



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز: .....

الشعبة: .....

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة لنيل متطلبات شهادة

(ماستر أكاديمي)

## أهمية إدارة المعرفة والمعلومات في تنمية عملية التخطيط والتسيير الرياضي

إشراف الدكتور:

- عمارة نور الدين

إعداد الطالب:

- بن شتوح طه شريف

السنة الدراسية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما .  
الحمد لله أولا وأخيرا على عظيم نعمه علينا وعلى توفيقه لنا في  
إتمام هذا العمل.

و من باب الاعتراف بالجميل وأخذا بقوله صلى الله عليه وسلم  
"التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا  
يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ المشرف عمارة نور  
الدين عرفانا بمجهوداته واعترافا بفضله  
كما لا أنسى ان اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد علوم  
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
إلى كل طالب علم، يبتغي وجه الله وخدمة الوطن؛  
حامل رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.

الطالبة: وفاء



# فهرس المحتويات



# فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ

## الإطار المنهجي

### الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- 1-1- الاشكالية..... 3
- 2-1- فرضيات الدراسة..... 4
- 3-1- أهمية الدراسة..... 4
- 4-1- اهداف الدراسة..... 5
- 5-1- الكلمات الدالة في الدراسة..... 5
- 6-1- الدراسات السابقة والمرتبطة بالموضوع..... 6
- 7-1- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة..... 8

## الجانب النظري

### الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- تمهيد..... 11
- 1-2- المعرفة..... 12
- 1-1-2- تعريف المعرفة..... 12
- 2-1-2- أنواع المعرفة..... 12
- 3-1-2- مصادر المعرفة..... 15
- 4-1-2- أهمية المعرفة:..... 16
- 2-2- إدارة المعرفة..... 16
- 1-2-2- مفهوم إدارة المعرفة..... 16
- 2-2-2- نشأة وتطور إدارة المعرفة..... 19
- 3-2-2- أهداف ادارة المعرفة..... 20

21	.....عمليات إدارة المعرفة.
26	.....خلاصة.

### الفصل الثالث: التخطيط الرياضي

28	.....تمهيد
29	.....3-1 مفهوم التخطيط.
31	.....3-2 أهمية التخطيط.
32	.....3-3 خصائص التخطيط.
33	.....3-4 مميزات التخطيط.
33	.....3-5 أنواع التخطيط.
37	.....الخلاصة.

### الفصل الرابع: التسيير الإداري الرياضي

39	.....تمهيد
40	.....4-1 تعريف التسيير.
40	.....4-2 المسير (المدير).
41	.....4-3 الادارة المالية كوظيفة في المنشآت الرياضية.
46	.....4-4 مبادئ التسيير.
52	.....خلاصة.
54	.....قائمة المراجع.



# فهرس الجدا اول والأشكال



## فهرس الجد اول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	الحجم ونوع المهارات لكل مستوى إداري	01

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	مراحل عملية التخطيط	01
35	أبعاد تخطيط الخطة	02
36	بيئة العمل المتغيرة لعملية التخطيط والمتابعة	03



# مقدمتہ



## مقدمة:

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بان الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع والتنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالاً شريفاً وإطاراً سامياً للمنافسة والصراع النظيف وعبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس والقوانين التي قدمت في مجملها الأفضل والأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحاً كبيراً، ولكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات والهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات والمنظمات وراجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسير هذه المؤسسات حيث ينظر الكثير من المديرين إلى الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض وعدم الوضوح والبعض يرى أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل أو إمتداد للخطط السنوية على نطاق زمني أطول.

لمجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للفرد، فيه العديد من العمليات التربوية والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فهو نشاط كأنه محركا يحول الطاقة البشرية لدى الفرد إلى طاقة منتجة لهذا أبدت كل دول العالم اهتماماً كبيراً بهذا المجال، فيظهر ذلك من خلال ما وفرته من عوامل مساعدة لممارسة النشاط الرياضي والبدني، وما استحدثته من منشآت رياضية ضخمة مجهزة تماماً وانتهاج الأسلوب العلمي في إدارتها لتلك الهيئات، وذلك وفق ما يفرضه عصر التغيير السريع والتكنولوجيا من متطلبات. وبضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية، فيلقب هذا العصر بعصر الإدارة وتبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة فهي وراء نجاح أو فشل المنظمة، فهي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه.

