

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي

إعداد الطالب (ة): بن ربيع إبراهيم

تحت عنوان

**إدارة المعرفة وإنعكاسها على تسيير الموارد البشرية**

**في المؤسسات الرياضية**

**-دراسة ميدانية بديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج-**

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

د. دحماني نعيمة

السنة الجامعية: 2018-2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي

إعداد الطالب (ة): بن ربيع إبراهيم

تحت عنوان

**إدارة المعرفة وإنعكاسها على تسيير الموارد البشرية**

**في المؤسسات الرياضية**

**-دراسة ميدانية بهديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج-**

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

د. دحماني نعيمة

السنة الجامعية: 2018-2019

## شكر وعرfan

يقول الله تعالى : ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

لا يستحق الشكر إلا الله العلي القدير الذي سهل لنا سبيل العمل

من فيض علمه الذي وسع كل

شيء فله الحمد الذي بنعمته تتم الصالحات وله الفضل كله

في إتمام العمل

وكما يقول خير الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم :

﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة "دحماني نعيمة" الذي قلما نجد مثله فقد كان نعم

الأستاذة ، فلم تبخل علي بالكبيرة كما الصغيرة ، أدامكي الله لنا ولأحبابكي

ولجميع الطلبة ، ونفع بك الأمة الإسلامية

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتي من المرحلة الابتدائية إلى غاية اليوم وخاصة

أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرfan
ب	قائمة المحتويات
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الاشكال
06	مقدمة
<b>الفصل الاول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة</b>	
08	تمهيد
09	1- مفهوم إدارة المعرفة
09	2- تاريخ إدارة المعرفة
11	3- أهمية إدارة المعرفة
12	4- أهداف إدارة المعرفة
13	5- عمليات إدارة المعرفة:
14	6- ماهية إدارة الموارد البشرية
15	7- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
16	8- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
17	9- وظائف إدارة الموارد البشرية
18	10- مداخل إدارة الموارد البشرية
20	11- تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات
22	12- العوامل و المتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية
24	13- المؤسسات الرياضية
26	14- الدراسات السابقة
34	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة</b>	
36	تمهيد
37	1- الاشكالية

## قائمة المحتويات

38	2- فرضيات البحث
38	3- أهمية البحث
38	4- أهداف البحث
38	5- الكلمات الدالة في الدراسة
41	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
43	1- الدراسة الاستطلاعية
43	2- المنهج المتبع في الدراسة
44	3- مجتمع و عينة الدراسة
44	4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
46	5- إجراءات التطبيق الميداني
47	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
<b>الفصل الرابع: عرض مناقشة وتفسير النتائج</b>	
49	عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
61	عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
64	نتائج الدراسة
66	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

# مقدمة

تختم على المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن أن تتخذ إستراتيجيات وفلسفة تخطيط جديدة تتعلق بتنمية الموارد البشرية كونها مصدر الإبداع والابتكار في ظل التكنولوجيات الحديثة من خلال استثمار المعلومات و المعارف، التي تحتاج بدورها إلى إدارة و تسيير علمي، إذ ليست كلها ذات قيمة لذلك ينبغي تحديد المعرفة المفيدة منها واستخدامها في نشاطاتها وعملياتها إدارية كانت أو اقتصادية حتى ينعكس ذلك على الارتقاء بأفرادها وتطوير معارفهم.

أمام هذا الواقع، يجدر بالمؤسسات الجزائرية باعتبارها منظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على الانفتاح التكنولوجي المعرفي أكثر، وتركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها، في ظل تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على تحقيق النجاح. ومن بين هذه الأساليب إدارة المعرفة فهي عامل نجاح يعتمد على تجديد الأفكار واستخراج المعارف الكامنة، وبالتالي توفير معرفة لمنظمة ذات قيمة بعد استقطابها من مصادرها الداخلية والخارجية وفتحها لجميع الموظفين في والمستفيدين من خارجها.

في هذا السياق، اعتمدت معظم المؤسسات الجزائرية في ظل المعرفة مخطط لتنمية مواردها البشرية مركزة على تطوير كفاءاتها وتنمية مهاراتها وزيادة معارفها... الخ، و هو ما تهدف إليه إدارة المعرفة للبحث عن السبيل الذي يجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

من هذا المنطلق توجه اهتمام دراستنا إلى البحث في موضوع إدارة المعرفة و انعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

وقد قسمنا البحث الى خمسة فصول ، حيث إشمئل الفصل الأول وهو الخلفية النظرية فتطرقنا الى متطلبات إدارة المعرفة والموارد البشرية بالإضافة الى المؤسسات الرياضية وأخيرا الى الدراسات السابقة.

وبالنسبة للفصل الثاني إشمئل على إشكالية الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة الى مصطلحات الدراسة.

أما الفصل الثالث فتطرقنا الى الإجراءات الميدانية للبحث والمنهج المتبع...، والفصل الرابع الى عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، وأخيرا الفصل الخامس التوصيات المتعلقة بالبحث الآفاق المستقبلية.

# الفصل الأول:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية والتي تناولنا فيه متطلبات إدارة المعرفة و تعريف وأهمية وأهداف إدارة المعرفة وبعد ذلك إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها وعملياتها وفي الأخير ختمنا الفصل بالمؤسسة الرياضية وهيكلها التنظيمي .

## 1- مفهوم إدارة المعرفة:

### 1 - 1 - التعريف الاصطلاحي:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى الشركات تمتلك رأسمالاً فكرياً، وتتجهصوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها الشركات. فقد وردت تعاريف كثيرة حول إدارة المعرفة نذكر منها:

### 1-2- مفهوم إدارة المعرفة

1- التعريف عرفها نيومان 1991 "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفة اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها". ناصر محمد سعود جرادات: 2011، ص.78

2- عرفها wig 1993 "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، إدارتها وتحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها". (هيم علي حجازي: 2014، ص.51)

من خلال مختلف التعاريف التي جاء بها الباحثون، تعرف إدارة المعرفة على أنها : عبارة عن عمليات تقوم على أساس استخراج المعارف الضمنية (الخفية) إلى معارف ظاهرية (صريحة) بغرض تشخيصها وتخزينها والمشاركة بها وتطبيقها، وتهدف إلى:

- نقل المعرفة المخبأة الكامنة.
- نقل المعرفة الداخلية و الخارجية.
- تطوير المعارف الجديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

### 2- تاريخ إدارة المعرفة:

- منذ القديم تم الاعتراف بالمعرفة على أنها أحد الموجودات الهامة في المنظمات ومنذ السنوات الستينات من الألفية الماضية تحدث Drucker Peter عن مصطلح إدارة المعرفة وتلاه في ذلك Eriksveiby في سنوات السبعينات لكن مصطلح إدارة المعرفة كان قد جذب الاهتمام الإداري بشكل واسع لسنة 1955 حين اصدر takeuchi،

Nanaka كتابها الذي لقي شهرة واسعة ويحمل عنوان "the knowledgecreating business" وكذلك حين عقد AndersonArthur و apoco، وفي مطلع سنوات التسعينات من القرن الماضي أيضا كانت هناك مجموعة من الأكاديميين والمستشارين تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها الممارسة الجديدة في الأعمال وحين القي tom Stewart الضوء على أهمية قوة العقل وبشكل عام فإنه يمكن تتبع تاريخ إدارة المعرفة عبر المراحل المتداخلة التالية:

**المرحلة الأولى:** مرحلة ما قبل إدارة المعرفة (ما قبل الميلاد\_1995م) فخلال هذه الفترة كانت تتم ممارسة إدارة المعرفة في بعض أحيان وبشكل ما ولكن دون أن يطلق عليها اسم إدارة المعرفة ففي العصر الحجري كان الناس يعلمون بعضهم البعض الصيد والزراعة وغي ذلك مما كانت تتطلبه أمور الحياة.

**المرحلة الثانية:** مرحلة اليقظة والنشوء (1995\_1997) وفي هذه المرحلة أصبحت إدارة المعرفة واضحة إذا أخذت تقد حولها المؤتمرات وتستحوذ على اهتمام إحداث الإدارة وشهدت نهاية هذه المرحلة ظهور موجة من الكتب الجديدة العديدة التي تتحدث عن إدارة المعرفة وعلى ارض الواقع كانت هناك إعداد محدودة من شركات قد وضعت برنامج رسمية لتنفيذ إدارة المعرفة في إحدى دوائرها وفي بعض دوائر. وقد ساد هذا الأمر في المنظمات العامة في صناعات تعتمد بشكل واسع على المعرفة.

**المرحلة الثالثة:** الانحياز (1997\_1999) وفي هذه المرحلة تعززت إدارة المعرفة بشكل فاعل من

ناحية إستراتيجية وكانت نتيجة ذلك أن تم اختطاف إدارة المعرفة من قبل دوائر تكنولوجيا المعلومات إذا عمدت الكثير من الشركات الموردة للبرمجيات إلى إعادة تسمية منتجاتها وخدماتها على إنها حلول إدارة المعرفة وفي هذه المرحلة ازداد عدد الشركات الكبرى التي عملت على إيجاد مواقع وظيفية رسمية مثل ضباط المعرفة وطرحت مبادرات جديدة لإدارة المعرفة وأدخلت العديد من البرامج الموجودة تحت مظلة إدارة المعرفة على أن هذه البرامج كانت بالأساس مصممة تحت عناوين أخرى مثل المنظمة المتعلمة أو تحول الأعمال. / المرحلة الرابعة: النمو والتقسيم والدمج (1999\_2000) وفي هذه المرحلة أخذت إدارة المعرفة بالانتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية وفي مختلف المنظمات بعد النظر عن الحجم وفي مختلف القطاعات وفي كل المناطق الجغرافية فقد كان يتم دمج إدارة المعرفة مع كل شيء إدارة المعرفة والمخاطر إدارة المعرفة والتسويق إدارة المعرفة والإبداع والابتكار إدارة المعرفة وإدارة الجودة..... الخ

وفي هذه المرحلة تم الاعتراف بإدارة المعرفة على أنها احد فروع أكاديمية مما حفز على جعلها مساقا دراسيا على مستوى درجة الماجستير ومع ذلك فإن إدارة المعرفة كانت موضع خلاف بين كونها مبادرة هامة على مستوى عال وبين أنها كجرد مشروع. وقد عملت بعض الشركات على نشر الفرق العاملة لديها في مجال إدارة المعرفة في منظمات أخرى أخفقت.

