

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : ادارة وتنظيم رياضي



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالب: بن اعمر محمد

تحت عنوان

مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية
دراسة ميدانية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات
لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة : محمد بوضياف المسيلة	د/ بوصلاح النذير
مشرفا ومقررا	جامعة : محمد بوضياف المسيلة	د/ بن رجم احمد
مناقشا	جامعة : محمد بوضياف المسيلة	د/ زرواق نجيب

السنة الجامعية : 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرنا

قال الله تعالى: ("ولئن شكرتم لأزيدنكم") الآية 07 سورة إبراهيم

لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على جميع نعمك كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك لما وفقنا إليه .

اللهم صلّ على سيدنا محمد ﷺ ، وعلى آله وصحبه وسلم

يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ المشرف " احمد بن رجم" ، الذي دعمني بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته القيمة .

يسرنا ان نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة وطلبة المعهد و" قسم الإدارة والتسيير الرياضي" ، الذين قدموا لنا يد العون و المساعدة، فجزاهم الله عنا خير الجزاء .

وفي الأخير نضع ثمرة جهدنا وعصارة فكرنا بين أيديكم عسا أن يعين طالب علم فيجد فيه مبتغاه .

شكرنا

اللهم اغفر ذنوبنا

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 والعزيرة على قلبي وعيني أمي أمي أمي

إلى من علمني سر الحياة ووفر لي كل الحاجات إلى الذي تعب لأرتاح وكافح لأنال النجاح إلى الذي

تمنيت أن يشارك فرحتي بالنجاح إلى والذي رحمه الله وفي الجنة ألقاه إن شاء الله

إلى أخي واخوانتي إلى كل اصدقائي كل باسمه

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

إلى من جمعني بهم لحظة صدق

وفرقتني بهم لحظة صدق

محمد

قائمة المحتويات

	كلمة شكر قائمة المحتويات قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
الصفحة	الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
4	1- مفهوم المعرفة
4	2- أهمية المعرفة
5	3- خصائص المعرفة
5	4- تصنيف المعرفة
5	4-1 المعرفة الضمنية (غير الظاهرة)
5	4-2 المعرفة الواضحة (الظاهرة)
6	4-3 المعرفة التكنولوجية
6	4-4 المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة
7	5- هرمية المعرفة
8	6- مفهوم إدارة المعرفة
9	7- أهمية ودور إدارة المعرفة
9	8- أهداف ادارة المعرفة
9	9- عمليات إدارة المعرفة
11	10- متطلبات ادارة المعرفة
11	10-1 الثقافة التنظيمية
12	10-1-1 أهمية الثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة
13	10-1-2 نظريات الثقافة التنظيمية
13	10-2 القيادة التنظيمية
14	10-3 القوى البشرية
15	10-4 تكنولوجيا المعلومات
16	11- الإدارة الرياضية
16	11-1 مفهوم الادارة

16	11-2 اما مفهوم الادارة في المجال الرياضي
17	12- مستويات الإدارة
17	13 - المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
18	14- وظائف الادارة الرياضية
18	14-1 التخطيط
19	14-2 التنظيم
20	14-3 التوجيه
20	14-4 الرقابة
22	15- الدراسات السابقة والمشابهة
	الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة
28	1- المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة
30	2- الاشكالية
32	3-اهداف الدراسة
32	4-اهمية الدراسة
32	5-فرضيات الدراسة
	الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية
34	1-الدراسة الاستطلاعية
34	2-المجال المكاني والزمني
34	3- المنهج المستخدم
35	4- مجتمع وعينة البحث
35	5 - ضبط متغيرات الدراسة
36	6- أدوات جمع البيانات والمعلومات
36	7- الخصائص السيكومترية للأداة
39	8- الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها
42	عرض وتحليل النتائج
64	مقارنة النتائج بالفرضيات

	الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات
70	الاستنتاجات العامة
71	الاقتراحات والتوصيات
71	الافاق المستقبلية

	المراجع المعتمدة في الدراسة
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول :

الصفحة	المحتوى
12	جدول رقم (1): تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة
14	الجدول رقم (2) تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة
37	الجدول رقم (03) يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.
38	الجدول رقم (04) يبين صدق اداة لاستبيان وذلك عن طريق تربيع لمعامل الثبات
39	الجدول رقم (05): يوضح ارتباط درجات أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس
42	الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
43	الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
44	الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
45	الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
46	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
47	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
48	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
49	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
50	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
51	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
52	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

53	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
54	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
55	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
56	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
57	الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
58	الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
59	الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
60	الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
61	الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
62	الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
63	الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
64	الجدول رقم (28) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا2 للمحور الاول
65	الجدول رقم (29) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا2 للمحور الثاني
66	الجدول رقم (30) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا2 للمحور الثالث
68	جدول رقم (31) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

قائمة الاشكال :

الصفحة	المحتوى
6	الشكل رقم: (01) : أنماط المعرفة (تصنيف)
7	الشكل رقم(2): يمثل هرمية المعرفة
11	الشكل(3) - عمليات إدارة المعرفة

مقدمة:

يعد موضوع ادارة 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 اليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الاعمال المختلفة .

من جهة اخرى فأن ادارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى اداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة ، اذ من خلالها تستطيع ادارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في اعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الاهداف .

ان تطبيق المعرفة هي غاية ادارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالوصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة ، وان نجاح أي منظمة في برامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا" لما متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد احد اهم معايير التقييم في هذا المجال .

ومن اجل الوصول الى نجاح الاعمال وتطور وتقدم المؤسسات لا بد من توضيح مفاهيم ادارة المعرفة حتى تصبح قادرة على المشاركة في عملية التغيير الايجابي الذي يؤدي الى التطوير و التصحيح المستمر ، ولا بد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة ، وبذلك يتحقق انعكاس المعرفة على التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة جودة الانتاج ، وتحقيق الزيادة في الارباح مما ينعكس على نمو المعرفة ، ومما يؤدي الى تطور وتقدم كل منها بصورة ديناميكية .

فلا بد لمركب متعدد الرياضات ان يأخذ بمبدأ إدارة المعرفة من اجل الوصول الى مصاف المؤسسات المتقدمة ، ومن اجل مساهمة التطور العلمي المتسارع ، وهذا يتطلب ان تكون المعرفة متكاملة وشاملة ومتوازنة ومنظمة ومستمرة .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في التعرف على مفهوم ادارة المعرفة واهدافها ، والوقوف على واقع ادارة المعرفة في ديوان مركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة ، وتحديد اهم المعايير التي تساعد على تحقيق الاهداف الادارية ، لأجل الاستغلال الامثل لرأس المال الفكري والذي يعبر عن الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد في المؤسسة ومن ثم الارتقاء بمستوى الاداء وتحقيق الاهداف المسطرة في المؤسسة.

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

الفصل الاول: والمتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة ، وتناولنا فيها مفهوم المعرفة واهميتها وخصائصها واصنافها وهرميتها ، ثم تناولنا مفهوم ادارة المعرفة واهميتها ودورها واهدافها وعملياتها ومتطلباتها ثم انتقلنا الى مفهوم الادارة ووظائفها والتي اعتبرناها هدف الذي تسعى الادارة الرياضية الى تحقيقه ثم تناولنا الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

الفصل الثاني : يتمثل في الاطار العام للدراسة حيث استعرضنا فيه المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالبحث وتحديد الاشكالية وكيفية صياغتها والتساؤلات الجزئية وابرز الاهداف وتوضيح اهمية الموضوع ثم الفرضية العامة والفرضيات الجزئية .

الفصل الثالث: والمتمثل في الاجراءات الميدانية للدراسة ، وتناولنا فيه الدراس الاستطلاعية ، وقد تم تحديد فيه

المنهج المتبع والمتغيرات ، اضافة الى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الادوات والتقنيات المستخدمة.

الفصل الرابع : والذي يتمثل في عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها ، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة

الفرضيات.

الفصل الخامس : وهو عبارة عن استنتاجات واقتراحات ، يتم فيه عرض النتائج المتوصل اليها وتقديم بعض

الاقتراحات

الفصل الأول :

الطهارة النظرية والبدنية والطهارة
الطهارة النظرية والبدنية والطهارة

1- مفهوم المعرفة

المعرفة لغةً: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة وعرفان)، ومعرفة الشيء: علمه، ولعرفة: ادراك الشيء على ما هو عليه.

المعرفة اصطلاحاً أما فلقد تطرق العديد من الكتاب إعطاءً إلى تعاريف حول المعرفة منها:

تعريف 1: 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 2: " 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 أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير بعبارة صريحة أكثر أنها معرفة كيف" (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتدياجي 2006، ص 25.)

تعريف 3: " هي الإضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادراً 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، ص 183)

تعريف 4: المعرفة مزيج من الخبرات و القيم، المتراكمة، و المعلومات السياقية و بصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و غالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد" (عبد الله وليد المدلل 2012، ص 22)

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، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل عمال المعرفة (عبد الستار العلي ، مرجع سابق، ص 22

فضلا" عن ذلك ينبغي ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفا" لمناطق الاهمية الاستراتيجية ان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسة (Seeley & Dietrick , 2000:18)

3- خصائص المعرفة :

تتميز المعرفة بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- أنها تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها، وأن المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والعمل، وكذلك فإنها تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها وإن التوصل إلى معرفة معينة يمكن أن يقود إلى توليد معرفة جديدة، إضافة إلى المعلومات الجديدة المرتبطة بالمعرفة الجديدة هذه.

- كما أنها تتميز بأن البائع لها لا يخسرها والمشتري لا يشتريها أكثر من مرة حتى إن تم استخدامها من قبله مرات عديدة لأنها تستهلك عند الاستخدام وأن المشتري قد يجهل قيمتها قبل امتلاكها وأنها سريعة التغير وتكاليف تجديدها قد تكون مرتفعة.

- المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، ومن خلال استخدام التقنيات التي تتيح المعرفة وبالاستناد إلى قواعد المعرفة الآلية والالكترونية، أي أن المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم وكذلك بواسطة النسخ، رغم أن الإدراك والتعلم أمر ضروري لازم لإعادة إنتاج المعرفة في حين أن النسخ فقط مرتبط بإعادة إنتاج المعلومات. (فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة، 2007 ص 12-13)

4- تصنيف المعرفة :

وتصنف المعرفة إلى عدة أصناف من بينها

1-4 المعرفة الضمنية (غير الظاهرة) : هي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص التي تختزنها عقولهم، أي أنها مرتبطة ولصيقة بهم، وقد لا يتم التعرف إليها، واستخدامها إلا عند الحاجة إليها، وهي نوعان: أحدهما: يعود إلى عمق المعرفة - كيف- أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني: له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات تقود الأفراد في سلوكياتهم اليومية.

بالتالي فإن المعرفة الضمنية لا يمكن ترميزها ويصعب لفظها وصعوبة انتشارها لان التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله (Herschel , 2000:42) .

