



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : إدارة و تسيير رياضي

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

التخصص: إدارة و تسيير رياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر

تطبيقات إدارة المعرفة في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بالقاعة متعددة الرياضات و المركب الجوّاري بين سرور

و المسبح الجوّاري بعين الملح

إشراف الأستاذ:

د. خضار خالد

إعداد الطالب:

-صيلع عبد الكريم

السنة الجامعية: 2023./2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : إدارة و تسيير رياضي

الشعبة:

التخصص: إدارة و تسيير رياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر

تطبيقات إدارة المعرفة في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بالقاعة متعددة الرياضات و المركب الجوّاري بين سرور

و المسبح الجوّاري بعين الملح

إشراف الأستاذ :

د. خضار خالد

إعداد الطالب:

-صيلع عبد الكريم

السنة الجامعية: 2023/2024

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأَوَّلُ في بلوغي التعليم العالي (والذي احببب)، أطال الله
في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت
كبيرة (أُمِّي الغالية).

إلى إخوتي؛ أصدقائي وكل من من يعرفني

أُهدي إليكم حثي

صيلع عبد الكريم

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

أولاً وقبل كل شيء، أحمده الله وأشكره على نعمه سبحانه وتعالى وتوفيقه في
محمل هذا المسعى البحثي. ثانياً، أقدم بخالص الامتنان والتقدير للدكتور
خضار خالد؛ مشرفاً وسانداً وأخاً لا تسعه كل قواميس الشكر والامتنان،
لجهد وتوجيهاته وإشرافه الثمين في سبيل اخراج هذا البحث وأكمله بنجاح،
وكذلك على وفرة المشورة المقدمة ومرحابة الصدر التي كان يستقبلني بها .

كما لخص بالشكر والاحترام والتقدير لكل الاساتذة وموظفي الادارة و
عمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة وكل من
رافقنا في رحلتنا العلمية لنيل شهادة الماستر، وكل من ساعد في اجاز هذا
العمل من قريب أو بعيد .

الله المستعان والعاقبة للمتقين

الفهرس:

	تشكرات.....
	اهداءات.....
01	مقدمة.....
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
04	تمهيد
06	أولاً: اشكالية الدراسة
06	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
06	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
06	رابعاً: أهداف الدراسة.....
07	خامساً: تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة.....
08	سادساً: أسباب اختيار الموضوع.....
08	سابعاً: الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: إدارة المعرفة	
13	تمهيد
13	المبحث الأول: مدخل إلى ادارة المعرفة.....
13	المطلب الأول: نشأة و تطور ادارة المعرفة.....
14	المطلب الثاني: تعريف ادارة المعرفة.....
16	المطلب الثالث: أهمية ادارة المعرفة و عناصرها.....
18	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
20	المبحث الثاني: التأطير النظري لإدارة المعرفة
20	المطلب الأول: عمليات على ادارة المعرفة
22	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة
26	المطلب الرابع: نماذج لإدارة المعرفة
31	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية	
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: نشأة و تطور المنشآت الرياضية.....
35	المطلب الأول: المنشآت الرياضية في العصر القديم.....
36	المطلب الثاني: المنشآت الرياضية في العصر الحديث.....

38	المبحث الثاني: مفهوم المنشأة الرياضية.....
38	المطلب الأول: تعريف المنشآت الرياضية.....
40	المطلب الثاني: خصائص المنشآت الرياضية.....
40	المبحث الثالث: ادارة المنشآت الرياضية.....
41	المطلب الأول: نشأة و تطور الادارة.....
42	المطلب الثاني: الادارة الرياضية.....
الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة	
47	الدراسة الاستطلاعية.....
47	المنهج المتبع في الدراسة.....
48	مجتمع وعينة الدراسة.....
49	أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
51	إجراءات التطبيق الميداني للأداة.....
52	الأساليب الإحصائية.....
الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج	
54	المعلومات.....
70	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
59	خلاصة.....
74	خاتمة.....
	الملاحق.....
	قائمة المصادر و المراجع.....
	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
21	الجدول رقم (01): يمثل عمليات ادارة المعرفة
49	الجدول رقم 2 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
54	جدول رقم :03 يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول
55	جدول رقم :04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني
56	جدول رقم 05 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث
57	جدول رقم :06 يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
58	جدول رقم :07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
59	جدول رقم 08 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
60	جدول رقم 09 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
61	جدول رقم :10 يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
62	جدول رقم :11 يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
63	جدول رقم 12 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
64	جدول رقم :13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
65	جدول رقم :14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
66	الجدول رقم 15 إجابة الإداريين على السؤال الأول:
67	جدول رقم :16 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
68	جدول رقم 17 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
69	جدول رقم 18 يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
24	الشكل رقم (1): نموذج هرم القيمة حسب كيفن مارك
24	شكل رقم (2): نموذج (البيانات – استراتيجية)
27	شكل رقم (3): نموذج إدارة المعرفة عند Wig
28	شكل رقم (4): نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون
29	الشكل رقم (5) : نموذج موئل لتسيير المعرفة
30	شكل رقم (6): نموذج نوناكا SECT (نقل المعارف)
54	شكل رقم 07: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول
55	شكل رقم 08: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني
56	شكل رقم 09 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
57	شكل رقم 10 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
58	شكل رقم 11 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول.
59	شكل رقم 12 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
60	شكل رقم 13: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
61	شكل رقم 14: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
62	شكل رقم 15 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول.
63	شكل رقم 16 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
64	شكل رقم 17: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
65	شكل رقم 18 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
66	شكل رقم 19 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول.
67	شكل رقم 20: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
68	شكل رقم 21: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
69	شكل رقم 22: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

قائمة المراجع:

1-الكتب العربية:

- ابراهيم خلوف الملكاوي،ادارة المعرفة -الممارسة و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، جمهورية مصر العربية، 2018.
- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، مصر، 2003.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- خير الدين علة عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997.
- شريف السيد يوسف محمد، ادارة المنشآت الرياضية -طبيعة المنشآت الرياضية-قسم الادارة الرياضية، كلية التربية البدنية للبنين، حلوان، مصر، 2019.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط4، دار المسيرة، 2022.
- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية عمان الأردن، 2007.
- عفاف ع المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002.
- غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، د س.
- فلاح محمد عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البلية، الجزائر، دس.
- محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري(دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها)، ج1، عالم الكتاب، د س.
- محمد صبحي، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ج 1، ط3 ، مصر، 1996.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات في التربية الرياضية عمان الأردن، 1999.
- نجم عبود نجم، ادارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

-هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

2-الكتب الأجنبية:

-Bill Wolf, Introduction to Knowledge Management, 2001

-Jeans-Louis Ermine, Management et ingénierie des connaissances: Modèles et Méthodes, Hermes- Lavoisier, 2008, Paris

- Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Buttrworth Heinmann, USA, 2005

3-المجلات و الدوريات:

الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مج 19، العدد 2.

4-الرسائل الجامعية و المذكرات:

-بباز علي، لعطوش حسين، الإدارة الرياضية و دورها في تحسين المنشآت الرياضية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص نشاط بدني رياضي مدرسي، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2016/2017.

-مراد الياس، دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة بسكرة، 2021/2022.

5-الملتقيات:

-بن وسعد زويينة، مباركى سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، بسكرة 12-13-11/2005.

6-المحاضرات و المطبوعات الجامعية:

-أسماء زدوري، إدارة المعرفة، مطبوعة بيداغوجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015/2016.

-صدراتي حبيب، التطور التاريخي للمنشآت الرياضية، مجموعة محاضرات مقياس تسيير المنشآت الرياضية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص ادارة.

7-النصوص القانونية:

-المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 2-11-1991.

8-المواقع الالكترونية:

[/http://www.khayma.com](http://www.khayma.com) :

[/https://journals.gou.edu](https://journals.gou.edu)

<http://hatrik.net/wp-content>

[/https://e3arabi.com](https://e3arabi.com)

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

تطبيقات ادارة المعرفة في المنشآت الرياضية

استمارة استبيان: قصد معرفة بعض وظائف ادارة المعرفة وتطبيقاتها في المنشآت الرياضية

يطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

معلومات شخصية:

السن:

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة تعليم ثانوي جامعي دراسات عليا

المحور الأول:

1- ما مدى أهمية المعلومات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل الطريقة الجيدة لجمع المعلومات تساعد على تحسين تسيير المنشآت؟

نعم لا

3- هل المعلومات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة؟ نعم لا

4- هل تحديد المعلومات و البرامج تؤدي إلى تحسين التسيير؟ نعم لا

المحور الثاني:

1- ما مدى أهمية البيانات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل البيانات تساعد على احترام الخطط والأهداف؟ نعم لا

3- هل البيانات تساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟ نعم لا

4- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟ نعم لا

المحور الثالث :

1- ما مدى أهمية القدرات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل مراقبة القدرات وتقييم الأداء تساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم لا

3 هل القدرات تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

نعم لا

4- هل استعمال القدرات تساعد على تلاشى الأخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم لا

المحور الرابع:

1- ما مدى أهمية الاتجاهات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل وضع اتجاهات و تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

3- هل الاتجاهات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم لا

4- هل تحديد الاتجاهات يؤدي إلى تحسين التسيير؟

نعم لا

مقدمة

مقدمة:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية، أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها ، أو عمليات تسيير استغلال الموارد التي يعود بالفائدة للمؤسسات.

ويتسم عالمنا المعاصر بسرعة التغيير والتطوير الاقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم يشهد لها مثيلاً، وفي ظل هذه المستجدات والتحديات المحلية والدولية بات من اللازم توظيف المعرفة الإدارية باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس مال القائم على المعرفة والخبرة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة إذ تعتبر الرأس المال اللامادي ومركز الثقل الذي تستمد منه المؤسسات تميزها لارتباطها المباشر للعنصر البشري، حيث يعتبر المورد البشري الثروة الحقيقية للمؤسسة والمحرك الوحيد لباقي مواردها.

وبالحديث عن الإدارة الرياضية وعلي وجه الخصوص إدارة المنشآت الرياضية نجد أنها تعاني كثيراً من تدهور أوضاع تسييرها الإداري الذي قد يرجع للإستقرار والكفاءة وتأهيل الموظفين، وفي هذا السياق يذكر أن اليوم الكل يشاهد ما وصل إليه التسيير الرياضي الجزائري عبر مختلف جل التخصصات وخاصة تسيير المنشآت جراء تخطيها في عديد من المشاكل اليومية جراء افتقارها للمورد البشري المؤهل في مجال التسيير الرياضي وعدم اعتمادها علي عملية التخطيط ولعل إدارة هذه المنشآت تدرك يقينا أن الاعتماد علي العنصر البشري الكفاء والمؤهل الوسيلة المثلي لقيادتها نحو التطور والسبيل الأنجح لها لإعادة تسييرها وتأطيرها، حيث قامت العديد من المؤسسات بتبني هذا الأسلوب من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء قاعدة معرفية تسمح بتجميع وتشارك المعرفة وكذلك الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة .

فالمورد البشري من الناحية السلوكية التنظيمية الأثر الصافي لجهود الموظفين داخل المنشآت والتي تبدأ لقدرات وإدراك الدور والمهام التي يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور من أجل تسيير الجيد المتقن الهيكل أو المنشأة الرياضية .

ومما سبق يتضح لنا أهمية الإدارة المعرفية ودورها في تحسين أداء المورد البشري ومن أجل الحصول على أداء متميز للموظفين تلجأ المنشآت الرياضية لفرض الإدارة الالكترونية أحيانا بتطبيق بعض تكنولوجيا المعلومات، حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى الأهداف المرجوة .

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

تمهيد:

اعتمدنا في هذا البحث على خطوات الإطار العام للدراسة، وهذه الخطوات تبدأ بتحديد المفاهيم الأساسية لمصطلحات البحث، وذلك لأن أي باحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات، ومن ثم فهو مجبر بأن يتعرض إلى تحديد المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، ثم قمنا بتحديد إشكالية البحث، حيث تم صياغتها وضبطها ضبطاً دقيقاً ومن ثم حددنا تساؤلاتها الجزئية التي تعتبر أسئلة تحتاج إلى تفسير، وأتبعنا بفرضيات جزئية التي تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة المطروحة التي دارت حولها إشكالية البحث، وبعدها ذكرنا أهداف أوهمية البحث.

1-اشكالية الدراسة:

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة الهندسة ، وإعادة الهيكلة، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة ، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار، برز مفهوم "إدارة المعرفة".