/ المرحلة الخامسة: إعادة التقييم وإعادة التحديد (2001\_2005) وفي هذه المرحلة شرعت العديد من الشركات الأخرى على حل الوحدات الرئيسية الخاصة بإدارة المعرفة والتي كانت قد أنشأتها، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهرية إدارة المعرفة وبرغم ذلك فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل الإبداع والابتكار والتجارة الالكترونية وإدارة علاقات الزبائن وبشكل عام فان العديد من الشركات التي كانت تقدم حلولاً لإدارة المعرفة قد أعادت تسمية منتجاتها بأسماء مثل إدارة المحتوى أو بوابة المعرفة أو مشروع حلول المعلومات. / المرحلة السادسة: البحث عن هوية جديدة (2005 إلى يومنا هذا...) مع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى والاعتماد على الشبكية العنكبوتية عملت تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعاً وفي هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متجدد بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة وذلك بمساعدة تكنولوجيا التواصل الاجتماعي مثل blogs (الجزء الأساسي لإدارة المعرفة والموسوعات الالكترونية wikis (المعرفة المتطورة والفيديو وأدلة الصفحات الصفراء yellow pages وغير ذلك). (هيثم علي حجازي: 2013، ص.ص. 62-65).

### 3- أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال ، فإن إدارة المعرفة تبني على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من المعرفة بكل ما تشتمله من تراخيص وبراءات اختراع و معلومات خاصة بالزبائن وغيرهم فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة فأولاً تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية تطوير المد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ (علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي: 2009، ص.71)

- إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة.

- لا تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق التكليف ورفع مجودتها الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة.

- عملية نظامية متكاملة لتنسق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها . أسامة خيري: 2012، ص.ص. 171-172)

#### 4-أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى التحقيق الآتي:

لا استخراج المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها. به جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة علة المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة

الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية ودارة تطوير العاملين. و تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

/ إعادة استخدام المعرفة وتنظيمه.

/ التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم الفوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي تجوزها والمتاجرة بالابتكارات (أسامة خيري: 2012، ص. 172-173) / دعم الابتكار وتحذير قدرات التفكير.

- تفريز التعاون والمشاركة بالمعرفة.

-تحقيق الميزة التنافسية و ذكاء الأعمال. ( سعد غالب ياسين: 2009 ص ص 212-213)

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.

- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير البيئة لتحقيقه لمجتمع المعرفة.

- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة. و تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.(خضر مصباح إسماعيل طيبي: 2010، ص. 45)

- استقطاب رؤوس الأموال الفكرية لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم وأساليب العمل واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، والتعامل مع المفاهيم والخبرات والتقنيات الحديثة واستيعابها وتوظيفها في العمليات التنظيمية المختلفة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي. ، بناء وتنمية وتفعيل القوة التنافسية للمنظمة من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متميزة، ومت تنتج من خدمات عالية الجودة. (راقدة عمر الحريوي:2012، ص.180).

## 5- عمليات إدارة المعرفة:

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربع عمليات أساسية، وتشمل : اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة المشاركة بالمعرفة واستخدام المعرفة، وسيتم فيما يلي توضيح هذه العمليات فيما يلي:

**5-1- اكتشاف المعرفة (knowledge discovery) :** وهي عملية اكتشاف معرفة جديدة وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية ويتم اكتشافها من بيانات أو معلومات أو من توليف معرفة مسبقة وهذا يتم من خلال العمليات الفرعية التالية :

التركيب: تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال مزج وتجميع المعارف صريحة متوفرة وبيانات أو معلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة / التنشئة الاجتماعية: (التفاعل الاجتماعي من خلال تفاعل الأشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم والهدف من هذا التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة.

**5-2- امتلاك المعرفة (knowledge capturing):** وهي عملية امتلاك واسترداد واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد أو المصنعات (أجهزة أو أنظمة صنعتها المنظمة) أو الوحدات التنظيمية سواء كان ذلك ضمن المنظمة نفسها أو مع منظمات أخرى كالزبائن والمجهزين وغيرهم وهذه العملية يمكن أن تتم بوحدة من عمليتين فرعيتين هما:

**التجسيد:** وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح كلمات ورسوم وغيرها والتجسيد هو إخراج المعرفة الضمنية خارج الجسد ويساعد في صياغتها بأشكال يمكن للآخرين فهمها. / الاستلهام (التذويت أو المحاكاة) وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية أي جعلها في ذات الأفراد وهذا ما يشار إليه اعتياديا بالتعلم فهذه الطريقة يصبح بإمكان المتعلم أن يحاكي و يستشعر ما شعر به من امتلاكوا المعرفة من قبل . (ناصر محمد سعود جرادات: 2011، ص.134-135)

**5-3- المشاركة بالمعرفة (المعرفة التشاركية):** تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات وهنا لا بد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي:

المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة مستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على القيام بفعل بموجبها، المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

**5-4- تطبيق المعرفة:** يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة و أن الرسالة تستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها.

والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليست لها علاقة مع الانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها ما بين الأفراد ذو العلاقة وهاتان العمليتان هما الموجهة أو المباشرة والروتينية الموجهة أو المباشرة وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الأخر من دون أو انتقال تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة، أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد و النماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي وتتركز اقتصاديات العملية الروتينية للمعرفة على الاتصالات أكثر مما على التوجيهات لان مثل هذه المعرفة موجودة في أدلة العمل والتكنولوجيا. (عبد الستار العلي و عامر قنديلجي: 2009، ص 297-298).

## 6- ماهية إدارة الموارد البشرية :

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة النتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع و الخدمات ، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة و حمايتها من الضياع و الإسراف و هكذا و في منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية للعنصر البشري ، باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة و التي قد تفقد قيمة أصولها المادية تمام لفقدانها هذا العنصر . ( خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : 2005 ، ص 30) كما تعد إدارة الموارد البشرية و من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج ، و أكثر الموارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية و إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين و تعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين و من اجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية ( سهيلة محمد عباس : 2006 ، ص 09 )

7- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا و دائما ، من خلال سلسلة من التغيرات مرت على الجنس البشري و هو يمارس العمل ، نتعرف عليها من خلال المراحل التاريخية التالية :

• تطورات الحياة الصناعية : تميزت الحقيقة التاريخية قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية و لو تعمقنا أكثر.

في هذه المرحلة فسنعقد الأنظمة التالية : نظام العبودية و فيه يعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل شأنه شأن السلع . و نظام الصناعة اليدوية و هنا برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل أجر الذي يعد "أجر الكاف" ، و بالإضافة إلى نظام الطوائف ، و تمثل احتكار للحرفة التي لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول إليها و تحديد الأجر و مستوى الإنتاج ، و هنا نجد ( الصبي ، المعلم ) و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة يوقع العقوبات على من يخالف تعليمات الطائفة . و نتيجة لظهور الاكتشافات و الاختراعات في النصف الثاني من القرن 18 ميلادي ، ظهرت الثورة الصناعية و هنا واجه أرباب العمل مهمة تهيئة الأفراد الذين تحتاجهم مشاريعهم الضخمة ، و لكن بمحة الإنتاج و زهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري ما يعني أنها كانت بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث تم النظر للعامل على أساس أنه سلعة ، و حلول الآلة محله ، و رغم هذا حققت زيادة في الإنتاج . ( نوري منير : 2010 ، ص 30)

تطور الحركات العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية ، حركة الإدارة العلمية " الفردريك وينسلون تايلور " التي أعطت تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل ، و استخدام دراسة الحركة و الزمن و تشجيعهم على أداء العمل وفق الطرق المحددة و بالسرعة و المعدل المطلوبين و الأجر المتفق عليه ، أما مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو " فقد قدمت أسلوبا جديدا يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال .(صلاح الدين عبد الباقي : 2002 ، ص 20)

• نمو المنظمات العمالية : تمت في بداية القرن 20 و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض

ساعات العمل ، و ما يساعد على ظهورها حركة الإدارة العلمية التي عملت على استغلال البروليتاريا .(زكي

هشام : 1975 ، ص 63 )

• بداية الحرب العالمية الأولى : مع تطور الإدارة العلمية ، و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في

إدارة الموارد البشرية في الظهور بالمنشآت للمساعدة في التوظيف ، و التدريب نتيجة للصناعات الحربية إضافة إلى الرعاية الصحية ، و الأمن الصناعي . و يمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد

البشرية بمفهومها الحديث . ( عمر وصفي عقيلي : 2005 ، ص 15)

• مرحلة ما بين الحربين العالميتين : هناك تطور في مجال العلاقات الإنسانية ، حيث أجريت تحارب الهاوثورن و

أقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم ، و توفير الظروف المناسبة للعمل كما راهنت مدرسة العلاقات الإنسانية على متغيرين هما الدافع ، و الرغبة . ( رفعت عثمان : 1982 ، ص 14) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية : اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ، و وضع برنامج لتحفيزهم ، و ترشيد العلاقات الإنسانية . و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية.

و مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث العلم النفس ، و الأنثروبولوجيا ، و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية أكثر شمولاً لأنه يراعي بيئة العمل و ظروف العامل . ( زكي هشام : نفس المرجع ، ص 64)

## 8- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصر هاماً و حيويًا في كل المنظمات و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية بواسطة القيادات فمن المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية و بالطريقة التي تستخدم و تنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق و الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية ، و هي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم ، ولكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المدراء الآخرون لتحقيقها و تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة و المتميزة أيضا ، و الهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم و الذي لا يعتبر هدف جديدًا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى و طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فان الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة ( صلاح محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 49) و يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

~ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .

~ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة .

~ تنمية العلاقات الطيبة للعمل بين جميع أفراد التنظيم . م تحقيق العدالة و تكافئ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التطوير .

- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنة .

اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .

~ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و مقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .

#### 9- وظائف إدارة الموارد البشرية :

يعد تحديد الأعمال أو المهام أو الواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها إبتداءً بالقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة ، إن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف و هي :

**الوظائف التخصصية :** و تتمثل هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل و وصف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية الاختيار و التعيين ، تقويم الأداء و التدريب ، الأجور و الحوافز ، صيانة الموارد البشرية ، بناء نظام للمعلومات البشرية ... و هكذا . و يختلف عدد الوظائف تبعاً لفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة .

**الوظائف الإدارية :** لا تقتصر الوظائف الإدارية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أعمالاً متمثلة في التخطيط والتنظيم و التوجيه و المتابعة ، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها و إن نضع (عادل حروح صالح و مؤيد سعيد السالم 2009، ص 26-27)

التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط و السياسات و البرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها و أن تقود وتحفز و ترغب و توجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف ، و أن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفق للخطط و السياسات و البرامج و الأنظمة المحددة ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء و بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها . و من وجهة نظر د. حسن إبراهيم بلوط أن أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية هي التالية :

- تخطيط الموارد البشرية
- اجتذاب الموارد البشرية
- تحفيز أداء الموارد البشرية
- الحفاظ على الموارد البشرية ( حسن إبراهيم بلوط، 2002 ، ص 25)

## 10-مداخل إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق إدارة الموارد البشرية للفاعلية التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية:

• **المدخل الإداري:** يركز المدخل الإداري على دراسة العمليات الإدارية بوضع الأهداف التنظيمية ثم الانتقال إلى تخطيط الموارد البشرية، وسياسة التوظيف المتمثلة في عمليات الاستقطاب، الاختيار و

الأداء وتحسين بيئة العمل . (جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق ، ص 53)

• **مدخل النظم:** النظام مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة تشكل معا وحدة واحدة متشابكة، ويستمد المدخل أصوله من نظرية النظم العامة، التي تنظر إلى كثير من الأشياء في هذا الكون على انه نظام، وثمة منظوران للنظام: منظور النظام المغلق الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط ذو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية، ومنظور النظام المفتوح الذي ينظر إلى النظام على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا أي يؤثر في البيئة ويتأثر فيها ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي: - النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتربط مع بعضها البعض وأي تغيير في أي نظام فرعي يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى.

للنظام عناصر تتمثل في :

- 1- المدخلات: وتكون على شكل موارد بشرية، و أموال ومعلومات وطاقة ترد من البيئة الخارجية
- 2- العمليات: وهي تفاعلات تتم داخل النظام
- 3- المخرجات: وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة 4-التغذية الراجعة: وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة و الضبط و تصل بين المخرجات من جهة و المدخلات من جهة أخرى للنظام بيئة داخلية تحري في سياقها العمليات، وعلى عناصر البيئة الداخلية و مكونات البيئة الخارجية و تفاعلها معا تعتمد فاعلية النظام. يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر في البيئة و يتأثر بما

- الحدود: وهي الحدود التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية وقد تكون هذه الحدود شديدة، مفتوحة يسهل اختراقها. (عبد الباري إبراهيم درة: 2008، ص 65. 66)

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ووفقا لهذا المدخل يتم دراسة إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي يؤثر ويتأثر في الأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج، التسويق وغيرها التي تتأثر و تؤثر في النظام الكلي للمنظمة. (عبد الباري إبراهيم درة: نفس المرجع. ص 67)

• المدخل الإستراتيجي : يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها، بغايات و استراتيجيات المنظمة،

وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية و التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق القدرة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السوقية و نتائج أعمالها. ولقد تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار . (جمال الديم محمد مرسى: المرجع السابق، ص 53) ويتناول هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل الإدارة:

- الاعتراف بأهمية العنصر البشري: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات، ولا بد لإستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو تجنبها إن أمكن.

- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية، فمثلما نتنافس المنظمات على المستهلك فإنها تتنافس على الحصول على العمال الجيدين، فالتغيرات في معدلات الأجور و التشريعات الخاصة بها، وسمعة المنافسين تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية . (مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق، ص 13) - التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: تعمل في ضوء رسالة المنظمة وهنا لا بد من إستراتيجية تساهم في تحقيق رسالة المنظمة، إلى جانب أنها تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين.

- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية: يتساءل الشخص الاستراتيجي ماذا يجب أن تفعل المؤسسة ولماذا؟ فإنه في الحقيقة يسعى إلى تحديد أهداف محددة، والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة و رؤية المؤسسة وتمثل الأهداف و الوسائل التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى شيء ملموس يمكن قياسه.

- الاهتمام بجميع العاملين : تشمل إستراتيجية الموارد البشرية كل العاملين الدائمين و المؤقتين في كل المستويات "الحوافز ، الرواتب ، تقييم الأعمال".

- التكامل مع استراتيجية المنظمة: استراتيجية خاصة للموارد البشرية منبثقة من الاستراتيجية العامة لها أو المؤسسات مثلا عندما تكون إستراتيجية المؤسسة التوسع و النمو و السيطرة تكون استراتيجية الموارد البشرية الاستقطاب والتوظيف . (مؤيد سعيد سالم: نفس المرجع، ص 13)

ومنه يمكن استنباط أن الوظائف التنفيذية وفق مدخل إدارة الموارد البشرية هي:

• بالنسبة للعملية التوظيفية : تقوم على أساس علمي "مؤهلات، تخصص" من خلال سياسة الاستقطاب،

الاختيار و التعيين : بالنسبة للعملية التكوينية: اهتمت بالتدريب و التكوين المستمرين بهدف تنمية الموارد البشرية

بالنسبة للعملية التحفيزية: وهي عبارة عن تحديد مستوى الأداء زائد نظام الكفاءات ولقد اهتمت بالجانبين المادي والمعنوي على حد سواء.

## 11-تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات :

إن التغيرات البيئية للقرن الحالي ما وقع منها وما يتوقع حدوثه، يؤكد أن إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم لاحتوائها وضوح في الوظائف و الأدوار وموقع هذه الإدارة داخل المؤسسة، ولكي يكون بإمكان هذه الأخيرة احتواء التغيرات البيئية المختلفة عليها أن تتم بإدارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة و البيئة ، فالمؤسسات الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لتمارس أدوار متعددة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، الاستجابة لمتطلبات البيئة من جهة ثانية.

كما يجب على المؤسسات المعاصرة أن تولي اهتمام الموارد البشرية حاليا و مستقبليا وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي، و إدارته من خلال استحداث قسم التدريب و التطوير المسؤول عن توجيه العاملين لإيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي الذي يتمثل دوره في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة. (خالد عبد الرحمان الهيتي: المرجع السابق ، ص 44 . 45)

1/ **التحديات البيئية:** و نقصد بها التغيرات الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، و البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات قد أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة وقيمتها و متطلباتها الثقافية، ولذا فان البناء الاستراتيجي و التنظيمي المؤسسات القرن الحالي قد ركز على ضرورة الاستجابة النوعية لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة لهذه

المعطيات من خلال التحلي بالمرونة و الاستجابة للمتغيرات البيئية و إفرازاتها المختلفة. (خضير كاظم حمود: 2011، ص 25)

**العوامل الاقتصادية:** وهي العوامل المرتبطة بالموارد المتاحة و كيفية استغلالها و ما يرتبط بها من أسعار منافسة، انفتاح، ودور إدارة الموارد البشرية إن تراعي هذه المتغيرات الاقتصادية، لان هذه الأخيرة تؤثر بشكل واضح على العديد من مدخلات و مخرجات المؤسسة و كذا عملياتها التشغيلية.

**التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية، مما حدا بالمؤسسات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية مع احترام العمل و مواعيد تنفيذه، و اعتبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية و الإدارية المختلفة . (خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 25)

فلقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات إضافة إلى أن سبل الحصول على القوى البشرية و اختيارهم خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا . (خضير كاظم حمود: نفس المرجع، ص 29)

**2/ التحديات التنظيمية :** تمثل التحديات الداخلية للمؤسسة التي يسهل على الإدارة توجيهها و أهم هذه التحديات هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي، و مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة، و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية، وهذا يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة، و قابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية من أهمها:

- استخدام أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع .

- تحسين الجودة الشاملة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

- إن عدم قدرة المؤسسات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية .

حتى تتمكن من مواجهة التجديدات التكنولوجية و المنافسة الحادة على مواجهة الإجراءات و القوانين الحكومية وحاجات المجتمع و متطلباته ..

و يمكن للتغيير أن يكون في شكلين: تغيير استجابي و تغيير تنبئي، فالاستحقاق يكون استجابة لعوامل محيطة تضطر المؤسسات إلى الاستجابة لها، أما التغيير التنبؤي فيسبق الأحداث استعدادا لها، لهدف التخفيف من سلبياتها، ويعتبر التغيير التنظيمي التنبؤي أكثر فعالية حيث تؤخذ الإجراءات السبق الأحداث عوض انتظار حدوثها. (بوفلجة غياث :2004، ص 136)

**3/ التغييرات الفردية :** و تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم ، و من أهم هذه التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل و إعادة هيكلة المؤسسة ، و يتطلب التوافق بين الفرد و المؤسسة إستراتيجيات و سياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد و المؤسسة ، و جذب الكفاءات للعمل ، و الاستمرار مع المؤسسة .

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة ، و لقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنبا إلى جنب مع أخلاقيات العمل ، إذ أصبح لزاما على المؤسسة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين ، و الزبائن من جهة و المجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى . ( بوفلجة غياث : نفس المرجع ، ص 136)

## 12- العوامل و المتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية :

### 12-1- وظيفة إدارة الموارد البشرية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية :

لقد تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية ، و أصبح لزاما على المؤسسة أن تستجيب للحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل ، و وضع إجراءات تقنية لتسيير الأجور ، الترقية و التوظيف .

وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دور كبير كونها ناضلت من أجل نوعية علاقات العمل ، و بعد سنة 1974 عرف الاقتصاد الدولي أزمة رغم تطوره و تطورات المنافسة الدولية ، و ظهر تسارع في نسبة البطالة التي مست العديد من الفئات الاجتماعية إضافة إلى تقنيات الأنظمة المعلوماتية ، كل هذا فرض على المؤسسات تحولات هامة لتكيف مع المحيط الجديد ، خاصة فيما يخص استعمال الموارد البشرية ما حتم عليها أن تتصرف بدلالة إستراتيجية ، و تخطيط اجتماعي .

في الثمانينات و مع زيادة حدة المنافسة الدولية ، و الأزمة الاقتصادية ، و الابتكارات التكنولوجية ، كل هذا أدى إلى انقلاب على مستوى المهام ، الاتصال ، مؤهلات المورد البشري لتشغيل معدات مكلفة و سهلة التعرض للأعطاب .  
(مدحت محمد أبو النصر : 2007 ، ص 75)

كل هذه التغيرات و التطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل و النقابة ، حيث دخلا في عملية توافق متبادل ، مما مكن من استجابة أفضل لحاجات المؤسسة ، و استجابة حقيقية للموارد البشرية ، و نتيجة للعوامل السابقة و تحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلى الأسواق العالمية ، و قد أرجع الباحثون أن نجاح المؤسسة اليابانية يعود القدرة مواردها البشرية ، بحيث يتم تكييف وسائل الإنتاج ، و الهياكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه ، و توظيف أشخاصا يقبلون التغيير كأسلوب عادي للحياة العملية ، قادرين على المبادرة لرفع كفاءة المؤسسة و تكييفها مع البيئة و إلى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تحلب انتماء و ولاء العمال . ( نوري منير : نفس المرجع ، ص 65 )

## 12-2- وظيفة إدارة الموارد البشرية و التطورات التكنولوجية و تشريعات العمل :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية ، كان مذهلا عبر الخمسة آلاف سنة السابقة ، إذ أن الرقي في النواحي الفنية قد صاحبه تغيير جذري للقوى العاملة نتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسة ، و من أهم هذه المتغيرات : التوسع المستمر في الأوتوماتيكية ، و زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية .

و ترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية السائدة في أي بلد ، و تظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة ، و لقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطورا مهما أدى إلى تقوية التزامات المؤسسة في مجالات عديدة ، و تخص هذه التشريعات عدة جوانب منها :

• حرية الأجور و وضع الحد الأدنى المضمون .

• تحسين ظروف العمل و تخفيض و تنظيم وقت العمل .

• عقد العمل الخاص المد محددة و العمل المؤقت .

و لقد أدى تطور تشريعات العمل إلى التزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية ، و مواقف صعبة يجب أن تسيرها ، و تعزز تكاليف عليها أن تتحكم فيها . ( نوري منير : نفس المرجع ، ص 65 ) .

### 13- المؤسسات الرياضية :

#### تعريف مديرية الشباب والرياضة :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي وذلك نظرا لإهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات ،وتعتمد المديرية في نشاطاتها على عدة مصالح تابعة لها ،وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. يرتكز اساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية ،والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي،وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم :06-345 المؤرخ في 5 رمضان 1427هـ الموافق ل :28 سبتمبر الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرا خاصة المادة 5 منه ،حيث :

المادة الاولى : طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 يهدف هذا القرار الى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية .

المادة الثانية :تضم مديرية لشباب والرياضة للولاية و تحت سلطة المدير 04 مصالح وتنظم كالتالي :

- 1-مصلحة التربية البدنية والرياضية .
- 2-مصلحة نشاطات الشباب .
- 3-مصلحة الإستثمارات والتجهيزات.
- 4-مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

#### مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلة الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها متابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام و الإتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الإجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الإجتماعية والعنف والتهميش،بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين ،التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية وإستغلالها وتسييرها.(دنديني خالد،2016،ص32).

مهام الأمانة:

- ✓ حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسئول بالمواعيد المحددة، للمقابلات و الاجتماعات.
  - ✓ تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الإداري، و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق المستندات و البطاقات في أثاث مخصص لذلك و مرتبة و منظمة.
  - ✓ حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة، في ملفتها و وضعها في اماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسئول عند الحاجة.
  - ✓ دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها.
  - ✓ استلام البريد الوارد و فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
  - ✓ كتابة الوثائق و المراسلات و حفظها في أرشيف الإدارة.
  - ✓ تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر.
  - ✓ القيام بتخزين المعلومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
  - ✓ ترتيب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.
- المفتشية:

مهام مفتشية الرياضة:

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضة.
- ✓ لقيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- ✓ متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لتسيير النوادي و الرابطات.
- ✓ مراقبة السير الحسن لنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- ✓ القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

مهام مفتشية الشباب:

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبابية.
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبابية، مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبابية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية.

مدير الشباب و الرياضة:

- المدير: يعتبر المسئول الأول عن مديرية الشباب و الرياضة حسب المرسوم الرئاسي و الذي يتضمن تعيين مدراء الشبيبة و الرياضة.

مهام مدير الشباب و الرياضة:

- ✓ توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- ✓ إعداد برامج عمل و نشاط المديرية.
- ✓ متابعة المشاريع التي في طور الانجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- ✓ اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية.
- ✓ حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة.
- ✓ متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية الشبابية.
- ✓ يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية.
- ✓ يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- ✓ التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
- ✓ يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة.(جمادي يونس،2017،ص55-57).

14-الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى:

تمثلت في رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة- كلية التجارة، قسم إدارة أعمال عام 2010، قام بالبحث الباحث اسماعيل منصور ماضي بعنوان : دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة. حدد الباحث اشكاليته من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بغزة؟

ويهدف هذا البحث إلى:

- اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية كون الجامعة الإسلامية من كبر الجامعات الفلسطينية وخصوصا بقطاع غزة لانقطاع التواصل مع شطر الوطن الأخر.

وقد حددت هذه الدراسة فرضيات تمثلت في:

-لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين الخصائص التي يتمتع بها أعضاء الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة معنوية ( 0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( 0.05) بين خصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات و ضمان تحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين حوسبة المكتبات في الجامعة الإسلامية و ضمان تحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية.

- أوضحت نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تركز على العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة.

2- الدراسة الثانية:

تمثلت في دراسة ماجستير بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم

الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، عام 2005-2006، قام بالبحث الباحث هشام

بوكفوس بعنوان: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية

بمؤسسة سوناريك فريجوية) بولاية قسنطينة.

حد الباحث اشكاليته من خلال طرح التساؤل التالي: ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية

الجزائرية في تنمية مواردها؟

ويهدف هذا البحث إلى:

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر

الكبرى والقوانين والإجراءات.

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية. / محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ

القرارات داخل المؤسسة.

وقد حددت هذه الدراسة فرضيات تمثلت في:

- يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

- لا يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين

منهج الدراسة: منهج المسح الاجتماعي.

أما فيما يخص منهجية الدراسة فاعتمد على:

الفصل الأول: والذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة والدراسات السابقة والمشاهدة لموضوع الدراسة والفصل الثاني والذي تطرق فيه إلى مراحل تطور الموارد البشرية والذي كان عبارة عن أهم النظريات

التي تناولت الموارد البشرية ، وصولا إلى العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية ، أما الفصل الثالث :فقد وقف فيه من جهة ماهية الموارد البشرية ، ومن جهة أخرى تطرق إلى الإدارة الخاصة بالموارد البشرية بتعريفها وذكر بعض مهامها الحيوية وتنظيمها الداخلي والعام ، على اعتبار أن مركز هذه الإدارة في المؤسسة دليل على أهمية العنصر البشري، ثم كانت النظرة الحديثة للموارد البشرية ومقارنتها بالنظرة القديمة، أما الفصل الرابع فكان لأهم الأساليب التنموية الخاصة بالعمال أو المديرين (المسيرين والإطارات) والتي تطرقنا فيها إلى كل من الأساليب الداخلية والخارجية للتنمية الخاصة بكل منها، في حين جاء الفصل الخامس للتطرق إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، من خلال تحديد ماهيتها والسيورة التاريخية لتغيير النظام الاقتصادي بدءا من الاتجاه الاشتراكي إلى الخصوصية مرورا بالتسيير الذاتي والاستقلالية.

ومن نتائج الدراسة المتحصل عليها نذكر:

- أن يسند الفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته.

- توفير الإشراف الايجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله.

من خلال مراجعتنا لهاتين الدراستين وبالرغم من اختلاف المعايير السوسيوثقافية لمجتمع كل دراسة . إلا أن هذين الباحثين ساعدانا على تكوين إطار نظري أولي لمفهوم واقع إدارة المعرفة وتحديد أهدافها وفقا لأهداف دراستنا ، وكذلك إثراء معرفتنا بمختلف الجوانب المنهجية المتبعة وتدعيم موضوعنا ببعض الأفكار التي جاءت بها هاتين الدراستين.

وفي هذا السياق تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

الفصل الثاني: تمحور حول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية .

الفصل الثالث: تناولنا فيه أهم الخطوات المنهجية المتبعة بالدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بأم البواقي - وكيف تطبق أدوات البحث فيها.

الفصل الرابع: قمنا في هذا الفصل بتحليل وتفسير جميع المعطيات والبيانات الإحصائية المتحصل عليها بالدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم هذا الإطار إلى 4 محاور تمثلت في:

أولا/ بيانات شخصية المجتمع البحث.

ثانيا/ مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.

ثالثا/ مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.

رابعا/ للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.

وفي الأخير، خلصنا في خاتمة الدراسة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، ومدى تحقق فرضيات البحث بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز - أم البواقي - ، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لعلها تساعد في حل ولو نسبي لإشكالية البحث المطروحة.