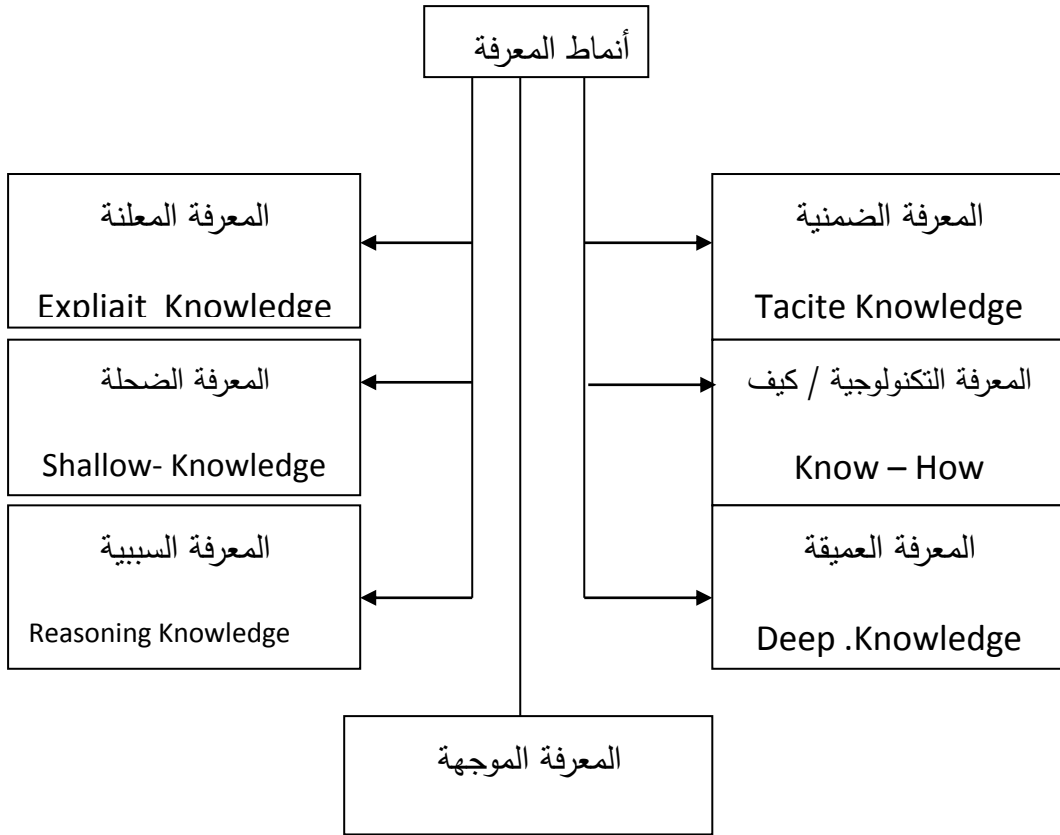
4-2 المعرفة الواضحة (الظاهرة): هي التي تتجسد بشكل مادي وهي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات وتقارير أو دراسة، أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيرها من أجهزة التوثيق وتسهل هذه العملية نقل المعرفة ونشرها وتوزيعها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات وبالذات 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 ابراهيم فتديلجي ، ص 37- 38)

4-3 المعرفة التكنولوجية (Know- How): أي معرفة - كيف - وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

4-4 المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، ويمكن إعطاء مثال عليها: أن يتقدم شخص ما لطلب قرض من البنك بمبلغ 1000 دج فإن موظف البنك هنا يعتمد على قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته، 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 إلى غيرها من الأمور.

أما الموجهة (الجربة) فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم. (عبد الستار العلي، عامر ابراهيم فتديلجي ، ص 37- 38)

الشكل رقم: (01) : أنماط المعرفة (تصنيف)



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتديليجي، غسان العمري: مدخل

إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 39.

5- هرمية المعرفة :

تتمثل مستويات هذا الهرم في :

1-5 البيانات : هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج و تتحول الى معلومات.

2-5 المعلومات: تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى و باتت مرتبطة بسياق معين.

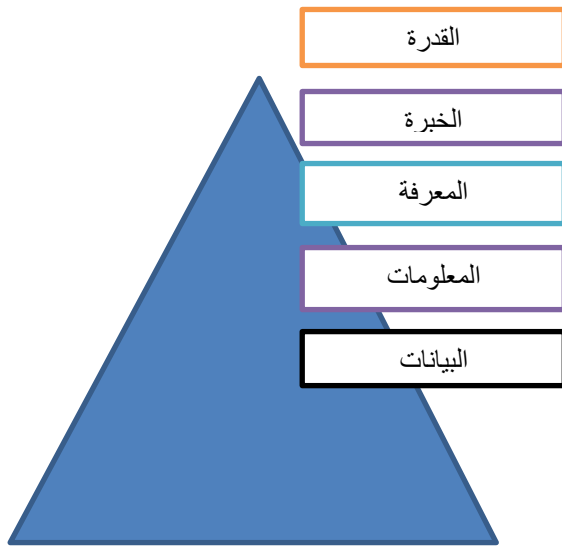
3-5 المعرفة: المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.

4-5 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 و عفوية أكبر.

5-5 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



المصدر: ماركارد ميشال، 2002، ص 23

6- 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 فتديلجي، 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 الاستراتيجية." (غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياتي، 2010 . ص 17)

تعريف 4: هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة ، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من اجل

توليد قيمة للمنظمة (منال محمد الكردي 2003)

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

7- 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 فتديلجي، غسان العمري، ، ص 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 ادارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة او مشروع ، بل هي مفهوم شامل لكل اقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لادارة المعرفة تدرك في العمل (Wjck , 2000:514) .

8- أهداف ادارة المعرفة :

تهدف ادارة المعرفة الى تحقيق الاتي:

- اسر المعرفة من مصادرها وتخزينها واعادة استعمالها .
- جذب راس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الاخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها .
- اعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

- بناء امكانيات التعلم واشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطوير والتنافس من خلا الذكاء البشري.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).(محمد عواد الزبادات،2008، ص 61)

9- 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)

9-1 اكتشاف المعرفة:

يمكن تعريف اكتشاف المعرفة على أنها تطوير المعرفة الضمنية أو المعرفة المصريح بها من البيانات والمعلومات أو من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقا. وإن اكتشاف المعرفة المصريح بها يعود بالأساس مباشرة إلى التوافق (التركيز) المعرفي الذي يعني أن اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على مشاركة المعرفة وتكتشف المعرفة المصريح بها من خلال التوافقية (التركيبية) التي تقع ضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المعرفة المصريح بها والذين توصلوا إلى ايداع أطقم جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة المصريح 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 مكتوبة.

9-2 امتلاك المعرفة: تظهر المعرفة مع الأفراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيات المختلفة كما وأن المعرفة يمكن أن تكون ضمنية ومصريح 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 والمصريح بها والتي تكون عادة مستقرة في أذهان أفراد، كما يمكن أن تستقر المعرفة المصريح 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)

9-2-1 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.

9-2-2 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.

9-3 مشاركة بالمعرفة: وتعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاث أمور مهمة وهي:

9-3-1 المشاركة بالمعرفة: تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني استطاعة مستلم المعرفة بأن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على القيام بفعل بموجبها.

9-3-2 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 تحتوي وببساطة على انتفاع من المعرفة من دون مساهمة المستلم في المشاركة بالمعرفة.

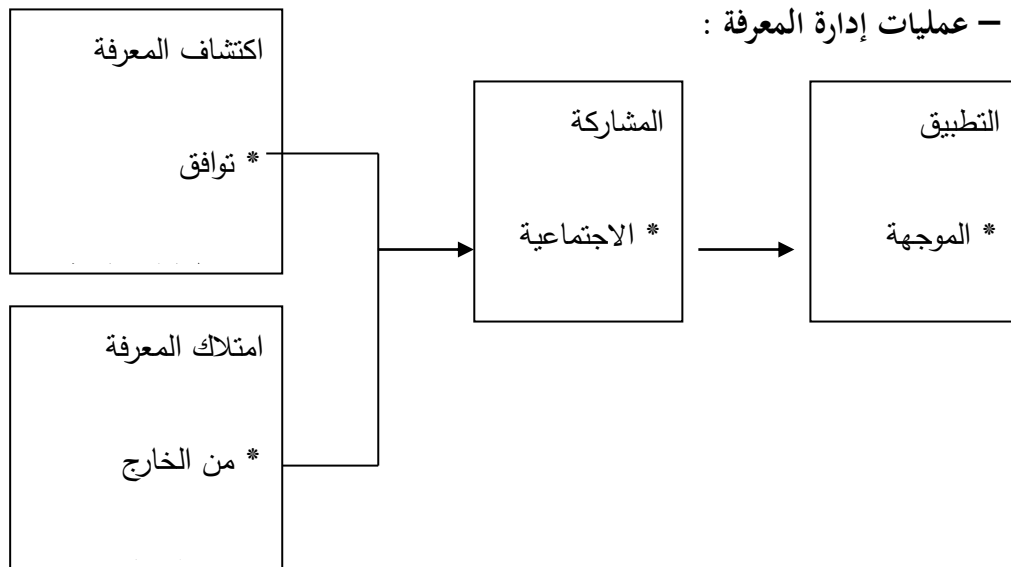
9-3-3 المشاركة بالمعرفة: من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال أفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات وتعتبر عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في اسناد ودعم ابتكارات داخل المنظمة وكذلك أدائها. (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص76)

9-4 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 فنديلجي، العمري: غسان مرجع سابق، ص 295.

10- متطلبات ادارة المعرفة :

تحتاج ادارة المعرفة الى تهيئة بيئة مناسبة تتفاعل فيها العديد من العناصر وقد حددها بعض الدارسين والكتاب الى ضرورة وجود اربعة متطلبات قد تكون مساندة لتحقيق الفعالية التنظيمية او قد تكون عائقا وهذه المتطلبات هي :

10-1- الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم واكثر العناصر وجوبا لتطبيق ادارة المعرفة اذ ان الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الاقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الادارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة و فرق العمل كيفما اصبح تطبيق ادارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها على اكمل وجه ممكن سهولة ويسر. فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والاحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق ادارة المعرفة في اية منظمة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وغدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتتفاوت الثقافة التنظيمية من بيئة لأخرى ومن فئة اجتماعية لأخرى داخل البيئة الواحدة (علاوي مريم، 2015، ص 25)

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

اشكال الثقافة	تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الانظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الادارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق ادارة المعرفة
ثقافة ابداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والابداع في تطبيق ادارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام ادارة المعرفة لصالح المنظمة .
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة واعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من ادارة المعرفة بالعمليات الى ادارة المعرفة بالتطبيق وتساعد في خلق المجتمعات العلمية.

10-1-1 أهمية الثقافة التنظيمية في ادارة 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)

ان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة ، وتؤثر بشكل ايجابي وسلبي في برامج تطبيق ادارة المعرفة وعملياتها المختلفة (قنديلجي عامر وآخرون ، 2005، ص8)

10-1-2 نظريات الثقافة التنظيمية :

نظرية القيم : يرى انصار 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 افراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الافراد وتحدد من انماط هم الثقافية.

نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية، وعليه يمكن القول ان روح الثقافة تشير الى القيم انما اطار مرجعي لمعظم جماعة التنظيم، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة ادارية تمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على طريقة تعامل افراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

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

2013، ص17)

10-2 القيادة التنظيمية:

إن تطبيق ادارة المعرفة يتطلب نمطا قياديا غير عادي يتمكن من ادارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل واقصى استفادة

ممكنة ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات اساسية هي:

القدرة على شرح الرؤية للأخرين، وأن يكون قدوة لهم، وان تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في اكثر من مضمون

وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات اخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن

يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الاخرين في المنظمة وسماع ردود افعالهم عن رؤيتهم مع تقييم

هذه الرؤية واعادة تشكيلها وتميئتها، كلما لازم الامر (حمودة هدى 2005،ص136)

والقيادة المناسبة هي القيادة التي تركزعلى 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

انشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير انظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة ومن الانماط القيادية

التي تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة نجد: نمط القيادة الديمقراطية نمط القيادة الداعمة للأفراد، نمط القيادة التبادلية ،

والقيادة التحويلية. (جميع حمزة، 2013،ص18)

10-3 القوى البشرية:

يعتبر المورد البشري احد اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات فيا البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، وان اقامة نظام

شامل وكامل لإدارة المعرفة يتطلب منهاجا مناسباً لإدارة الموارد البشرية وذلك بحسب ما يذكره تقرير اللجنة الاقتصادية

والاجتماعية لغربي اسيا التابعة للأمم المتحدة في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، قد اصبحت مسؤولية ادارة 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 الى 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 اداء العاملين
خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشرة	تعويض العاملين ومكافأهم عن طريق الاجور و الترفيعات
تنظيم المعرفة ومشاركتها	مباشر غير مباشرة	تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية وبرامج الارشاد والادارية
خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشرة	إدارة معنويات العاملين: لقاءات جماعية إستقصاءات عن الرضا تطوير ثقافي
مشاركة المعرفة	غير مباشرة	التطابق مع لوائح العمل والسلامة ودراسة ظروف العمل، وتنسيق المكاتب وغير ذلك
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشرة	تدريب العاملين

4-10 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 اجل الوصول الى الاهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة. (حمادي عبلة، 2009، ص107)

فتكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها انما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات وبضمها نظم المعلومات الادارية ضمن اطار توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الادارة والاعمال(ياسين، سعد، 2000، ص21)

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الافراد، البيانات، الاجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من اجل الوصول الى اهداف المنظمة" (سناء الموسوي، 2005، ص 237)

ومن أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة نجد:

الشبكة العنكبوتية: تعتبر اكبر قاعدة للمعلومات المتوفرة لكافة الاطراف سواء افراد او منظمات.