حيث تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، التي تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة، ويتميز مجتمع المعرفة - مجتمع ما بعد الرأسمالية- بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة (رأس المال الفكري) وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

وتعمل المؤسسات ككل بما فيها المرافق العامة و المنشآت الرياضية بصورة دائمة علي تحقيق أهدافها والمحافظة علي بقائها ونموها وهذا يدفعها باستمرار نحو تطوير وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع المستجدات الحديثة وتسعي إدارة المعرفة كذلك إلي الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستخدمها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار سواء خارج المؤسسات أو داخلها .

وقد أدى ظهور العولمة والتغيرات في بيئة الأعمال والتطور الكبير إلى إعادة النظر في الأداء الإداري للمنشآت الرياضية ، وذلك نتيجة لوجود الحواسيب المتضمنة على الانترنت وعمليات الحوسبة واسعة الانتشار ، حيث أن جميع الإدارات لها أهداف عامة وعريضة تسعى دائما إلى تحقيقها فالمنظمات التي تعمل من أجل تحقيق الربح قد تضع هدفها العام في صورة تحقيق مستوى معين من الأرباح أو مستوى معين من رأس المال المستثمر ، والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح قد تضع هدفها العام في صورة خدمة أكبر عدد من المواطنين أو المستهلكين وعادة ما يكون لكل وحدة تنظيمية داخل المنظمة مجموعة محددة من الأهداف والتي تستمد من هدف المنظمة العام وتعمل على الوصول إليه .

و عليه و من خلال ما سبق فان الاشكالية الرئيسية هي: ما هو الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

و يتفرع من هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي ادارة المعرفة؟
- ما هو التأطير النظري لإدارة المعرفة؟
- ماهي المنشآت الرياضية؟
- ماهي إدارة المنشآت الرياضية و ماهي أهم مهارتها؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تلعب ادارة المعرفة دورا فعالا في تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لجمع المعلومات في ادارة المعرفة دورا مهما في تحسين سير المنشآت الرياضية.
- للتنظيم في ادارة المعرفة دور فعال في تحسن تسيير المنشآت الرياضية.
- دور الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية مهم و حاسم .
- لتحديد الاتجاهات في ادارة المعرفة دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية.

3-أهمية الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع أهمية كبرى تتجلى في اماطة اللثام على أهم المفاهيم و النظم و التطبيقات الجديدة في الادارة الرياضية و هي إدارة المعرفة التي تجعل من تطبيقها الادارة ذات مستوى متميز و متفوق على باقي الادارات و هذا بكيفية الحصول على المعرفة و التعامل معها و تطبيقها و الاستفادة منها في تحسين المنشآت الرياضية ذات الأهمية الكبرى.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة ماهية ومفهوم إدارة المعرفة في المنشآت الرياضية .
- معرفة تأثير إدارة المعرفة علي التسيير في المنشآت الرياضية .
- مدي تأثير مبادئ إدارة المعرفة علي تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية .
- معرفة أهداف استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية .

- استخلاص الصفات الواجب توافرها في الاداريين القائمين على المنشآت الرياضية في ضوء إدارة المعرفة .
- تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنشآت الرياضية .

5-تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: هي تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية، وهي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

القدرات: القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.

الاتجاهات: هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية، حيث تنحصر مهامها في تنظيم وتيسير الممارسة الرياضية التنافسية، والجاهير، وأيضاً في الأنشطة الرياضية المدرسية والجامعية، بالإضافة إلى البيئات العسكرية التي تقوم بتشكيل المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات المتعددة للرياضات، مثل (قاعة كرة اليد، قاعة كرة السلة، قاعة كرة الطائرة، قاعة المسبح، قاعة الجمباز، قاعة الجودو،.....).

الإدارة : تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة ويتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

6-أسباب اختيار الموضوع:

ما دفعنا للبحث في الموضوع مجموع من الدوافع الذاتية و الموضوعية نلخصها فيما يلي:

أ-دوافع ذاتية:

- الرغبة و الميل في البحث في مجال ادارة المعرفة و تطبيقاتها في مجال تسيير المنشآت الرياضية.
- يعد هذا البحث تكملة لبحثي السابق في طور الليسانس.
- الرغبة في اثناء الموضوع لأنه يعد من المواضيع الحديثة التي تتماشى و التطور التكنولوجي الحاصل.

ب-دوافع موضوعية:

- قيمة الموضوع المدروس بالنسبة لتسيير المنشآت الرياضية.
- أهمية ادارة المعرفة في الادارة الرياضية عموما و ادارة المنشآت الرياضية خصوصا .

7-الدراسات السابقة:

- دراسة إبراهيم إبراهيم أحمد، (2010): وعنوانها " النظم الالكترونية لإدارة المعرفة، و تهدف هذه الدراسة إلي التعريف بمجال إدارة المعرفة وبالنظم الالكترونية لإدارة المعرفة تشمله من تطبيقات برمجية تختص بإدارة رأس المال المعرفي للموارد البشرية ،سواء بإنتاجية أو استكشافه وتقاسمه ومشاركته وتوثيقه وإتاحته للاسترجاع وإعادة الاستخدام ، وذلك بهدف التنمية البشرية للعاملين وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات التي يعملون بها .كما تهدف هذه الدراسة إلي تقييم نظام أوراكل الالكتروني لإدارة المعرفة وذلك بقياس أوجه الاستفادة منه ، ودرجة ومستوي الأنشطة والعمليات التي تجري من خلاله وجودة الخدمات التي يقدمها القائمون عليه، ومدى ملاءمة النظام لبيئة العمل المطبق بها، وكذلك مدى توفر

المهارات التنظيمية المطلوبة في مستخدميه، وذلك بهدف تشخيص جوانب الضعف ودعم جوانب القوة لهذا النظام بما يحقق تحسنا مستمرا لأدائه من خلال تقديم معلومات استرشادية إلي القائمين عليه لتطويره مستقبلا. يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بأسلوب دراسة الحالة لوصف خصائص نظام أوراكل الالكتروني لإدارة المعرفة وتطبيقاته ؛ كما يستخدم المنهج التقييمي للوقوف علي نقاط القوة والضعف بالنظام والحصول علي شاهد موضعي علي مدي نجاح هذا النظام في تلبيه احتياجات مؤسسة أوراكل للمعلومات ، وذلك من خلال استطلاع رأي مستخدمي وقد تشمل مجتمع الدراسة كل العاملين في فرع مؤسسة أوراكل للمعلومات بالقرية الذكية بمحافظة السادس من أكتوبر بجمهورية مصر العربية ، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة مكونة من ثمانية محاور كأداة قياس لتقييم النظام ثم قام بتحليل بيانات وردود المبحوثين مستخدما النسب المئوية والتوزيعات التكرارية، أبرزت نتائج الدراسة ارتفاعا ملحوظا في مستوى رضا المستفيدين عن نظام أوراكل لإدارة المعرفة بشكل عام بنسبة تعدت 81% بقليل؛ كما فاق متوسط النسبة العامة لأداء النظام 83 مما يعد اتفاقا قويا علي نجاح النظام في تحقيق الأهداف المرجوة منه . كما أبرزت نتائج الدراسة عددا من نقاط الضعف التي تحتاج إلي التطوير مستقبلا ،وانعكس ذلك علي نسبة عدم رضا بين المستفيدين بلغت أكثر من 8% بقليل؛ ولكنها نسبة منخفضة وتعد نجاحا للنظام بحد ذاتها.

وفي ضوء هذه النتائج طرح الباحث عددا من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بموضوع البحث.

- دراسة أسماء عزمي عبد الحميد (2010) : وعنوانها " علاقة رأس المال الفكري بإدراة المعرفة وتأثير ذلك علي نجاح وتمييز المنظمات " ، و هدف هذه الدراسة إلي :

-تأصيل مفهوم الأصول المعرفية الفكرية أو رأي المال الفكري واستكشاف المكونات الأساسية المختلفة له.

-بيان عناصر رأس المال الفكري والتعرف علي ماهية العقول عالية التميز وخصائصها وأهميتها ومجالات الاستفادة منها في المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة .

-دراسة وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودور ذلك في تحقيق التميز في الجامعات.

-بحث مدي توافر إبعاد مفهوم رأس المال الفكري وإدارة المعرفة بالجامعات محل الدراسة ومدى تأثيره علي الميزة التنافسية في الجامعات .

-التوصل إلي مجموعة من النتائج والتوصيات تساعد المنظمات ومتخذي القرارات والمتهمين بموضوع رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في مجال بناء العقول البشرية والمحافظة عليها وتنميتها وخاصة في الجامعات.

و من نتائج هذه الدراسة:

-يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات حول مدي توافر متغيرات الدراسة(مكونات رأس المال الفكري ومراحل ادارة المعرفة والتميز الإداري بها) .

-ثبت عدم صحته ، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري علي مرحله الحصول علي المعرفة وابتكارها بالجامعات.

- نتائج التحليل الإحصائي أثبتت وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري ومرحلة الحصول علي المعرفة وابتكارها علي مرحلة تخزين واسترجاع المعرفة بالجامعات موضع التطبيق .

-يوجد تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري ومرحلة الحصول علي المعرفة وابتكارها ومرحلة تخزين واسترجاع المعرفة في مرحلة نقل المعرفة بالجامعات.

-اتضح وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري ومرحلة الحصول علي المعرفة واكتسابها ومرحلة تخزين واسترجاع المعرفة ومرحلة نقل المعرفة في مرحلة تطبيق المعرفة .

- وجدت تأثيرا معنوية لمكونات رأس المال الفكري ومراحل إدارة المعرفة في التميز الإداري بالجامعات.

-دراسة حسين موسى حسين (2021): و عنوانها دراسة تحليلية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي ذات الاسلوب المسحي لأنه اكثر ملائمة لطبيعة المشكلة, لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة (العمدية) وتمثلت عينة البحث من (535)لاعب للأندية الرياضية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة القدم للموسم 2019-2020 وبنسبة 100% لمجتمع البحث وتوزعت العينة كالاتي: اولاً : عينة البحث الاستطلاعية وقد شملت (16)لاعب من مجتمع البحث. ثانياً :عينة التطبيق النهائي وقد شملت (202) لاعب لمجتمع البحث. وقام الباحث بعرض نتائج مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق.

ومن اهم استنتاجات هذه الدراسة:

- وجود تباين واضح في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

- اثبت نتائج الدراسة ان تقييم الأداء في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف ادارة المعرفة.

-دراسة عزوز محمد و يوسف بن عطية الثبيي، (2021): عنوان هذه الدراسة تفعيل آلية التكنولوجيا في تطبيق إدارة المعرفة في الهيئات الرياضية- دراسة ميدانية على العاملين بالنوادي الرياضية بولاية الجلفة بالجزائر، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لمدى ملائمة مثل هذه الدراسات والبحوث، و اختيرت عينة عشوائية مكونة من 45 موظفا من مجتمع الموظفين و العاملين بالنوادي الرياضية والذي مجموعهم كمجتمع هو 120 فردا، واستعمال الاستبيان لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج المتحصل عليها هو اعتماد الادارة العليا في المؤسسات الرياضية على ما يعرف اقتصاديات المعرفة وهو من الحلول الجديدة والضرورية لتطوير هذه المؤسسات، وأهم التوصيات هي وضع قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسة ككل حتى يتسنى التعامل معها في مجال تطوير المؤسسة الرياضية و تحقيق أهدافها.

صعوبات الدراسة:

و قد واجهتنا في دراسة موضوعنا عدة تحديات في سبيل تحقيق أهدافها، وشملت هذه الصعوبات:

قلة المراجع المصادر و المراجع المتخصصة في هذا الموضوع و هذا نظرا لحدائته كما أن جل تطبيقاتها كانت في الجانب الاقتصادي مما أدى إلى صعوبات في اسقاطها في الجانب الرياضي، كما أن الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع أغلبها أجنبية الا ما ندر منها.

بالإضافة إلى ضيق الوقت مقارنة بشساعة الموضوع و أهميته.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المنظمات المعاصرة التي تعتمد في إدارتها على المعرفة نجدها قادرة على اكتساب ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار، فتستخدم المعرفة في مجالات مختلفة، ولهذا فإن المنظمات التي تقوم إدارتها بلا معرفة أو تعيس على أرسدها المعرفية القديمة دون تطويرها تنهار قدرتها التنافسية وتفقد ميزتها وسيطرتها أمام منافسيها.

المبحث الأول: مدخل إلى ادارة المعرفة

نظرا لطبيعة موضوع إدارة المعرفة ومحاولة منا للوصول إلى كافة تطلعاته، كان لزاما علينا التطرق إلى تطور إدارة المعرفة ومفهومها وكافة الجوانب المتعلقة بها.

المطلب الأول: نشأة و تطور ادارة المعرفة

في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد اطلق عليه "هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge Managment وقد تبع هذا التطور تغير في العناوين والدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة "تغيير واعادة هندسة إدارة الأعمال " إلى " إدارة ومعالجة المعرفة"¹.