### 3-الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة : دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية الموارد البشرية

من إعداد : محي الدين شبيرة

مكان الدراسة : جامعة ام البواقي الجزائر

زمن الدراسة : 2018/05/29

طبيعة الدراسة : رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر

المنهج : الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة :

- تأكيد الدور امتزاج لإدارة المعرفة في تحسين إنتاجية الموارد البشرية .
- تبيان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة الإتصال

نتائج الدراسة :

- هناك إهتمام للمؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا معلومات والاتصال .
- تتوفر لدى المؤسسة موارد بشرية وُهلة ومتخصصة على المستوى اهم المصالح .

4-الدراسة الرابعة :

عنوان الدراسة : عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

من إعداد : مانع صبرينة وبن محجوب حميد

مكان الدراسة : جامعة تسمسليت الجزائر

زمن الدراسة : 2018

طبيعة الدراسة : رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر

المنهج : الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة :

- تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري .
- الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشري مبدئيا من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسات اصالات الجزائر .

نتائج الدراسة :

- تركز المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من خلال فتح مجال التعلم واكتساب المهارة وتقنيات الجديدة لعاملها وتشجيعهم على تطبيق المعارف وتطبيقها .

- تعمل المؤسسة على منح المعرفة للجميع للإستفادة من التقنيات الجديدة واكتساب المهارات المواجهة للتطورات المتسارعة .

#### 5-الدراسة الخامسة :

عنوان الدراسة : فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي

من إعداد : بن خليفة أحمد

مكان الدراسة : جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر

زمن الدراسة : 2013

طبيعة الدراسة : رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر

المنهج : الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة :

- إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تضمن الأنشطة والاجراءات الموجهة للتوزيع والاستعمال وخلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة .

نتائج الدراسة :

- تثمين معارف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في المعلومات والخبرات الكاملة لدى كفاءاتها .

#### 6-الدراسة السادسة :

عنوان الدراسة : إدارة المعرفة التنظيمية وابداع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد : مشري راضية وحرابرية عتيقة

مكان الدراسة : جامعة الجزائر 2

زمن الدراسة : 2018

طبيعة الدراسة : رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر

المنهج : الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة :

- للكشف على العلاقة التنظيمية بين إدارة المعرفة والموارد البشري .

نتائج الدراسة :

- لقد أفادت هذه الدراسة أن المعرفة ومختلف الركائز التي تقوم عليها مختلف إدارة المعرفة التنظيمية في حالة تطبيقها بصورة فعالة ترتبط بصورة كبيرة حسب العينة المبحوثة على رفع القدرات الإبداعية لدى المروود الشري سواء على الجانب الفردي او الجماعي حيث انها تهدف إلى تطويره وتحسينه.

**15- مناقشة الدراسات السابقة على ضوء دراستي:**

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها لاحظت مايلي :

**الهدف والموضوع:** سعت أغلب الدراسات السابقة إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية سواء بشرية أو تقنية قبل الشروع في تطبيق إدارة المعرفة .و كذلك تحديد دور إدارة المعرفة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات.

**المجال الزماني و المكاني:** هنالك إختلاف في المجال الزماني للدراسات المطروحة السابقة أجريت في الفترة ما بين (2005-2018م)، بينما دراستي الحالية خلال الموسم الدراسي (2018-2019)، بينما الدراسات الميدانية للدراسات السابقة أجريت في المؤسسات العمومية والحكومية ،في حين دراستي الحالية أجريت في مديرية الشباب والرياضة.

**المنهج:** إعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يلاءم هذا النوع من الدراسات .

**الأدوات:** إعتمدت جل الدراسات على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات

**مجتمع الدراسات :** توجهت جميع الدراسات إلى الإدارات الحكومية في حين تنوعت المؤسسات التي تناولتها بالدراسة في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تناولت المؤسسات الرياضية تقريباً بشكل معدوم.

**النتائج :** توصلت جل الدراسات إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر العديد من الإمكانيات الضرورية كما إستفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في :

- وضع الإطار العام لهذه الدراسة وتحديد المشكلة .

- تحديد المنهج وإختيار الأدوات وتصميمها.

- الإستفادة من نتائج الدراسة السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها.

حيث أفادني الدراسات السابقة في صياغة فرضيات دراسة التي قمت بها كما ساعدتني في تفسير نتائج الفرضيات المتحصل عليها

### خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل الأول بالخلفية النظرية والتي تطرقنا فيها الى متطلبات إدارة المعرفة و تعريف وأهمية وأهداف إدارة المعرفة و ثم تطرقنا إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها وعملياتها وفي الأخير ختمنا الفصل بالمؤسسة الرياضية وهيكلها التنظيمي .

# الفصل الثاني :

## الاطار العام للدراسة

تمهيد :

في هذا الفصل من دراستنا المعنون بالإطار العام للدراسة نتطرق الى إشكالية الدراسة ويتم طرح التساؤل العام وكذا التساؤلات الجزئية، بعد ذلك يتم المرور إلى فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، ثم نمر إلى أهداف الدراسة وأهميتها في الأخير نتطرق الى مصطلحات الدراسة أي التعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي للكلمات المفتاحية والدالة.

## 1- الاشكالية

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة والتي لا تقف عند حد معين وفي هذه البيئة العالمية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي وذلك لتحقيق ميزة تنافية عالمية وفي كل موارد المجتمع المادية والبشرية ، ومن أجل هذا قرر علماء في العالم أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة نت اهم وسائل النجاح للمنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة بغض النظر عن اهدافها او تنوع نشاطاتها وهذا فرض عليها أن تعيد تشكيل نفسها او هندسة أعمالها لتكي تواكب نموذج المنظمة المستندة على المعرفة والتي تقوم بلاتاج ونشر المعرفة وهذا يقول د. هامر مايكل "أن المشكلات التي تعصف بالمؤسسات اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين وإنما تعود لأساليب إدارية متبعة" (هامر، 1999، ص 11)

وكما يشير الدكتور سلوم يوسف ابراهيم إلى ضرورة تبني إدارة المعرفة حيث يقول "مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم بحيث يصعب إدارتها وتصنيفها ولهذا ظهر مصطلح التغلب على هذه المشكلات والحل هو إدارة المعرفة لتحسين استثمارها.

وتتحلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تؤديه في المنظمات والأهداف التي تسمو إليها وذلك وفق ما يؤكد العديد من الباحثين عند طرحهم للنماذج إدارة المعرفة وعملياتها فمن خلالها يمكن للمنظمة اسنخدم العديد من الوسائل التكنولوجية وغيرها ، لكي يتسنى لأفراد المنظمات استخدامها والوصول إلى مختلف المعارف والتشارك بها ، وكذلك العمل على تحديد تلك المعارف وتبادل الأفراد للأفكار والخبرات في مختلف المستويات الإدارية .

وهنا ينطبق الأمر على المؤسسات الرياضية باعتبارها منظمات رياضية تمارس نشاط المعرفة وتحاول تحقيق تراكم نوعي فيها كما تحاول ابتكار المعرفة لذا يستلزم ترسيخ عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها من طرف إدارة الموارد البرية لهذه المؤسسة الرياضية ، ومعرفة أراء أعضاء الهيئة والعاملين في هذه المصالح اتجاه تطبيق عملياتها وذلك لأنه العنصر الفعال الحقيقي الذي ينطلق منه عملية التطوير والتغيير . (سلوم ابراهيم يوسف ، 1422هـ ، ص 19).

فتسيير الموارد البشرية يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، فإن مشكلة الدراسة تبلورت فيما يلي :

- هل هناك انعكاس لإدارة المعرفة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟
- ويؤدي بنا هذا التساؤل إلى طرح أسئلة جزئية والتي سوف نحاول الإجابة عنها من خلال هذا البحث:
- هل لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟
- هل لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟
- هل لخصن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

- هناك إنعكاس لإدارة المعرفة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- في ضوء ما سبق ومن أجل تمييز الاشكالية، ومحاولة الاجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في الآتي:
- لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- لحزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

## 3- أهمية الدراسة:

حيث برزت أهمية البحث في تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها، وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها وكذلك توضيح العلاقة ونوعية تأثير إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مما لفت انتباه الباحثين في جميع المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز البحوث بموضوع الدراسة، والاستفادة ولو بقليل لتتقدم آلية تمكن المؤسسات من تطوير مواردها البشرية .

## 4- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق مايلي:

- معرفة الإنعكاس الذي يتولد على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال تكوين وتوليد المعرفة .
- معرفة الإنعكاس الذي يتولد على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال نقل ومشاركة المعرفة .
- معرفة الإنعكاس الذي يتولد على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال تخزين وتنظيم المعرفة .

## 5- الكلمات الدالة في الدراسة:

### 5-1- الإدارة:

- لغة: أدار يدير أدار الشيء أي جعله يدور ،إدارة المؤسسة أي تسيير شؤونها ( مجند العربي ،1984،ص 86 )
- إصطلاحا: عرفها فايول أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة .(عصام بدوي ، 2004، ص 96)
- إجرائيا: هي ان يقوم المشرف أو الرئيس من خلال عمل يخصه ، بحيث يضع الأهداف ثم يقوم بتخطيط لها وينظم الأفراد ويأمرهم بالقيام بالأعمال ثم يراقبهم على مدى التقدم في الأداء .

## 5-2- المعرفة :

لغة : مصدرها عرفة ،وهي فعل عرفة وهي إدراك الحسي والمعنوي بالشيء .(أبو بكر محمد الهوش، 2016، ص 22)

**إصطلاحا** : يعرفها العلي بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الساقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة .(العلي وآخرون ، 2006، ص 5)

### إجرائيا :

هي العملية التي تتم من خلالها استغلال المعلومات والأفكار التي يملكها الأفراد داخل المنظمة لإسغلالها في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة .

