب إبداعا في طرفه ، و فرق العمل التي تمثل مجموعة الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم ، والبحوث والدراسات التي تساهم في تطوير أنشطة المنظمات

**1-4-2 مصادر خارجية:** وتشمل العلاقات المتبادلة فيها بين التنظيمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين أو الناشرين والتفاعل

مع البيئة الخارجية على النحو العام. (أبوبكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 41)  
**1-5-5 تصنيف المعرفة :**

وتصنف المعرفة إلى عدة أصناف من بينها

**1-5-1 المعرفة الضمنية ( غير الظاهرة) :** وهي كل ما هو مفهوم ضمن عقل الإنسان، وتتسم بعدم التنظيم والتي من الصعب التعبير عليها مباشرة عند طلبها، ويصعب تحويلها عبر تكنولوجيا المعلومات، بل يستحسن تبادلها من خلال التفاعل الاجتماعي، وتشمل مكونات إدراكية وأخرى تقنية الأولى تمثل التصورات الذهنية للفرد أما الثانية فهي ترتبط بالمهارات والممارسات. (يوسف لمحنت، 2010، ص 54) وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص التي تختزنها عقولهم، أي أنها مرتبطة ولصيقة بهم، وقد لا يتم التعرف إليها، واستخدامها إلا عند الحاجة إليها. ( Herschel , 2000:42 )

**2-5-5 المعرفة الواضحة ( الظاهرة):** هي 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 أجهزة التوثيق وتسهل هذه العملية نقل المعرفة ونشرها وتوزيعها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات وبالذات عندما لا يتم تحديد مدى هذه الاستفادة من خلال أنظمة الحماية التي تفرض عدم انتشار المعرفة، وتكون مستخدمة من طرف الجهة التي ولدتها ومن هنا يمكن أن تكون هذه المعرفة مغلقة وغير مفتوحة من خلال حماية الأسرار الصناعية وحقوق الملكية بما فيها حقوق الملكية الفردية. (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتديلي، ص 37 - 38 )

**1-5-3 المعرفة التكنولوجية ( Know- How ):** أي معرفة - كيف - وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

**1-5-4 المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، ويمكن إعطاء مثال عليها: أن يتقدم شخص ما لطلب قرض من البنك بمبلغ 1000دج فإن موظف البنك هنا يعتمد على قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه و موجوداته، وبناء على مدى توفر قدر كاف من المعلومات يعطيه القرض أو لا يوافق على ذلك، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المفترض مثل مؤهله العلمي معدلات الائتمان المسموح بها. (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتديلي، ص 37 - 38 )

- كما أن أكثر التصنيفات تداولاً عند الباحثين يقسم المعرفة إلى أربعة أنواع وهي :

أولاً- معرفة المعلومة "معرفة ماذا" ويقصد بها سبب الظاهرة والسلوك.

ثانياً- معرفة العلة "معرفة لماذا" ويقصد بها سبب الظاهرة أو السلوك.

ثالثاً- معرفة الكيفية"معرفة كيف"ويقصد بها المهارة والخبرة في تنفيذ المهام.

رابعاً- معرفة المختصين "معرفة من " ويقصد بها من يستطيع عمل شيء ما. (يوسف لمحنت,مرجع

سابق, ص 56)

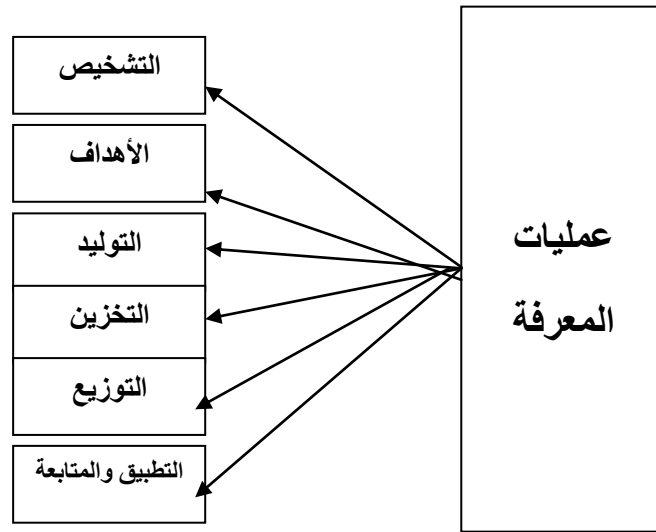
### 1-6 عمليات المعرفة :

تشير هذه إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة ، وتقدم هذه المفتاح الذي

يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفيذا على أحسن وجه ، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة ، أي انه يمكن إدارتها ولو نسبيا داخل إطار المنظمة، وذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية ، ويشير بعض العلماء بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي: تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها،توليدها،خزنها وتطبيقها .

(أديب العمري ،2007،ص6)

الشكل رقم ( 01 ) : يمثل عمليات المعرفة



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

1-7 هرمية المعرفة تتمثل مستويات هذا الهرم في:

1-7-1 البيانات : هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها

الأولي هذا ما لم تعالج و تتحول إلى معلومات.

1-7-2 المعلومات: تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وبيانات مرتبطة بسياق معين.

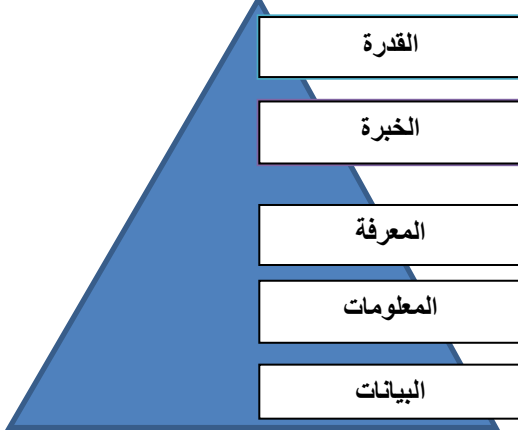
1-7-3 المعرفة: المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.

1-7-4 الخبرة: مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر.

1-7-5 القدرة: وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات وهذه الأخيرة تكون، المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة. ( عبد الله وليد، 2012، ص 23)

فالمعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من القوة التنافسية للمنظمة، ليس هذا فحسب، بل إن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة knowledge workers وإنتاجيتهم وهذا ما يوحي بمدى أهمية المعرفة ومصادرها. ( ممدوح عبد العزيز، 2002، ص 204 ).

الشكل رقم(2): يمثل هرمية المعرفة الخبرة



المصدر: ماركارد ميشال، 2002، ص 23

## 2- إدارة المعرفة :

1-2 مفهوم إدارة المعرفة: لقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة بين الخبراء والمتخصصين في هذا المجال فكل واحد منهم لديه تعريف مختلف عن الآخر.

**تعريف 1:** " إدارة المعرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة" (عبد الستار العلي، عامر فتديليجي، ص 27 )

**تعريف 2:** " هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة" (عبود نجم, 2005، ص 69 )

**تعريف 3:** "هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهداف الإستراتيجية" (غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياتي، 2010، ص17)

**تعريف 4:** هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة ، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة(منال محمد الكردي ، 2003)

**تعريف 5:** وآخرون تناولوه بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية فقد جرى تعريف إدارة المعرفة بأنها " الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة (Koenig , 1999:24) .

## 2-2 أهمية ودور إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في ثلاث تحديات تواجهها اليوم:

أ- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية ( و الإنترنت/ التجارة الالكترونية )

ب- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

ج- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة.

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة والأهم من هذا هو تحقيق القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة.

بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتحفظ مكانتها وسط المنافسين . (عبد الستار العلي, عامر إبراهيم فتديليجي , غسان

العمرى, 27)

وأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا

حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة. ( نجم عبود نجم، ص 28 )

وعليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل. ( Wjck , 2000:514 ) .

### 3-2 أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

- اسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها .
- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها .
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطوير والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد ( اقتصاد المعرفة ).(محمد عواد الزيادات، 2008، ص 61)

### 4-2 عمليات إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة أداء وفعاليات التي تشمل على اكتشاف وامتلاك والمشاركة بالمعرفة وتطبيقاتها، وهذا يعني أن لإدارة المعرفة أربع عمليات رئيسية .(عبد الستار العلي، ص 294)

### 1-4-2 اكتشاف المعرفة:

يمكن تعريف اكتشاف المعرفة على أنها تطوير المعرفة الضمنية أو المعرفة المصرح بها من البيانات والمعلومات أو

من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقا، وإن اكتشاف المعرفة المصرح بها يعود بالأساس مباشرة إلى التوافق (التركيز) المعرفي الذي يعني أن اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على مشاركة المعرفة، وتكتشف المعرفة المصرح بها من خلال التوافقية ( التركيبية) التي تقع ضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المعرفة المصرح بها، والذين توصلوا إلى إبداع أطقم جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة المصرح بها أو المعلنة، أما في حالة المعرفة الضمنية فإن تكاملية الأنظمة المتعددة وبهدف توليد المعرفة الجديدة تظهر من خلال آلية جعل المعرفة اجتماعية، وجعل المعرفة مشتركة المعرفة (الاجتماعية) تعني تحليل المعرفة الضمنية من خلال الأفراد، وعادة تكون من خلال الفعاليات المشتركة بدلا من صياغتها على هيئة تعليمات .