وفي النصف الاخير من التسعينات أصبح موضوع المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الإدارة. لقد تبع إصدار الكتابين الاكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا تاكيوشي 1995 وليوناردو بارتون 1995 مجموعة كبيرة من المؤلفات الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن

¹ فلاح محمد عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البلية، الجزائر، دس، ص 05.

الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه اجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة¹.

ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل من إدارة المعرفة لقد حققت شركة معدات تكساس Texas Instruments ارباحاً عالمية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة. وكذا الحال بالنسبة لشركة هاوليت باكارد (HP)، حيث نجحت في التسريع بطرح منتجاتها في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلاً مع الشركة التي يفنق فريق التطوير فيها لتلك المعرفة. ويرى البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم فقد استخدمت شركة النفط البريطانية فرق العمل الافتراضية بإعتماد مؤتمرات فيديو لتسريع حلول مشكلات العمليات الحرجة. ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة مرتبطة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتجدر الإشارة أنه في الولايات المتحدة الأمريكية دفعت يقارب 1.5 بليون دولار للاستشارات في مجال إدارة المعرفة خلال العام 1996 ليصل المبلغ إلى 5 بليون دولار خلال عام 2001.²

المطلب الثاني: تعريف ادارة المعرفة

كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وما يلي عبارة عن مجموعة تعاريف لعدة متخصصين:

- هي عملية تجميع ، خلق، رصد، تنظيم واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة³.

- كما تم تعريفها على أنها إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري⁴.

¹ الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مج 19، العدد 2، ص 36.

² أسماء زوري، إدارة المعرفة، مطبوعة بيداغوجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص 27.

³ Bill Wolf, Introduction to Knowledge Management, 2001, p05

⁴ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 202.

-أما Scott فيعرفها بأنها تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيهه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لانجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى انجازات المنافسين¹.

-في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها².

ومنه ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي. ويمكن تلخيص أهم وظائفها في³:

-الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد) (المعرفة من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

-الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

-الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

-إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال لازمة.

-وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

¹ بن وسعد زويينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، بسكرة 12-13-11/2005، ص 367.

² غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، ص 74.

³ إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسة و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، جمهورية مصر العربية، 2018، ص 65-66.

المطلب الثالث: أهمية ادارة المعرفة و عناصرها

أولاً: أهمية ادارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في منظمات الأعمال حالياً، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات وتبرز أهميتها في¹ :

- تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.

- زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافاتهم على ذلك.

- تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.

- تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج و اشباع احتياجاتهم.

- تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

هذا ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق أن ادارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ استراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها².

¹ . محمد عواد الزيانت، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 60.

² أسماء زدوري، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص 30.

ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

تتلخص عناصر إدارة المعرفة في¹:

1-المعلومات:

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

2-القدرات:

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.

3-الاتجاهات:

الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

ثالثاً: الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة

ويكمن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة فيما يلي²:

¹ سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة 2003 ، ص 02 ، مقال منشور على: <http://www.khayma.com> ، تاريخ الاطلاع: 2024/04/12.

² أسماء زدوري، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص 32.

1- إدارة المعلومات: تعمل على تأمين المداخل التي تتضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وسريتها ونقلها و تخزينها واسترجاعها وتضمن استخدام أدوات أكثر كفاءة وتتعامل مع الوثائق والحاسوب والصوتيات والمرئيات ويتمركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.

2- إدارة المعرفة: تعتبر أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها والمتمثلة في تطوير المعرفة والحصول عليها واستخدامها والمشاركة فيها وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات

للاستفادة من المعلومات واسترجاعها وإدارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات عاملها والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة تركز على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في مجالات متعددة مثل التعلم الديناميكي ومعالجة المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات والمحافظة على رأس المال الفكري، وزيادة المرونة ورفع مستوى الذكاء في المنظمة¹.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة².

¹ يوسف أبو فارة حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، جامعة القدس المفتوحة، ع خ، منشورة على موقع: <https://journals.qou.edu/> ، تاريخ الاطلاع: 2024/04/14.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، المرجع السابق، ص 85.

1-الهيكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات بالتالي فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

-التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.

-التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع تخليقها¹.

-التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

2-الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وادارة المعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

3-دور القيادة في إدارة المعرفة: وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدريون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي أن يعمل على بناء رؤية مشتركة والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين

¹ أسماء زدوري، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص 35.

في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميبتها، كلما لزم الأمر¹.

4-تكنولوجيا المعلومات: توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل شبكة المعلومات والشبكة الداخلية Internet ، وبرنامج تصفح Browsers ومخازن البيانات ومصفاة البيانات Data Filer وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة

المبحث الثاني: التأطير النظري لإدارة المعرفة

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفاء لإدارة المعرفة، سوف نعرض أهم عملياتها، استراتيجياتها المختلفة، و أهم المداخل المرتكزة عليها.

المطلب الأول: عمليات على ادارة المعرفة

لقد اختلف الباحثون في تصميم العمليات الأساسية في إدارة المعرفة كما اختلفوا في نماذجها ، وسنورد أهم هذه العمليات في الجدول الموالي:

اسم الباحث	عمليات إدارة المعرفة
حسب توربان	-انشاء المعرفة -تتقيح المعرفة -خزن المعرفة -إدارة المعرفة -تشر المعرفة
حسب ديفيد سكايرم	انشاء المعرفة -تحديد المعرفة

¹ سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، مصر، مقال منشور على: <http://hatrik.net/wp-content> ، تاريخ الاطلاع: 2024/04/17.

<ul style="list-style-type: none"> - جمع المعرفة - تنظيم المعرفة - تقاسم المعرفة - تعلم المعرفة - تطبيق المعرفة - استغلال المعرفة - حماية المعرفة - تقييم المعرفة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المعرفة - اكتساب المعرفة - توليد المعرفة - التحقق من صلاحية المعرفة - نشر المعرفة - تجسيد المعرفة - تحقيق المعرفة - استغلال و تطبيق المعرفة 	حسب مارك دوديسون
<ul style="list-style-type: none"> تشخيص المعرفة - تحديد اهداف المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة 	حسب فراينهوفر

الجدول رقم (01): يمثل عمليات ادارة المعرفة¹

ومن خلال الجدول السابق يمكن توضيح أهم هذه العمليات في:

1- تشخيص المعرفة: وتتمثل في التعرف على المعرفة الموجودة داخل المنظمة وخارجها لغرض تحديد الفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة.

2- تحديد أهداف المعرفة : يجب تحديد الأهداف بوضوح حتى لا تتحول عمليات إدارة المعرفة إلى مجرد تكلفة.

¹ أسماء زدوري، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص ص 36-37.

- 3- توليد المعرفة: من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الاندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل¹.
- 4- تخزين المعرفة: ويتم ذلك في قواعد البيانات أو التقارير والوثائق أو الحالات الدراسية، وفي النظم الخبيرة أو الحصول عليها من عقول العاملين قبل مغادرتهم المنظمة.
- 5- توزيع المعرفة : أي نقلها على الأشخاص والجهات المعنية في الوقت المناسب من خلال الاستعانة بشبكات الانترنت والانترنيت وفرق العمل.
- 6- تطبيق المعرفة: تسمح هذه العملية بالتعلم وتوليد معرفة جديدة والمعرفة غير المطبقة تكون من قبيل الثراء الفكري.

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

وتتمثل أهم مداخل إدارة المعرفة في:

1-مدخل مركزية ولامركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى - أسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المؤسسات الهرمية تركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة؛ والمعلومات الأكثر سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا ، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الدنيا وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد.

وخلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى - أعلى؛ وفي هذا المدخل يتم التعويل على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم ووظائفهم - في سياق فريد حسب كل حالة وكل مهمة ويتم

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط4، دار المسيرة، 2022، ص 349.

اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي ، وعلى التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم.

وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة و الخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام والواسع (كالمدخل السابق) و إنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم¹.

2-مدخل بيانات استراتيجية المعرفة:

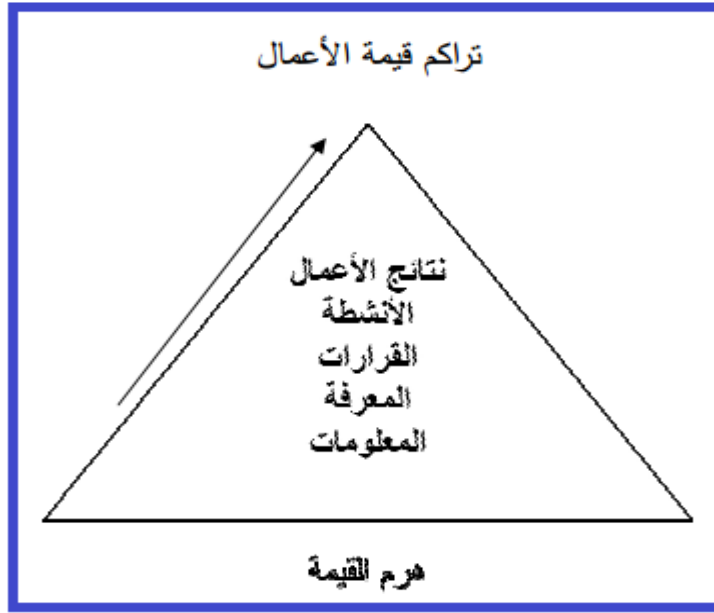
إن إدارة المعرفة هرمية وتندرج من البيانات معلومات معرفة ولقد قدم المختصون هذه الهرمية بأشكال مختلفة ولكنها تندرج من البيانات إلى المستوى الأعلى.

وقد قدم (بارابا هيكلم) نموذجا يتضمن خمس مستويات متصاعدة تندرج من البيانات إلى الحكمة و هي :

- البيانات : و هي المادة الخام للمعرفة.
- المعلومات: و هي البيانات المعالجة (البيانات السياق).
- الذكاء و هو المعلومات+ الاستدلال.
- المعرفة: و هي (الذكاء + الصدقية).
- الحكمة : و هي (المعرفة التوليف أو التركيب)

أما كيفن مارك فقدم نموذجا آخر يتكون ست مستويات تتمثل في: البيانات، المعلومات، المعرفة، القرارات الأنشطة نتائج الأعمال. يظهر في الشكل التالي:

¹ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية عمان الأردن، 2007 ، ص44.



الشكل رقم (1): نموذج هرم القيمة حسب كيفن مارك¹

ويوجد نموذج آخر يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في استراتيجية المعرفة حيث أنه في المؤسسات القائمة على المعرفة تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة و الابتكار، والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (2): نموذج (البيانات - استراتيجية)¹

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة إدارة المعرفة والمعلومات، كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 72.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق رافعة المعرفة من خلال التعلم والتفاسم وتحقيق التميز التنافسي من خلال الابتكار وان شاء المعرفة الجديدة :

1-مدخل الرافعة : يقوم على المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ويتميز بـ:

- القدرة الفائقة على تكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.
- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي.
- برمجيات التطبيق واستخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق.
- في مدخل الرافعة حجم المعلومات يتزايد بشكل كبير ومجموعة الإجراءات للاستفادة منه تتزايد كذلك إلا أن المضمون لا يتطور.

إن البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد ومستودع البيانات، شبكة الحاسوب في الشركة برمجيات التطبيق المناسبة ومجموعة الروتينيات المعرفية.

2-مدخل التوليفة : يعمل على توظيف المعرفة المتاحة من اجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو مجالات أخرى .

وهو الحالة الوسيطة بين الرافعة والابتكار حيث أن الرافعة قائم على الوثائق وقواعد البيانات، أما الابتكار فهو قائم على الأفراد وانشاء المعرفة الجديدة

وهو مدخل للتحسين و إدخال التعديلات الجزئية الصغيرة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتميز بقدر من القياسية في استخدامات غير التي استخدمت سابقا، او خارج مجال صناعتها. أي هو مدخل يرتكز على

¹ نجم عبود نجم، ادارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 112.

نفس المعرفة من أجل استخدام جديد وهو نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج الشركة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية وتوظيفها داخل الشركة أو الاستجابة لحاجات شريحة معينة من الزبائن.