## 1- إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أموراً مختلفة. لقد اختلف الباحثون في وضع تعريف واحد للمعرفة و هذا لأن المعرفة لها عدة معاني "فهي تعني المعلومات، الحدس، العلوم، الخبرة، المواهب، الكفاءات، الفطنة، المهارات التطبيقية ، القدرات، التعلم، الحكمة... الخ" ،(SVEIBY,2000) أي أن مزيج بين عدة معطيات ذات مصادر علمية. و هنالك من يرى "أن المعرفة هي الحقائق و الطرق و الأساليب و المبادئ التراكمية المصنفة أي ما نطلق عليه جسد المعرفة و التي يمكن تنسيقها و الحصول عليها في شكل كتب و أبحاث و معادلات و برمجيات و ما شابه ذلك"،(MARTENSSON,2000) بمعنى أنها كل ما يمكن تخزينه و تصنيفه من معطيات عن طريق تكنولوجيا المعلومات. و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة هي المناهج التي يمكن الربط بينها لتقديمها في كتب.

**إجرائيا** : إدارة المعرفة هي عملية يتم من خلالها جمع المعارف والخبرات الخاصة لحل المشكلات واتخاذ القرارات السالمة بغية الوصول إلى الهدف المسطر .

### -الموارد البشرية:

**لغة**: المورد من مادة ورد. والورد الإشراف على الماء وغيره. فإن المورد هو مصدر الماء او المكان الذي وجد فيه الماء، او انها الطريق الى ذلك. وبما انه يتعلق بالماء سابقا لأن فيه نفعاً للإنسان، فال مورد بشري هو كل انسان يكون مصدر للنفع.(محمد احمد عبده، 1984م، ص44)

**إصطلاحا**: هي القوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بإعتمادهم على مجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة بغية رفع المستوى كفاءتهم الإنتاجية الى اقصى حد ممكن. (فيصل حسونة، 2008، ص136)

- إجرائيا: هي الموارد الكامنة في اي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذ تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذ ساءت إدارتها.

### المؤسسات الرياضية :

-لغة: هي ترجمة لكلمة فرنسية وتعني في القاموس العربي " المورد" مشتق من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة، وحسب القانون الشامل تعني جمعية او معهد أسس لغاية إجتماعية او خيرية او اقتصادية. (القاموس العربي الشامل،ص517)

إصطلاحا: عرفها محمد حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب إجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسة إدارية . (محمد حافظ حجازي،2009،ص15)

إجرائيا: هي مؤسسة تنشأها الدولة لخدمة القطاع الرياضي بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذي المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع رياضيا.

خلاصة :

في ختام هذا الفصل والذي تحدثت فيه عن الإطار العام للدراسة الذي تناولت فيه إشكالية الدراسة وطرح التسؤال العام المتمثل في : هل هناك انعكاسات لإدارة المعرفة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟ ثم تطرقت الى فرضيات الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ،وبعدها تناولنا أهداف الدراسة وأهميتها ، وفي الأخير تطرقنا الى مصطلحات الدراسة كإدارة المعرفة وتسيير الموارد البشرية .

## الفصل الثالث:

### الاجراءات المنهجية للدراسة

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات الميدان الدراسة بالاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية . (رشيد زرواتي، 2002، ص 23) وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية البرج بوعريرجو قد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة.

و في هذه الدراسة التي تناولنا فيها " ادارة المعرفة و انعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية " دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريرج " ، حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع بعض موظفي مصالح مديرية الشباب و الرياضة ، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بما ، حيث لا يتجاوز عدد الموظفين محل الدراسة (6) موظفين.

و اشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات هي:

- التعرف على مصالح مديرية الشباب و الرياضة.

- التعرف على مجتمع الدراسة

- معرفة مدى ملائمة أداة الاستبيان مع مجتمع الدراسة .

- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة.

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة .

## 2- المنهج المتبع في الدراسة:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة و موضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه (رشيد زرواتي، 2002 ، مرجع سابق، ص 191).

و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث و يفسر و يقيم أملا في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة.

## 3- مجتمع و عينة الدراسة:

لكي تكون الدراسة مقبولة و قابلة للإنتاج لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد دراسته وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ، ومجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج بوعريبيج و البالغ عددهم 37 موظف حسب المعلومات التي تحصلت عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية.

و مجتمع الدراسة كما يعرفه عبيدات ذوقان : بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها ، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة . (عبيدات ذوقان و آخرون، 2001، ص 131)

أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي للحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، حسب ما قاله محمد حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة (محمد حسن علاوي، 1999، ص 134).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، و ذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة و الذي يقدر 31 موظف ، و هذا ما سهل توزيع الاستبيان على جميع العاملين، و تكونت عينة الدراسة من 31 موظف.

## ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

المتغير المستقل : إدارة المعرفة

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية

## 4- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريفها بأنها : عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم مألها مباشرة و تسمى الاستبيان ، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، و قد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي ( محمد حسن علاوي ، مرجع سابق، 1999، ص 22)

من خلال الدراسات السابقة انطلقت من إعداد استبانة حول الموضوع " ادارة المعرفة و انعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية " و التي تعد الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب.

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور، وهي كالتالي :

- المحور الأول: و يتضمن أسئلة تدور حول " لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية " و قد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة.

- المحور الثاني: و يتضمن أسئلة تدور حول لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة

- المحور الثالث : و يتضمن أسئلة تدور لحزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة .

#### الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

#### أولا : صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ صدق الاتساق الداخلي الأسئلة المقياس، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

#### 1- ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير ، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول رقم (01) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.82، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان..... عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان ككل
18	0.824	

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة إرتباط الدرجة الكلية للمحور الاول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.57)، أما إرتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.78)، أما إرتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.72) وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.571**	المحور الأول (لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية )
0.789**	المحور الثاني (لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)
0.723**	المحور الثالث (لخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	

5- إجراءات التطبيق الميداني :

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الموجهة إلى إداري مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج، قمت بتحديد أسئلة استمارة الاستبيان التي تناولنا فيها ثلاث محاور و هي علي التوالي :

- المحور الأول: و يتضمن أسئلة تدور حول " لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية " و قد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة.

- المحور الثاني: و يتضمن أسئلة تدور حول لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة

- المحور الثالث : و يتضمن أسئلة تدور لخرن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة .

#### الإجراءات الميدانية للدراسة:

**المجال المكاني :** اشتملت دراستنا على عينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج، والبالغ عددها 31 موظف .

**المجال الزمني :** امتدت فترة الدراسة بالنسبة للجانب التطبيقي من اواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج بتاريخ 2019/04/04.

وذلك لإجراء دراسة استطلاعية وبعد ذلك قمت بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 2019/04/04 إلى 2019/04/14 .

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تمت معالجة البيانات الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss نسخة 21 حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- معامل الثبات ألفا كرونباخ(alpha cronbach) للوقوف على مدى ثبات الأداة
- 2- صدق الإتساق الداخلي لحساب الصدق
- 3- إختبار t-test للعينة واحدة.
- 4- المتوسط الحسابي.
- 5- الإنحراف المعياري.

# الفصل الرابع:

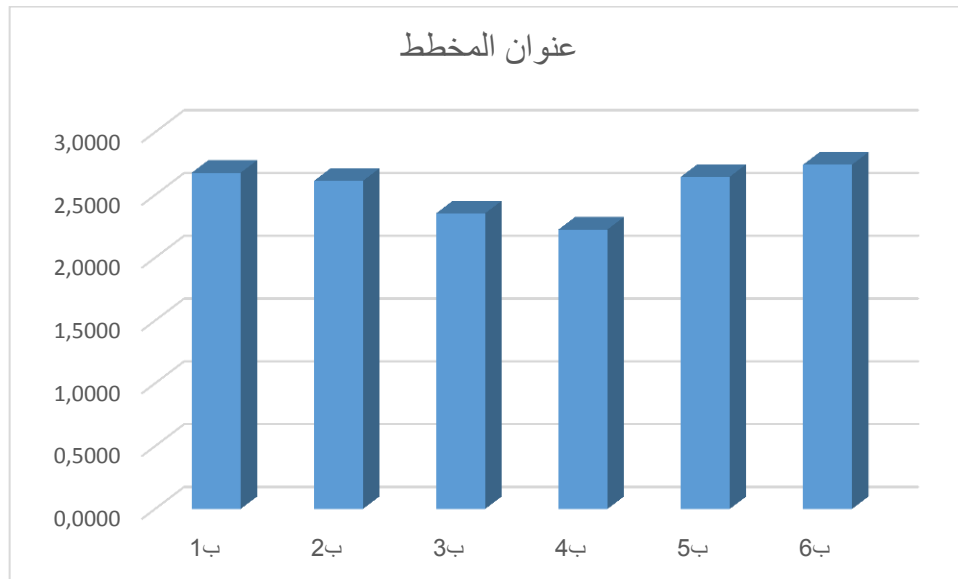
عرض ومناقشة وتفسير النتائج

1- عرض و مناقشة نتائج الدراسة:

أ/ بالنسبة لعبارات المحور الأول (لتكوين و توليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية) تم ترتيب عبارات المحور الأول حسب درجة تشعبها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوفر بشكل كافي في تسيير الموارد البشرية	31	2.67	0.652
02	توفر مستلزمات توليد وتكوين المعرفة ينعكس على تسيير الموارد البشرية	31	2.61	0.667
03	المساهمة بفاعلية وإيجابية في تلبية حاجيات الفرد الحالية والمستقبلية من كوادر بشرية متخصصة له انعكاس في تسيير الموارد البشرية	31	2.35	0.754
04	إعطاء فرص لإكمال الدراسات والتربصات الخارجية بغية زيادة في تكوين المعرفة ينعكس على تسيير الموارد البشرية.	31	2.22	0.844
05	توفر مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية ينعكس على تسيير الموارد البشرية	31	2.64	0.608
06	التعلم والتدريب على المادة المعرفية ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	31	2.74	0.444

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الاول (لتكوين و توليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال (2.32-2.98)، وبالتالي يمكن القول بأن لتكوين و توليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