الشبكة الداخلية: هي شبكة داخلية خاصة بمنظومة العمل في المنظمة تساعد في تسهيل عمليات مشاركة المعرفة وتداول أي جديد بين كلفة المستخدمين .

البريد الالكتروني: يعتبر اداة هامة لمشاركة المعلومات والمعارف من خلال الرسائل النصية والصور ولقطات الفيديو.

التعليم الالكتروني: تمكن الافراد من مشاركة المعلومات والمعارف والخبرات دون الحاجة للتواجد الجسدي في اماكن ملموسة.

البرامج المكتبية: كبرامج تنظيم الوقت وقائمة الاعمال وبرامج ادارة الاجتماعات.

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

نظم الذكاء الصناعي: هي انظمة متطورة تفكر بأسلوب مماثل للبشر، وتنجز الاعمال والمهام بفعالية وتكامل ، وتتيح للحاسوب ليصبح قادر على التصرف مثل الانسان (جميع حمزة ، 2013، ص 19)

11- الإدارة الرياضية :

11-1 مفهوم الادارة:

إن لمفهوم الإدارة العديد من التعاريف تختلف من باحث إلى آخر وذلك حسب وجهة نظره وكذا المجال الذي يتخصص ويعمل فيه وهناك كذلك حسب المجتمع المتواجد فيه ومنه نجد أن من أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الإدارة هو التعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وردرو ويلسن بأنها: "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضى لأفراد الشعب" (عصام بدوي ، 2001 ص 34)

أما هنري فيول HenryFyoul فيعرفها بأنها : التنبؤ والتنظيم والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .(مروان عبد المجيد إبراهيم ، ، 2000 ص 17)

وكذلك فريدريك تايلور Fridrik Taylor فعرفها: "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف" (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 15)

ومنه فالإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمؤسسة في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها وعادة مصطلح الإدارة له العديد من المفاهيم والمعاني والدالة نجد أن مفهوم الإدارة ومعناها العام هو أنها تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين، وبهذا نجد ان تعريف الإدارة العامة هو: "تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" (رضا صاحب أبو أحمد علي، سنان كاظم الموسوي، 2006، ص 29)

11-2 اما مفهوم الادارة في المجال الرياضي

يعرفها هنري فايول HINRY FAYOUL فيعرف الادارة انها: "يقصد بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة" (مروان عبد المجيد، ص 52)

كما أكد الباحثين وعلى رأسهم كيلي KILY بان الادارة الرياضة هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية او انشطة بدنية أو ترويجية (مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصري 2006، ص 81)

12- مستويات الإدارة:

و لها ثلاث مستويات أهمها:

- الإدارة العليا: **Top management**: وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزراء ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق ص 13)

- الإدارة الوسطى: **Midle management**: وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى مثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

- الإدارة المباشرة: **First level management**: وتعتبر مستوى التنفيذ، وتشمل رؤساء

الوحدات الميدانية ومساعدتهم، وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف المستويات هو المسؤول الأول عن التخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى هدف معين. (مصطفى حسين باهي 2001 ص21)

13- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تنطبق هذه المبادئ في ادارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضية دون النظر الى طبيعتها وحجمها على اساس ان جميع الاعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية ، وتمثل هذه المبادئ التي تساعد في خلق الادارة الناجحة فيما يلي :

- **مبدأ التوازن** : يجب ان تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الاولمبية او الاتحادية او الاندية الرياضية متوازنة لضمان التسيير الجيد والمناسب لها وتحقيق الكفاية في ادارتها ، ونجد ان مهام الرئيس الاداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة
- **مبدأ العلاقات الانسانية** : تنجح الادارة او تفشل على حسب طريقتها لمعالجتها للعلاقات الانسانية في المؤسسة ن وتسعى الادارة والاشخاص الى الاهداف نفسها ، فكل منهما يرغب في تطوير المؤسسة ويكمل الآخر حيث المؤسسة تخدم الاشخاص وكذا الاشخاص بسبب تطورها ومنها علاقة تبادل مزدوجة
- **مبدأ التخطيط** : يجب ان يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ كي نصل الى عمل له اهمية بطريقة فعالة ، والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وذلك يقلل من الاعتماد على الخط ، وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأنه يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه
- **مبدأ اتخاذ القرارات** : يجب اتخاذ القرارات عند ادنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتنفيذ القرارات بواسطة الاداريين المراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما الا في الحالات الغير عادية ، فيتطلب فن الادارة اعداد وتدريب اداري في المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على الصلاحية للأفراد للقيام بمهام معينة (مصطفى حسين باهي ، ص23)

14: وظائف الادارة الرياضية:

14-1 التخطيط: يعتبر التخطيط من الوظائف الاساسية في اي ادارة وخاصة الادارة الرياضية ومن خلاله تحدد البرامج والسياسات المستقبلية والاهداف المراد بلوغها

يعرفه فيول FAYOUL التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهاذا المستقبل " (إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن أحمد الشافعي، ص16)

اما الباحث ابراهيم سعد الدين فيعرفه انه : مجموعة من الانشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق اهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ، وان التخطيط القومي هو مجموعة من التنظيمات والترتيبات التي اختبرت لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية بالجمتمع في زمن معين

14-1-1- أنواع التخطيط بالإدارة الرياضية :

- التخطيط حسب النشاط الذي تتعرض له الخطة
- التخطيط حسب مجال الاستعمال ويتضمن هذا النوع
- ✓ التخطيط متكرر الاستعمال ويتضمن الاستراتيجيات ،السياسات ،القواعد والإجراءات
- ✓ التخطيط غير متكرر الاستعمال ويتضمن البرامج والميزانيات التقديرية
- التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها ويتضمن :
- ✓ التخطيط طويل الأجل
- ✓ التخطيط قصير الأجل
- لذا نجد أن التخطيط له خصائص تتمثل في :
- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة نفسها أو المشروع التابع لها
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة المؤسسة الرياضية
- كفاءة ودقة معايير الموضوعية
- مرونة التخطيط
- التدرج في تحقيق الأهداف المسطرة
- الاتسام بالوضوح والبساطة
- التنسيق المتسم بالوضوح والبساطة

- التنسيق الفعال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة الرياضية
- توفير المال، الجهد، الوقت

14-2- التنظيم :

ومنه يعرف الباحث السيد الهواري : "التنظيم بأنه كعملية وهو عبارة عن وضع نظام علاقات الأشخاص منسق إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك "

في حيث يعرفه فايول Fayoul هو إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل الموارد الأولية والآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها البعض

ويعرفه كذلك الباحث تارد Tard هو "نظام للأنشطة منسق إداريا حيث شخصين أو أكثر" (مصطفى حسين باهي ، أحمد كمال نصري ، ص 91)

14-2-1 أنواع التنظيم

التنظيم الرسمي : وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو بمظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما اراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم

الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج النهائية لعمل المؤسسة

التنظيم الغير رسمي : وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم والتنظيم الغير رسمي ينشأ نتيجة الدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي،

ص91)

14-3- التوجيه:

لوظيفة التوجيه العديد من التعاريف من قبل الباحثين أهمها نجد:

- كذلك يعرفه أحمد رشيد أنه " العمل الدائم أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أية مشكلات ولضمان أن سير العمل بالمستوى المطلوب والذي يضمن تحقيق المتكافئ للأهداف "
- ويعرف " التوجيه كذلك أنه إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وقدرته وكفاءته " (عبد الغفار حنفي 1989 ، ص 156)

14-3-1- شروط التوجيه وأهم متغيراته :

للتوجيه كوظيفة إدارية العديد من الشروط الواجب احترامها والسير وفقها قصد تحقيق الأهداف للمؤسسة :

- فهم العاملين بالقرارات
- توضيح طبيعة العلاقات بين السلطات
- الفهم المشترك للسياسات والبرامج والاجراءات بين القادة والمرؤوسين
- توفر التنسيق بين المرؤوسين

14-4- مفهوم الرقابة الإدارية :

هناك العديد من التعاريف لمصطلح الرقابة كوظيفة إدارية ، ومن بينها نذكر ما يلي :

- يعرفها عصام بدوي : " أنها عملية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعة السياسات المرسومة والبرامج المعدة (عصام بدوي ، ص 78)

أما مروان عبد المجيد فيعرفها : " هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف، وتبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي ، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء "

أما السيد الهواري فيعرفها : عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهي ، وليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرعة لها وتنفرد بها، فقد تكون داخلية في سلطته التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والإرشاد والتقييم (مصطفى حسين باهي ، أحمد كمال نصري ، ص 95)

14-4-1 أنواع الرقابة الإدارية :

- ❖ **الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية :** حيث يقوم بالرقابة الداخلية كل رئيس إداري في دائرة رئاسته مهما كانت درجته ، أما الرقابة الخارجية فيمارسها الشعب أو سلطات الدولة
- ❖ **الرقابة الفنية والرقابة الإدارية :** فالرقابة الفنية تتمثل في خدمة المهام التي أنشأت من أجلها الإدارة ، أما الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد بها الرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهام الأصلية للمرافق أو الأعمال الأخرى التي تتم للمساعدة على إنجاز هذه المهمة وهناك العديد من أنواع الرقابة وتتمثل في :
 - **الرقابة التشريعية :** وهي نوع من الرقابة الشعبية التي تمارس بواسطة ممثلي الشعب في الهيئة التشريعية
 - **الرقابة القضائية :** وهي تختلف من دولة لأخرى ففي بعض الدول يوجد نظام قضائي واحد يختص في جميع المنازعات التي تنشأ بين الأفراد او بين الأفراد والحكومة ، أما في فرنسا يختص مجلس الدولة في الفصل بين المنازعات التي تنشأ بين الأفراد والحكومة
 - **الرقابة الشعبية :** وهي نوع من أنواع الرقابة الذي تمارسه الجماهير أو أفراد الشعب الذين يتصلون بالحكومة (مصطفى حسين باهي ، أحمد كمال ناصري ، ص 95)

15-الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الاولى :

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 و إدارة المعلومات ، وإظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مجتمعات وتنظيمات اليوم . وقد استخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور الكترونياً أو ورقياً حتى شهر فبراير 2002م . ومن أهم نتائج الدراسة :

- 1- أن مصطلح " إدارة المعرفة " يستخدم للتعبير عن شيء ما ، له علاقة بالإدارة النظامية للمعرفة سعياً لتحقيق الفوائد للأعمال في كل المجتمعات .
- 2 تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة.
- 3 إدارة المعرفة حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد حتى الآن.

4 إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ليسا وجهين لعملة واحدة فهما مصطلحان مختلفان.

5- لازالت المجتمعات قاصرة عن إدماج " إدارة المعرفة " بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها الادارية.

الدراسة الثانية :

دراسة العمري (2004) و التي جاءت بعنوان : الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. والتي هدفت إلى : تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك وقد أجريت الدراسة على (16) بنكاً تجارياً أردنياً ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها

- وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية
- وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة
- وجدت الدراسة أن هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة ، علاوة على وجود فروق ذات دلالات معنوية و بدرجات كبيرة بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها و استخدامها لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعارف

الدراسة الثالثة :

دراسة ياسر بن عبدا 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 الى:

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر .
- الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات 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 استبانة 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 كرو نباخ - معامل ارتباط بيرسون - تحليل التباين - اختبار شيفيه - اختبار T-Test معادلات الانحدار الخطي)
- وقد توصل الباحث الى :

- 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 استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).

الدراسة الرابعة :

دراسة عبد الله وليد المدلل (ماجستير في ادارة الاعمال الجامعية الاسلامية بغزة 2012) بعنوان تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء

ويتمثل السؤال العام في :

ماهي متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة وتمثل في جميع العاملين

مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ، حيث استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة و تم توزيع الاستبيان على 46

موظف .

وهدف الدراسة تحديد متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ولاسيما رئاسة مجلس الحكومة وكانت أهم

النتائج كالتالي.