3- المدخل الابتكاري : وهو قائم على إنشاء المعرفة، ففي هذا المدخل إدارة المعرفة أكبر من تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الرابع: نماذج لإدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة للإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعضاً منها:

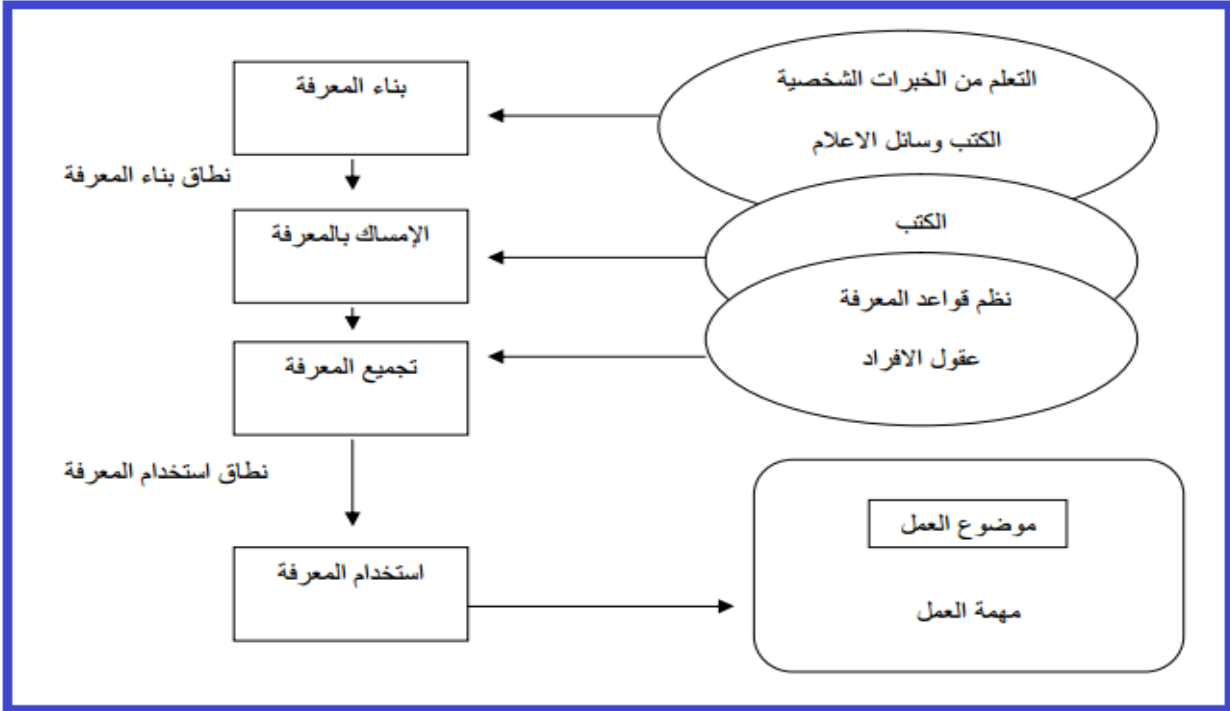
1- نموذج Wig : يتكون النموذج من أربعة أهداف رئيسية¹ :

- ✓ بناء المعرفة.
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة.
- ✓ تجميع المعرفة.
- ✓ استخدام المعرفة.

حيث تسهل عملية بناء المعرفة تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات. كما يتبين من النموذج الاهتمام بالاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة.... كما يتم التركيز في هذا النموذج على عملية تجميع المعرفة في أشكال مختلفة بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة، إلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك بالاعتماد على الموقف².

¹ 17 Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth Heinmann, USA, 2005, p 39.

² أسماء زدوري، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص 46.



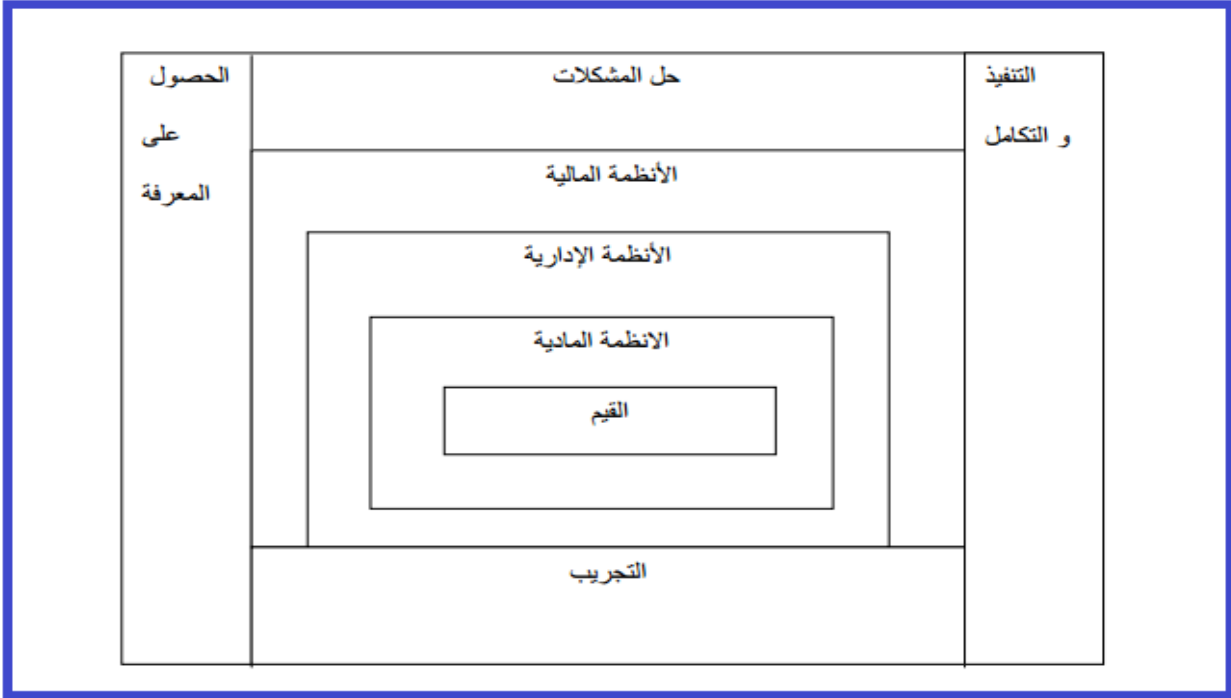
شكل رقم (3): نموذج إدارة المعرفة عند Wig¹

2- نموذج ليونارد بارتون:

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وان المعرفة توجد في أربعة أشكال:

- ❖ المعرفة قد تكون في شكل مادي.
- ❖ المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية.
- ❖ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين.
- ❖ المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الشكل الآتي:

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص80.



شكل رقم (4): نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون¹

3- نموذج موئل إدارة المعرفة: و يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية ، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل و هذه المكونات هي:

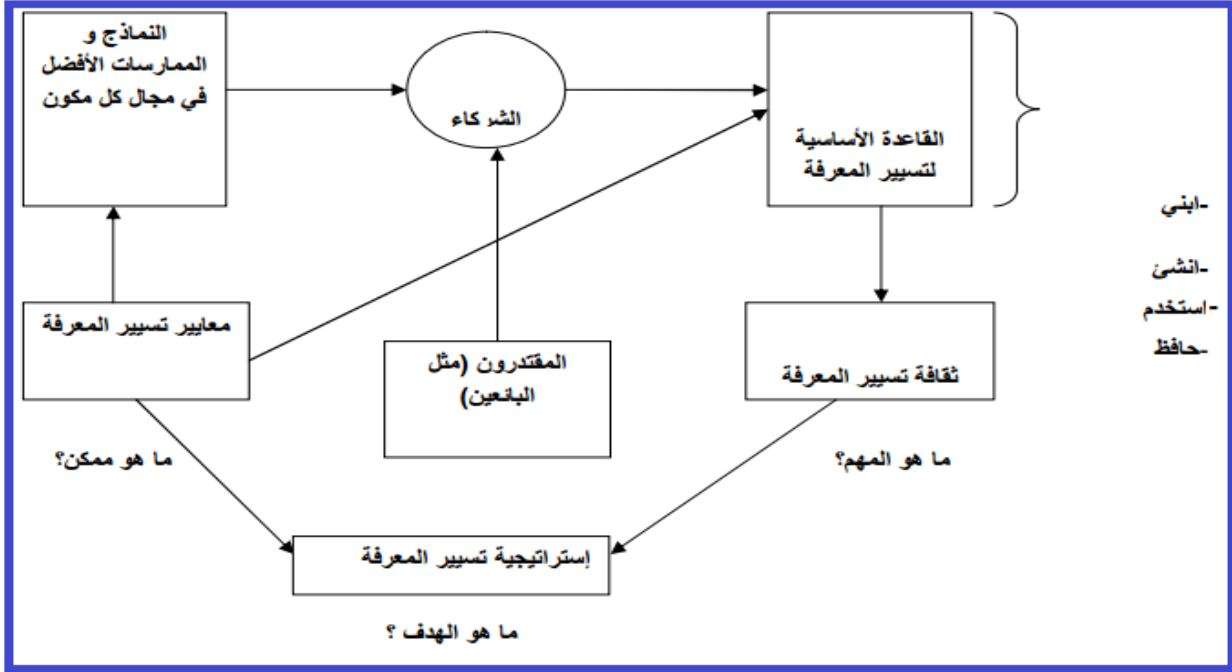
-القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة أنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل لإدارة المعرفة.

-ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.

-أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي) : وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات و عمليات المؤسسة.

¹نجم عبود نجم، المرجع السابق ، ص 125.

-معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق) : وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين الموزعين الزبائن.. وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:



الشكل رقم (5) : نموذج مؤئل لتسيير المعرفة¹

4- نموذج duffy:

و هو نموذج لإدارة المعرفة، يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والاستراتيجية والعملية والثقافة، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة الآتية:

- الاكتساب : يشمل إستقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها.
- التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.
- الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزونة.
- التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل.
- الإدامة: يشمل التنقيح والتغذية والنمو.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 120.

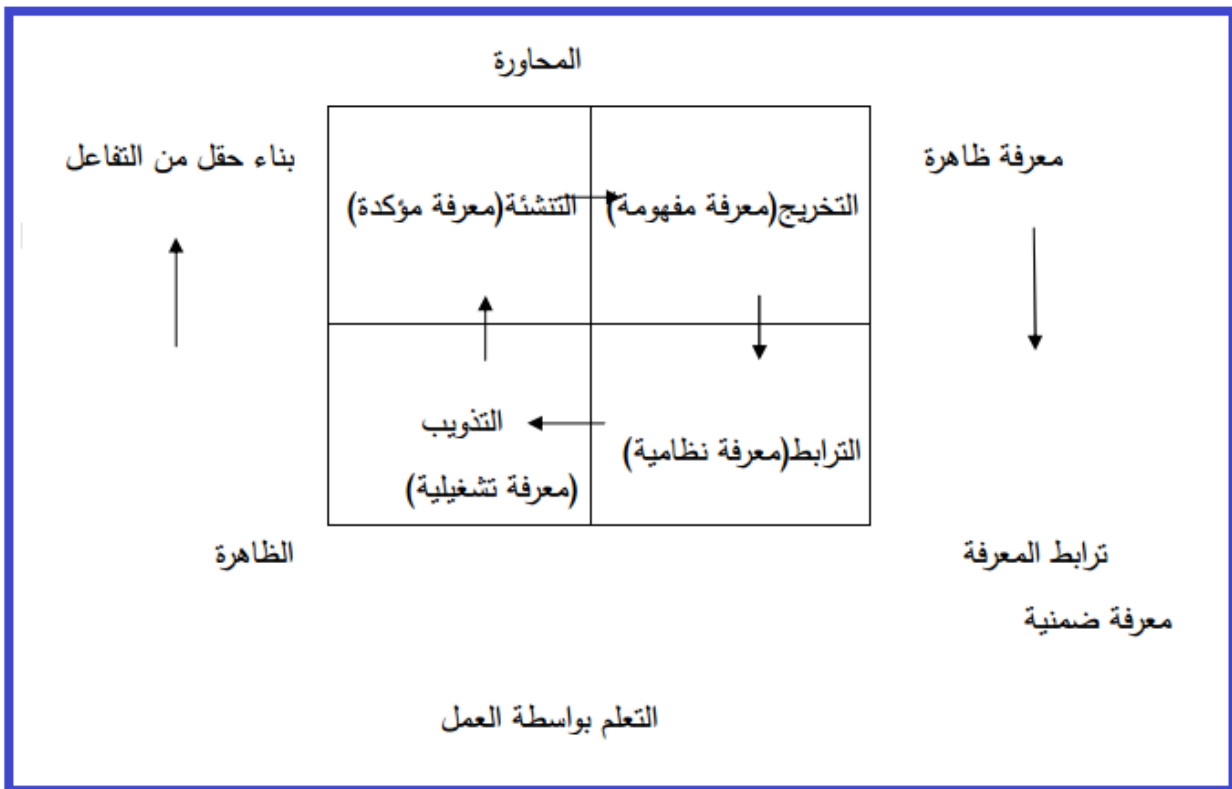
5- نموذج hope:

اقترح هوب نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المعرفة و الخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات.
- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.
- تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.
- أنشطة استيراد المعرفة الخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.