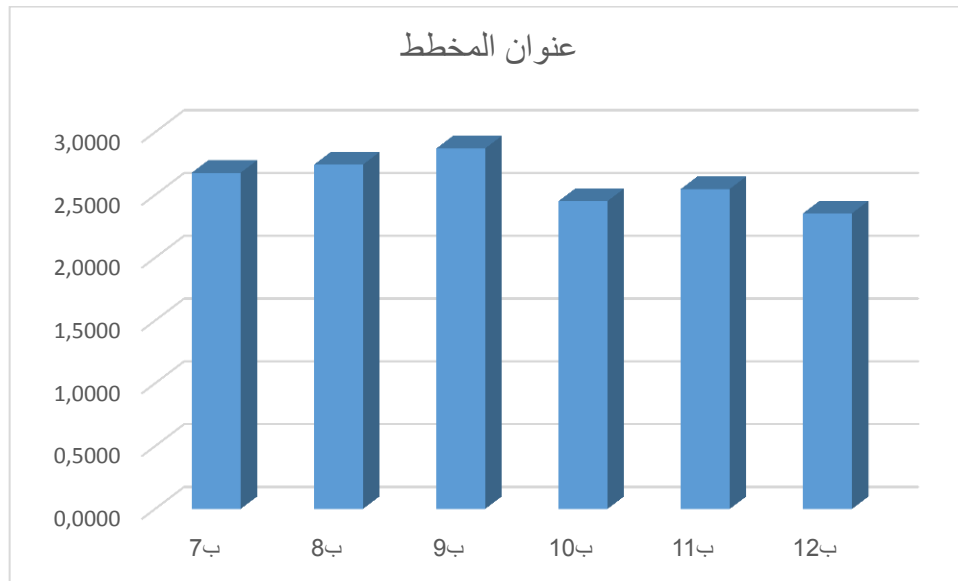


الشكل رقم (01) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية

ب/ بالنسبة لعبارات المحور الثاني (لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية) تم ترتيب عبارات المحور الثاني حسب درجة تشعبها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الثاني	الرقم
0.599	2.67	31	حضور الندوات والمحاضرات بين الخبراء المختصين وأفراد المؤسسة ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	07
0.630	2.74	31	تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	08
0.499	2.87	31	نشر المعرفة من قبل الإداريين فيما بينهم ينعكس على تسيير أحسن.	09
0.767	2.45	31	الطرح لأفكار جديدة في العمل من طرف الإداريين ينعكس على تسيير الموارد البشرية	10
0.767	2.54	31	توفر قاعدة بيانات حديثة ذات قيمة معرفية قيمة ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	11
0.709	2.35	31	وجود مواقع تواصل لنقل المعارف والخبرات ينعكس على تسيير الموارد البشرية.	12

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال (2.32-2.98)، وبالتالي يمكن القول بأن لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

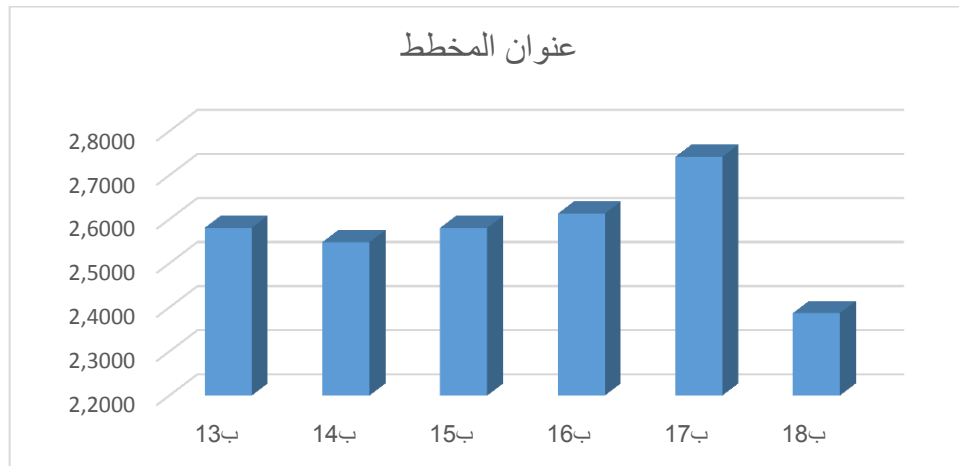


الشكل رقم (02) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

ج/ بالنسبة لعبارات المحور الثالث (لخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية) تم ترتيب عبارات المحور الثالث حسب درجة تشعبها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الثالث	الرقم
0.620	2.58	31	تنقية المعلومات يساهم في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	13
0.722	2.54	31	فرز المعلومات ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	14
0.719	2.58	31	حفظ المعلومات والبيانات ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	15
0.667	2.61	31	وجود قاعدة معرفية قيمة ينعكس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	16
0.444	2.74	31	المخزون المعرفي متميز لذوي الخبرة والمعرفة له دور في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية	17
0.803	2.38	31	وجود خطة لإدارة المعرفة في المؤسسة وربطها باحتياجات من موارد بشرية حالية ومستقبلية ينعكس على تسيير الموارد البشرية.	18

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (لخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال (2.32-2.98)، وبالتالي يمكن القول بأن لخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

2- عرض و مناقشة نتائج الفرضيات:

1-2 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأوللهاته الدراسة على: " إدارة المعرفة وانعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح دور التكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية								
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	31	12	15.29	2.934	30	6.242	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (15.29) أنه أعلتتماما من المتوسط النظري للمحور الأول والمقدر بـ 12، بناء عليه فإن لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.24) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الأولى والقائلة " لتكوين وتوليد المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية مما لاحظته الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها بمديرية الشباب والرياضة حيث لاحظت أن جل الإداريين لديهم مكتسبات وإمكانيات كبيرة لتكوين وتوليد المعرفة فيما بينهم مما يساهم بشكل كبير في إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة .

وإنطلاقا من مختلف القراءات في الدراسات السابقة مثل دراسة مانع صبرينة سنة 2018 هي ما توافق

نتائج دراستها :

ترتكز المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من خلال فتح مجال التعلم واكتساب المهارة لمواجهة للتطورات المتسارعة ، وهي ما تتوافق مع نتائج دراسي وتراث النظري الفكري اعتمادا على الخلفية النظرية والنتائج المتحصل

عليها في الطرق الإحصائية العلمية في الجدول المشار إليه (06) فإن أغلب اختبار الدلالة T جاءت الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 % ومنه فإن فرضية الدراسة قد تحققت .

2-2 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: " لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح دور نقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية								
المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	31	12	15.64	3.039	30	6.678	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ (15.64) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور الثاني والمقدر بـ 12، بناء عليه فإن لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.67) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثانية والقائلة " لنقل ومشاركة المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية مما لاحظته الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها بمديرية الشباب والرياضة حيث لاحظت أن جل الإداريين لديهم مكتسبات وإمكانيات كبيرة لنقل ومشاركة المعرفة فيما بينهم مما يساهم بشكل كبير في إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة .

وإنطلاقا من مختلف القراءات في الدراسات السابقة محي الدين شبيبة 2018 هي ما توافق نتائج دراستها: تتوفر لدى المؤسسة موارد بشرية مؤهلة وتخصصة في كل مستوى وأهم المصالح ، وهي ما تتوافق مع نتائج دراسية وتراث النظري الفكري اعتمادا على الخلفية النظرية والنتائج المتحصل عليها في الطرق الإحصائية العلمية

في الجدول المشار إليه (07) فإن أغلب اختبار الدلالة  $T$  جاءت الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 % ومنه فإن فرضية الدراسة قد تحققت .

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: " لـخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث منالاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح دور خزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية								
المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	30	12	15.45	2.790	30	6.886	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ (15.45) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور الثالث والمقدر بـ 12، بناء عليه فإن لـخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.88) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنالفرق كانلصالحالمتوسط الحسابي للمحور الثالث، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثالثة والقائلة " لـخزن وتنظيم المعرفة انعكاس على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية مما لاحظته من الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها بمديرية الشباب والرياضة حيث لاحظت أن جل الإداريين لديهم مكتسبات وإمكانات كبيرة لتكوين وتوليد المعرفة فيما بينهم مما يساهم بشكل كبير في إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة .  
وإنطلاقا من مختلف القراءات في الدراسات السابقة مثل دراسة مانع صبرينة سنة 2018 هي ما توافق نتائج دراستها :

تعمل المؤسسة على منح المعرفة للجميع والإستفادة من التقنيات الجديدة وإكتساب المهارات المواجهة لتطورات المتسارعة، وهي ما تتوافق مع نتائج دراسي وتراث النظري الفكري اعتمادا على الخلفية النظرية والنتائج المتحصل عليها في الطرق الإحصائية العلمية في الجدول المشار إليه (08) فإن أغلب اختبار الدلالة T جاءت الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 % ومنه فإن فرضية الدراسة قد تحققت .

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: " إدارة المعرفة وانعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $T$ ) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح دور إدارة المعرفة وانعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية								
المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	30	36	46.38	6.091	30	31.42	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (46.38) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان ككل والمقدر بـ 36 بناء عليه فإن إدارة المعرفة وانعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (31.42) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثالث، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث العامة والقائلة " إدارة المعرفة وانعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير الفرضية العامة من خلال الدراسة الإستطلاعية التسيي قمت بها وإنطلاقا من مختلف القراءات ونتائج الدراسات السابقة واعتمادا على التراث النظري الفكري ومن خلال نتائج الفرضيات الثلاث الذي قمت بها فإن الفرضية العامة قد تحققت.

نتائج الدراسة

لقد تجسد واقع دراستنا المؤكد لانعكاس إدارة المعرفة على تسيير الموارد البشرية، في البيانات والإحصاءات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على العمال والمقابلات التي أجريت على مختلف المختصين المذكورين بفصل الإجراءات المنهجية، وقد تضمنت خصائص البحث -أي العمال- المتواجدين بمديرية الشباب و الرياضة -

مسيلة- عدة جوانب منها الديموغرافية ومنها الاجتماعية والاقتصادية، تمت من خلالها الخروج بهذه النتائج و التي مفادها

- مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين
- يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين
- للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين

# الفصل الخامس

## الاستنتاج العام

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريج، وكذا التحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وبعد توزيع الإستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية من خلال معرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا عليها أساس الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث، وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تحققت .