### 2-4-2 امتلاك المعرفة: تظهر المعرفة مع الأفراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيات المختلفة

كما وأن المعرفة يمكن أن تكون ضمنية ومصرح بها، كما وفي كثير من الأحيان تكون المعرفة مستقرة في أذهان الأفراد ومن دونها لا يستطيع الأفراد من امتلاك القدرة على تشخيصها ومشاركة الآخرين بها، ويمكن تعريف امتلاك المعرفة على أنها عملية استرجاع المعرفة بنوعيتها الضمنية والمصرح بها والتي تكون عادة مستقرة في أذهان أفراد، كما يمكن أن تستقر المعرفة المصرح بها خارج حدود المنظمة بما في

ذلك المستشار والمنافسون والزبائن... الخ وتأتي منافع عملية امتلاك المعرفة مباشرة من العمليات الفرعية لإدارة المعرفة وهما الداخلية والخارجية. ( صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص76)

**2-4-2-1 الخارجية:** وتشمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة المصريح بها مثل: الكلمات والمفاهيم والصور أو الملفات، التي تعتمد على الرسومات وتساعد الخارجية أيضا على ترجمة المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى أشكال من المعرفة المصريح بها التي يمكن بسهولة فهمها.

**2-4-2-2 الداخلية:** وتعني تحويل المعرفة المصريح بها إلى معرفة ضمنية وهي تتمثل عادة في عملية التعليم التقليدية، كما وأن هذه المعرفة يمكن أن تظهر من خلال أفعال تطبيقات مما يجعل أفراد العاملين على مثل هذه المعرفة من إعادة استخدامها مع ما يقدمه الآخرون من المعرفة.

**2-4-2-3 المشاركة بالمعرفة:** وتعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصريح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاث أمور مهمة وهي: **2-4-2-1 المشاركة بالمعرفة:** تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني استطاعة مستلم المعرفة بأن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على القيام بفعل بموجبها.

**2-4-2-2** ما ذا تعني المشاركة؟ وهل هي المعرفة بدلا من الاتصالات مستندة على المعرفة وهذا يعني بان ما يريده المرسل هو مشاركة المتسلم للمعرفة مما يجعله قادرا على اتخاذ الفعل بموجبها كما وأن الرسالة تحوي وببساطة على انتفاع من المعرفة من دون مساهمة المستلم في المشاركة بالمعرفة.

**2-4-2-3 المشاركة بالمعرفة:** من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال أفراد والمجموعات على حد سواء، والوحدات الإدارية داخل المنظمات وتعتبر عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في إسناد ودعم ابتكارات داخل المنظمة وكذلك أدائها. ( صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص76)

#### **2-4-4 تطبيق المعرفة:**

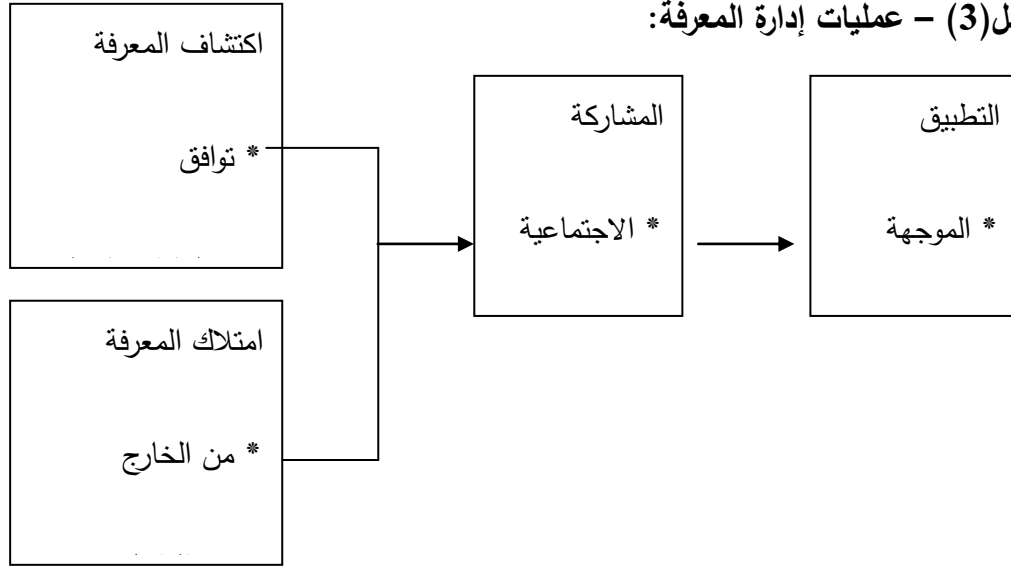
إن عملية تطبيق إدارة المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة وأن الرسالة ( أو الخطاب) يستند على عمليات

اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين وهاتين العمليتين هما: الموجهة أو المباشرة أو الروتينية.

الموجهة أو المباشرة: وتعني العملية التي يقوم أفراد معالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الآخر من دون انتقال المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

( صلاح الدين الكبيسي، ص76)

الشكل (3) - عمليات إدارة المعرفة:



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فنديجي، العمري: غسان مرجع سابق، ص 295.

## 5-2 متطلبات إدارة المعرفة :

تحتاج إدارة المعرفة إلى تهيئة بيئة مناسبة تتفاعل فيها العديد من العناصر , وقد حددها بعض الدارسين والكتاب إلى ضرورة وجود أربعة متطلبات قد تكون مساندة لتحقيق الفعالية التنظيمية أو قد تكون عائقا وهذه المتطلبات هي:

### 1-5-2 الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة , إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين , وكيفية كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل كيفية أصبح تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها على أكمل وجه ممكن سهولة ويسر .  
فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس، الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم و المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتنفوت الثقافة التنظيمية من بيئة لأخرى ومن فئة اجتماعية لأخرى داخل البيئة الواحدة . ( علاوي مريم، 2015، ص 25 )

جدول رقم (1): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

أشكال الثقافة	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الإدارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة .
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح المنظمة .
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق وتساعد في خلق المجتمعات العلمية.

المصدر: بن أعر محمد، 2016، ص12

2-5-1-1 أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة :

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2002، ص123) إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة ، وتؤثر بشكل ايجابي وسلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة . (قنديجي عامر وآخرون ، 2005، ص8)

2-5-1-2 نظريات الثقافة التنظيمية :

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات، وان لكل ثقافة توجد مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد من أنماطهم الثقافية.
- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية، وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى القيم أنها إطار مرجعي لمعظم جماعة التنظيم، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تمثل في جانبي الاستمرار والتطور.
- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على طريقة تعامل أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن المشاعر والعواطف التي تؤثر في سلوكيات أفراد المنظمة ، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة التي ينتج عنها المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصية الأفراد (جميع حمزة، 2013، ص17)

## 2-5-2 القيادة التنظيمية:

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب نمطا قياديا غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهيم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيتهم مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لازم الأمر. (حمودة هدى ، 2005، ص136)

والقيادة المناسبة هي القيادة التي تركز على النقاط التالية:

- ✓ إيجاد الثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها .
  - ✓ المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين.
  - ✓ التأكد من عمليات التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة التنظيمية .
- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة ومن الأنماط القيادية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة نجد: نمط القيادة الديمقراطية نمط القيادة الداعمة للأفراد، نمط القيادة التبادلية ، والقيادة التحويلية.(بن أعمر محمد ، 2016، ص18 )

2-5-3 القوى البشرية: يعتبر المورد البشري احد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، وأن إقامة نظام شامل وكامل لإدارة المعرفة يتطلب منهاجا مناسباً لإدارة الموارد البشرية ، وذلك بحسب ما يذكره تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، قد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بتعاظم الحاجة لإدارة المعرفة من خلال تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها، فالعمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتعويض تحتاج لإعادة بناءها الهندسي لكي تدعم توجهات المنظمة للمعرفة، والجدول التالي يوضح تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة. (جميع حمزة، 2013، ص19).

الجدول رقم (2) تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	نمط التأثير	عمليات إدارة الموارد البشرية
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشر	توظيف العاملين وتعيينهم على الشواغر استناد إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع الموصفات الوظيفية
تنظيم المعرفة ومشاركتها	مباشر	تصميم بنية المؤسسة
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشر	تدريب العاملين
خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشرة	تقييم أداء العاملين
خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشرة	تعويض العاملين ومكافأتهم عن طريق الأجور و الترفيعات
تنظيم المعرفة ومشاركتها	مباشر غير مباشرة	تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية وبرامج الإرشاد والإدارة
خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشرة	إدارة معنويات العاملين: لقاءات جماعية استقصاءات عن الرضا تطوير ثقافي
مشاركة المعرفة	غير مباشرة	التطابق مع لوائح العمل والسلامة و ظروف العمل .
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشرة	تدريب العاملين