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء

- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الاداء في مؤسسة رئاسة الوزراء
- وقدم الباحث مقترحات وتوصيات تطبيق ادارة 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 الاعمال الورقية

-الدراسة الخامسة :

دراسة جعيجع حمزة (ماستر ادارة وتنظيم في الرياضة ،جامعة المسيلة 2013) بعنوان تطبيق متطلبات ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة

وتمثل السؤال العام في :

هل تطبيق متطلبات ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي واسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة وتمثل في جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة ، حيث استخدم اداة الاستبيان لجميع البيانات اللازمة وقد تم توزيعه 32 مسير وإداري وهدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق متطلبات ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- لا دارة المعرفة دور كبير في تحقيق التقدم والتطور حيث توفر للإداريين والمسيرين منظمة ومستمرة حول ثقافة المؤسسة والبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة.
 - تسعى مديريةية الشباب والرياضة الى ترسيخ ثقافة فعالة من شأنها تنمية قدرات ومهارات الافراد وتدعم نشاطات ادرة المعرفة لتحقيق اهدافها في دعم وتعزيز كفاءة وفعالة العاملين
- توصل الباحث الى اقتراحات اهمها:
- تهيئة البيئة المعرفية التي تساعد في الاداء الاعمال والمهام وتنمية المعارف للعاملين بالمؤسسة في بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة وتعزيز التعاون المشترك

الدراسة السادسة :

دراسة علاوي مريم (ماستر ادارة وتنظيم في الرياضة ،جامعة المسيلة،2015) بعنوان متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية

هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الاداء لدى المؤسسات الرياضية

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لتلائمه مع طبيعة الموضوع، وكانت عينة البحث تقدر بـ 32 موظف وموظفة باستخدام اسلوب المسح الشامل لجميع المفردات، ومن الادوات المستخدمة في جمع البيانات هو استمارة الاستبيان وتوصلت الدراسة النتائج الاتية:

- الثقافة التنظيمية ينعكس ايجابا على مردودية اداء المؤسسة
 - القيادة التنظيمية ليس لها دور في تنمية الاداء لدى الموظفين
- للقوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات الدور الكبير في تنمية الاداء الوظيفي لدى الموظفين

مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة تمد الباحث بعدد كبير من الافكار والتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية ، فقد اشارت غالبية الدراسات السابقة الى ان ادارة المعرفة لها اهمية بالغة في شتى المجالات والمنظمات لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في مجال الرياضي

ولقد افادتنا الدراسات السابقة في دراستنا الحالية في عدة جوانب اهمها ما يلي

- وضع تصور لموضوع الاطار النظري
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان اهميتها
- الاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة
- مساعدة الباحث على تحديد منهج الدراسة واختيار ادوات الدراسة
- تصميم وبناء اداة الدراسة (الاستبيان) من حيث محاوره

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة انما تقترب من الدراسة الحالية في دراسة موضوع ادارة المعرفة الا ان دراستنا تستقل بمحاولتها تحقيق اهداف المؤسسات الرياضية ، بينما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بان لكل منهم مجال مختلف اضافة الى الهدف من الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، وكذلك الخلفية النظرية بالإضافة الى عينة البحث

و تتوافق دراستنا مع دراسة جميع حمزة بعنوان "تطبيق متطلبات ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة" ودراسة علاوي مريم بعنوان " متطلبات ادارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية " لكونها انما تناولت ادارة المعرفة في المجال الرياضي ولكنها اختلفت في المتغير التابع فدراسة جميع حمزة ربطها بمتطلباتها اما دراسة علاوي مريم فقد ربطتها بالأداء الوظيفي .

الفصل الثاني :

الإطار العام للدراسة

1- المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة

1-1- الإدارة :

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

اصطلاحاً: عرفها هنري فايول على أنها التنبؤ، والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والمراقبة. (عصام

بدوي، 2004، ص96)

إجرائياً: هي ان يقوم المشرف او الرئيس من خلال عمل يخصصه، بحيث يضع اهداف ثم يقوم بتخطيط لها وينظم الافراد

ويأمرهم القيام بالأعمال ثم يراقبهم على مدى التقدم في الاداء.

1-1- المعرفة:

لغة: عرف عرفة عرفانا ومعرفة وهي ادراك الشيء على ما هو عليه (احمد رضا، 1995، ص38)

اصطلاحاً: 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 الى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد

هذه الروابط او تفصلها. (عبد الستار علي، 2009، ص25)

إجرائياً: هي عملية التي يتم من خلالها استغلال المعلومات والافكار التي يمتلكها الفرد لاستغلالها في تحقيق اهداف

المنظمة.

1-2- إدارة المعرفة:

يعرفها السلمي على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها

واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة لاتخاذ القرارات،

وحل المشكلات (علي السلمي، 1998، ص22)

"هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكاءها الجماعي لتحقيق اهدافها الاستراتيجية". (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 الى الهدف المسطر.

1-3- الادارة الرياضية :

يعرفها هنري فايول **HINRY FAYOUL** فيعرف الادارة انها : " يقصد بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة " (مروان عبد المجيد ، ص52)

2- الاشكالية:

تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء، والنمو، والاستمرار، وهي التي تفسر سبب وجودها. ومن الجدير بالذكر أن إمكانية تحقيق هذه الأهداف أصبح أكثر صعوبة في الوقت الحاضر، وتحتاج إلى أساليب ووسائل جديدة وفقا للمفاهيم المعاصرة، إذ لم تعد الوسائل المادية من أرض ورأسمال مادي وموارد فحسب هي أسباب النجاح، بل تعدى الأمر ذلك، إذ أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، هذا فضلا عن أن تطور تكنولوجيا المعلومات ممثلاً في البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات كان له الدور الأبرز في نمو وتطور المعرفة التنظيمية في مختلف المجالات، وقد نجم على هذا التطور تنوع في المنظمات والسلع والخدمات التي تقدمها، والأساليب التي تطرح وتباع من خلالها، لقد أصبحت المنظمات تبحث عن الأساليب الإدارية التي تمكنها من البقاء والمنافسة، وتطبيقا وتوجيها، حتى تتمكن من اكتشاف المعرفة والحصول عليها وتنظيمها وحزنها واسترجاعها ونشرها وتطبيقها .

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 .

وتلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات، حيث انها تؤثر وبشكل كبير على الأداء التنظيمي في أبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة .

وتؤكد العديد من الدراسات إلى أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق عدداً من الفوائد منها: تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء .

ويرى "كاربون" carrion انه من المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها البنية التحتية لإدارة المعرفة ، واللازمة لدعم عملية تشخيص المعرفة وتحويلها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها .

كما تتمثل قيمة إدارة المعرفة في مقدرة المنظمات على التعامل مع الظروف وتصور المستقبل، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد، أما في حالة توفر إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار المخزون المعرفي للمنظمة الذي يساهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة .

ويسعى المركب المتعدد الرياضات الى تنفيذ برامجه بأداء أكثر فعالية وكفاءة وتعتبر إدارة المعرفة احد الادوات المستخدمة لتحقيق التميز والابداع وفرض الاستقرار وتحقيق النمو، في حين ان تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج يعتمد بشكل كبير على كيفية استغلال وخلق المعرفة نحو تحقيق الاهداف ، ويعتبر المركب المتعدد الرياضات منتج ومستهلك للمعرفة ، فأصبح من الضروري لتطبيق نظم وعمليات إدارة المعرفة اصلاح الهياكل التنظيمية وتطوير ثقافة المنظمة وتغيير انماط القيادة والاستغلال الامثل لتكنولوجيا المعلومات وتشجيع التعلم والابتكار ، وذلك للوصول للمعرفة الضمنية والصريحة الكامنة داخل هذه المنظمات وبما يشملها من عقول وافكار ومعتقدات وتوجهات .

وانطلاقاً مما سبق تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل العام على النحو التالي.

● هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات

لولاية المسيلة ؟

ومن خلال التساؤل العام نطرح بعض التساؤلات الجزئية.

● هل تساهم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ؟

● هل تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ؟

- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ؟

3- اهداف الدراسة :

للقيام بأي دراسة حول موضوع ما على الباحث تحديد اهداف بحثه التي يسعى للوصول اليها ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تهدف الى :

- محاولة التعرف على كيفية الاستغلال الامثل للمعرفة عند للعنصر البشري في ضل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق الاهداف .
- توضيح اهمية المناخ التنظيمي لإدارة المعرفة ومدى مساهمته في تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المنظمة
- التركيز على مدى اهمية تكنولوجيا المعلومات في مواكبة سير العمل ومدى مساهمتها في بين وحدات العمل .

4- اهمية الدراسة:

حيث تتجسد اهمية الدراسة من خلال ابراز الاهتمام الكبير بطريقة وكيفية الاستغلال ادارة المعرفة عند العنصر البشري في ضل ثقافته التنظيمية اضافة الى انها تزداد اهمية الدراسة في معرفة المناخ التنظيمي لإدارة المعرفة لتحقيق اهداف الادارة الرياضية وكذا تتبع الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة لتحسين اداء الادارة وسرعة في الإنتاجية مع تحسن مستواها العام وكذا ابراز وتوضيح بمفهوم إدارة المعرفة وتقديمه لمؤسستنا للاستفادة منه في ضل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان اديا الى السرعة في الاداء

5- فرضيات الدراسة :

5-1- الفرضية العامة : تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

5-2- الفرضيات الجزئية :

- تساهم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.
- تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.
- تساهم لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية للدراسة

1 الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية 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 افراد من اجل التأكد من مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها .

2- المجال المكاني والزمني :

- المجال المكاني : شملت دراستنا العمال الاداريين على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات والفروع التابعة له.
- المجال الزمني: اجرينا دراستنا خلال الفترة الممتدة من 13 مارس الى 10 افريل 2017

3- المنهج المستخدم:

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 وتحديدها ، 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 ، ص 313)

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 كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى

نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث). (بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي، دار

الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.)

4- مجتمع وعينة البحث :

1-4 مجتمع الدراسة :

ينظر إلى العينة أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله (رشيد زرواتي ، ص 17)

فالعينة هي عملية اختيار أفراد العينة الذين سوف يشاركون أو يلاحظون أو يسألون في الدراسة . (طيش غنية :بن السليخ بدرية ، 2006، ص59)

تمثل المجتمع في الدراسة التي نحن بصددتها في العمال الاداريين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة والبالغ عددهم (36) ، موزعين على (9) فروع وعلى هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

4-2 عينة البحث وكيفية اختيارها :

"من الصعوبات الجمة التي يواجهها الباحث في البحوث التربوية والرياضية مشكلة اختيار العينة حيث انه كلما استند الباحث في اختيار عينة بحثه على الاسس العلمية السليمة، كلما توصل لنتائج مرضية، حيث ان استخدام اسلوب العينة سهل في جمع البيانات وتحليلها وتلخيصها للحصول على نتائج بسرعة ممكنة " (مروان عبد المجيد ، 2002، ص58)

وبالنسبة للعينة المدروسة فقدرت بـ 30 موظف وموظفة ، و نظرا لصغر مجتمع الدراسة مما استدعى منا استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع المفردات حتى نحقق نتائج أكثر دقة وموضوعية (عينة مسحية) و6 عاملين استخدمناهم كعينة استطلاعية.

5 - ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع.

اولا: المتغير المستقل:

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

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

ثانيا: 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 : "الادارة الرياضية"

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.

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 إجابيات 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 للاداري.
 - احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا و نوعا ما
- وقد تضمنت استمارة الاستبيان على 21 عبارة مقسمة الى ثلاث محاور بمعدل (07) عبارات لكل محور.

7- الخصائص السيكومترية للأداة :

ثبات الأداة "الاستبيان :

الثبات يعتبر عامل في عملية تقنين الاستبيان ، وهو يعني أن يكون الاستبيان على درجة عالية من الدقة والاستقرار في النتائج المحصل عليها . ويشير "رايتسون " وجاسمان " وآخرون إلى أن الثبات يعني درجة ثبات ما يقيسه الاستبيان ،

وكما تشير " رمزية الغريب " إلى أن الثبات يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف.

حيث قام الطالب بتوزيع الاستبيان في المرحلة الأولى على عينة من الموظفين الإداريين بديوان مركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة وبلغ عددهم 06 موظفين بغية التعرف على مدى صلاحية الاداة المستعملة في الدراسة ، وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ ، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (03) يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.

المحور	العبارات الخاصة بالمحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأول	ع1، ع2، ع3، ع4، ع5، ع6، ع7	0.876
الثاني	ع8، ع9، ع10، ع11، ع12، ع13، ع14، ع15،	0.748
الثالث	ع16، ع17، ع18، ع19، ع20، ع21، ع22	0.688
الكلي		0.753

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل عالية حيث بلغت معامل الثبات (075)، وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من مجال 0.60، مما يؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي .

صدق الاداة: ويقصد بالصدق ان يقيس الاختبار فعلا القدرة او السمة او الاتجاه او الاستعداد الذي وضع الاختبار من أجل قياسه ، اي ان يقيس فعلا ما وضع لقياسه ، كما يشير الى قدرة الاختبار على تحقيق الغرض او الهدف الذي وضع من أجله. (بوسالم ، 2014، ص 60-61)

ويعتبر الصدق شرط اساسي في التعرف على مدى صلاحية الاداة المستخدمة، ولقد اعتمد الباحث في حساب الصدق على طريقتين الاولى عمل على إيجاد معامل الصدق ، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يبين صدق اداة لاستبيان وذلك عن طريق تربيع لمعامل الثبات

المحور	العبارات الخاصة بالمحور	معامل الصدق الذاتي
الأول	ع1، ع2، ع3، ع4، ع5، ع6، ع7	0.953
الثاني	ع8، ع9، ع10، ع11، ع12، ع13، ع14، ع15	0.864
الثالث	ع16، ع17، ع18، ع19، ع20، ع21، ع22	0.829
الكلي		0.867

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة معامل الصدق للاستبيان ككل عالية حيث بلغ معامل الصدق (0.86)، وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من مجال 0.60، مما يؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بصدق عالي .

صدق الاتساق الداخلي :

وبغرض التأكد من صدق الاستبيان، تم اللجوء إلى طريقة الاتساق الداخلي وذلك عن طريق بحث الدرجة

التقديرية لمعامل ارتباط كل بعد من الأبعاد لمقياس الاتجاهات مع الدرجة الكلية للمقياس ككل.

و يتحقق صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة،

ومن جهة ثانية حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم (05): يوضح ارتباط درجات أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور الاول	**0.787	0.01
محور الثاني	**0.834	0.01
محور الثالث	**0.745	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن جميع أبعاد مقياس الاتجاه الثلاثة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.74-0.83)، وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، و هو ما معناه أن جميع أبعاد المقياس تحقق الهدف المصمم من أجله .

8- الأساليب الإحصائية :

- الحزم الإحصائية (SPSS): هي احد وا هم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات ، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باق البرامج المماثلة ، وأهم هذه الخصائص ، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم . (عبد الحميد عطية ، 2001 ، ص391) .

ثم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الاصدار رقم 22 عن طريق الاساليب الإحصائية التالية :

- معامل الثبات ألفا كرومباخ

- النسبة المئوية :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

اختبار كا²:

يعتبر اختبار كا² من أفضل الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في حساب دلالة الفروق بين تكرارات النسبة و التكرارات و يستخدم كا² لحساب دلالة فرق البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار أو نسب مئوية و تقوم

فكرتها الأساسية على قياس مدى اختلاف التكرارات المشاهدة و التكرارات المتوقعة و المحتملة الحدوث (عبد المنعم أحمد الدردير 2006، ص130).

و يمكن حسابها من المعادلة التالية:

$$كا^2 = \frac{\text{مجم}(ت م - ت ن)^2}{ت م}$$

بحيث:

ت م: تكرار المشاهد

ت ن: تكرار المتوقع

الفصل الرابع :

الفصل الرابع :
الفصل الرابع :
الفصل الرابع :
الفصل الرابع :

عرض وتحليل النتائج

- تحليل أسئلة الاستبيان الخاص بالموظفين :

* المحور الأول: تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية:

السؤال رقم (01): هل هناك ثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال : هو معرفة اهم هناك ثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة الرياضية

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دال عند مستوى 0.01	0.000	26.13	1	14	15	%96.66	29	نعم
				-14	15	%03.34	1	نوعا ما
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت %96.66، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت 03.34 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن اغلبية الموظفين يعتقدون الثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة الرياضية يسهم في تجسيد بيئة تنظيمية تشجع على العمل والاداء المتميز ، كون الثقة التنظيمية بمختلف

مستوياتها سواء الثقة بالإدارة المشرفة او زملاء العمل ،تجعل الموظفين يشعرون شعور إيجابي اتجاه المؤسسة، مما يجعل الموظفين يتمتعون بولاء تنظيمي عالي يحفز العاملين ويزيد من دافعيتهم للإنجاز

السؤال رقم (02): تمنح المؤسسة فرص التفاهم والتشاور مع الاخرين حول الهدف المسطر ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان المؤسسة تعطي فرص التشاور مع العاملين نحو الهدف المسطر

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	73.3	10	-12	2	23.40	0.000	دال عند مستوى 0.01
نوعا ما	7	23.3	10	-3				
لا	1	3.3	10	-9				
الإجمالي	30	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (22) فردا بنسبة مئوية بلغت 73.3 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " والبالغ عددهم (07) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كأ²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 23.40 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن اغلبية الموظفين يرون ان المؤسسة تمنح لهم فرصة لتقديم آرائهم ووجهات نظرهم حول الاهداف المسطرة ، مما يدل ان النمط القيادي تشاركي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بالأهداف المحددة مما يهيئ جو داخل المؤسسة على زيادة المردود

السؤال رقم (03): هل تقوم المؤسسة بمبدأ تبادل الراي مع العاملين في كيفية التسيير ؟

الغرض من السؤال : معرفة ان المؤسسة تقوم على تبادل الراي مع العاملين في كيفية التسيير

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دال عند مستوى 0.05	0.71	0.13	1	8	15	%46.7	14	نعم
				-8	15	%53.3	16	نوعا ما
				////		%100	30	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت %46.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (16) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %53.3، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.13 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ، أن أغلبية الموظفين يرون ان المؤسسة تتبادل الراي وتشاركهم في آليات التسيير الاداري المنتهجة في العمل الاداري مما يساهم في دمج العامل في كيفية سير العمل مما تشعره بانها ليس مقيد في طريقة عمله بل يصبح ينظر اليها على انه قائد وعامل في نفس الوقت.

حيث نجد نظرية التكيف وضمن هذه النظرية ، يكون تميز المؤسسات ذات الاداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة ، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة حيث تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل ، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والابداع (موس اللوزي، 2002، ص 28)

السؤال رقم (04): " تعمل المؤسسة على فرص التعاون والعمل ضمن فريق

الغرض من السؤال : هو ان المؤسسة تعمل على خلق فرص التعاون والعمل ضمن فريق

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دال عند	0,03	8.53	1	8	15	%76.7	23	نعم
مستوى				-8	15	%23.3	07	نوعا ما
0.05				////		100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فردا بنسبة مئوية بلغت %76.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (07) فرد بنسبة مئوية قدرت 23.3 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ، أن أغلبية الموظفين قد أكدوا انه يوجد تعاون داخل بيئة العمل بما يتعلق بإنجاز الاعمال، وانهم يعملون ضمن في فرق عمل التي من خلالها تضمن سيرورة العمل دون انقطاع واستمرارية بالإضافة الى تكوين جو مناسب للعمل

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

السؤال رقم (05): تسعى المؤسسة الى تشجيع الافراد وتحفيزهم بغية زيادة الرغبة في الاداء لسرعة في تحقيق الاهداف ؟
الغرض من السؤال : ان المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين وتشجعهم بهدف زيادة الرغبة في الاداء
وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دال عند مستوى 0.01	0.000	12.60	2	9	10	69.3	19	نعم
				-3	10	13.3	04	لا
				-6	10	23.3	17	نوعا ما
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فردا بنسبة مئوية بلغت 69.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت 04.33%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الافراد الذين كانت اجابتهم على السؤال بالبديل نوعا ما والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية تقدر ب 23.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 12.60 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان العينة المستجوبة اعطت الانطباع الحسن عن الجانب التحفيزي المطبقة من قبل الادارة العليا اتجاه العاملين، مما عزز لديهم سلوك الانتماء الذي ينمو حينما يجد البيئة الخصبة لذلك ، و نقصد هنا بالمتناخ التنظيمي الجيد فالموظف الذي ينال حقوقه كاملة من غير مشقة ولا اعسار يتعزز لديه سلوك الولاء والانتماء اتجاه مؤسسته لا سيما منها ما يسمى بالولاء العاطفي وهو احد ابعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (معياري، عاطفي، مستمر)

، والذي يعنى درجة ارتباط العامل عاطفيا بالمنظمة التي يعمل بها، وهو يتأثر من خلال ادراكه للخصائص المميزة لعمله ومدى رضاه عن القرارات الى تتعلق بأمور العمل والتنظيم.

السؤال رقم " 06 " هل تمنحك الإدارة فرصة التشاور بين العاملين ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان تمنح العاملين فرص التشاور مع بعضهم وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دال عند مستوى 0.05	0,00	16.13	1	11	15	%86.7	26	نعم
				-11	15	%13.3	04	نوعا ما
				////		100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة مئوية بلغت 86.7 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان الفئة الغالبة من المستجوبون يؤكد على النمط التسيير التشاركي ، وان الإدارة تسعى لتكريس روح التعاون بين العاملين وذلك بهدف دمج العامل في بيئته التي يعمل فيها فمن خلال التشاور تزداد الثقة بين العاملين مما تولد لديهم القدرة لأداء الاعمال

السؤال رقم (07): تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات والوثائق التي تمتلكها ؟

الغرض من السؤال : هو التأكد من ان المؤسسة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بها

بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دال عند	0.000	26.13	1	14	15	%96.66	29	نعم
مستوى				-14	15	%03.34	1	نوعا ما
0.01				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت %96.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت ب %03.34، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب 26.13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يؤكد على الطابع الخصوصية المهنية ، ومحافظة المؤسسة على سرية المعلومات والوثائق التي تمتلكها وذلك للحفاظ على الطابع الديناميكي للمؤسسة لتجنب اي تسرب طريقة عملها ووثائقها

المحور الثاني: تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (08): هل يوجد لدى الافراد الخبرة للقيام بالمهام في سبيل تحقيق الهدف ؟

الغرض من السؤال : هو ان المؤسسة تستقطب افراد ذو خبرة وعلم بالأعمال التي سيقومون بها

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دال عند مستوى 0.05	0.01	6.35	1	10	15	83.3%	25	نعم
				-10	15	16.7%	08	نوعا ما
				////		100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فردا بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (08) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 26.66%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان غالبية أفراد عينة الدراسة قد اظهروا قناعة في وجود عنصر الخبرة الذي يضمن الاستمرارية في المؤسسة والتمسك بها لأنها تقدم خدمات ومزايا اجتماعية تزيد من ولاء العمال ، ، و هو امر ينعكس على الأداء الكلي للموظفين عند القيام بمهامهم . ويدفع بالموظفين الى مضاعفة جهودهم وبذل المزيد من الاعمال التطوعية، وهذا ما جاء في نظرية سجية الثقافة حيث تتمحور افكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي

يعطيها افراد التنظيم قيمة معينة، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة التي ينتج عنها المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصية الافراد

السؤال رقم (09): هل يوجد لدى الافراد المهارة اثناء اداء الاعمال؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان الافراد يمتلكون مهارة عند ادائهم لأعمالهم

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دال عند مستوى 0.05	0.01	8.60	02	7	10	56.7	17	نعم
				-1	10	30	09	نوعا ما
				-6	10	13.3	04	لا
				/////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (09) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8.60 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج : من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان أغلبية العينة المستجوبة اعتبروا ان الافراد يمتلكون مهارات أثناء قيامهم بالأعمال المنوط بهم مما ينعكس على فاعلية المؤسسة ومردودها فالمهارة تعتبر عنصر مهم في الاعمال فمن خلالها تزيد نسبة المردودية الانتاجية اضافة الى الاتقان في الاعمال المراد ادائها

السؤال رقم (10): هل تستقطب المؤسسة موظفين ذوي خبرة تتلاءم مع هدف المؤسسة ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان المؤسسة تختار العاملين ذوي خبرة عند عملية جلب العمال الى المؤسسة

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

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

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت 53.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كأ²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يؤكدون ان المؤسسة تستقطب العمال المؤهلون وذلك من خلال تقنيات الوصف الوظيفي، وتحديد موصفات شاغلي الوظائف وان العمال الذين تجلبهم المؤسسة يمتلكون مؤهلات جسمية وتقنية تتلاءم مع الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة

السؤال رقم (11): " يوجد لدى العمال القدرة على ابداء الرأي حول الهدف المسطر ؟

الغرض من السؤال : والهدف هو معرفة ان للعاملين لديهم القدرة على ابداء آرائهم حول كيفية وطريقة العمل