6- نموذج SECT:

وهو النموذج الذي طوره Nonokatakvehi عام 1995 وجاءت تسميته اختصارا للعمليات الأربع التي يعتمد عليها النموذج، وهي التنشئة والتخريج والترابط والتدوير و يحدد كما في الشكل التالي:



شكل رقم (6): نموذج نوناكا SECT (نقل المعارف)¹

¹ Jeans-Louis Ermine, Management et ingénierie des connaissances: Modèles et Méthodes, Hermes- Lavoisier, 2008, Paris, p20.

يتضح من الشكل أن إدارة المعرفة تهدف إلى إيجاد معرفة جيدة على أساس المعرفة الحالية، فمن خلال بناء حقل من التفاعل بين الأفراد يتم تنشئة المعرفة الضمنية بين الأفراد وتأكيدا عن طريق المحاورة ويتم تخريجها إلى معرفة ظاهرة ومفهومة، وبواسطة الترابط بين المعارف الظاهرة يتم الانتقال إلى معرفة نظامية تكون أكثر قابلية على الاستخدام في أعمال المنظمة، وأخيراً من خلال التعلم بواسطة العمل، يتم تدوير المعرفة النظامية الظاهرة وتحويلها إلى معرفة تشغيلية (ضمنية) جديدة في أذهان الأفراد وهكذا يتصاعد نطاق المعرفة الجديدة ويتسع من خلال العمليات الأربع :

- ❖ الانتقال من ضمني إلى ضمني (تنشئة).
- ❖ الانتقال من ضمني إلى ظاهري (تخريج).
- ❖ الانتقال من ضمني إلى ظاهري ظاهري (تراجع).
- ❖ الانتقال من ظاهري إلى ضمني (تدوير).

خاتمة الفصل:

في ضوء ما تم التطرق له ، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية .

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات و المرافق الرياضية من جهة والأجهزة والأدوات و الوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن للنشاط الرياضي إذ أنها تمثل العمود له. و اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية و هامة ، كما أن هذه الوسائل و المنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني و الرياضي فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق و السرور و هي تزيد من إبراز مواهب و إبداعات المراهقين و الرياضيين بصفة عامة.

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى نشأة و تطور المنشآت الرياضية ثم مفهومها و أخيرا إلى ادارتها .

المبحث الأول: نشأة و تطور المنشآت الرياضية

تطورت الألعاب و المنشآت الرياضية منذ أقدم العصور و أحتلت مكانة لائقة في حياة البشر اليومية، حيث اقتصرت ممارسة الرياضة قديما علي الحكام و الأغنياء و الولاة الذين يمارسون العابهم في ساحات مكشوفة أمام المعابد حيث لم يكن لهم منشآت رياضية بالمعني المفهوم الآن.

المطلب الأول: المنشآت الرياضية في العصر القديم

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من الكبير المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري¹، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية²:

1- ملعب البنثاثون: رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو الوثب العالي، قذف القرص... .

2-ملعب الهيبودروم: وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء .

¹ صدراتي حبيب، التطور التاريخي للمنشآت الرياضية، مجموعة محاضرات مقياس تسيير المنشآت الرياضية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص ادارة، ص ص 2-3.

² مراد الياس، دور الادارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة و تسيير المنشآت الرياضية، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم الادارة و التسيير الرياضي، جامعة بسكرة، 2022/2021، ص 63.

3- البالاسترا: هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة¹.

4- الليونيدون: وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

5- الكولوسيوم: وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "قسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

المطلب الثاني: المنشآت الرياضية في العصر الحديث

1- المدن الرياضية: تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

- الملعب : يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار

¹ عفاف ع المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن¹.

- **الصالة المغطاة:** يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متراً طول 27 متراً عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية...الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

3- الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم الهوكي كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

4- حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50) 21 متراً بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (1512x متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.525x متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

5- مناطق الإعاشة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، المرجع السابق ، ص 60.

6- الخدمات المركزية: وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

المبحث الثاني: مفهوم المنشأة الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية¹.

المطلب الأول: تعريف المنشآت الرياضية

اصبح مسمى منشأة رياضية يطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها أو تقديم الخدمات المساعدة لممارسة الأنشطة الرياضية ، سواءاً كانت تلك الأماكن مكشوفة او مغطاة. والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية / المساندة بالإضافة إلى الملاعب مثل: الأدوات الرياضية والمخازن والمستودعات الغرف والقاعات والمباني الملحقة الخ.²

هي المكان التي تم تجهيزه بالوسائل والطرق والإمكانات الرياضية الخاصة؛ وذلك لممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها مثل (التنس، ألعاب القوى، كرة السلة، ركوب الخيل)، مع ضرورة تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً أو مستقبلاً³.

كما يمكن تعريف المنشآت الرياضية أنها عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية، حيث تنحصر مهامها في تنظيم وتيسير الممارسة الرياضية التنافسية، والجاهير، وأيضاً في الأنشطة الرياضية المدرسية والجامعية، بالإضافة إلى البيئات العسكرية التي تقوم بتشكيل المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات المتعددة للرياضات، مثل (قاعة كرة اليد، قاعة كرة السلة، قاعة كرة الطائرة، قاعة المسبح، قاعة الجمباز، قاعة الجودو، قاعة السكواش.....).

¹ المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 2-11-1991.

² شريف السيد يوسف محمد، ادارة المنشآت الرياضية -طبيعة المنشآت الرياضية-قسم الادارة الرياضية، كلية التربية البدنية للبنين، حلوان، مصر، 2019، ص 3.

³ نانسي البوريني، ماهية المنشآت الرياضية، مقال منشور على موقع: <https://e3arabi.com> بتاريخ:

2021/02/18، تاريخ الاطلاع: 2024/04/22.

ويعتمد طبيعة ممارسة الأنشطة الرياضية وتطورها على هذه المنشآت الرياضية والمواد المتوفرة بها، حيث يعمل ذلك سهولة تحقيق الأهداف والغايات التي أنشئت من أجلها هذه المنشآت، مع تحقيق الاستفادة الكبيرة من هذه المنشآت الرياضية الذي يتطلب مراعاة ذات طبيعة خاصة لتحقيق فعالية ممارستها عن طريق اتباع أسلوب إداري مخطط، مع ضرورة الإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي وتقديم الرياضة وممارستها، ولإعطائها مكانة لاثقة بها وسط المجتمع الرياضي، كما تعد المنشآت الرياضية القاعدة التي تمارس فيها الرياضة لكل أنواعها وعلى جميع مستوياتها بتوفر هذه المنشآت الرياضية وجودتها وحسن تسييرها، حيث يتحسن ويرتفع مردود مستوى الرياضة العالي ويتألق في المحافل الدولية، حيث إن ذلك يدفع الدولة إلى الاهتمام والعناية بإنشاء وتمويل المنشآت الرياضية¹.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية².

¹ نانسي البوريني، المرجع نفسه.

² بيز علي، لعطوش حسين، الادارة الرياضية و دورها في تحسين المنشآت الرياضية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص نشاط بدني رياضي مدرسي، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمبيلت، 2016/2017، ص 63.

المطلب الثاني: خصائص المنشآت الرياضية

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين¹:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا. وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

المبحث الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة فإقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الأوراق الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1997 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين ، كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدرّبين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية .

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات الأندية المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

¹ مراد إلياس، المرجع السابق، ص 69، للمزيد ينظر: المرسوم التنفيذي رقم: (416-91)، المؤرخ في 02-11-1991.

المطلب الأول: نشأة و تطور الادارة

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية

تدل على معرفة ودراسة بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

أولاً: الإدارة في العهود القديمة

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الغرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط¹.

ثانياً: ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية².

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة . من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز

¹ مراد إلياس، المرجع السابق، ص 16.

² نويوة صباح وآخرون ، المرجع السابق، ص 18

المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور¹.

ثالثاً: تطور الإدارة الحديثة

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "التايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل².

المطلب الثاني: الادارة الرياضية

وجب التفريق بين تعريف الادارة العامة و الادارة الرياضية كالتالي:

أولاً: الادارة العامة

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق

¹ مراد إلياس، المرجع السابق، ص 17.

² محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري (دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها)، ج1، عالم الكتاب، دس، ص22.

واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة¹.

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل².

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني : "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية³.

ثانيا: الإدارة الرياضية

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء،

مصر، 2003، ص 15.

² مراد إلياس، المرجع السابق، ص 17.

³ مراد إلياس، المرجع السابق، ص 18.

الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري¹.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلان مع بعضهما²:

-تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

ثالثا: مهارات الإدارة الرياضية

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي³:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. "

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

² المرجع نفسه، ص 59.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، المرجع السابق، ص 60.

وقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على مهارات أساسية لا بد منها وهي¹:

1- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.

2- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

3- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك

فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

¹ مراد إلياس، المرجع السابق، ص 19.

الفصل الرابع

الاجراءات الميدانية للدراسة

1-الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستكشافية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث، نظراً لارتباطها بالميدان من خلالها نتأكد من وجود عينة الدراسة ، لذا توجب علينا القيام بتجربة استطلاعية قصد الاطلاع على الصعوبات والعوائق التي قد تواجهنا في الدراسة .

ولأجل معرفة الظروف المحيطة بدراستنا الميدانية وكذا التعرف على مجتمع وعينة البحث قمنا بزيارة القاعة متعددة الرياضات بين سرور في يوم 2024/04/29، كما كانت لنا زيارة للمركب الجوّاري بين سرور في نفس اليوم (2024/04/29) لأخذ المعلومات و توزيع الاستبيان، ثم عرجنا إلى المسبح الجوّاري بعين الملح في يوم 2024/04/30 للقيام بنفس العملية.

1-1- المجال المكاني:

تم توزيع الاستبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

- ❖ القاعة متعددة الرياضات بين سرور .
- ❖ المركب الجوّاري (المجاهد الدهيمي عمر) بين سرور .
- ❖ المسبح الجوّاري بعين الملح.

1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 03 أشهر من بداية شهر فيفري 2024 حتى بداية شهر ماي 2024 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

-**المرحلة الأولى:** من بداية شهر فيفري حتى شهر أفريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا بجمع مختلف المعلومات حول ادارة المعرفة وكذا تطبيقها في المنشآت الرياضية.

-**المرحلة الثانية :** من منتصف شهر أفريل إلى غاية شهر ماي 2024 و هي مرحلة مخصصة للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات و تحليل النتائج.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته

حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا. والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تقيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تم اختيار مجتمع الدراسة بطريقة قصدية على كل من القاعة المتعددة الرياضات و المركب الجوّاري بين سرور بالإضافة إلى المسبح الجوّاري بعين الملح، من ضمن المركبات التابعة لوزارة الشباب والرياضة، أما بالنسبة لعينة المجتمع تم اختيارها بطريقة عشوائية و ضمت (30) إداري) مقسمين على النحو التالي:

- (10) إداريين من القاعة متعددة الرياضات بين سرور.
- (10) إداريين من المركب الجوّاري بين سرور.
- (10) إداريين من المسبح الجوّاري بعين الملح.

وحرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- ✓ العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.
- ✓ العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

3-1- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية: القاعة متعددة الرياضات بين سرور 10، المركب الجوّاري بين سرور 10، المسبح الجوّاري بين سرور 10.

أولا: السن

الجدول رقم 2 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	العينة
(25/50)	اداريين

يتراوح سن أفراد العينة ما بين (25/50) سنة

ثانيا : الجنس

أفراد البحث هم 30 ذكور و 00 إناث.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم".

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 16 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

- الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

- الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

-الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحوث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

-الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص¹.

الشروط العلمية للأداة :

أ- الصدق: تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار².

كما يشير " تايلر" أن الصدق يعتبر أهم معيار يجب توفره في الاختبار³.

ب- الثبات: إذا أجري اختبار ما على مجموعة من الأفراد و رصدت درجات كل فرد في هذا الاختبار ثم أعيد إجراء هذا الاختبار على هذه المجموعة و رصدت أيضا درجات كل فرد ودلت النتائج على أن الدرجات التي تحصل عليها الطالب في المرة الأولى لتطبيق الاختبار هي نفس الدرجات التي حصل

¹ خير الدين علة عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 55.

² محمد صبحي، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ج 1، ط3، مصر، 1996، ص 183.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات في التربية الرياضية عمان الأردن، 1999، ص144.

عليها هؤلاء الطلبة في المرة الثانية استنتجنا من ذلك أن نتائج الاختبار ثابتة تماما لان نتائج القياس لم تتغير في المرة الثانية بل ظلت قائمة في المرة الثانية.

ج-الموضوعية: من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهواءه الذاتية وميوله الشخصي وتحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا، لا كما نريدها أن تكون.