ومن هنا يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريج ماهي إلا مؤسسة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، ولا يتسنى لنا ذلك الا بتطبيق الإدارة المعرفة حيث لا يتم هذا إلا بتظافر مجموعة من المتطلبات الموارد البشرية، حيث أصبح هذا المفهوم ضروري، إذ انه لا يمكننا الإستغناء عن توفير المعرفة اللازمة للمورد البشري وكذلك توفير المهارات البشرية والكفاءة والتدريب .

ومن خلال دراستنا إستخلصنا الإستنتاجات التالية :

- تكوين وتوليد المعرفة تنعكس بالإيجاب على المورد البشري في المؤسسات الرياضية .
- نقل ومشاركة المعرفة تنعكس بالإيجاب على المورد البشري في المؤسسات الرياضية .
- خزن وتنظيم المعرفة تنعكس بالإيجاب على المورد البشري في المؤسسات الرياضية .

اكتسب موضوع تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة خاصة بعد إسهامات نظرية الرأس المال البشري، التي رأت أن نفقات التدريب عبارة عن استثمار بحيث يساهم في رفع إنتاجية العامل مما ينعكس إيجاباً على المداخيل المحققة، ثم جاء دور إدارة المعرفة في بداية التسعينيات و التي وضعت المعرفة بمختلف فروعها في قلب احتياجات المؤسسة، وقدمت تصور جديد عن كيفية تسيير وتنمية المعرفة وعدم الاقتصار على اكتسابها، وكذلك قدمت تحليلاً ديناميكياً لهذا العنصر الذي أصبح المصدر الأساسي لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية.

### الاقتراحات والتوصيات:

من خلال كل ما سبق ذكره تم اقتراح بعض التوصيات نذكرها في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة واعطائها أهمية كبيرة.
- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- التركيز على العمال التنفيذيين أكثر في إبداء آرائهم وأفكارهم وابداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات، لأنهم الأقرب لميدان الإنتاج.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
- تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المنظمة والعمال لتبادل الأفكار والمعارف.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات، من أجل أن يبني لديه الإحساس بروح الانتماء، فيصبح أكثر ولاءً للمؤسسة.

### آفاق البحث:

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسراً رابطاً بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسي

# قائمة المصادر والمراجع

المصادر :

القرآن الكريم

المعاجم و القواميس

1- المجدد العربي في اللغة و الاعلام دار المشرق، بيروت، ط27 لبنان 1984.

المراسيم و القوانين

1- المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 5 رمضان 1427 هـ الموافق ل 28 سبتمبر 2006 الذي يحقق قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة

المراجع:

الكتب.

- 1- أبوبكر محمد الهوامش الاستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل، للنشر، ط1 مصر 2016،
- 2- أسامة خيري: إدارة الإبداع والابتكار، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- بوفلحة غياث : مبادئ التسيير البشري ، ط ، 2 دار الغرب ، الجزائر ، 2004.
- 4- جمال الدين لزمد الدرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الددخول لتحقيق ميزة تنافسية ، دون طبعة ، دار الجامعة ، القاهرة ، مصر ، 2006.
- 5- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الدوارد البشرية ، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002.
- 6- خالد عبد الرحيم مطر الذبيتي : إدارة الدوارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط ، 2 دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 7- خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول): ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

## قائمة المصادر و المراجع

- 8- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الدوارد البشرية ، ط ، 4 دار الدسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ،.2011.
- دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009
- 9- رافدة عمر الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، ط ،1عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون،2012
- الرضوان للنشر والتوزيع، .2013.
- 10- رفعت عثمان : إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى الدشرو ، ط ، 1دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1982،
- 11- زكي بشام : الاتجانات الحديثة في إدارة الأفراد ، دون طبعة ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر 1975
- 12- سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية
- 13- السلوم ، يوسف إبراهيم ، الاستمارة في العلم و المعرفة يحسن الادارة و التدريب التنقيية ، الرياضة ، العدد 28، سنة 1422 هـ
- 14- سهيلة لزمدم عباس : إدارة الدوارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط ، 2دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، . 2006
- 15- صلاح الدين لزمدم عبد الباقي : إدارة الدوارد البشرية ، ط ، 1الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 16- عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السالم : إدارة الدوارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديثة ، ط، 2 اريد ، الأردن ، . 2006
- 17- عبد الباري إبراهيم درة : إدارة الدوارد البشرية ، ط ، 1دار وائل ، الأردن ، 2008.
- 18- عبد الستار العلي و عامر قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط ،9عمان، دار المسيرة
- 19- عصام بدوي ، موسعة التنظيم في ادارة التربية البدنية و الرياضية ، الطبعة الاولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2004.
- 20- علاء فرحان طالب و أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط ،1عمان،
- 21- علي السلمي ، الادارة بالمعرفة ، دار قباء لصياغة و النشر القاهرة 1998.

## قائمة المصادر و المراجع

---

- 22- عمر وصفي عقيلي : إدارة الدوارد البشرية ، ط ، 1 مؤسسه زبران ، الأردن ، . 1991.
- 23- للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- للنشر والتوزيع، 2009.
- للنشر والتوزيع، 2009.
- 24- مدحت لزمد أبو النصر : أساسيات علم و مهنة الإدارة ، ط ، 1 دار السلام ، القاهرة ، مصر ،  
2007
- 25- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط ، 1الأردن، إثراء
- 26- ناصر محمد سعود جرادات و آخرون: إدارة المعرفة، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2011.
- 27- نوري منير : تسيير الدوارد البشرية ، ديوان الدطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2010
- 28- هامر – مايكل – نتائج إعادة الهندسة ، ترجمة ثمان و شمس الدين القحطاني ، بندن، موسعة  
الابداع 1999.
- 29- هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط ، 1عمان،

# ملاحق

## ملخص :

عنوان الدراسة : إدارة المعرفة و انعكاسها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

### أهداف الدراسة :

- معرفة دور ممارسة النشاط البدني الرياضي المكيف في تنمية سمة الإكتئابية للمعاق حركيا .
- معرفة دور ممارسة النشاط البدني الرياضي المكيف في تنمية سمة الاجتماعية للمعاق حركيا .
- معرفة دور ممارسة النشاط البدني الرياضي المكيف في تنمية سمة الهدوء للمعاق حركيا .

### مشكلات الدراسة :

- هل للنشاط البدني الرياضي المكيف دور في تنمية بعض السمات الشخصية لدى المعاقين حركيا ؟

### فرضيات الدراسة:

- للنشاط البدني الرياضي المكيف دور في تنمية سمة الإكتئابية لدى المعاقين حركيا .
- للنشاط البدني الرياضي المكيف دور في تنمية سمة الاجتماعية لدى المعاقين حركيا.
- للنشاط البدني الرياضي المكيف دور في تنمية سمة الهدوء لدى المعاقين حركيا .

### عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة لاعبي فريق نور المسيل لرياضة كرة السلة على الكراسي المتحركة (14 لاعبا) .

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي

الادوات المستعملة : مقياس السمة الشخصية مقدم للاعبين .

### النتائج المتوصل إليها :

- انه لا يوجد دور للنشاط البدني الرياضي المكيف في تنمية بعض سمات الشخصية لدى لاعبي فريق نور المسيلة .

### النتائج والاقتراحات :

- ضرورة تصميم برامج تحتة و على أنشطة رياضية تمكن المعاق حركيا في تنمية سمته الشخصية وممارسة النشاط الرياضي .
- ضرورة دعم النوادي والفرق التي تعامل مع فئة المعاقين حركيا باكثر عدد من المختصين في ميدان النشاط البدني الرياضي المكيف .
- ضرورة توفير الوسائل الضرورية والمساحة الملائمة لممارسة الأنشطة الرياضية .

## **résumé:**

Titre de l'étude: le rôle de l'activité physique sportive adaptée au développement de certains traits personnels (dépressifs, sociaux et Hador) des handicapés physiques.

### **Objectifs de l'étude :**

- Connaissance du rôle de l'activité physique sportive adaptée au développement de la caractéristique dépressive de l'activiste handicapé.
- Connaissance du rôle de l'activité physique sportive adaptée au développement de la caractéristique sociale de l'activiste handicapé.
- Connaissance du rôle de l'activité physique sportive adaptée au développement de la caractéristique tranquille de l'activiste handicapé.

### **Problèmes d'étude :**

L'activité physique climatisée a-t-elle un rôle dans le développement de certains traits personnels des handicapés physiques?

### **Hypothèses d'étude:**

- L'activité physique climatisée a un rôle dans le développement de la caractéristique dépressif des handicapés physiques.
- L'activité physique adaptée au sport a un rôle à jouer dans le développement de la caractéristique sociale des handicapés physiques.
- L'activité physique climatisée a un rôle dans le développement de la caractéristique calme des handicapés physiques.

### **Exemple d'étude:**

L'échantillon d'étude comprenait les joueurs de l'équipe de basket-ball Noor Al-Masel pour les sports en fauteuil roulant (14 joueurs.)

Approche à l'étude: approche descriptive

Outils utilisés: le Sky Meter personnel est fourni pour les joueurs.

### **Résultats obtenus:**

-Il n'y a pas de rôle pour l'activité physique sportive adaptée au développement de certains traits de personnalité des joueurs de Nour Al-messila.

### **Résultats et suggestions:**

- La nécessité de concevoir des programmes pour des activités sportives qui permettent à l'activiste handicapé de développer ses caractéristiques personnelles et d'entreprendre des activités sportives.
- La nécessité de soutenir les clubs et les équipes qui traitent de la catégorie des personnes handicapées avec le plus grand nombre de spécialistes dans le domaine des sports d'activité physique adapté.

La nécessité de fournir les moyens et l'espace nécessaires à l'exercice des activités sportives.