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دال عند مستوى 0.05	0.02	7.20	02	6	10	53.3	16	نعم
				0	10	33.3	10	نوعا ما
				-6	10	13.3	04	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت 53.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان غالبية العظمى من افراد عينة الدراسة يقرون انهم يستعطون ان يقدموا وجهات النظر حول الاهداف المسطرة وان لهم القدرة على ابداء رايبهم مما يؤدي الى خلق الاستقرار الوظيفي نحو وضعيتهم المهنية مما يوفر الامن الوظيفي او المهني الذي يعد من العوامل المهمة داخل الادارة الرياضية

السؤال رقم (12): " هل تستفيدون من ترقيات وتحفيزات كافية ؟

و الغرض من السؤال : هو معرفة ان المؤسسة تقوم بعمليات تحفيز عامليها من خلال الترقيات والمكافئات

بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند مستوى 0.01	0.002	12.60	02	-3	10	23.3	07	نعم
				9	10	63.3	19	نوعا ما
				-6	10	13.3	04	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (07) فردا بنسبة مئوية بلغت 23.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (19) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 63.3%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كأ²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 12.60 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن العمال لا يستفيدون بالقدر الكافي من الترقيات ولتحفيز المطلوب الذي يحقق اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يغطي كل احتياجاتهم فالعامل عندما توفر له المتطلبات يطمئن في عمله مما يزيد في مردوده الانتاجي، حيث نجد نظرية العلاقات الانسانية والدوافع تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل

اجتماعي ولديه دوافع، وتنظر هذه النظرية للعامل انه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون (محمود سليمان العميان، 2005، ص44)

السؤال رقم (13): " هل يشارك الموظف في معالجة الصعوبات التي تحدث اثناء العمل ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان العامل لديه القدرة على مواجهة الصعوبات والعراقيل التي قد تحدث له عند أدائه

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دال عند مستوى 0.05	0,02	4.80	1	6	15	%70	21	نعم
				-6	15	%30	09	نوعا ما
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" والبالغ عددهم (09) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الموظفين بصورة إجمالية يدركون أنهم محل ثقة من إدارتهم فتشركهم في صنع القرارات وتستشيرهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة ، ويساهمون في حل ومعالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وهو سلوك يحسب في صف الإدارة التي تفتح ابواب الحوار وصناعة القرار مع جميع أفرادها وتجعلهم يشعرون ان المشاكل التي

تواجه الإدارة مشاكلهم وهذا ما يبرر شعور الموظفين بالانتماء لهذه المؤسسة و لعل اعتراف 90 % من الموظفين بهذا الامر يعد تمشين لجهود المؤسسة وقيادتها الديمقراطية .

لسؤال رقم (14): " هل يوجد لدى الموظف المعرفة حول الوصف الوظيفي ؟

الغرض من السؤال : هو التأكد ان الموظف على دراية حول الخصائص والشروط التي تتوفر في العامل والمنصب

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند مستوى 0.01	0.00	30.20	02	14	10	80	24	نعم
				-9	10	3.33	01	نوعا ما
				-5	10	16.77	05	لا
				/////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فردا بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (01) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 30.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

الاستنتاج: من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين على الاطلاع بالوصف الوظيفي لمناصبهم التي يشغلونها ، وهذا يدل ان المؤسسة تتوفر على نمط تسيير يطبق منهج وتقنية تحليل العمل ويوظفها في توجيه واختيار العمال المناسبين لشغل وظائف معينة

السؤال رقم (15): " هل تسند لكم أكثر من مهامكم ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان المؤسسة تقوم بتكليف العاملين أكثر من مهامهم او ان كل عامل له عمل واحد بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند مستوى 0.05	0.02	7.40	02	7	10	56.7	17	نعم
				-3	10	23.3	07	نوعا ما
				-4	10	20	06	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (07) فردا بنسبة مئوية قدرت 23.3%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (06) فردا بنسبة مئوية قدرت ب 20 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 7.40 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05%.

الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية العاملين بالمؤسسة يؤكدون على انها تمنح لهم وتفوض لهم صلاحيات أكثر لتمكينهم من أداء مهامهم دون التعقيدات البيروقراطية وذلك خاضع الى عدة امور منها قلت العمال او عدم توفر الخبرة لدى بعض العاملين

المحور الثالث: تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة الرياضي

السؤال رقم (16): " هل تعتبر التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للمؤسسة للوصول الى تحقيق الهدف ؟

الغرض من السؤال : هو التأكد من العاملين ينظرون الى التكنولوجيا على انها وسيلة مهمة للمؤسسة

و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	%96.66	15	14	1	26.13	0.000	دال عند مستوى 0.01
نوعا ما	1	%03.34	15	-14				
الإجمالي	30	%100		////				

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت %96.66، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت 03.34 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين يؤكدون على أهمية تكنولوجيا المعلومات كخيار استراتيجي لأي مؤسسة ، كون ان البيئة التنظيمية في عصرنا اليوم تختلف اختلافا كبيرا على ما كانت عليه في السابق وزيادة المتطلبات المعرفية في الوسط المهني من خلال ادخال الحواسيب والانترنات الخ .

حيث أكدت دراسة علاوي مریم في دراستها حول متطلبات ادارة المعرفة حيث توصلت الى انه لا بد من التوجه الى التكنولوجيا باعتبارها خيار استراتيجي لمسايرة التطور الحاصل في مجال الادارة والتسيير.

السؤال رقم (17): تتوفر لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن الاعمال الورقية والتحول الى النظام الالكتروني؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان المؤسسة تستطيع ان تعمل بالوسائل التكنولوجية وانها تستغني عن الاعمال التي تقوم بالوثائق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
دال عند مستوى 0.00	0.00	21.8	02	12	10	73.3	22	نعم
		0		-7	10	10	03	نوعا ما
				-5	10	16.7	05	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فردا بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (03) فردا بنسبة مئوية قدرت 10%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) فردا بنسبة مئوية قدرت ب 16.7 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 21.80 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

الاستنتاج : من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قدرة المؤسسة على التخلي الاجراءات الإدارية عن الاعمال الورقية التي أثقلت كاهلها ، والتوجه نحو عصنة وسائل المؤسسة من خلال الاعتماد على الحواسيب والبرمجيات التي تسهل على سيورة العمل الاداري وسرعته

السؤال رقم (18): " يتوفر لدى المؤسسة اجهزة الاعلام الالي كافية ؟

الغرض من السؤال : هو التأكد من ان المؤسسة تحتوي على حواسيب وانها لديها وسائل تكنولوجية

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
دال عند	0.00	43.4	02	17	10	90	27	نعم
مستوى		0		-8	10	6.7	02	نوعا ما
0.00				-9	10	3.3	01	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (02) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 43.40 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%..

الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر ان المؤسسة تتوفر على عدد لا بأس به من أجهزة الحاسوب ، مما يدل ان المؤسسة تتوفر على تكنولوجيا تساعدها في تسهيل الاجراءات الادارية ، فأجهزة الحاسوب تعتبر وسيلة مهمة في القيام بالأعمال مما تؤدي سرعة في اداء الاعمال فمن خلاله تمكن من التخلي عن الاعمال الورقية

وهذا ما جاء في دراسة جعيجع حمزة الذي جاءت في دراسته على ان مديرية الشباب والرياضة توفر على اجهزة اعلام آلي لتسهيل العملية الادارية .

السؤال رقم (19): هل توفر المؤسسة برمجيات وشبكة الانترنت بشكل كافي ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان للمؤسسة لديها شبكة انترنت وبرمجيات التي بدورها تسهل عملية التسيير وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 19	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	11	36.7	10	1	02	4.20	1.22	غير دال عند مستوى 0.05
نوعا ما	14	46.7	10	4				
لا	05	16.7	10	-5				
الإجمالي	30	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 36.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية قدرت 46.7%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) فردا بنسبة مئوية قدرت ب 16.7 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاسم²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 4.20 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين .

الاستنتاج : من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم توفر المؤسسة على برمجيات وشبكات الأنترنت الداخلية بالمقدر المطلوب حيث ان الانترنت في وقتنا الراهن تعتبر اهم عنصر في الادارة وهذا راجع الى التطور الهائل الذي يمر به العالم اليوم حيث ان الشبكة الالكترونية تعتبر قرية صغيرة.

السؤال رقم (20): " هل توفر المؤسسة برامج حماية لمنع تسرب المعلومات؟

الغرض من السؤال : معرفة ان المؤسسة تحتوي على برامج لمنع تسرب المعلومات وتحمي اسرارها

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
دال عند مستوى 0.05	0.04	6.20	02	5	10	50	15	نعم
				-6	10	13.3	04	نوعا ما
				1	10	36.7	11	لا
				////		100%	30	الإجمالي

من خلال من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية قدرت 13.3%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية قدرت ب 36.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 6.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05%..

الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر ان المؤسسة لا تتوفر على برامج حماية لمنع تسرب المعلومات وذلك راجع الى عدم توفر التكنولوجيا بالشكل الكافي داخل المؤسسة وهذا راجع لعدم توفر المؤسسة الى اجهزة متطورة التي بدورها تحمي المعلومات الموجودة داخل هذه الاجهزة

السؤال رقم (21): " هل يتوفر لدى المؤسسة اجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل: اجهزة العرض، الماسح الضوئي، طابعات ؟

الغرض من السؤال : هو التأكد من المؤسسة تمتلك بعض الاجهزة التي تسهل نشر المعلومات وتخزينها

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 21
دال عند مستوى 0.01	0.00	20.60	02	15	10	26.7	8	نعم
				-6	10	70	21	نوعا ما
				7	10	3.3	03	لا
				-7				
				////		100%	30	الإجمالي

من خلال من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (08) فردا بنسبة مئوية بلغت 26.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (21) فردا بنسبة مئوية قدرت 70%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) فردا بنسبة مئوية قدرت ب 3.3 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 20.60 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05%..

الاستنتاج: من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر ان المؤسسة تتوفر على اجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل: اجهزة العرض، الماسح الضوئي، طابعات التي تعتبر اداة مهمة لتبادل المعلومات فمن خلالها يمكن شرح كيفية العمل والتسيير ومكونات المؤسسة والوحدات التابعة لها

السؤال رقم (22): " هل يتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة مثل: الشبكة الداخلية، البريد الإلكتروني، فيسبوك ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة ان المؤسسة لديها وسائل تكنولوجية حديثة لنقل المعلومات والملفات بين الوحدات الادارية

و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 22
دال عند مستوى 0.01	0.000	22.53	1	13	15	%93.3	28	لا
				-13	15	%6.7	02	نوعا ما
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبدليل "لا" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت %93.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "نوعاً ما" والبالغ عددهم (02) فرداً بنسبة مئوية قدرت 6.7 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق يظهر ان المؤسسة تتوفر على تسهيلات تكنولوجية تساعدهم في نقل المعلومات والاعمال من مكتب لأخر او من مستوى الى مستوى بدل من عملية نقل المعلومات التي تعتمد على الاعمال الورقية التي اصبحت وسيلة تقليدية

مقارنة النتائج بالفرضيات

الفرضية الأولى. تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (28) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا2 للمحور الاول

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
السؤال	كا ²	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	26.13	دالة
السؤال رقم 2	23.40	دالة
السؤال رقم 3	0.13	غير دالة
السؤال رقم 4	8.53	دالة
السؤال رقم 05	12.60	دالة
السؤال رقم 06	16.13	دالة
السؤال رقم 07	13.33	دالة

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية

من خلال البيانات والاحصاءات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة العلمية تبين ان للبيئة التنظيمية الاثر الايجابي في تحقيق اهداف الادارة الرياضية وانها تعزز المناخ لديهم بخلق الجو المناسب كما ان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تساعد لإدارة المعرفة الوصول الى رؤيتها المستقبلية ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها وبالنظر الى الجدول السابق رقم(28) نجد ان العبارات الدالة احصائيا والتي كانت فيها كا² المحسوبة اكبر في العبارات على النحو التالي (1. 1.6.5.4.2.7) بحيث تم تسجيل اكبر قيمة لكا² المحسوبة في العبارة (1) التي كانت قيمتها (26,13) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعند درجة الحرية df 2 اما اصغر قيمة بالنسبة لكا² فكانت (0.13) في العبارة (3) فمن خلال الاختلاف الكبير بين آراء افراد العينة والتي تعكس دلالة غالبية العبارات إحصائيا نقبل الفرض القائل ان للثقافة التنظيمية تساهم في في تحقيق اهداف الادارة الرياضية .