المصدر : بن أحمد محمد، 2016، ص15

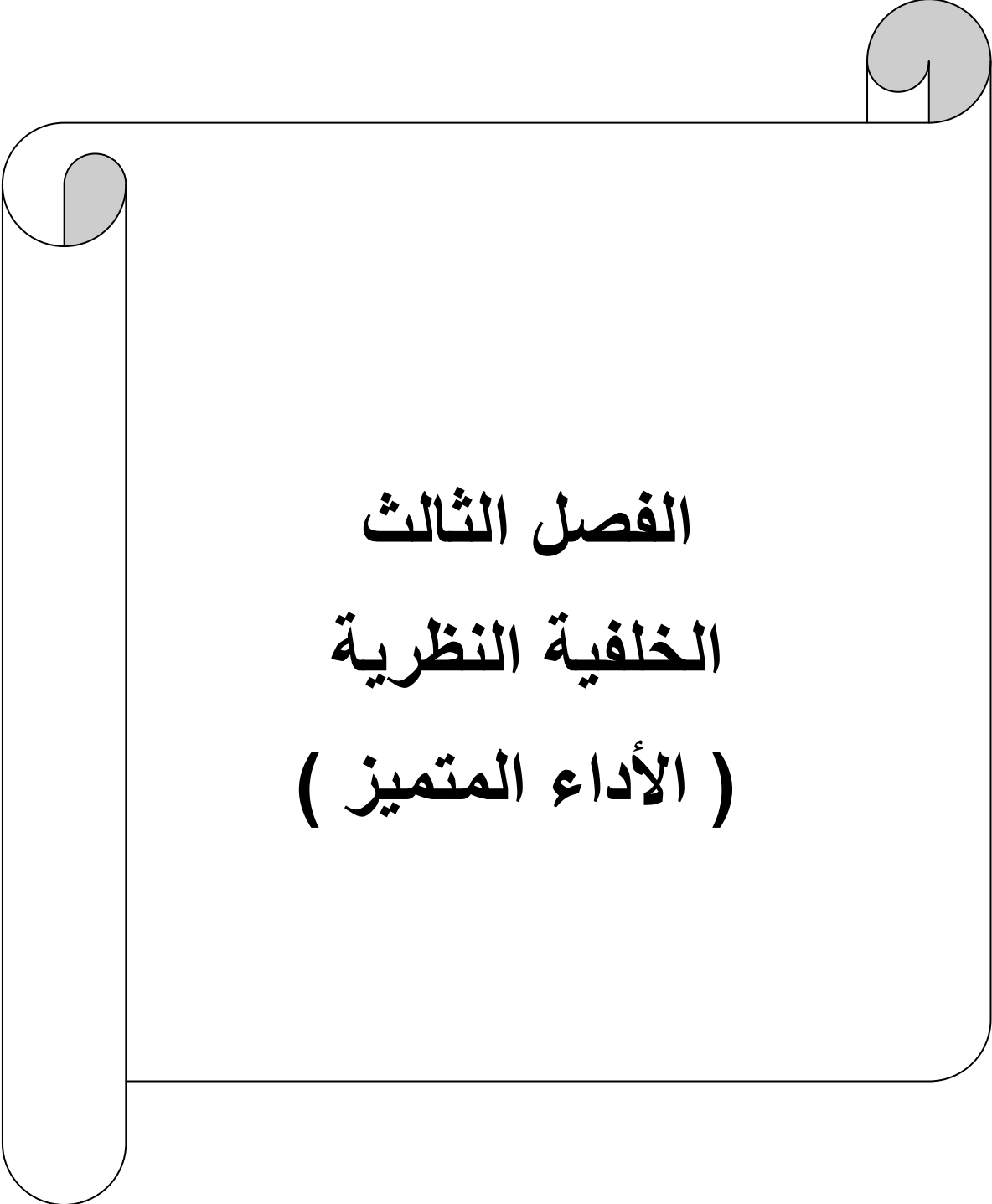
2-5-4 تكنولوجيا المعلومات:

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها، وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة. (حمادي عيلة، 2009، ص107)

فتكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات، ويضمها نظم المعلومات

الإدارية ضمن إطار توليفة متكاملة ومتزايدة لدعم الإدارة والأعمال. (ياسين سعد، 2000، ص21 )

- ويقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة". (سناة الموسوي، 2005، ص 237)
- \* ومن أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة نجد:
- الشبكة العنكبوتية: تعتبر أكبر قاعدة للمعلومات المتوفرة لكافة الأطراف سواء أفراداً أو منظمات.
  - الشبكة الداخلية: هي شبكة داخلية خاصة بمنظومة العمل في المنظمة تساعد في تسهيل عمليات مشاركة المعرفة وتداول أي جديد بين كلفة المستخدمين .
  - البريد الإلكتروني: يعتبر أداة هامة لمشاركة المعلومات والمعارف من خلال الرسائل النصية والصور ولقطات الفيديو .
  - التعليم الإلكتروني: تمكن الأفراد من مشاركة المعلومات والمعارف والخبرات دون الحاجة للتواجد الجسدي .
  - البرامج المكتبية: كبرامج تنظيم الوقت وقائمة الأعمال وبرامج إدارة الاجتماعات.
  - الأنظمة الافتراضية: تتيح هذه الأنظمة المجال لتفاعل البشري مع الحاسوب بشكل أكثر واقعية.
  - نظم الذكاء الصناعي: هي أنظمة متطورة تفكر بأسلوب مماثل للبشر، وتتنجز الأعمال والمهام بفعالية وتكامل، وتتيح للحاسوب ليصبح قادر على التصرف مثل الإنسان. (جميع حمزة، 2013، ص 19)

The page features decorative scrollwork elements. A large scroll-like shape is on the left side, and a smaller scroll-like shape is at the top right corner. The text is centered within the main rectangular area of the page.

**الفصل الثالث**  
**الخلفية النظرية**  
**( الأداء المتميز )**

### 3- الأداء المتميز:

#### 3-1 ماهية الأداء المتميز:

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارية المختلفة عبر العصور جل اهتمامها لتحديد التميز الإداري فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس لتميز الإداري أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيسا أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل العمل الاجتماعي، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية واستثمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات. (زكرياء الدوري. 2010. 323)

يعرف جون دجاردنر التميز فيقول (أيا أكن وأيا يكن ما افعله شريطة ان يكون اشتغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا فان ظريا من التميز سيكون قاب قوما مني ) (جون دجاردنر. 1989. 175 )

يمكن الإشارة إلى أن المفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير اثر المتغيرات البيئية ولذلك فان نماذج التميز في الأداء ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية من ضمن الأداء مفهوم الأداء المتميز منها:

السوق المنافسة، المستهلك، الأداء المقارن وطبيعة بيئة العمل (عادل زيد. 2003. 05)

ويمكن تعريف الأداء المتميز بأنه (قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على مدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح).

ويعني الأداء المتميز أيضا تحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة ومنه يمكننا في الأخير إعطاء تعريف شاملا ( يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من التفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على الأداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكرياء الدوري. 2010. 323)

3-2- الإطار الفكري لأداء المتميز: يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار الفكري يرى المنظمة على انها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المجتمعية ويتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية: ( بومدين يوسف. 2006 .125 .126 )

اولا: تقوم المنظمات من اجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فان الخطوة الأولى في بناء المنظمة يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة التي ستعتبر فيما بعد كمقاييس لتعريف على المستويات الانجاز وتقويم النتائج.

ثانيا: تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور ,كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظامها أي أن الترابط والتعايش الايجابي بين المنظمات والمناخ والمحيط وهو الدعامة وركيزة في بناء منظمة يتحقق فيها أداء متميز .

ثالثا: تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في صياغة أهداف المنظمات وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات واليا الأداء المتميز .

رابعا: يتحقق الأداء المتميز نتيجة اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات للكشف عن فرص والتهديدات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات.

خامسا: يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك لعمليات المنظمة ومن ثم حسن الاستثمار الموارد وربط المدجلات بالمخرجات وفق أساس واضح ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات .

سادسا: تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز وذلك بالالتزام بأداء العمليات وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين او من العاملين بها .

سابعا: تحكيم المنظمات على كفاءات العمل والمستويات والإنتاج بقياس معايير المحددة في خطط وبرنامج الأداء والأهداف ونتائج والمخطط كما تعتمد على المقارنة انجازاتها ومستويات الأداء والفعاليات بينها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة لإتباع منهجية القياس المرجعي .

ثامنا: يعتبر التطور المستمر من مقومات الأداء المتميز إذ يتيح للمنظمات أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين وان يكون لها سباق في تطوير المنتجات والخدمات ونظام الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول إلى الأسواق.

تاسعا: إن الأداة الحقيقية والقوة الفعلية في تحقيق أهداف المنظمة هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين توفر الإدارة فرصة التنمية المستمرة والتدريب الهادف لزيادة مهاراتهم واستثمار قدراتهم المعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأداء المتميز

عاشرا: من سمات تميز قيام المنظمة وتنمية العلاقات مع الأطراف التي ترتبط بهم وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

إحدى عشر: القياس هو أساس التميز في الأداء الذي يعمل وفق مبدأ ملا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه وتتطاب أعمال القياس ضروريات التعبير الكمي عن العنصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء .

ان هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات الأداء المتميز للمنظمات المعاصرة.

### 3-3- مفاتيح الأداء المتميز:

تتمثل مفاتيح الأداء المتميز في مدعومة التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة التنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الامتياز والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء ونوضح هذه المفاتيح بان الوصول للأداء المتميز ليس أمرا بسيط ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات واهم هذه المفاتيح.

1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء .

2 - الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .

3- تسمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات والتزام

القرارات.

4 - التركيز على العملاء.

- 5-الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة .
- 6-إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- 7-تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين . ( علي السلمي .2002. 25 )
- 8-لتوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما . ( سليمان الدروبي .2006. 07 )
- 9-إن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتحددا لكل العاملين على اعتبار ان التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر . ( موسى اللوري .2003. 300 )
- 10-التفوق في فهم الأمور والقدرة على التقديم حلول غير مسبوقه للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة .
- 11-الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات والخلاف . ( سعاد نايف برنوطي .2001. 399 )
- 12-تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المنظمة . ( محمد ابو الخير .2008. 41 )
- 13-قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز . ( رضا السيد .2007. 10 )
- 14-تحفيز النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق .
- 3-4- المتطلبات الرئيسية لأداء المتميز: يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية : (علي السلمي.2002. 26. 27 )
- اولا: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية :
- رسالة المنظمة .
  - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرز في توفيرها وتميز بها عن المنافسين .
  - الأهداف الإستراتيجية التي الإدارة على تحقيقها .
- ثانيا : منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظومة وترشد القائمين بالمسؤوليات الأداء إلى القواعد وأسس لاتخاذ القرارات .
- ثالثا: هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال .

**رابعاً:** نظام متطور لتأكد جودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأساس تحديد المواصفات جودة ومعدلات السماع فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة .

**خامساً :** نظام معلومات متكامل يظم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ قرارات .

**سادساً :** نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد واليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء وأساس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

**سابعاً :** نظام ادارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأساس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الانجازات والنتائج .

**ثامناً:** نظام متكامل لتقييم الأداء فردي وجماعي وفريق العمل وأداء مؤسسي بغرض تقويم الانجازات بقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقرر .

**تاسعاً :** قيادة فعالة تتولى وضع الأساس والمعايير وتوفر المعلومات التنفيذية السليمة لخطط وبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز .

### 3-5- نظريات الأداء المتميز:

لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الإستراتيجية وفيما يلي أهم وبرز المدارس النظريات:

### 3-5-1- نظرية البحث عن الامتياز: ( peterand waterrman )

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيترو وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير محدودة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث قد تميزها عن غيرها بعناصر أو محددات او أبعاد يجب إظهارها فقد اجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تمييز بها .

( ابراهيم عبد اللطيف المنيف.1994. 536. 537 )

وتنقسم هذه الصفات بدورها الى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي

( بلكبيربومدين.2005. 285 ):

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستماع به .
- اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
- الاعتقاد بان الأفراد يمكن ان يكونوا مبتكرين ومتحصيلين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل .
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل .
- ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم .
- تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات .
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة .
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الادارة العليا .

### 3-5-2- نظريات كل من Deal and Kennedy حول الاداء لثماني شركات: (بلكبير بومدين. 2005. 285 )

لديها ثقافات قوية ,وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي :

- ايمان المنظمة بفلسفة الادارة بالمشاركة بشكل واسع .
- تركيز الاهتمام بالافراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي .
- تحديد الافراد وتكريمهم .
- ارساء قواعد غير رسمية لسلوك.
- انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
- وضع معايير اداء مرتفع لديها ميثاق محدد وواضح للجميع .

### 3-5-3- نظرية Gallager AI: طرح Gallager AI فكرة مفادها ان اداء

المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث يفترض ان الثقافة تؤثر على كل شي يمكن انجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على مايلي: (نعيمة عباس الخافجي. 2004. 49. 50)

- يتالف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.

- اعتماد هذا الحالة ثقافة التنوع وقيمتها اساس وقاعدة المقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة ويقطاعها العام والخاص الدولي والمحلي الحالي والمستقبلي .
- تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الامد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كاداة حاكمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق.

**3-5-4- نظرية Stamm:** نظر Stamm الى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل احدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق اليات التنوع مع فضاء الابداع المتمثلة في التصور والاستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات

وخصائصها وابعادها تحت مظلة فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع التكامل , التكيف , التركيز في ادارة الثقافة المنظمة وهو يقود الى تحقيق النجاح والتميز سواء المتوقع او المحقق ( نعيمة عباس الخافجي.2004. 53)

### 3-5-5- نظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز:

تقوم هذه النظرية على القاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الاتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق منافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم إنما تحدد نتيجة الكفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدابر العوامل المختلفة كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفاعلية العاملين أنفسهم في تطوير وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة فالنظرية الأوروبية في للتميز في الأداء تقديم الإطار العام الشامل لتخطيط سير عمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بالإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والاستراتيجيات المتبعة تجاههم وكذلك عن طريق التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع. ( دفيد لاسكال.1988. 33)

وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتيب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين :

1. **الممكنات** : وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والاليات التي تحقق من خلالها النتائج .
2. **النتائج**: هي كل ما حققته المنظمة من انجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون , وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس اهمية النسبية في تحقيق التميز مع امكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عمليات ومن جانب اخر فان السمة الرئيسية لهذه النظرية هو امكانية استخدامها بواسطة ادارة كل منظمة لاجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ماتراه كل منظمة مناسب لها . ( علي السلمي.2002. 33)

### 3-5-6- النظرية الأمريكية Baldrige:

- يعد مالكوم بالدريج احد رواد الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه ثم غقرارها بشكل قانوني في عام 1987, بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه . (عمر وصفي عقيلي.2001. 183)

وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلباتها تحقيقها بشكل يمكن للشركات ان تتبناه وتطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمة التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي . (يوسف بومدين.2006. 125. 126)

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية : (علي السلمي.2002. 44. 45)

- القيادة ذات الرؤية . - التمييز المستمد من رغبات العملاء .
- الرشاقة التنظيمية . - التركيز على المستقبل .
- الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار . - استثمار الحقائق .
- استثمار المسؤولية العامة والمواطنة . - التركيز على النتائج وخلق القيمة .
- انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة . - التعلم الشخصي والتنظيمي .
- تقدير العاملين والشركاء .

وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تمييز الأداء وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولاً إلى تحديد مستوى تمييز أداء المنظمة :

- التخطيط الاستراتيجي للجودة : 60 نقطة - القيادة 100 نقطة - التركيز على العملاء والسوق : 300 نقطة - المعلومات وتحليلها : 70 نقطة - التركيز على الموارد البشرية : 150 نقطة - إدارة العمليات : 140 نقطة - نتائج الأعمال : 180 نقطة - المجموع : 1000 نقطة

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

- المدخلات أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر .
- مدى واضح المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي .
- النتائج المترتبة على التطبيق المدخل .

### 3-5-7- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء:

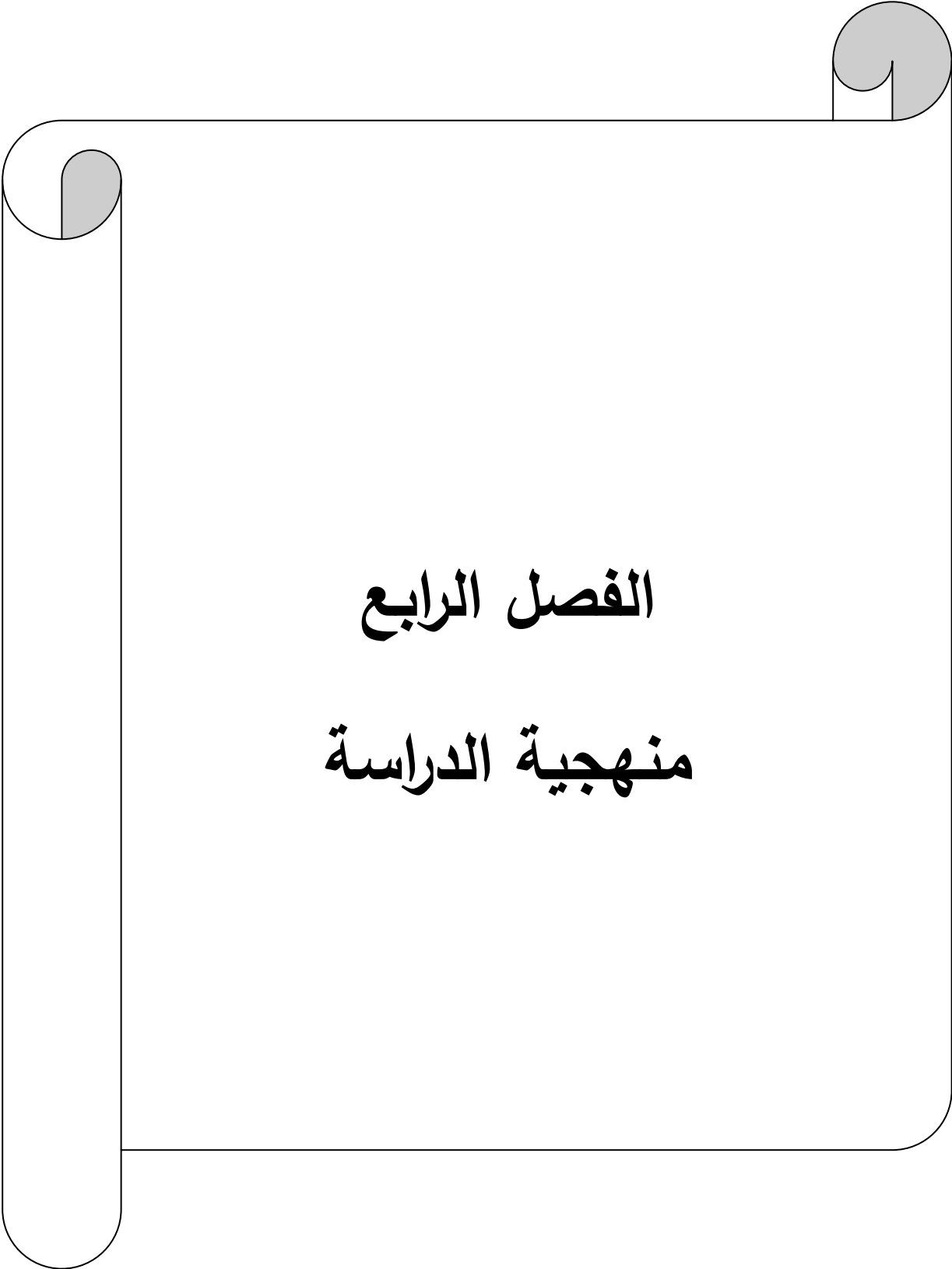
ارتباط اسم (وليام ديمينج ) بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشتمل النظريات اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو: عن العنصر البشري في العمل هو أساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

1 - تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تخفيف مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار .

2- تبني سياسة تحسين وتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع Deming إستراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي :

- ❖ **خطط plan**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من مجالات.
- ❖ **نفذ DO**: السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث .
- ❖ **فنتش** check: تجري واكتشاف إذا كانت أفكار وحلولك صحيحة للتطبيق .

- ❖ **اعمل Act:** إذا حققت نجاحا طبق حلولها بشكل واسع وسريع اهجر ما لم يحقق.
- 3 - تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى الرقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.
- 4 - توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين .
- 5 - التركيز على عملية التدريب حيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة .
- 6 - التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين .
- 7 - التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة .
- 8 - الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الإيراح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى الجودة عالي وفي إرضاء العملاء .
- 9 - إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها مثل ضيق الوقت , ضعف كفاءات الآلات والأدوات المستخدمة .
- 10- السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها .
- 11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم العمليات ومهارات جديدة .
- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفعالية .
- 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل .
- 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها، وحثهم على التطبيقات والالتزام بها بشكل دائم ومستقر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا. (يوسف بومدين .2006. 170 . 171)

A decorative border resembling a scroll, with a horizontal line at the top and a vertical line on the left. The top-right and top-left corners are curled up, and the bottom-left corner is curled down. The scroll is filled with a light gray color.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من 06 أفراد من أجل التأكد من مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها .

ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية مايلي :

- التعرف على مجتمع الدراسة.
- التعرف على عينة الدراسة.
- تحديد أساليب وأدوات جمع المعلومات التي تلائم مجتمع الدراسة .
- ضبط الشروط العلمية للأداة .

### 2- المجال المكاني والزمني :

- **المجال المكاني** : شملت دراستنا موظفين إداريين على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات والفروع التابعة له.

- **المجال الزمني** :اختير 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 2019 إلى ماي 2020، والدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من 09 مارس 2020 إلى 28 مارس 2020 .

### 3- المنهج المستخدم:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر .(عمار

بوحوش,1995,ص89)

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه، وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لبحثنا، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة 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، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة). (ديولد فان دالين: ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، 1984 ، ص313)

أما بشير صالح 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 لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث). (بشير صالح الرشيد، 2000، ص59. )

#### 4- مجتمع وعينة البحث :

#### 4-1 مجتمع الدراسة :

ينظر إلى العينة أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله (رشيد زرواتي، ص17 ) فالعينة هي عملية اختيار أفراد العينة الذين سوف يشاركون أو يلاحظون أو يسألون في الدراسة. (طبيش غنية: بن السليخ بدرية، 2006، ص59)

يمثل المجتمع في الدراسة التي نحن بصددتها في العمال الإداريين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة ، موزعين على (9) فروع وعلى هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

#### 4-2 عينة البحث وكيفية اختيارها :

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها. (أبو حطب ،فؤاد وصادق أمال ،1991، ص67)

" ومن الصعوبات التي يواجهها الباحث في البحوث التربوية والرياضية مشكلة اختيار العينة حيث انه كلما استند الباحث في اختيار عينة بحثه على الأسس العلمية السليمة، كلما توصل لنتائج مرضية، حيث أن استخدام أسلوب العينة يسهل في جمع البيانات وتحليلها وتلخيصها للحصول على نتائج بسرعة ممكنة " . (مروان عبد المجيد ، 2002 ، ص58)

وبالنسبة للعينة المدروسة فقدرت بـ 30 موظف وموظفة (عينة عشوائية) و 6 موظفين استخدمناهم كعينة استطلاعية.

**5- ضبط متغيرات الدراسة:** إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع.

**أولاً: المتغير المستقل:**

وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (مروان عبد المجيد، 2000، ص87)

في دراستي الحالية يتمثل المتغير المستقل في "إدارة المعرفة".

**ثانياً: المتغير التابع:**

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس من العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المستقل

بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد، 2000، ص90).

وفي دراستي الحالية يتمثل المتغير التابع في : "الأداء المتميز"

**6- أدوات جمع البيانات والمعلومات:**

**الاستبيان:** هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم 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 احد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عليها. (أحمد بدر، 1979، ص 63)

كما يعرف على أنه (وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت و التكيف، حتى من إيجابيات الاستبيان يكمن في تكميم المعلومات المناسبة للبحث و التي 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.) (أحمد شلبي، 1992، ص 25)

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

- ❖ صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
  - ❖ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
  - ❖ صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للإداري.
  - ❖ احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا و نوعا ما
  - ❖ وقد تضمنت استمارة الاستبيان على 19 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور بمعدل (07) عبارات لمحور الأول و(12) عبارة لكل من محور الثاني والثالث وجاءت المحاور كالتالي:
  - ✓ **المحور الأول بعنوان:** القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
  - ✓ **المحور الثاني بعنوان:** القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
  - ✓ **المحور الثالث بعنوان:** تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
- الخصائص السيكومترية للاستبيان:**

**أولاً: الصدق :**

**صدق المحكمين:** تم توزيع الاستبيان على خمسة أساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة وقد ابدوا موافقتهم على عبارات ومحاور الاستبيان.

**صدق الاتساق الداخلي:**

لقد جرى التّحقيق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين الأسئلة والدرجة الكلية المحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

**الجدول رقم (3):** معاملات الإرتباط بين كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
**0.47	01	**0.63	01	**0.57	01

**0.72	02	**0.50	02	*0.37	02
**0.72	03	**0.52	03	**0.58	03
**0.54	04	**0.46	04	**0.51	04
**0.60	05	**0.65	05	*0.34	05
**0.49	06	*0.45	06	*0.45	06
/	/	/	/	**0.59	07

\*\* دال عند ( $\alpha = 0.01$ )، \* دال عند ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (..): أن جميع معاملات إرتباط الاسئلة بالدرجة محاورها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) و ( $\alpha = 0.05$ )، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثانيا: الثبات

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (4): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحاور
0.60	المحور الاول
0.77	المحور الثاني
0.81	المحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (4): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.60) كأدنى قيمة ، و(0.81) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيتها للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان

المحور الأول: القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال رقم (01): اتخاذ القرارات السليمة وتنظيم الأعمال من طرف الإدارة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (5) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (01)
//	//	//	//	%100	30	نعم
				%100	30	الإجمالي



شكل رقم(04) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد تمحورت جميعها على البديل " نعم "

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن جميع أفراد عينة الدراسة يرو ان اتخاذ القرارات السليمة وتنظيم الأعمال من طرف الإدارة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال رقم (02): سهولة تواصل من القيادة وأفراد لتنفيذ الأعمال يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الإدارية

الجدول رقم (6) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (02)
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.00	16.13	01	86.7%	26	نعم
				13.3%	4	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (05) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن سهولة تواصل من القيادة وأفراد لتنفيذ الأعمال يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الإدارية.

السؤال رقم (03): سعي القيادة في توطيد وزيادة الثقة بين الموظفين يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (03)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	19.20	01	%90	27	نعم
				%10	3	نوعا ما
				%100	30	الإجمالي



شكل رقم (06) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 10% .

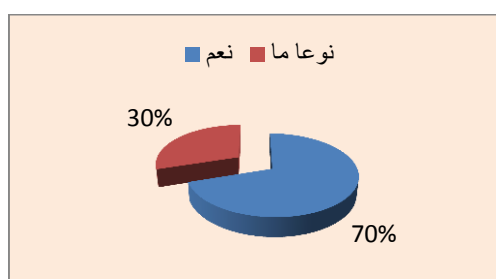
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن سعي القيادة في توطيد وزيادة الثقة بين الموظفين يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (04): إدراك الإدارة العليا للاحتياجات المعرفية لإفراد يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (04)
دالة عند المستوى 0.05	0.02	7.80	01	70%	21	نعم
				30%	9	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (07) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 30% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 7.80 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن إدراك الإدارة العليا للاحتياجات المعرفية لإفراد يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (05): قيام القيادة بتنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (05)
دالة عند المستوى 0.05	0.02	4.80	01	70%	21	نعم
				30%	9	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (08) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 30% .

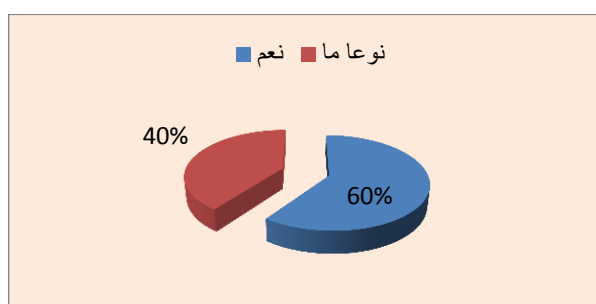
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 7.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن قيام القيادة بتنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (06): قيام الإدارة بدعم حرية الأفراد في عملية تواصل فيما بينهم لتبادل المعلومات والأفكار يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (06)
غير دالة عند المستوى 0.05	0.27	1.20	01	60%	18	نعم
				40%	12	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (09) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 40% .

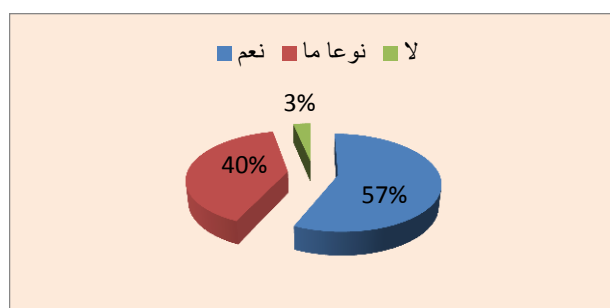
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرو أن قيام الإدارة بدعم حرية الأفراد في عملية تواصل فيما بينهم لتبادل المعلومات والأفكار يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية لأن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية كما تربيع جاءت غير دالة إحصائياً للبديل نعم .