وقد أدى هذا التوجه إلى ظهور إدارة المعرفة كأحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة، ونشرها، وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق المزايا التنافسية في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة

كمصدر للثروة والقيمة وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن العديد من المؤسسات بدأت بتبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة رغبة في البحث عن أساليب تمكنها من رسملة ما تملكه من معارف

انطلاقا من هذه المعطيات قسمنا بحثنا إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي

فيما يخص الجانب النظري تناولنا فيه:

الإطار العام للدراسة والخلفية النظرية،

الفصل الثاني تناولنا فيه: إدارة المعرفة

الفصل الثالث: التخطيط الرياضي

الفصل الرابع: تناولنا فيه التسيير الإداري الرياضي

اما فيما يخص الجانب التطبيقي فنضمر للظروف التي ألمت بالعالم ككل والجزائر من حظر جميع الأنشطة الرياضية فإنه تعذر علينا العمل على الجانب التطبيقي للظروف الصحية.



# الإطار المنهجي





# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



### 1-1- الإشكالية:

تعتبر الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهود الجماعة والتي تقوم بدور العنصر المساعد في تخطيط لجميع أوجه النشاط الإنساني. لم تعد إدارة المعرفة علما نظريا يقوم على الاستقطاب للمعلومات والمعارف وتقديمها مجردة وغير مقننة فحسب، لا بل تقوم على إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية الإبداع ونقل مشاركة المعرفة من خلال التركيز على الثقافة، وبدعم من قيادة ذات رؤية ثابتة تساهم في رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين وتمكنهم من التطور والنمو المهني بأسرع وقت ومن هنا برزت أهمية الإدارة بالنسبة للفرد والجماعة وسعيها لسد حاجياتها.

إن التطور التكنولوجي الكبير الذي شهدناه في القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين أدى إلى التركيز على المعرفة القيمة، ووسط هذا الكم العائل من التكنولوجيات والمعرفة والثورات المعرفية التي تتراكم يوما بعد يوم أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية الحديثة كإقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة وإدارة المعرفة. مما دفع العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة إلى التركيز على هاته المعارف من أجل إكتسابه والوصول إلى تطبيقها. (الخالدي محمد حسن، 2013، ص22) ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن استحداث طرق التسيير أصبح من أهمها وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال، وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها لمواكبة هذا العصر، لأن توفير الأموال وإقامة المركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس كافي لتحقيق أداء رفيع المستوى، بل ذلك بحاجة إلى إدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا للوائحها وقوانينها الداخلي.

(طلحة حسام الدين، د. عدلة عيسى مطر: 1994، ص25)

ويرى كاريون انه من المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها البنية التحتية لإدارة المعرفة، واللازمة لدعم عملية التخطيط والتسيير الرياضي للإدارة المحلية

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

أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتطوير الرياضة حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي، وهذا راجع إلى الدعم الذي منحتة الدولة لهذا القطاع من إنجاز العديد من الهياكل الرياضية هذه الأخيرة التي تتطلب مهارات وقدرات وتسيير إداري رياضي محكم وبهذا فإن أهمية التخطيط والتسيير

الإداري الرياضي يتضح من خلال الاهتمام بتطوير النظم إدارة المعرفة والعمل على التخطيط المحكم وتنمية قدرات الموظفين وفق المتطلبات والمعايير العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان حيث إن الإشكالية التي نود معالجها ضمن دراستنا هذه والتي هي انعكاس لطبيعة الموضوع المثار هي:

**ما هو دور إدارة المعرفة والمعلومات في تنمية عملية التخطيط والتسيير الرياضي؟  
التساؤل العام**

هل لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية عملية التخطيط والتسيير الرياضي؟  
**التساؤلات الجزئية:**

- هل لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية الإدارة الرياضية؟
- هل لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية التخطيط الرياضي؟
- هل لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية التسيير الرياضي؟

### **1-2- فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:** لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية عملية التخطيط والتسيير الرياضي  
**الفرضيات الجزئية:**

- لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية الإدارة الرياضية
- لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية التخطيط الرياضي
- لإدارة المعرفة والمعلومات دور في تنمية التسيير الرياضي

### **1-3- أهمية الدراسة:**

تجسد أهمية الدراسة من خلال ابراز الاهتمام الكبير بطريقة وكيفية الاستغلال ادارة المعرفة عند العنصر البشري في ضل ثقافته التنظيمية اضافة الى انها تزداد اهمية الدراسة في معرفة المناخ التنظيمي لإدارة المعرفة لتحقيق بنية التخطيط والتسيير الرياضي وكذا تتبع الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة لتحسين اداء الادارة وسرعة في الإنتاجية مع تحسن مستواها العام  
**أ- أسباب موضوعية:**