وهذا ما تطرقنا اليه في الخلفية النظرية حيث يتطلب توفر في اي منظمة أن تكون الثقافة السائدة متوافقة وملائمة مع مبدأ التعلم وادارة المعرفة، إضافة الى ان تكون هاته الثقافة التنظيمية مشكلة في فرق عمل اضافة الى ان تكون البيئة مشجعة على العمل وان تكون محفزة لزيادة الرغبة والالتقان في الاداء كما ان مبدا تكوين ثقة نين العاملين ضرورية مع الحفاظ على سرية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة .

وهو ما اكدت عليه العديد من الدراسات منها دراسة **جميع حمزة 2013** على تطبيق اداة المعرفة الى حد ما اضافة الى دراسة **علاوي مريم 2015** والتي توصلت الى ان الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة دور في تنمية الولاء التنظيمي لدى المؤسسات الرياضية وفيما يخص دراسة **عبد الله ولد المدلل** فقد استنتج العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الدلالة 0.715 (درجة الارتباط)

الفرضية الثانية: ا تساهم لقوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية

تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (29) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كا2 للمحور الثاني

نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين		
السؤال	كا ²	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 08	13.33	دالة
السؤال رقم 09	8.60	دالة
السؤال رقم 10	7.20	دالة
السؤال رقم 11	7.20	دالة
السؤال رقم 12	12.60	دالة
السؤال رقم 13	4.80	دالة
السؤال رقم 14	30.20	دالة
السؤال رقم 15	7.40	دالة

تنطلق الفرضية الجزئية الثانية من اعتقاد ينص على أن: القوى البشرية لإدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف

الادارة الرياضية

من خلال الجداول و المعطيات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة واعتماد على الجدول السابق رقم (29) نلاحظ كل الاجابات الخاصة بهذا المحور كانت تعكس انه للموارد البشرية دور في تحقيق اهداف الادارة الرياضية، وهذا ما نجده في العبارات من 8 الى 15 بحيث تم تسجيل اكبر قيمة لـ χ^2 في العبارة (14) اكبر مقدار بـ (30.20) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df = 2$ ، اما اصغر قيمة بالنسبة لـ χ^2 فكانت قدرة بـ (4.80) في العبارة رقم (13) ، فمن خلال ما سبق من تحليلنا للعبارات نلاحظ انعكاس دلالة كل العبارات احصائيا ومنه يمكن القول وقبول الفرض القائل ان القوى البشرية تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية .

وما جاء في الخلفية النظرية حول الموارد البشرية واهميتها ومدى قدرتها على تقديم القوة للإدارة الرياضية في تعتبر المحرك الرئيسي لها كما انها تعتبر اهم مورد تقوم عليه الادارة ، وللقوى البشرية اهمية كبيرة وللموظف له دور في انجاز الاعمال بالجوودة والسرعة المطلوبة ، حيث يعتبر الموظف هو راس مال المؤسسة ومحور منظومة العمل ، ولتحقيق التميز والتفوق لا بد من وضع الموظف من أولويات المؤسسة من خلال تهيئة بيئة العمل ، ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة، والعمل على استشارة الموظف لتقديم الافكار وخلق المعارف التي تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الله ولد المدلل 2012 حيث اكد على انها هنالك علاقة بين القوى البشرية ومستوى الاداء عند درجة ارتباط 0.777 ، وكذا نجد دراسة جميع حمزة 2013 على ان للقوى البشرية لإدارة المعرفة تطبق الى حد ما بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، إضافة الى دراسة علاوي مريم 2015 التي تتفق مع دراستنا في كون ان للقوى البشرية الاثر الكبير في تنمية الاداء الوظيفي لدى المؤسسات الرياضية ، وهذا ما توصلنا اليه في الفرضية الثانية ان القوى البشرية تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

الفرضية الثالثة: تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثالث من الاستبيان.

الجدول رقم (30) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كـ 2 للمحور الثالث

نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين		
السؤال	χ^2	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 16	26.13	دالة
السؤال رقم 17	21.80	دالة
السؤال رقم 18	43.40	دالة
السؤال رقم 19	4.20	دالة

السؤال رقم 20	6.20	دالة
السؤال رقم 21	20.60	دالة
السؤال رقم 22	22.53	دالة

تنطلق الفرضية الجزئية الثالثة من اعتقاد ينص على أن لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

من خلال الجداول و المعطيات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة واعتماد على الجدول السابق رقم (30) نلاحظ كل الاجابات الخاصة بهذا المحور كانت تعكس انه لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق اهداف الادارة الرياضية، وهذا ما نجد جميع عبارات هذا المحور بحيث تم تسجيل أكبر قيمة لـ χ^2 في العبارة (18) أكبر مقدار بـ (43.40) عند مستوى عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df = 2$ ، اما اصغر قيمة بالنسبة لـ χ^2 فكانت قدرة بـ (4.20) في العبارة رقم (19) فكل الموظفين يقرون على انه لتكنولوجيا المعلومات اهمية بالغة على مستوى الادارة الرياضية فمن خلال ما تم احصائه ومن خلال تحليل العبارات نلاحظ انعكاس دلالة كل العبارات احصائيا ومنه يمكن قبول الفرض القائل ان تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية .

ومن خلال الخلفية النظرية نجد ان جميع العاملين والموظفين يقرون ويعبرون ان التكنولوجيا تعتبر خيارا استراتيجيا لإدارة المؤسسة بشكل سهل اضافة الى قدرة المؤسسة على التخلي عن الاعمال الورقية التي أثقلت كاهلها ، والتوجه نحو عصرنه وسائل المؤسسة ، كما انه لا بد للمؤسسة من توفرها على عدد لا بأس به من أجهزة الحاسوب ، اضافة الى ان البرامج الحاسوبية تساعد في الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية، حيث لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية فالأمر يحتاج الى نظام الكتروني متكامل.

وتتفق هذه الدراسة الى ما توصلت اليه دراسة **علاوي مريم** 2015 حيث نجد انها وجدة لتكنولوجيا المعلومات دور في تنمية الاداء الوظيفي لدى المؤسسات الرياضية ، وقد تختلف دراستنا مع دراسة **جميع حمزة** 2013 الذي توصل الى ان تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة لا تطبق بمديرية الشباب والرياضة وهذا لعدم توافر الامكانيات التكنولوجية والمادية من حواسيب ذات جودة عالية وضعف تدفق سرعة الانترنت مما جعل العاملين يعانون من هذه الناحية، وهذا على عكس ما توصلت اليه الدراسة الحالية .

مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

جدول رقم (31) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.	الفرضية العامة

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن الفرضيات الجزئية التي صاغها الطالب و اقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجهة للموظفين المبينة في الجداول أعلاه رقم (28) (29) (30) ومنه نستنتج ان الفرضية العامة للبحث قد تحققت ، والتي تنص: تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

الفن الخطي

الاستقامة والاعتدال

الاستنتاجات العامة :

عند الانتهاء من البحث يشرع الباحث في استعراض لاهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج الاستبيان وكذا من خلال الدراسة الميدانية حول مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات ثم التوصل الى بعض النتائج التي كنت اصبو اليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات .

اظهرت النتائج التي تم التوصل اليها من خلال نتائج المحور الاول والمتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ، الى ان للثقافة التنظيمية دور كبير ينعكس ايجابا على مردود الادارة وذلك من خلال تعزيز التشاور مع الموظف وتهيئة الجو المناسب، حيث تعتبر اساسا هاما في تشكيل بنية العمل داخل المنظمة، وتحديد سلوكيات وطريقة تعاملاتهم ، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الاول.

ومن خلال نتائج المحور الثاني والمتمثل في مساهمة القوى البشرية في تحقيق اهداف الادارة الرياضية، فقد استخلصنا الى انه للقوى البشرية دور في تحقيق اهداف الادارة الرياضية وذلك باعتبار ان العنصر البشري يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة وراس مالها الفكري حيث ان للتشاور والتحفيزات المادية والمعنوية الاثر الكبير على مردوده الانتاجي ولتحقيق التميز والتفوق لا بد من وضع الموظف من أولويات المؤسسة من خلال تهيئة بيئة العمل ، ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة، والعمل على استشارة الموظف لتقديم الافكار وخلق المعارف التي تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الثاني.

كما اظهرت نتائج المحور الثالث والمتعلق بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق اهداف الادارة الرياضية، تم التوصل الى ان للمعلومات التكنولوجية دور في تحقيق اهداف الادارة الرياضية وذلك راجع الى انه لا بد من التحول الى النظام التكنولوجي لمواكبة التطورات العلمية في مجال التسيير ، حيث تعتبر ان التكنولوجيا خيارا استراتيجيا اضافة الى التحلي عن الاعمال الورقية التي تثقل على العمل ولا بد من وجود برامج حماية وحواشيب عالية الجودة اضافة الى ان ديوان مركب متعدد الرياضات يتوفر على عدد لا بأس به من الامكانيات التكنولوجية ، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الثالث .

لإدارة المعرفة مساهمة كبيرة في تحقيق التقدم في عملية ادارة المؤسسة فهي توفر للإداريين والمسيرين معرفة كاملة حول ثقافة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وكيفية استغلال عنصرها البشري في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعرفية.

حيث يبحث ديوان مركب متعدد الرياضات الى تجسيد هذه المقومات من ترسخ ثقافة تنظيمية و تأهيل المورد البشري ومواكبة التطور التكنولوجي بهدف تحقيق اهدافه الادارية من تسيير واعداد الخطط وتنظيم ورقابة العمل.

الاقتراحات :

- في ضوء استعراضنا لاهم النتائج سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات
- اعداد وتكوين البيئة المناسبة التي تمكن من اداء الوظائف والاعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفة للعاملين لاستغلالها
 - اثناء الاعمال والعمل على تكوين فرق عمل اثناء اداء الوظائف لزيادة الانتاج وسرعته اضمن الاستمرارية
 - الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره راس المال الفكري للمؤسسة مع وضع نظام عادل للحوافز والترقيات بهدف
 - ضمان استثمار الطاقات البشرية مما يؤدي الى زيادة الرغبة في العمل وكذا العمل على جلب موظفين ذوي خبرة في المجال ومتخصصين
 - الاعتماد على نظام التشاور مع الموظفين مما يشعرهم بالانتماء الى المؤسسة وليس كأفراد عاملين فيها ، والعمل على
 - مبدأ تبادل الآراء مع العاملين الذي بدوره تقدم افكار جديدة من شأنها رفع من مستوى الاداء
 - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتخلي على الاعمال الورقية التي اصبحت من الاعمال التقليدية والعمل على
 - تكوين فريق عمل متخصص في التصميم والبرمجة يشرف على كافة عمليات الحوسبة والتطور

الافاق المستقبلية :

- من خلال الدراسة والنتائج التي توصل اليها نستخلص الافاق في المستقبل وهي:
- الحرص على متطلبات ادارة المعرفة واستغلالها في المجال الرياضي
 - الاعتماد على المجال العلمي في الادارات الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمة على ادارة المعرفة

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، نظريات الإدارة وتطبيقاتها ، ط1، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2003
- 2- أحمد رضا ، "معجم متن اللغة " ، موسوعة لغوية حديثة، دار مكتبة الحديث، بيروت، 1995
- 3- أحمد شلبي ، منهجية البحث العلمي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 4- السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: لبنان، 1985
- 5- المنجد العربي في اللغة والاعلام دار المشرق، بيروت، ط27، لبنان، 1984
- 6- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.
- 7- ديولد فان دالين، ترجمة، محمد نبيل نوفل وآخرون : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2 ، القاهرة، مصر، 1984
- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر ، ط1، 2002
- 8- رضا صاحب أبو أحمد علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة ، لمحات معاصرة ، معاصرة ، مؤسسة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006
- 9- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2005
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الادارية ، المكتبة العصرية لطباعة والتوزيع ، جامعة المنصورة ، 2002.
- 11- عبد الحميد عطية ، تحليل الاحصائي وتطبيقاته في دراسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب العلمي الحديث ، 2001

12- عبد الستار العلي، عامر ابراهيم فتديليجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

13- عبد الغفار حنفي ، محمد فريد صحن ، التنظيم والإدارة ،الدار الجامعية ، بيروت ، 1989

14- عبد المنعم أحمد الدردير، الإحصاء البارامترى و اللابارامترى، عالم الكتب، القاهرة- 2006.