السؤال رقم (07): وضع الإدارة العليا رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة للمؤسسة وسعي إلى تطبيق لكافة مستوياتها لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (07)
دالة عند المستوى 0.01	0.01	13.40	02	56.7%	17	نعم
				40%	12	نوعا ما
				3.3%	1	لا
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (10) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 40% ، في حين المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا ادري " بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الإدارة العليا وضعت رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة للمؤسسة وسعت إلى تطبيق لكافة مستوياتها لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الرياضية.

الفرضية الأولى: القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (12) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	/	/
السؤال رقم 2	16.13	دالة
السؤال رقم 3	19.20	دالة
السؤال رقم 4	7.80	دالة
السؤال رقم 5	4.80	دالة
السؤال رقم 6	1.20	غير دالة
السؤال رقم 7	13.40	دالة

تتعلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ، وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (12) فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ومنه ففرضية الدراسة الأولى قد تحققت. حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة قوربي خالد (2004) حول ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز والتي توصل فيها إلى أن لمبدأ القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة . كما تتفق الدراسة الحالية ايضاً مع دراسة مهدي فاطمة الزهراء(2010) الى ان الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة الفعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية

المحور الثاني: القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
السؤال رقم (01): امتلاك الأفراد الخبرة الكافية يساعد في تحقيق المهام الخاصة بهم ومنه الوصول إلى  
تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (01)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	19.20	01	90%	27	نعم
				10%	3	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (11) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 10% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن امتلاك الأفراد الخبرة الكافية يساعد في تحقيق المهام الخاصة بهم ومنه الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال رقم (02): اعتماد الأفراد على مهاراتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (02)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	26.60	02	76.7%	23	نعم
				20%	6	نوعا ما
				3.3%	1	لا
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (12) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

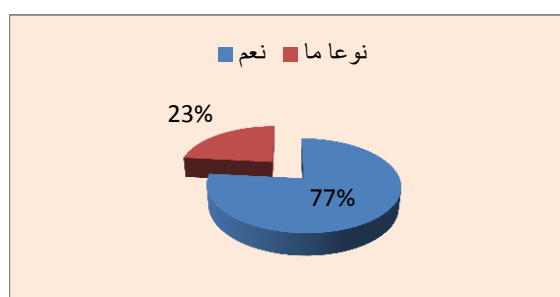
من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 20% ، في حين المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا ادري " بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 26.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان اعتماد الأفراد على مهاراتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال رقم (03): مشاركة الأفراد في تقديم آرائهم حول الأهداف المسطرة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (03)
دالة عند المستوى 0.05	0.03	8.53	01	76.7%	23	نعم
				23.3%	7	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (13) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مشاركة الأفراد في تقديم آرائهم حول الأهداف المسطرة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (04): مشاركة الأفراد لمعالجة صعوبات العمل يساهم في تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (04)
دالة عند المستوى 0.05	0.05	3.33	01	66.7%	20	نعم
				33.3%	10	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (14) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مشاركة الأفراد لمعالجة صعوبات العمل يساهم في تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (05): مكافأة الأفراد وتحفيزهم أثناء العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (05)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	34.20	02	%83.3	25	نعم
				%13.3	4	نوعا ما
				%3.3	1	لا
				%100	30	الإجمالي



شكل رقم (15) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

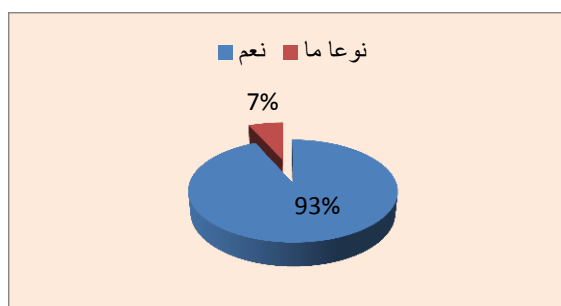
من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم %83.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ %13.3 ، في حين المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا ادري " بنسبة مئوية قدرت بـ %3.3. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 34.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان مكافأة الأفراد وتحفيزهم أثناء العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (06): القيام بدورات تدريب ورسكلة للأفراد العاملين لاكتساب الخبرات والمعارف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (06)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	22.53	01	93.3%	28	نعم
				6.7%	2	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (16) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان القيام بدورات تدريب ورسكلة للأفراد العاملين لاكتساب الخبرات والمعارف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الثانية: القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (19) : تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	19.20	دالة
السؤال رقم 2	26.60	دالة
السؤال رقم 3	8.53	دالة
السؤال رقم 4	3.33	دالة
السؤال رقم 5	34.20	دالة
السؤال رقم 6	22.53	دالة

تتعلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (19) فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ومنه ففرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

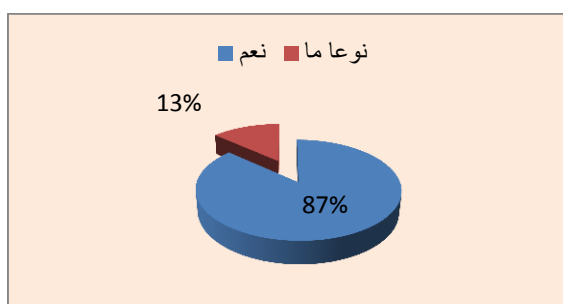
تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع دراسة سالم العياشي سنة (2014) حول الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الاداء المتميز لدى اطارات وزارة الشباب و الرياضة والتي توصل فيها الى للموظفين فرص التكوين و التربص بغرض الاحتكاك واكتساب الخبرات لرفع الكفاءات. كما تتفق الدراسة الحالية ايضا مع دراسة مشابهة بلهادي سعيدة(2008) حول ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء شبكة الاتصالات الفاعلة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار

المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال رقم (01): استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطبيق المعرفة لبلوغ الاهداف يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (01)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	16.13	01	%86.7	26	نعم
				%13.3	4	نوعا ما
				%100	30	الإجمالي



شكل رقم (17) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم %86.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ %13.3. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. **الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطبيق المعرفة لبلوغ الاهداف يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (02): امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة يسهل تنفيذ العمل والوصول الى تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (02)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	26.13	01	96.7%	29	نعم
				3.3%	1	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (18) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة يسهل تنفيذ العمل والوصول الى تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (03): امتلاك المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية لتبادل المعرفة يؤدي الى تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (03)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	26.13	01	96.7%	29	نعم
				3.3%	1	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (19) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 96.7%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان امتلاك المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية لتبادل المعرفة يؤدي الى تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (04): استخدام المؤسسة لمختلف الطرق التواصل البرمجيات وتكنولوجيا المتقدمة مما يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (04)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	22.53	01	93.3%	28	نعم
				6.7%	2	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (20) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان استخدام المؤسسة لمختلف الطرق التواصل البرمجيات وتكنولوجيا المتقدمة يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (05): توفر المؤسسة على مختلف البرامج المعاصرة وتأمين المعلومات والبيانات مما يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (05)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	22.53	01	93.3%	28	نعم
				6.7%	2	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (21) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7% .

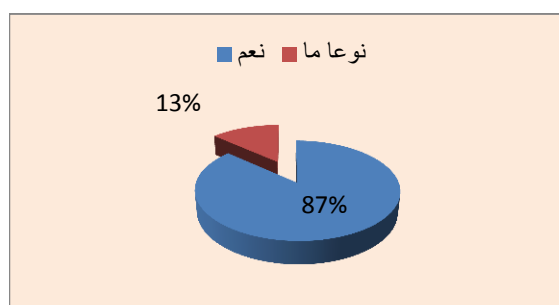
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان توفر المؤسسة على مختلف البرامج المعاصرة وتأمين المعلومات والبيانات يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (06): القيام بدورات تدريبية للأفراد العاملين حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات والبيانات يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	قيمة الاحتمال المعنوي	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم (06)
دالة عند المستوى 0.01	0.00	16.13	01	86.7%	26	نعم
				13.3%	4	نوعا ما
				100%	30	الإجمالي



شكل رقم (22) : التمثيل النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان القيام بدورات تدريبية للأفراد العاملين حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات والبيانات يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الثالثة: تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (26) : تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	16.13	دالة
السؤال رقم 2	26.13	دالة
السؤال رقم 3	26.13	دالة
السؤال رقم 4	22.53	دالة
السؤال رقم 5	22.53	دالة
السؤال رقم 6	16.13	دالة

تتعلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية ، وانطلاقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (26) فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ومنه فرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العمري (2004) حول الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة العالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية والتي توصل فيها إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الاعمال في البنوك نتيجة لاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة كما تتفق الدارسة الحالية ايضا مع الدراسة المشابهة سالم العياشي(2014) الى ان الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بالأداء المتميز.