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد الصياغة النهائية لاستمارة الاستبيان انطلقنا في توزيعها حيث بدأنا في توزيع الاستمارة على عمال واداري المركبات الرياضية لكل من سطيف بوسعادة مسيلة بتاريخ 29 أبريل 2024 وتمت العملية في ظرف أسبوع واحد وكان استرجاعها في 04 ماي 2024 وبدأنا بتفريغ وتوزيع البيانات وتحليلها.

6- الأساليب الإحصائية

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية: $ن = س \times 100 / ت$.

- ن: النسبة المئوية .

- س: العدد

- ت: المجموع التكرار .

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية للنتائج المحصل عليها.

7- صعوبات البحث :

لقد تلقينا صعوبات في توزيع الاستمارات على الاداريين العاملين بالمركبات الرياضية والمتمثلة في:

- عدم سماح بعض الإداريين لنا بتوزيع الاستمارات ، نظرا لعدم الاهتمام بالموضوع، بالإضافة إلى وجود بعض الاستمارات غير كاملة في الإجابة، مما جعلنا نقوم بالبحث عن أصحابها و اكمال الاجابات، كما تلقينا صعوبة في التعامل مع بعض الاداريين بسبب تحفظهم على الإجابة .

خلاصة:

تضمن هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات الميدانية وشمل على الدراسة الاستطلاعية والتي تطرقت فيه إلى الغرض من الدراسة ووصف عينة الدراسة وإجراءات الدراسة والأدوات المستعملة وتتمثل في استمارة استبيان ثم الوسائل الإحصائية المستعملة وبعدها إلى تحليل ومناقشة نتائج هذه الدراسة وصولا إلى الاستنتاجات المحصل عليها ،كما شمل أيضا على الدراسة الأساسية وتطرقت من خلالها إلى منهج البحث ثم إلى مجتمع البحث ثم عينة البحث ومجالاتها ومتغيراتها وصولا إلى الوسائل الإحصائية المستعملة والتي تتناسب مع موضوع البحث وأخيرا إلى صعوبات البحث.

الفصل الخامس

عرض و مناقشة النتائج

المحور الأول: المعلومات.

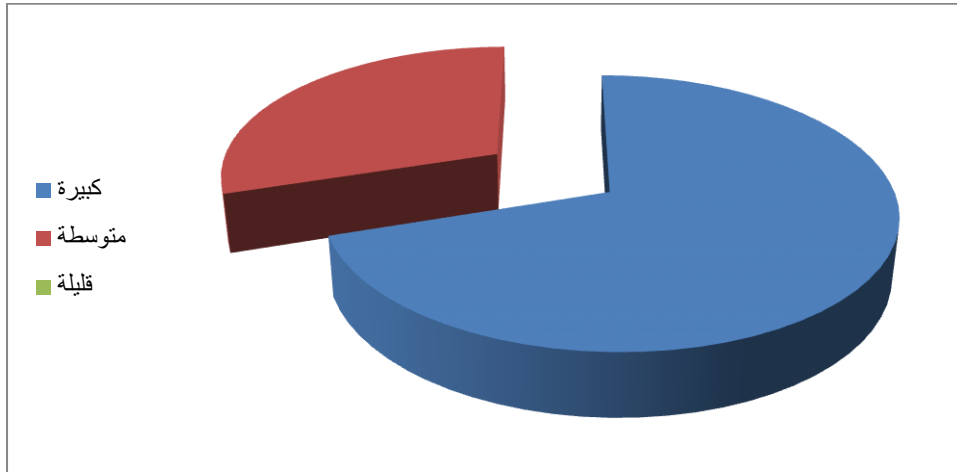
السؤال الأول: ما مدى أهمية المعلومات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية المعلومات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	21	70
متوسطة	09	30
قليلة	00	00
المجموع	30	100

شكل رقم 07: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن المعلومات لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون المعلومات ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن المعلومات أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية ولها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

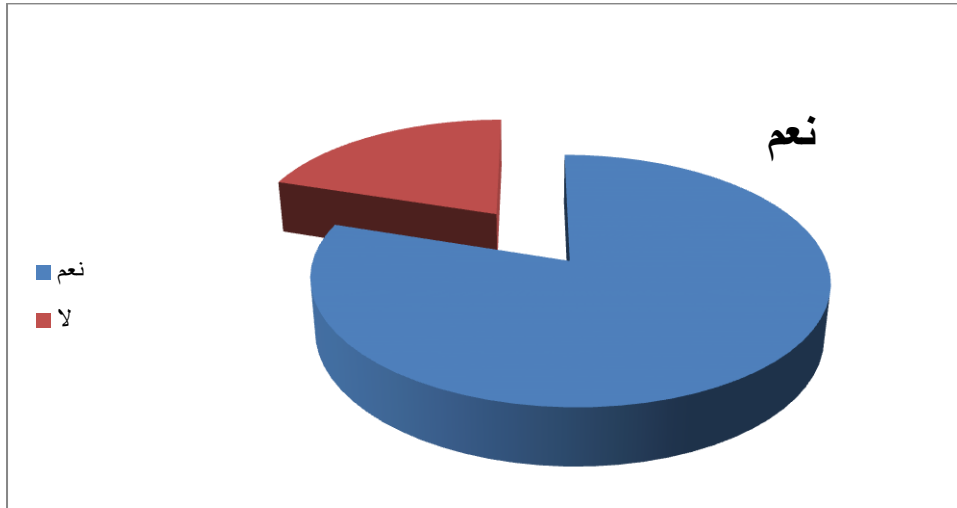
السؤال الثاني: هل الطريقة الجيدة لجمع المعلومات تساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة مكانة الطريقة الجيدة لجمع المعلومات تساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

شكل رقم 08: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن الطريقة الجيدة لجمع المعلومات تساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون الطريقة الجيدة لجمع المعلومات تساعد لا يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الطريقة الجيدة لجمع المعلومات تساعد وتساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

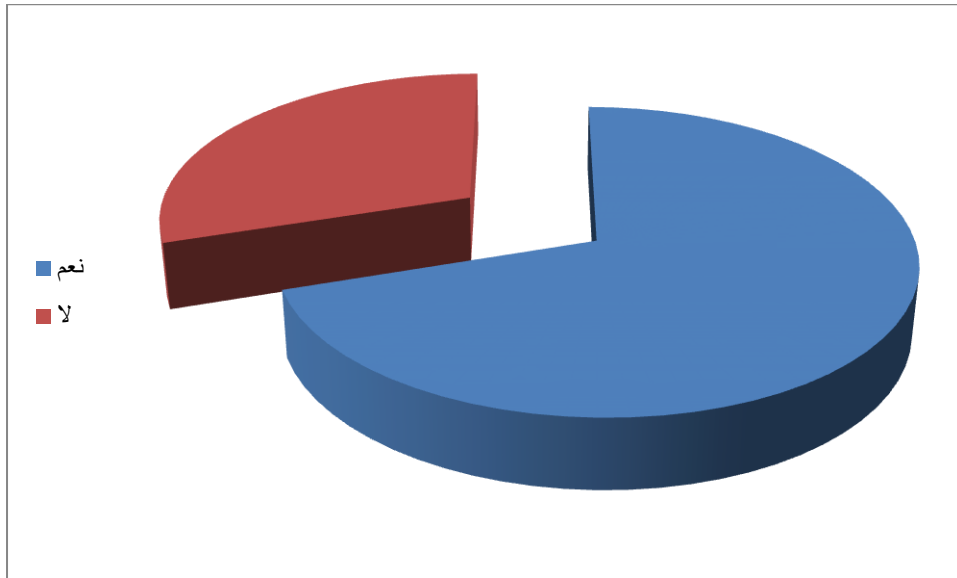
السؤال الثالث: هل المعلومات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

الغرض من السؤال : معرفة دور المعلومات في تحقيق أهداف المنشأة.

جدول رقم 05 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

شكل رقم 09 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن المعلومات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 30% يعتبرون المعلومات ليس لها دور في تحقيق أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن المعلومات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة.

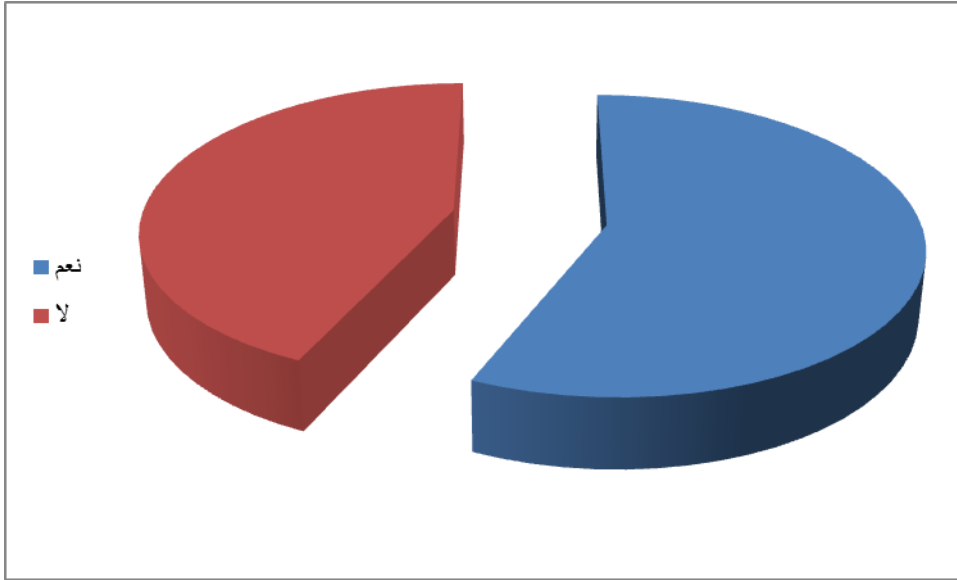
السؤال الرابع: هل تحديد المعلومات و البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

الغرض من السؤال : معرفة المعلومات والبرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	100

شكل رقم 10 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة %56.66 من الإداريين يعتبرون أن تحديد المعلومات و البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ %43.33 يعتبرون أن تحديد المعلومات و البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد المعلومات و البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين التسيير داخل المنشأة.

المحور الثاني: البيانات.

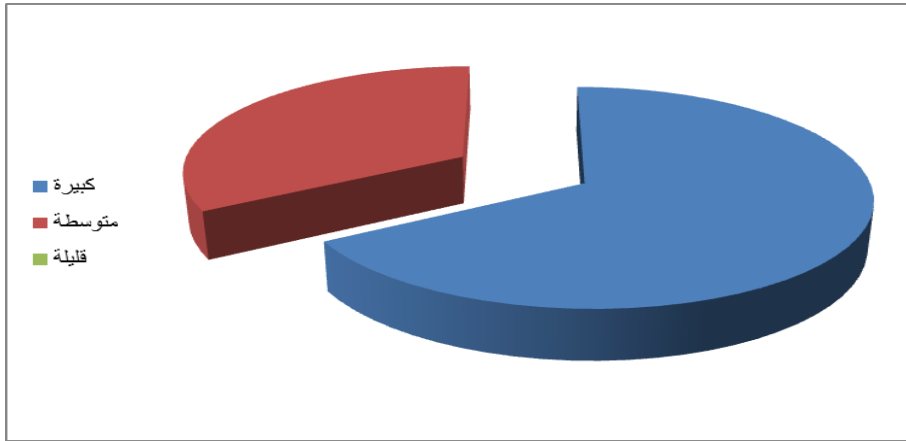
السؤال الأول : ما مدى أهمية البيانات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: مدى أهمية البيانات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	21	66.66
متوسطة	10	33.33
قليلة	00	00
المجموع	30	100

شكل رقم 11 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن البيانات لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون البيانات ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن للبيانات أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية.

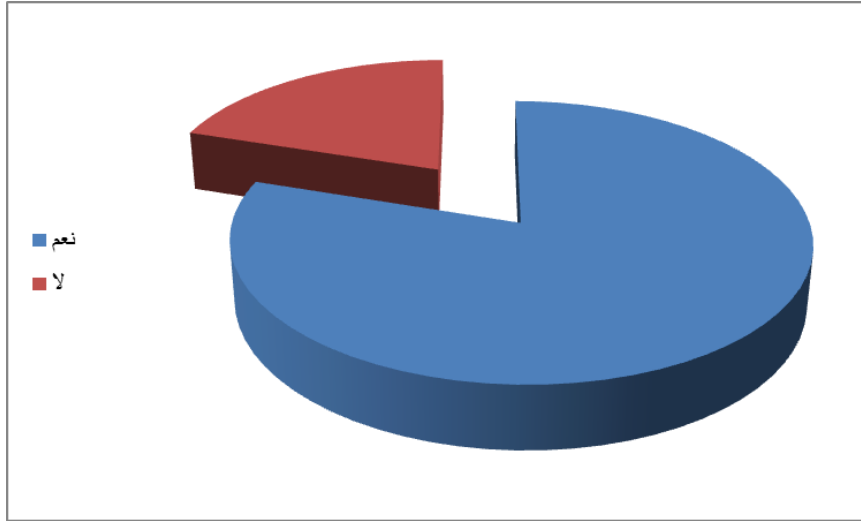
السؤال الثاني: هل البيانات تساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

الغرض من السؤال : معرفة إن كانت البيانات تساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.