15- عصام بدوي ،موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ،الطبعة الأولى ،دار الفكر العربي ،القاهرة ، 2001،

16- علاء الدين عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرار ، دار وائل للنشر، ط1، 2005.

17- علي السلمي، "الادارة بالمعرفة"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهر، 1998

18- 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

19- غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، 2010

20- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة ، جدر للكتاب العالمي، عمان، 2007

21- قنديليجي عامر وآخرون ،نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان، الاردن، 2005،

22- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008.

23- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الردن، 2005

24- مروان عبد المجيد ابراهيم ، طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية ، الدار العلمية للنشر ، الطبعة 1 ، عمان ، الاردن ، 2002

25- مروان عبد المجيد ابراهيم ، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر ، الأردن ، 2000

26- مصطفى حسين باهي ، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، الطبعة الاولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2001.

27- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002.

28- منال محمد الكردي ، جلال ابراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية لتطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003

29- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، ط 1 ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، الردن ، 2002

30- نجم عبود نجم ، مفاهيم الاستراتيجيات العلمية ، جامعة الزيتونة ، ط 1 ، 2005

31- نصف ثابت ، أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 1984

المراجع الاجنبية :

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

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

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

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

الدوريات والمجلات:

1- حمودة هدى، نحو آفاق الاصلاح والتطوير الاداري لأداء الأعمال إلكترونيا نحو شبكة الأنترنت، شعون الشرق الاوسط

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

2- ياسين ،سعد، دراسة بعنوان: المعلومات وإدارة المعرفة، رؤيا واستراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة14،

عدد260، 2000.

الاطروحات والرسائل العلمية:

1- جعيجع حمزة، تطبيق متطلبات ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر STAPS،

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2013

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

تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013.

3- 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،

4- علاوي مريم، متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر STAPS،

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة 2015

5- طبيش غنية :بن السليخ بدرية دور التلفزيون في تنمية القيم الأخلاقية لدى الشباب، قسم علم النفس وعلم التربية

والأرطوفونيا ،كلية الآداب ،2006

الملتقيات والمؤتمرات:

1- الموسوي سناء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إدارة المعرفة، الملتقي الدولي :المعرفة الركيزة الجديدة

والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005

الملاحق

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

تخصص ادارة وتنظيم في الرياضية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الادارة والتنظيم في الرياضة

حيث نقوم دراسة بعنوان " مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية"

أضع بين ايديكم هذا الاستبيان نأمل باهتمامكم وتعاونكم والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان وارجو التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية وتحديد اجابتم بعلامة (X)

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

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الدراسية: 2016-2017

المحور الاول: تساهم البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

لا	نوعا ما	نعم	العبرة	
			هل هناك ثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة الرياضية؟	01
			تمنح المؤسسة فرص التفاهم والتشاور مع الاخرين حول الهدف المسطر	02
			هل تقوم المؤسسة بمبدأ تبادل الراي مع العاملين في كيفية التسيير ؟	03
			تعمل المؤسسة على فرص التعاون والعمل ضمن فريق	04
			تسعى المؤسسة الى تشجيع الافراد وتحفيزهم بغية زيادة الرغبة في الاداء لسرعة في تحقيق الاهداف	05
			هل تمنحكم الادارة فرصة التشاور بين العاملين	06
			تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات والوثائق التي تمتلكها	07

المحور الثاني: تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

لا	نوعا ما	نعم	العبرة	
			هل يوجد لدى الافراد الخبرة للقيام بالمهام في سبيل تحقيق الهدف ؟	08
			هل يوجد لدى الافراد المهارة اثناء اداء الاعمال ؟	09
			تستقطب المؤسسة موظفين ذوي خبرة تتلاءم مع هدف المؤسسة	10
			يوجد لدى العمال القدرة على ابداء الراي حول الهدف المسطر	11
			هل تستفيدون من ترقيات و تحفيزات كافية ؟	12
			هل يشارك الموظف في معالجة الصعوبات التي تحدث اثناء العمل ؟	13

			هل يوجد لدى الموظف المعرفة حول الوصف الوظيفي؟	14
			هل تسند لكم اكثر من مهامكم؟	15

المحور الثالث: تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

لا	نوعا ما	نعم	العبرة	
			هل تعتبر التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للمؤسسة للوصول الى تحقيق الهدف؟	16
			تتوفر لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن الاعمال الورقية والتحول الى النظام الالكتروني	17
			يتوفر لدى المؤسسة اجهزة الاعلام الالي	18
			هل توفر المؤسسة برمجيات وشبكة الانترنت بشكل كافي؟	19
			هل توفر المؤسسة برامج حماية لمنع تسرب المعلومات؟	20
			هل يتوفر لدى المؤسسة اجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل: اجهزة العرض، الماسح الضوئي، طابعات؟	21
			يتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة مثل: الشبكة الداخلية، البريد الالكتروني، فيسبوك	22



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تسهيل مهمة

الى السيد : مدير ديوان مركب
متعدد الرياضات

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالبة:

- الطالب(ة): بن عمر محمد
- الطالب :
- السنة : ثانية ماستر
- التخصص : إدارة وتسيير النشاطات الرياضية
- السنة الجامعية : 2016 - 2017

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

مواجهة إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مركب متعدد الرياضات بالمسيلة



دايف رجح احمد



نظير حمينة عبد الحميد
مدير بالنيابة لديوان المركب
المتعدد الرياضات بالمسيلة

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى التعرف على مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية

مشكلة الدراسة : هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة ؟

وتندرج تحت هذا السؤال تساؤلات جزئية :

-هل تساهم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ؟

-هل تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ؟

-هل تساهم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية ؟

الفرضية العامة : تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

- تساهم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.
- تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.
- تساهم لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

عينة الدراسة : قدرت بـ30 موظف موظفة

المنهج المستخدم : استخدمنا المنهج الوصفي نظرا لتلائمه وطبيعة للموضوع ، واعتمدنا على اداة الاستبيان

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ان للثقافة التنظيمية دور كبير ينعكس ايجابا على مردود الادارة وذلك من خلال تعزيز التشاور وتهيئة الجو المناسب
- انه للقوى البشرية باعتبار ان العنصر البشري المحرك الرئيسي للمؤسسة ورأس مالها الفكري حيث ان للتشاور والتحفيزات المادية والمعنوية الاثر الكبير على مردوده الانتاجي ولتحقيق التميز وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل
- للمعلومات التكنولوجية دور في تحقيق اهداف الادارة الرياضية وذلك راجع الى انه لا بد من التحول الى النظام التكنولوجي

اهم الاقتراحات :

- اعداد وتكوين البيئة المناسبة التي تمكن من اداء الوظائف والاعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفة للعاملين لاستغلالها اثناء الاعمال
- العمل على مبدا تبادل الآراء مع العاملين وكذا الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتخلي على الاعمال الورقية

-Etude Résumé:

-Titre de l'étude: Contribution de la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de la gestion du sport

-L'objectif de l'étude: L'étude visait à identifier la contribution de la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de la gestion du sport

Est culture organisationnelle pour la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de gestion du sport contribuent?

-La gestion des connaissances -sont des ressources humaines dans la réalisation de contribuer aux objectifs de la gestion du sport?

-Technologies de l'information de gestion des connaissances -sont contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport?

Hypothèse générale: Gestion des connaissances contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport

Hypothèses partielles:

-la gestion organisationnelle des connaissances de la culture contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport

-la gestion des connaissances de la main-d'œuvre contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport

-Gestion des connaissances des technologies de l'information contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport

L'échantillon de l'étude: un employé a été estimé à 30 employés

La méthode utilisée: Nous avons utilisé l'approche descriptive en raison de la nature et est conforme sujet, et nous nous sommes appuyés sur l'outil de questionnaire

Les résultats les plus importants obtenus à:

-La culture organisationnelle d'un rôle de premier plan reflète positivement sur la gestion du rendement grâce à une meilleure consultation et de créer l'atmosphère adéquate

-Il est des pouvoirs de l'homme comme l'élément humain le moteur principal de l'institution et le chef de l'intellectuel condamné comme matière de consultation et d'incitations morales impact sur le rendement de la production et d'atteindre l'excellence grâce à la création de l'environnement de travail

-Le rôle de l'information technologique dans la réalisation des objectifs de la gestion **du** sport et de voir qu'il doit passer au système technologique

Les plus importantes suggestions:

-préparer et configurer l'environnement approprié qui permet la performance des emplois et des entreprises se déplacent et consolider les travailleurs du savoir pour les exploiter au cours des affaires

-Les travaux sur le principe de l'échange de vues avec les travailleurs et Kmaalahtmam l'élément humain que le capital intellectuel de l'institution

-le recours à la technologie de l'information et d'abandonner les documents

مشاف جامعة "محمد بوضيف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

للفترة [2017/2016]

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم :إدارة وتسيير رياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 12/D10/678

الطالب : بن أعر محمد

تاريخ المناقشة : 2017/05/21

عنوان المذكرة : مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية

لغة المذكرة : اللغة العربية

نوع المذكرة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - ولاية المسيلة -

الجامعة : جامعة محمد بوضيف بالمسيلة

إشراف : الدكتور بن رجم أحمد

عدد الصفحات : 94

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

فرع : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة الى التعرف على مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة

الرياضية.

مشكلة الدراسة : هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية على مستوى ديوان مركب

متعدد الرياضات لولاية المسيلة ؟

فرضيات الدراسة :

1- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

2- تساهم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

3- تساهم القوى البشرية لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

4- تساهم لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في تحقيق اهداف الادارة الرياضية..

المنهج المتبع في الدراسة : الوصفي التحليلي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : الإستبيان

كلمات المفتاحية :

بالفرنسية

Mots clés:

بالإنجليزية

Keywords:

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الفصل الخامس : الإستنتاجات والإقتراحات

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

1- ان للثقافة التنظيمية دور كبير ينعكس ايجابا على مردود الادارة وذلك من خلال تعزيز التشاور وتهيئة الجو المناسب

2- انه للقوى البشرية باعتبار ان العنصر البشري المحرك الرئيسي للمؤسسة وراس مالها الفكري حيث ان للتشاور والتحفيزات المادية والمعنوية الاثر الكبير على مردوده الانتاجي ولتحقيق التميز وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل

3- للمعلومات التكنولوجية دور في تحقيق اهداف الادارة الرياضية وذلك راجع الى انه لا بد من التحول الى النظام التكنولوجي

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

- اعداد وتكوين البيئة المناسبة التي تمكن من اداء الوظائف والاعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفة للعاملين لاستغلالها اثناء الاعمال

- العمل على مبدا تبادل الآراء مع العاملين وكذا الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره راس المال الفكري للمؤسسة

- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتخلي على الاعمال الورقية

كشاف بالفرنسية

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département:

N° d'ordre :

N° d'inscription : 678/D10/12

Chercheur : MOHAMED BEN AMOR

Soutenu publiquement le : 21/05/2017

Titre de la thèse (mémoire) : Contribution de la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de la gestion du sport:

Language de la thèse : arabe

Modèle de la thèse : maître

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur

Grade : conferencier

Nombre de page :94

Fichier électronique (cd-Rom* word * PDF)

Spécialité : Gestion et organisation dans le sport

Option : Athlète de gestion fonctionnant

Résumé : **Titre de l'étude:** Contribution de la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de la gestion du sport:

Le but de l'étude: : L'étude visait à identifier la contribution de la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de la gestion du sport

Problématique: Est culture organisationnelle pour la gestion des connaissances dans la réalisation des objectifs de gestion du sport contribuent?

hypothèses:

- 1- Gestion des connaissances contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport
- 2-la gestion organisationnelle des connaissances de la culture contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport
- 3-la gestion des connaissances de la main-d'œuvre contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport
- 4-Gestion des connaissances des technologies de l'information contribue à la réalisation des objectifs de la gestion du sport

Mots clés:

Les résultats atteints les plus importants sont:

- préparer et configurer l'environnement approprié qui permet la performance des emplois et des entreprises se déplacent et consolider les travailleurs du savoir pour les exploiter au cours des affaires
- Les travaux sur le principe de l'échange de vues avec les travailleurs

et Kmaalahtmam l'élément humain que le capital intellectuel de l'institution

- le recours à la technologie de l'information et d'abandonner les documents

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