إبراز وتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وتقديمه لمؤسستنا للاستفادة منه في ضل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان أديا إلى السرعة في الأداء  
**ب- أسباب ذاتية:**

تخصص الباحث في مجال الإدارة الرياضية

#### 1-4- أهداف الدراسة:

- معرفة دور ادارة المعرفة في تنمية الإدارة الرياضية
- معرفة دور ادارة المعرفة في تنمية التخطيط الرياضي
- معرفة دور ادارة المعرفة في تنمية التسيير الرياضي

#### 1-5- الكلمات الدالة في الدراسة:

##### 5-1- الإدارة:

الإدارة: لغة: أدار، يدير، إدارة، الشيء أي جعله يدور، إدارة المؤسسة أي تسيير شؤونها.

(المنجد العربي، 1984، ص 19)

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

(عصام بدوي، 4004، ص 19)

إجرائياً: هي إشراف الرئيس أو القائد على وضع اهداف ثم يقوم بتخطيط لها وينظم الافراد ويأمرهم القيام بالأعمال ثم يراقبهم على مدى التقدم في الاداء .

##### 5-2- المعرفة:

لغة: عرف عرفة عرفانا ومعرفة وهي إدراك الشيء على ما هو عليه (احمد رضا، 1995، ص 38)

اصطلاحاً:

عرفت على أنها عبارة عن معلومات بالإضافة الى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات

وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط او تفصلها. (عبد الستار علي وآخرون، 2006، ص 45)

ادارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها جمع المعارف والخبرات الخاصة لحل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة بغية الوصول الى الهدف المسطر.

##### 5-3- التخطيط الرياضي:

اصطلاحاً:

هو تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية

مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هاته الحاجيات (كامل بربر، 1996، ص96)

تعريف إجرائي:

هو أحد وظائف الإدارة وأحد مكونات العملية الإدارية وعمل يسبق التنفيذ يتم بموجبه تحديد

الأهداف المطلوب تحقيقها والفترات الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية.

هو مسايرة التعقيد والجزئيات التي تواجه الإدارة، فبوجود تسيير دقيق فإن المؤسسات خاصة الضخمة والمعقدة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي، ويوفر درجة من الانتظام والتنسيق

### 1-6- الدراسات السابقة والمرتبطة بالموضوع:

إستخدم الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والمشابهة منها المحلية ومنها الأجنبية وقد قام الباحث بعرض مجموعة من الدراسات على الشكل الآتي:

◀ دراسة أفروجن غنية 2008 دراسة ماجيستار:

تحمل عنوان التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي هدفت هاته الدراسة الى معرفة واقع التسيير الاداري الرياضي في أندية الجزائرية لمستوى النخبة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة واعتمدت الباحثة على اربعة نوادي من النخبة الجزائرية والمتمثلة في نصر حسين داي والمبي العناصر شبيبة القبائل واتحاد عنابة حيث بلغ عدد المسؤولين 06 وبلغ عدد الأداريين والمختصين 120 وتوصلت الباحثة الى نتيجة

بعض المسؤولين الذين صرحوا بكل عفوية عن الحالة المزرية التي يعيشها ناديه من سوء التسيير، وتصريح بعض الآخر أن سبب ذلك يرجع للجانب التشريعي القانوني، الذي لم يسمح لهم بالسير نحو الاحترافية، ونخص بالذكر القانون الخاص بالمدرّب والقانون الخاص بالمسير، رغم أنهما متواجدان إلا أن تطبيقهما في أرض الواقع منعدم.

◀ دراسة مبروك قارح 2008 دراسة ماجيستار:

تحمل عنوان التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر وهدفت هاته الدراسة الى معرفة مدى امكانية مساهمة التنمية الادارية في عملية التسيير الرياضي واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة واعتمد الباحث على عينة متكونة من 25 اطار من إدارات وزارة الشبيبة والرياضي في الإدارة المركزية وتوصل الباحث الى نتيجة التنمية الإدارية دور كبير في تجسيد وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات واستراتيجيات الادارة الرياضية إلى جانب الدور الحيوي الفعال الذي تلعبه في القيام بكافة عناصر العملية الإدارية كعملية التخطيط والتنظيم.