جدول رقم 08 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

النسبة %	التكرارات	الاجابات
80	24	نعم
20	06	لا
100	30	المجموع

شكل رقم 12 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن البيانات تساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20 يعتبرون أن البيانات لا تساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن البيانات تساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في المنشأة الرياضية.

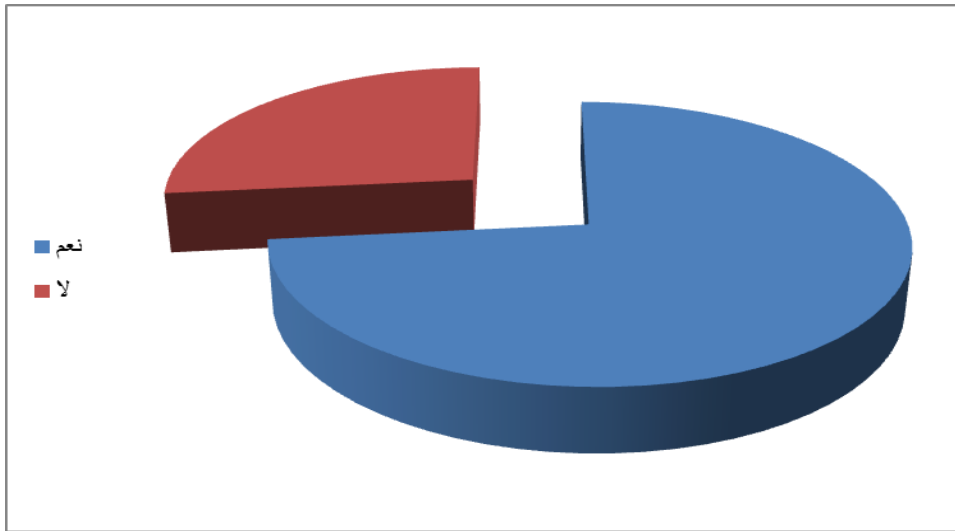
السؤال الثالث: هل البيانات تساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت البيانات تساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.

جدول رقم 09 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	73.33
لا	08	26.66
المجموع	30	100

شكل رقم 13 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33 من الإداريين يعتبرون أن البيانات تساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون البيانات تساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون البيانات تساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

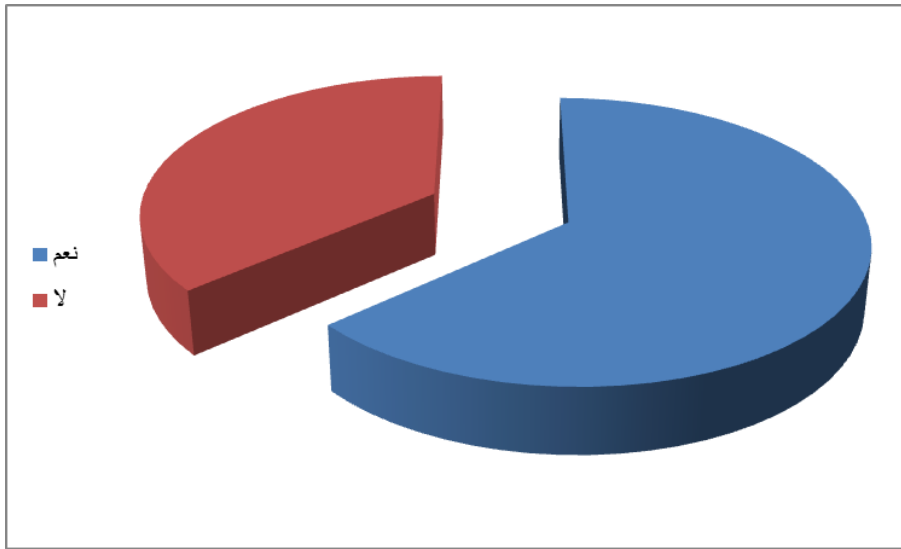
السؤال الرابع: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا.

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33
لا	11	36.66
المجموع	30	100

شكل رقم 14: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.33% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشآت الرياضية.

المحور الثالث: القدرات.

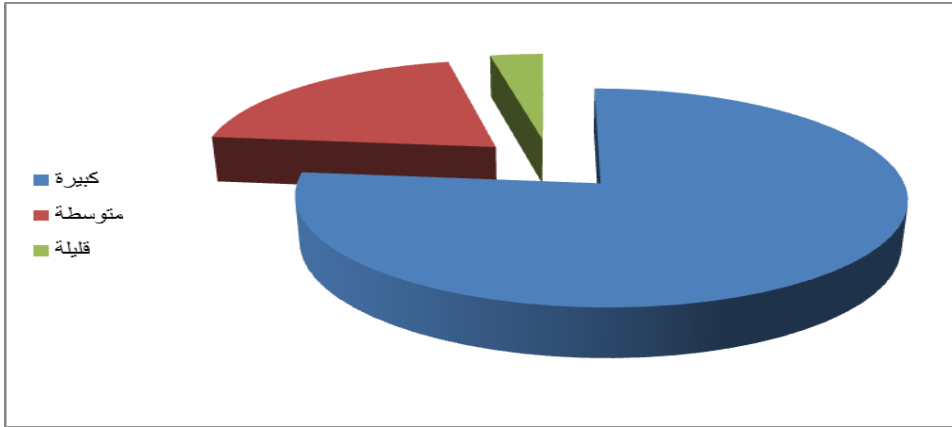
السؤال الأول : ما مدى أهمية القدرات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال : معرفة مدى أهمية القدرات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	23	76.66
متوسطة	06	20
قليلة	01	3.33
المجموع	30	100

شكل رقم 15 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن القدرات لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن القدرات لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن القدرات لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

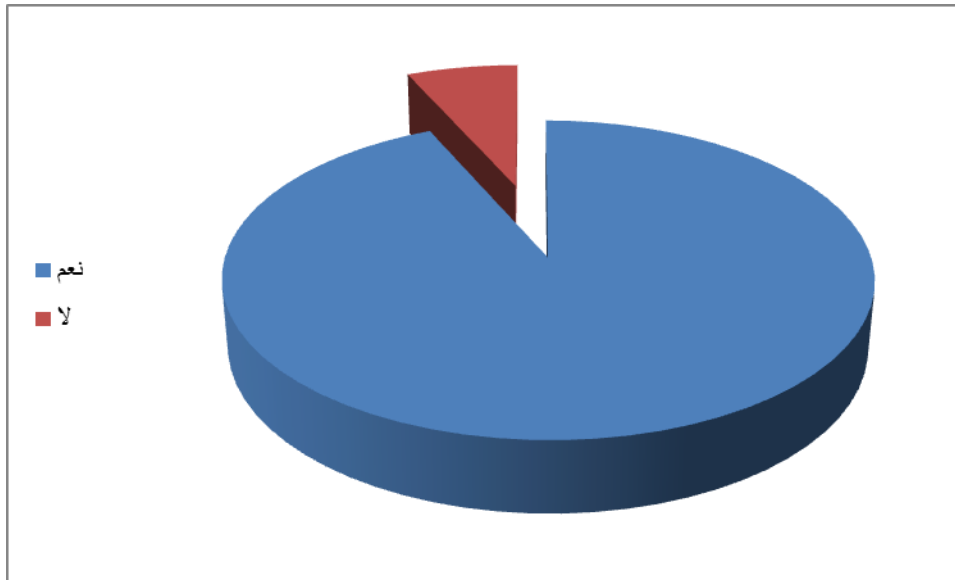
السؤال الثاني: هل مراقبة القدرات وتقييم الأداء تساهم في تحسين مردود العمال؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة القدرات وتقييم الأداء تساهم في تحسين مردود العمال أم لا.

جدول رقم 12 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

شكل رقم 16 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة القدرات وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة القدرات وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة القدرات وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

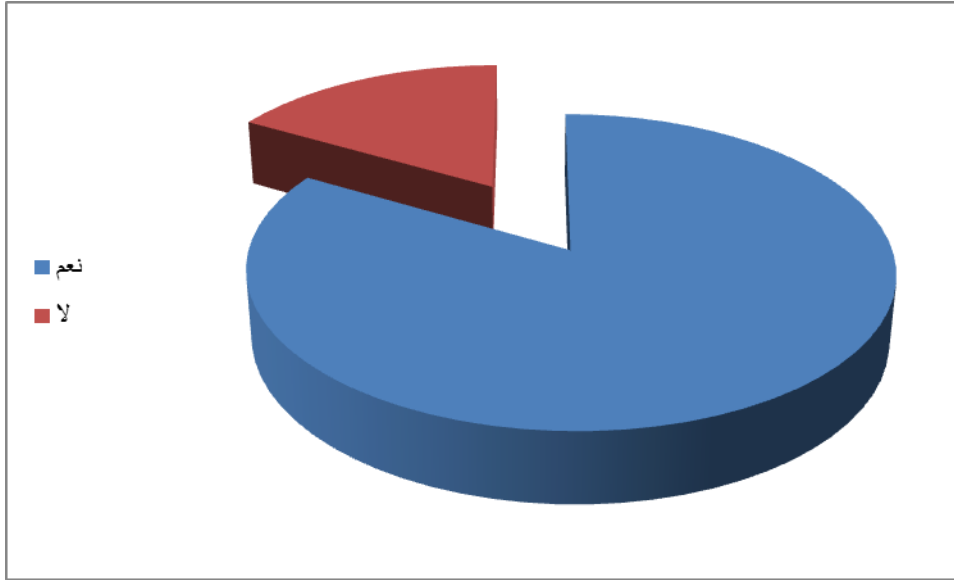
السؤال الثالث: هل القدرات تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت القدرات تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	83.33
لا	05	16.66
المجموع	30	100

شكل رقم 17: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن القدرات تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 16.66% يعتبرون القدرات تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون القدرات تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

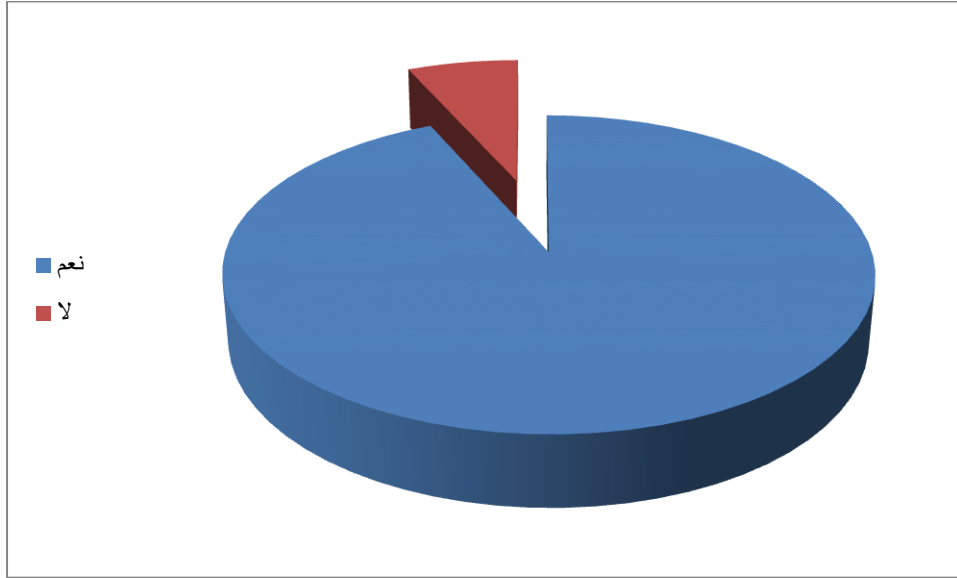
السؤال الرابع: هل استعمال القدرات تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

الغرض من السؤال معرفة إن كان تحديد استعمال القدرات تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.

جدول رقم 14 يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

شكل رقم 18 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره بـ 93.33% من الإداريين يعتبرون أن استعمال القدرات تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 6.66% يعتبرون استعمال القدرات تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون استعمال القدرات تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

المحور الرابع: الاتجاهات.