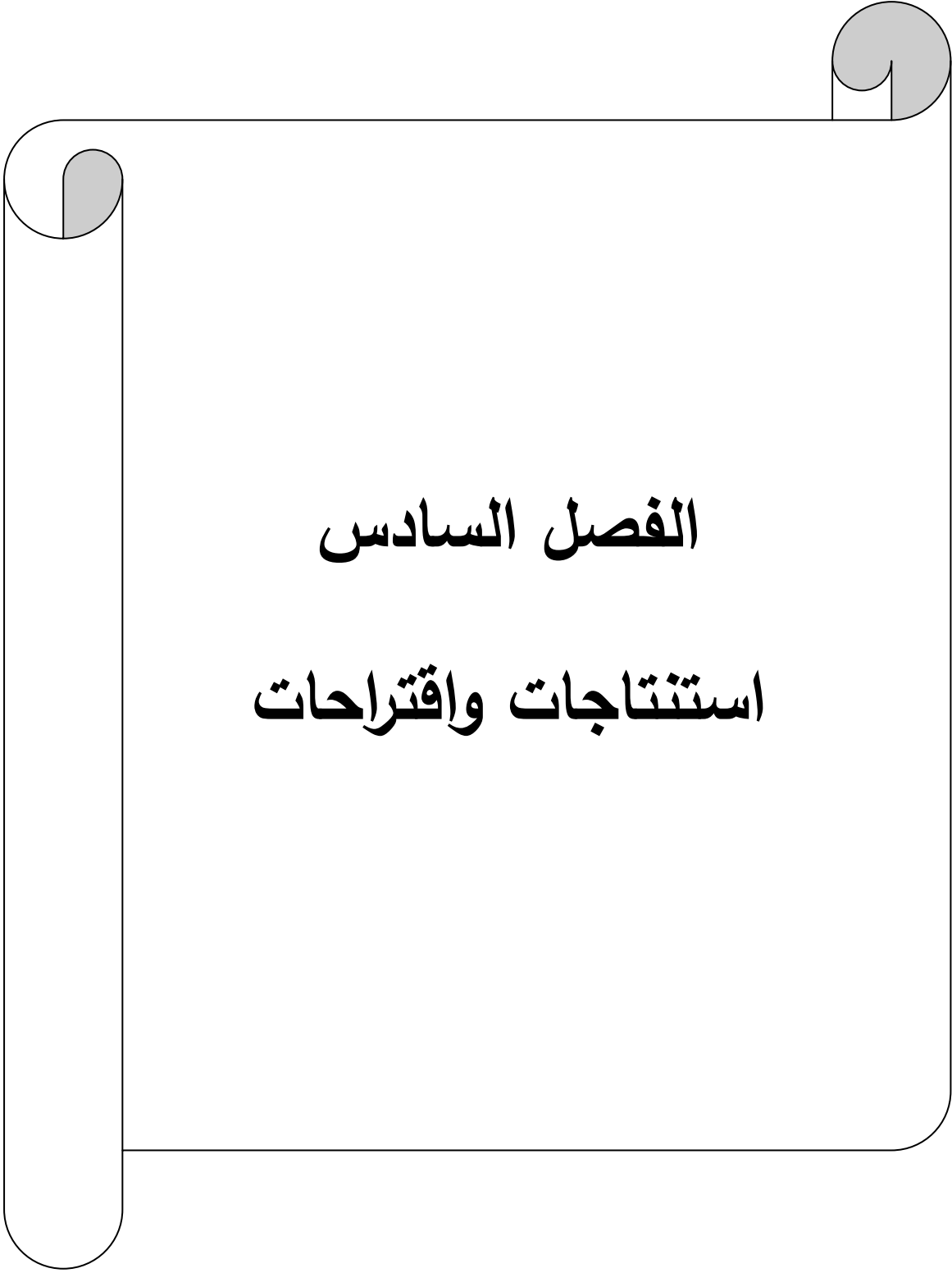
مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

جدول رقم (27) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	الفرضية العامة

\*تفسير وتحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن الفرضيات الجزئية التي صاغها الطالب واقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجهة للموظفين المبينة في الجداول أعلاه رقم (12)(19)(26)ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت ، والتي تنص على ان لمتطلبات ادارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

A decorative scroll graphic with a black outline and a light gray fill. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curling inward. The text is centered on the unrolled portion.

# الفصل السادس

## استنتاجات واقتراحات

### الاستنتاجات العامة :

عند الانتهاء من البحث يشرع الباحث في استعراض لأهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج الاستبيان وكذا من خلال الدراسة الميدانية حول إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات ثم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبو إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات .

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال نتائج المحور الأول والمتمثلة في ان القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، حيث أن القيادة التنظيمية دور كبير ينعكس إيجابا على مردود الإدارة وذلك من خلال تعزيز التشاور مع الموظف وتهيئة الجو المناسب، حيث تعتبر أساسا هاما في تشكيل بنية العمل داخل المنظمة، وتحديد سلوكيات وطريقة تعاملاتهم ، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الأول.

ومن خلال نتائج المحور الثاني والمتمثلة في أن القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، فقد استخلصنا أن للقوى البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك باعتبار أن العنصر البشري يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة ورأس مالها الفكري حيث ان للتشاور والتحفيزات المادية والمعنوية الأثر الكبير على مردوده الإنتاجي ولتحقيق التميز والتفوق لابد من وضع الموظف من أولويات المؤسسة من خلال تهيئة بيئة العمل ، ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة، والعمل على استشارة الموظف لتقديم الأفكار وخلق المعارف التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز ، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الثاني.

كما أظهرت نتائج المحور الثالث والمتمثلة في أن لتكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، حيث تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك راجع إلى أن لابد من التحول إلى النظام التكنولوجي لمواكبة التطورات العلمية في مجال التسيير ، حيث تعتبر أن التكنولوجيا خيارا استراتيجيا إضافة إلى التخلي عن الأعمال الورقية التي تنقل على العمل ولابد من وجود برامج حماية وحواشيب عالية الجودة إضافة إلى أن ديوان مركب متعدد الرياضات يتوفر على عدد لا بأس به من الإمكانيات التكنولوجية ، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الثالث.

لإدارة المعرفة مساهمة كبيرة في تحقيق التقدم في عملية إدارة المؤسسة فهي توفر للإداريين والمسيرين معرفة كاملة حول القيادة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وكيفية استغلال عنصرها البشري في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعرفية. حيث يبحث ديوان مركب متعدد الرياضات إلى تجسيد هذه المقومات

من ترسخ القيادة تنظيمية و تأهيل المورد البشري ومواكبة التطور التكنولوجي بهدف تحقيق أهدافه الإدارية من تسيير وإعداد الخطط وتنظيم ورقابة العمل.

### الاقتراحات :

- في ضوء استعراضنا لأهم النتائج سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات
- إعداد وتكوين البيئة المناسبة التي تمكن من أداء الوظائف والإعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفة للعاملين لاستغلالها أثناء الأعمال والعمل على تكوين فرق عمل إثناء أداء الوظائف لزيادة الإنتاج وسرعته لضمان والاستمرارية
- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة مع وضع نظام عادل للحوافز والترقيات بهدف ضمان استثمار الطاقات البشرية مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وكذا العمل على جلب موظفين ذوي خبرة في المجال ومتخصصين .
- الاعتماد على نظام التشاور مع الموظفين مما يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة وليس كأفراد عاملين فيها، والعمل على مبدأ تبادل الآراء مع العاملين الذي بدوره تقديم أفكار جديدة من شأنها رفع من مستوى الأداء.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتخلي على الأعمال الورقية التي أصبحت من الأعمال التقليدية والعمل على تكوين فريق عمل متخصص في التصميم والبرمجة يشرف على كافة عمليات الحوسبة والتطور.

### الأفاق المستقبلية :

من خلال الدراسة والنتائج التي توصل إليها نستخلص الأفاق في المستقبل وهي:

- الحرص على متطلبات إدارة المعرفة واستغلالها في المجال الرياضي
- الاعتماد على المجال العلمي في الإدارات الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمة على إدارة المعرفة.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع :

### أ- قائمة المصادر:

-القرآن الكريم

- المعاجم والقواميس

### ب- قائمة المراجع:

#### قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ط1، 2004.
- 2- إبراهيم عبد اللطيف المنيف ، تطور الفكر الإداري المعاصر ، ط1 ، دون ذكر البلد النشر 1994
- 3.أبو بكر محمد الهوش ، استراتيجيات إدارة المعرفة ، مجموعة النيل للنشر، ط1، مصر، 2016.
- 4- جون دجاردرنر ، التميز الموهبة والقيادة ، ترجمة محمد رضوان ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1989 .
- 5 - دفيد لاسكال روي يوكوك ، قمة الأداء ، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، دار الطباعة المتميزة، القاهرة 1989،
- 6- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر، ط1، 2010.
- 7- رضا السيد ، أسس وعادات التميز لدى الأفراد ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، القاهرة ، ط1، 2007 .
- 8- رضا فجة ، أداء العامل في التنظيم الصناعي ، شركة باتينيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، والنشر ، ط1، 2002 .
- 9- زكرياء الدوري ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 10- كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية ، مؤسسة علم الرياضة للنشر، ط1، 2015.
- 11- ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 12- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2003.
- 13- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008 .

- 14- نجم عبود نجم، مفاهيم الاستراتيجيات العلمية، جامعة الزيتونة، ط1، 2005
- 15-سعاد نايف البرطوني ، أساسيات الإدارة , دار وائل للطباعة والنشر, ط1 , الاردن,2001
- 16- سليمان الدروبي , طريقك الى النجاح والتميز , دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان ,2006
- 17-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2005.
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية لطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002.
- 19- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فندليجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 20-عصام بدوي ،موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ،الطبعة الأولى ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،2004
- 21-عصام بدوي ،موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ،ط11،دار الفكر العربي للنشر،2001
- 22-علي السلمي، "الإدارة بالمعرفة"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998
- 23-غسان عيسى ، إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ,2009
- 24- عادل زيد , الأداء التنظيمي المتميز , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر , 2003
- 25-غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2010
- 26-فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة ، جدر للكتاب العالمي، عمان، 2007
- 27-قنديلجي عامر وآخرون ،نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن،2005
- 28- خالد قوربي. (اكتوبر , 2015). ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية. مجلة علوم وممارسات الانشطة الرياضية والفنية، ليمجلد4، العدد2. الصفحات 1-15.