◀ دراسة عبد العزيز محمد الحاج دراسة ماجستير 2008:

حملت عنوان التخطيط في ادارة الأندية الرياضية هدفت هاته الدراسة الى معرفة دور التخطيط في الهيئات الرياضية على رفع مستوى الفرق الرياضية وتحسين المستوى الاهداف واستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة واستخدم الباحث عينة متكونة من 55 اداري من الأندية الرياضية بمحافظة (صعدة) باليمن وشكلت نسبة 53 بالمئة من مجتمع العينة وتوصل الباحث الى نتيجة مفادها ان

التخطيط للأهداف ورسم الطريق الصحيح المدروس من شتى الجوانب هو الخطوة الأولى لأنجاز وتحقيق الهدف.

◀ دراسة هزري سليمان دراسة ماجستير 2010 :

تحمل عنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية هدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور التخطيط والمتابعة في رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي تماشياً معاً طبيعة الدراسة واستخدم الباحث عينة مكونة من 40 إطار من إطارات المنشآت الرياضية وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها إدارة المنشأة تركز في تسيير شؤون إدارتها على التخطيط ومتابعة جميع أنشطتها الرياضية والإدارية في تسيير شؤون الإدارة من توظيف أو برمجة أو القيام بتظاهرات داخلية أو خارجية كما تقوم بالتخطيط للأنشطة الظرفية التي تكون مفاجئة ومحاولة التنسيق بينها وبين الأنشطة العادية المبرمجة وبالرغم من المتابعة الإدارية للإطارات إلى أن اغلبيتهم يرون المتابعة الذاتية هي أنجع وأقوى من المتابعة الإدارية.

◀ دراسة دهاينين بن عامر 2010 دراسة دكتوراه:

حملت عنوان دور التنمية الإدارية في تجسيد وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات واستراتيجيات الإدارة الرياضية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة. وتعتبر الأنظمة الخبيرة من أهم أنواع الأنظمة المبنية على المعرفة وذلك لاستنادها على قاعدة معرفية وتقنيات تمثيل واسترجاع للمعرفة المتخصصة في مجال معين من مجالات المعرفة وتطبيقاتها. فهي تجمع بين تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من جهة والمعرفة في شتى مجالات تطبيقاتها. هذا ما دفع المؤسسات إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما تتوفر عليها من خبرات ومعارف صريحة وضمنية متراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة، والعمل على تجسيدها ومنذ جتها بشكل قابل للاستغلال في حل مختلف المشاكل الخاصة. لذلك قمنا لدراسة العلاقة بين الأنظمة الخبيرة وإدارة المعرفة بتطبيق دراسة كمية قائمة على اختبار مجموعة من الفرضيات تم اقتراها وفقاً لنموذج دراسة محكم واستخدم الباحث عينة مكونة من 35 مبرمج بمخبر الإعلام الآلي بجامعة محمد خيضر بسكرة توصل من خلالها إلى أن مختلف عمليات إدارة المعرفة تساهم بطريقة ما وبشكل مختلف في إنتاج الأنظمة الخبيرة. حيث يعكس استقطاب المعرفة أهمية التقنيات التي تساعد مهندس المعرفة في الحصول على المعرفة في هيئة قابلة للبرمجة، وتساهم تقنيات عملية تخزين المعرفة في عملية التصميم للأنظمة الخبيرة. وكذا تمكن تقنيات عملية نقل المعرفة من التعامل مع المعرفة في صورة قابلة للبرمجة من أجل تصميم الأنظمة الخبيرة.

◀ دراسة محمد بوزيداوي 2019 درتسة دكتوراه:

حملت عنوان مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ودراسة المساهمات المختلفة لإدارة المعرفة بعملياتها ومبادراتها الأساسية والتي تتمثل حسب هاته الدراسة في بناء

صورة متميزة للمؤسسة، من خلال التأثير في مرتكزاتها الاساسية ومتطلباتها في الأداء المتميز والعلاقات الجيدة، حيث أن لإدارة المعرفة إسهامات متعددة تصب في صالح تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في مجالات واستخدام الباحث المنهج الوصفي لملمته لطبيعة الدراسة واعتمد الباحث على عينة مكونة من متعاملي الهاتف النقال في الشركات الثلاثة (موبيليس جيزي اوريدو) في كل من الجلفة وتيبازة وبلغ عدد العينة 692 شخص وتوصل الباحث الى نتيجة من خلالها تم التأكد من صحة النموذج المقدم في هذه الدراسة للعلاقة إدارة المعرفة وصورة المؤسسة.