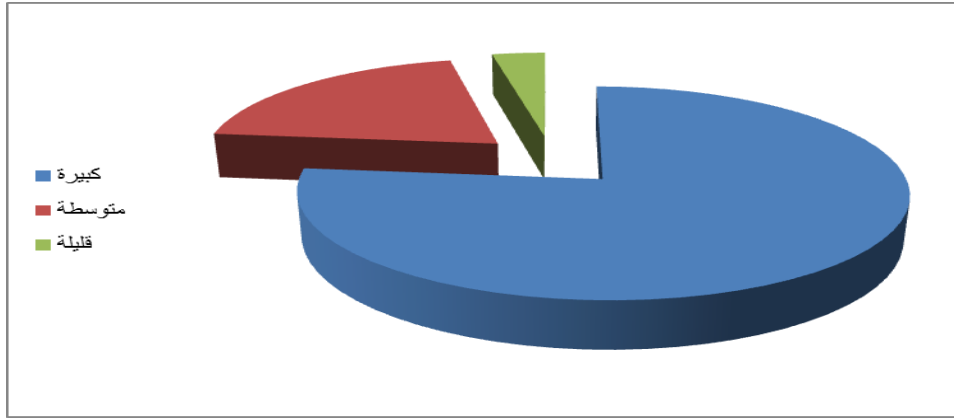
السؤال الأول: ما مدى أهمية الاتجاهات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الاتجاهات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

الجدول رقم 15 إجابة الإداريين على السؤال الأول:

النسبة %	التكرارات	الاجابات
76.66	23	كبيرة
20	06	متوسطة
3.33	01	قليلة
100	30	المجموع

شكل رقم 19 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن الاتجاهات لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الاتجاهات لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الاتجاهات لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

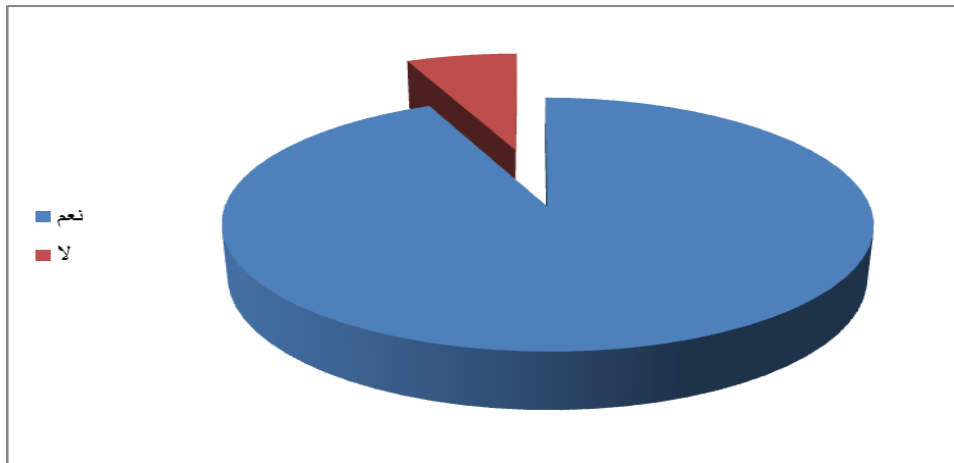
السؤال الثاني: هل وضع اتجاهات و تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال : معرفة وضع اتجاهات و تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

النسبة %	التكرارات	الاجابات
93.33	28	نعم
6.66	02	لا
100	30	المجموع

شكل رقم 20: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن معرفة وضع اتجاهات وتفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون بأنه لا أهمية لها.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن معرفة وضع اتجاهات وتفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

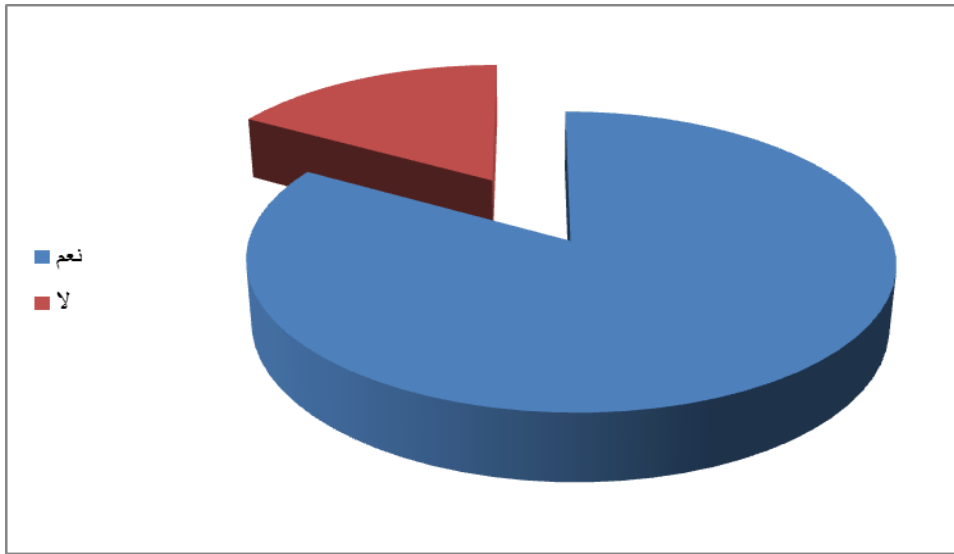
السؤال الثالث: هل الاتجاهات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الاتجاهات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة أم لا.

جدول رقم 17 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	83.33
لا	05	16.66
المجموع	30	100

شكل رقم 21 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن الاتجاهات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 16.66% يعتبرون الاتجاهات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الاتجاهات لها دور في تحقيق أهداف المنشأة.

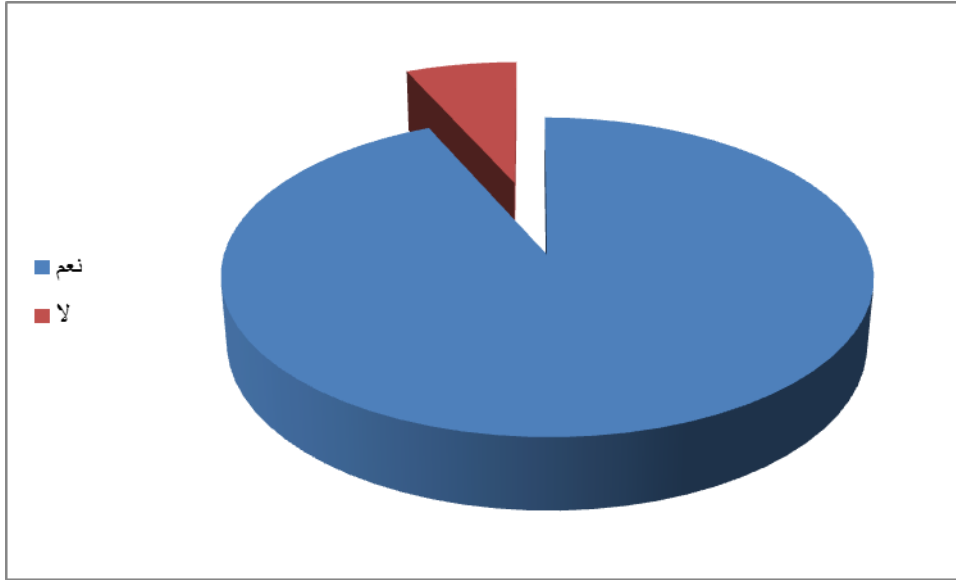
السؤال الرابع: هل تحديد الاتجاهات يؤدي إلى تحسين التسيير؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان تحديد الاتجاهات يؤدي إلى تحسين التسيير.

جدول رقم 18 يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

شكل رقم 22 يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 93.33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد الاتجاهات يؤدي إلى تحسين التسيير، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن تحديد الاتجاهات لا يؤدي إلى تحسين التسيير.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون استعمال القدرات تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريين بعض المنشآت الرياضية بالقاعة متعددة الرياضات و المركب الجوي بين سرور و المسبح الجوي بعين الملح وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: المعلومات ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للمعلومات (1، 2، 3، 4) تبين لنا فعلا أن المعلومات تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية المعلومات في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- ✓ مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- ✓ التركيز على الأهداف.
- ✓ الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- ✓ تسهيل عمليات الرقابة.

مبادئ التخطيط :

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.
- مبدأ شمولية التخطيط.
- فعالية وكفاية التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بالقاعة متعددة الرياضات و المركب الجوي بين سرور و المسبح الجوي بعين الملح وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً . كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بالقاعة متعددة الرياضات و المركب الجوي بين سرور و المسبح الجوي بعين الملح تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4) تبين لنا فعلاً أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- ✓ الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- ✓ الرقابة على مستوى العمليات.
- ✓ الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.
- الرقابة التاريخية.
- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

مناقشة الفرضية الرابعة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بالقاعة متعددة الرياضات و المركب الجوي بين سرور و المسبح الجوي بعين الملح تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "هل تحديد الاتجاهات يؤدي إلى تحسين التسيير " ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4) تبين لنا فعلا أن الاتجاهات تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية.

خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

و من خلال الفرضية الثالثة والرابعة توصلنا إلى أن الرقابة والاتجاهات تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان فالرقابة والاتجاهات تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

خاتمة

خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها ادارة المعرفة في تحسين المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن إدارة المعرفة وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في جانب التسيير للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

أولاً: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال ادارة المعرفة مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانياً: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال المعلومات البيانات القدرات و الاتجاهات ، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية المعلومات البيانات القدرات والاتجاهات في المجال العلمي و العملي وطرق التسيير الحديث. وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لا بد من الإسراع في:

- جمع المعلومات الإدارية السنوية لتسيير المنشآت الرياضية.
 - المعلومات والبيانات المتحصل عليها يجب تطبيقها تطبيقا محكما داخل المنشآت الرياضية.
 - وضع أفضل القدرات الاتجاهات لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في تطبيقات ادارة المعرفة في المنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

اقتراحات وتوصيات :

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.

- وضع إدارة المعرفة كإدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.

- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.

- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

الأفاق المستقبلية للدراسة:

تعد دراستنا الأولى لدراسة إدارة المعرفة في المنشأة الرياضية والتي نطمح إن تقدم إضافة للمجل العلمي في الإدارة الرياضية وان تفتح آفاق لدراسات أخرى بشكل أعمق حتى تكشف لنا أهمية إدارة المعرفة في المنشأة الرياضية.

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها إدارة المعرفة وتطبيقاتها على المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن إدارة المعرفة وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى إدارة المعرفة تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

أولا : انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانيا: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية المعلومات والبيانات والقدرات والاتجاهات في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- وضع أفضل الوسائل والقدرات والاتجاهات للعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في تطبيقات إدارة المعرفة في تسيير المنشآت الرياضية.

ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة تطبيقات ادارة المعرفة في المنشآت الرياضية بهدف معرفة أثرها و الكشف على أهميتها في تحسين سير المنشآت الرياضية و التعرف على مدى تأثيرها في تنوع التسيير داخل المنشأة بالإضافة إلى المبادئ و العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين المنشأة بواسطة ادارة المعرفة .

و نظرا لطبيعة الموضوع و قصد تحليل النتائج و دراسة الاشكالية التي طرحناها فاننا اعتمدنا المنهج الوصفي و التحليلي لتحليل نتائج المقابلة التي قمنا بها في المركبات الرياضية ببوسعادة، المسيلة و سطيف، و قد شملت الدراسة 30 اداريا يعملون في هذه المنشآت الرياضية وقد خلصنا من خلال دراستنا الميدانية، و باعتمادنا على منهج تحليل المقابلة كأداة أساسية في تحليل النتائج وإظهار مدى تطبيق ادارة المعرفة في هذه المنشآت إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، كما أن التنظيم الجيد للاستخدام الأمثل للطاقات البشرية و المادية من وسائل التسيير الجيد للمنشآت الرياضية.

كما أن الرقابة تهدف إلى تحقيق الغايات و تعتبر الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الادارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية و بالتالي فان لتطبيق دارة المعرفة دورا فعالا في التسيير الأمثل لهذه المنشآت.

Summary:

In this study, we examined the applications of knowledge management in sports organizations with the aim of understanding its impact and highlighting its importance in improving the operation of sports facilities. We also explored its influence on diversifying management within the organization, as well as the principles and elements that can be relied upon to enhance the organization through knowledge management.

Given the nature of the topic and in order to analyze the results and study the issue we raised, we adopted a descriptive and analytical approach to analyze the results of the interviews we conducted at the sports complexes in Bousaada, M'sila, and Setif. The study included 30 administrators working in these sports facilities. From our field study, and by relying on the interview analysis method as a primary tool for analyzing the results and demonstrating the extent of knowledge management application in these facilities, we concluded that planning plays a significant role in improving the management of sports facilities. Additionally, good organization for the optimal use of human and material resources is one of the means of efficient management of sports facilities.

Furthermore, control aims to achieve the goals and is considered the means by which administrative authorities can manage operations within sports facilities. Therefore, the application of knowledge management plays an effective role in the optimal management of these facilities.