المراجع الأجنبية :

1- Seeley. Chuck &Dietrick , Bill (2000) , “ Crafting A knowledge Management strategy “ ,KMR. , vol . 3 , Issue . 1 .

2-Herschel I , R.T. (2000) , “ Chief Knowledge officer : Critical Success factors for knowledge Management : Information Strategie “ , EJ , vol . 16 , Issue . 4

3-Wjck , corey (2000) , “knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators “ , Tc ., November , vol . 47 , Issue . 4.

4- Koenig Michael E.D. (1999). “ Education for knowledge Management“.U.S.A , vol . 19 , Issue . 1

#### الدوريات والمجلات:

1-ياسين ،سعد، دراسة بعنوان: المعلومات وإدارة المعرفة، رؤيا وإستراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب،

مجموعة14، عدد260، 2000

2- حمودة هدى، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا نحو شبكة الانترنت، شئون

الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق، جامعة عين شمس ) العدد 15، 2005.

#### الأطروحات والرسائل العلمية:

1-بن أمير محمد،مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الإدارة الرياضة، مذكرة مكملة لنيل

شهادةالماستر STAPS، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2016.

2- جعيج حمزة، تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماستر STAPS، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2013.

3- حمادي عبلة، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة

الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2013.

4- عبد الله وليد المدلل :تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ،

لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2012

5- شاهد عبد الحكيم ،أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة

الجزائر، 2011

6- علاوي مريم، متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة  
الماستر STAPS، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة 2015.

#### **الملتقيات والمؤتمرات:**

-الموسوي سناء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إدارة المعرفة، الملتقي الدولي: المعرفة الركيزة  
الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.  
-بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز , المؤتمر العلمي حول  
الاداء المتميز للمنظمات والحكومات , 8-9 مارس 2005



# قائمة الملاحق

\*جامعة محمد بوضياف المسيلة

\*معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

\*قسم الإدارة والتسيير الرياضي

\*تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

موجهة إلى موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية .

حيث نقوم بدراسة بعنوان "إدارة المعرفة ودورها كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية"

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان نأمل باهتمامكم وتعاونكم والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان وأرجو التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية وتحديد إجاباتكم بعلامة (X)

علما أن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم بهدف البحث العلمي فقط وسرية تامة

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الأستاذ:

د. بوضياف النذير

إعداد الطالب:

شريقي وليد

الموسم الدراسي: 2019-2020

**المحور الأول: القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.**

لا	نوعا ما	نعم	العبرة	
			* اتخاذ القرارات السليمة وتنظيم الأعمال من طرف الإدارة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>01</b>
			*سهولة تواصل من القيادة وأفراد لتنفيذ الأعمال يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>02</b>
			* سعي القيادة في توطيد وزيادة الثقة بين الموظفين يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	<b>03</b>
			* إدراك الإدارة العليا للاحتياجات المعرفية للأفراد يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	<b>04</b>
			قيام القيادة بتنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	<b>05</b>
			* قيام الإدارة بدعم حرية الأفراد في عملية تواصل فيما بينهم لتبادل المعلومات والأفكار يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>06</b>
			* وضع الإدارة العليا رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة لمؤسسة وسعي إلى تطبيق لكافة مستوياتها لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الرياضية .	<b>07</b>

**المحور الثاني: القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .**

لا	نوعا ما	نعم	العبارة	
			* امتلاك الأفراد الخبرة الكافية يساعد في تحقيق المهام الخاصة بهم ومنه الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>01</b>
			* اعتماد الأفراد على مهارتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>02</b>
			* مشاركة الأفراد في تقديم آرائهم حول الأهداف المسطرة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>03</b>
			* مشاركة الأفراد لمعالجة صعوبات العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>04</b>
			* مكافئة الأفراد وتحفيزهم أثناء العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>05</b>
			* القيام بدورات تدريب ورسكلة للأفراد العاملين لاكتساب الخبرات والمعارف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.	<b>06</b>

**المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات .**

لا	نوعا ما	نعم	العبارة	
			استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطبيق المعرفة لبلوغ الأهداف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>01</b>
			امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة يسهل تنفيذ العمل والوصول إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>02</b>
			امتلاك المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية لتبادل المعرفة يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>03</b>

			* استخدام المؤسسة لمختلف الطرق للتواصل البرمجيات وتكنولوجيا المتقدمة مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>04</b>
			* توفر المؤسسة على مختلف البرامج المعاصرة وتأمين المعلومات والبيانات مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>05</b>
			* قيام بدورات تدريبية لأفراد العاملين حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات والبيانات يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .	<b>06</b>

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المعهد	الامضاء
01	شرف حمزة	اسماء محاظرة - أ -	STAPS M8/la	
02	زحاف محمد	أستاذ التعليم العالي	STAPS	
03	منجي مخلوف	أستاذ محاظرة - أ -	STAPS	
04	خالد رمضان	أستاذ محاظرة (ب)	STAPS	
05	نورية بوكبر	أستاذ محاضر (ب)	STAPS	

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : إدارة المعرفة ودورها كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة ودورها لتحقيق الأداء المتميز في

المؤسسات الرياضية.

## مشكلة الدراسة:

هل لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

وتندرج تحت هذا السؤال تساؤلات جزئية :

- هل القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

- هل القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

- هل تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

الفرضية العامة : لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات

الرياضية.

## الفرضيات الجزئية :

- القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

- القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

- تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات

الرياضية .

عينة الدراسة : قدرت بـ30 موظف وموظفة التابعين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة.

المنهج المستخدم : استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة دراستنا , واعتمدنا على أداة

الاستبيان.

## أهم النتائج المتوصل إليها:

- القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية, حيث

أن القيادة التنظيمية دور كبير يعكس إيجابا على مردود الإدارة وذلك من خلال تعزيز التشاور

مع الموظف وتهيئة الجو المناسب.

- القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية, فقد

استخلصنا أن للقوى البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك باعتبار أن العنصر البشري

يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة ورأس مالها الفكري حيث أن للتشاور والتحفيزات المادية

والمعنوية الأثر الكبير على مردوده الإنتاجي ولتحقيق التميز .

- لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك راجع إلى أن لابد من التحول إلى النظام التكنولوجي لمواكبة التطورات العلمية في مجال التسيير.

### أهم الاقتراحات والتوصيات :

- إعداد وتكوين البيئة المناسبة التي تمكن من أداء الوظائف والإعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفة للعاملين لاستغلالها أثناء الأعمال والعمل على تكوين فرق عمل إثناء أداء الوظائف لزيادة الإنتاج وسرعته لضمان والاستمرارية.

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة مع وضع نظام عادل للحوافز والترقيات بهدف ضمان استثمار الطاقات البشرية مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وكذا العمل على جلب موظفين ذوي خبرة في المجال ومتخصصين .

- الاعتماد على نظام التشاور مع الموظفين مما يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة وليس كأفراد عاملين فيها، والعمل على مبدأ تبادل الآراء مع العاملين الذي بدوره تقديم أفكار جديدة من شأنها رفع من مستوى الأداء.

- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتخلي على الأعمال الورقية التي أصبحت من الأعمال التقليدية.

### Study summary :

Study title: Knowledge management and its role as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions

**The aim of the study:** The study aimed to identify knowledge management and its role to achieve outstanding performance in sports institutions.

**Study problem:** Do knowledge management requirements play a role as a strategic choice for achieving outstanding performance in sports institutions ?

Part of this question includes :

- Is organizational leadership a strategic choice for achieving outstanding performance in sports organizations ?
- Are manpower considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions ?
- Is information technology a strategic choice to achieve outstanding performance in sports organizations ?

**The general premise:** The requirements of knowledge management have a role as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions.

**Partial assumptions :**

- Organizational leadership is considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions.
- Manpower is considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions.
- Information technology is considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions.

**Study Sample:** It was estimated that 30 employees and employees belonging to the multi-sports complex office in Al-Messila state .

**The curriculum used:** We used the descriptive approach because it fits with the nature of our study, and we relied on the questionnaire tool.

**The most important findings :**

- Organizational leadership is considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions, as organizational leadership has a major role that reflects positively on the management returns, by strengthening consultation with the employee and creating the appropriate atmosphere.
- The human forces are considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions, we have concluded that human forces have a role in achieving outstanding performance, considering that the human element is the main driver of the institution and its intellectual capital, since consultation and material and moral incentives have a significant impact on its productive returns and achieving excellence.
- Information technology has a role in achieving outstanding performance due to the need to switch to a technological system to keep pace with scientific developments in the field of management.

### **The most important suggestions and recommendations :**

– Prepare and create the appropriate environment that enables the performance of jobs and works in an easy way and consolidate the knowledge of workers to exploit them during the work and work to form work teams during the performance of jobs to increase production and speed to ensure and continuity.

– Attention to the human element as the intellectual capital of the institution with the establishment of a fair system of incentives and promotions in order to ensure the investment of human energies, which leads to an increase in the desire to work as well as work to bring in employees with expertise in the field and specialists.

– Relying on a system of consulting with employees, which makes them feel affiliated with the institution and not as individuals working in it, and working on the principle of exchanging opinions with workers who in turn provide new ideas that would raise the level of performance.

Relying on information technology and abandoning paperwork that has become a traditional business.

تم بحمد الله