### 1-7- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة والمشابهة أن العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية اشتراكها في موضوع إدارة المعرفة وركزت كثير على التخطيط الرياضي والتسيير واشتركت هاته الدراسات في مجموعة من المحاور نذكر منها

**من حيث العنوان:**

على الرغم من الاختلاف الشكلي بين عناوين الدراسات السابقة والدراسة الحالية الا ان محورهم يدور حول أهمية غدارة المعرفة.

**من حيث المنهج:** استعملت الوصفي إلا دراسة واحدة استخدمت المنهج التجريبي

**من حيث الأدوات:** استخدمت معظم الدراسات الإستبيان والإختبارت كل حسب نوع الدراسة

الاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خبرات علمية وعملية حيث تم الاستفادة منها وفق النقاط التالية:

- تحديد مشكلة البحث وضبط متغيراته.
- صياغة الفرضيات وإبراز أهداف البحث.
- استخدام المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.
- اختيار أدوات ووسائل البحث ومعرفة كيفية استخدامها وإجراء المعاملات المناسبة لخدمة أهداف البحث
- وضع طرق مناسبة بما يتلاءم وطبيعة موضوع البحث.
- تحديد وسائل جمع البيانات والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة
- الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة والمشابهة في تأكيد الدراسة الحالية.
- إنارة الطريق أمام الباحث في انتقاء واختيار أفضل الكتب والمراجع المناسبة لموضوع الدراسة.



# الجانب النظري





# الفصل الثاني

## إدارة المعرفة



### تمهيد:

لقد أدى ظهور وتوسع تطبيقات الشبكة الدولية (الانترنت) خلال العقد الأخير، والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة إلى بروز العديد من المفاهيم العلمية، مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة وغيره ا. وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا. وإن أهم مفهوم يمكن التركيز عليه لدراسة إدارة المعرفة هو مفهوم المعرفة نفسها. والفهم الصحيح لمفهوم المعرفة ينتج عنه بالضرورة فهما صحيحا لمدخل وتقنيات إدارة المعرفة في المجال الرياضي وهذا ما سنتناوله في فصلنا هذا.

### 2-1-1- المعرفة

#### 2-1-1-1- تعريف المعرفة:

المعرفة عند بعض الباحثين هي "الإيمان الحقيقي مبررا" وهو التعريف الذي يتبناه العديد من الفلاسفة، لا سيما التجريبيون الذين يعتقدون أن ادعاءات المعرفة يمكن اثباتها كحقائق خلال التجربة، وهو أيضا التعريف الذي اعتمده Nonaka&Takeuchi، وهذا التعريف يبدو قصيرا ومختزلا لكنه يحمل معاني عميقة خصوصا من الناحية الفلسفية، لكن التعبير بالإيمان يبدو غير مناسب، بالإضافة إلى أن طبيعة التعبير تختلف الثقافات، وهو ما يجعل هذا التعريف غير ملائم في مجال المؤسسة.

كما يعرفها قاموس (Oxrofd) بأنها "الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة" وهو تعريف قصير ولكنه دقيق وعميق المضمون فإن الفهم هو أساس المعرفة وهو خاصية الإنسان الذي يتميز بالذكاء.

ويعرفها Prusak&Davenport على أنها "مزيج مركب من الخبرات المؤطرة، القيم، المعلومات السياقية، بصيرة الخبراء، والتي تقدم إطارا للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ تصبح جزها لا يتجزأ من الإجراءات التنظيمية في عقول العارفين في المنظمات، فإنه غالبا ما والعمليات والممارسات والمعايير وليس فقط في الوثائق أو مستودعات المعرفة.

حيث أنه من خلال هذه التعريفات يمكن أن نلاحظ أن المعرفة تحمل معنيين الأول يتعلق بالمعرفة كعملية تتميز بالسيرورة وتتمثل في الفهم والإدراك والخيال واستعمال الذكاء البشري في تحليل الظواهر المحيطة بالإنسان، والمعنى الثاني يتمثل في المعرفة كنتيجة تتحصل لدينا من خلال الفهم في شكل خبرات وقيم ومهارات وقواعد...الخ.

وبالإمكان بلورة التعريف الخاص بالباحث كالتالي: " المعرفة هي عملية عقلية تعنى إدراك وفهم للعالم الخارجي تنتج عنها في شكل خبرات وتجارب وقيم واعتقادات في عقول الأفراد تنعكس على الإجراءات التنظيمية واللوائح والقواعد والبرامج أو في الوثائق والكتب".

#### 2-1-2- أنواع المعرفة

بعد الولوج إلى مفهوم المعرفة ومحاولة تحديده في إطار معين يتضح أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى عدة تصنيف هذه الأخيرة ضمن نوعين أنواع وفق عدة مداخل ووجهات نظر لكن أغلب الباحثين يتفقون على هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلا أنه قبل التعمق في هاذين النوعين لابد من المرور على التصنيفات فحسب جونستن وبلومنتريت (Blumentlitt and Johnston) تنقسم المعرفة إلى أربعة أنواع:

- المعرفة المرمزة (ledge kno codified) وهي تلك المعرفة التي توصل إليها الأفراد وتم تدوينها وجعلها علنية بعد مرورها بعدة مراحل من جمع، تدوين وترتيب بحيث يكون من السهل نقل هذه المعرفة تداولها واستخدامها.

المعرفة العامة (ledge kno common) وهي معرفة مقبولة ومموفة في شكل روتينيات وممارسات يمكن تعلمها في نطاق العمل إلا أنها تبقى غير رسمية وتنتقل بين الأفراد عفويا.

المعرفة الاجتماعية (ledge kno social) وهي المعرفة في الأمور البين شخصية والثقافية التي تساهم بأدوارها المختلفة في السلوكيات الفردية.

العرفة المجسدة (ledge kno embodied) متمثلة في الخبرات، الخلفية العلمية ومختلف الممارسات والمهارات التي "أكم لدى الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم ولذلك فهي مرتبطة أساسا بالفرد وبقدراته. في حين صنفها لاندفال (Lendvall) إلى أربعة أنواع أخرى:

- معرفة ماذا (hat kno) وتعبر عن المعرفة المتعلقة بالحقائق والتي يكون بالإمكان ترميزها.
- معرفة لماذا (hy kno) وهي معرفة تتمركز حول المبادئ، الإجراءات والقوانين.
- معرفة كيف (ho kno) وهي المهارات الفنية والقابلية لتنفيذ أنشطة مختلفة ببراعة وفعالية.
- معرفة من (ho kno) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء هذا.
- معرفة الأغراض (cause kno) وتشير هذه المعرفة إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها هذا إلى جانب توجيه الخيارات الإستراتيجية.

(Lindvall Mikael, Sinha Sachin and Rus lonna , 2000, p13-15)

أما زاك (ack) فقد صنفها حسب موقعها في نشاط المؤسسة كما يلي:

- **المعرفة الجوهرية:** والتي تشكل أدن حد للمعرفة الذي من شأنه ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة ولا يمكن لهذه الأخيرة الاعتماد على هذا النوع من المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والإستمرارية إلا أنه ومع ذلك يبقى وجود هذه المعرفة ضروري وأساسي ولا غنى عنه.
  - **المعرفة المتقدمة:** ويعتبر هذا النوع أوسع من سابقه ويكفل للمؤسسة التمتع بقابلية تنافسية من خلال التميز.
  - **المعرفة الإبتكارية:** وهي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من الإبتكار والإبداع والتي تؤهلها لأن تكون القائد في صناعتها وتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
- كما يمكن تصنيف المعرفة إلى معرفة علمية (فكرية أو نظرية) بمجسدة في أ ر، نظريات وأسس، الأحيان ومعرفة عملية ذات علاقة مباشرة بالتنفيذ والتطبيق أي كيفية أداء للأشياء المختلفة وفي بعض تكون المعرفة علمية وعملية في آن واحد فتجمع بين المعرفة في جانبها النظري والتطبيقي.
- (فليح حسن حلف، 2000، ص11)

كما يمكن للمعرفة أن تكون معرفة شاملة تضم جوانب ومجالات مختلفة كما قد تكون معرفة متخصصة في ميدان معين أو مجال عمل محدد، كما يمكن تقسيم المعرفة أيضا إلى معرفة فردية تتحقق وترتبط بالفرد وأخرى مؤسسية ترتبط بالجهة التي تتوفر لديها تلك المعرفة.

والملاحظ أن المعرفة تشمل على عدة أنواع مرتبطة بطبيعة هذه الأخيرة وكذلك بالغرض أو المجال الذي تستخدم فيه وكذلك كيفية الحصول عليها وكذا من يتاح له الحصول عليها إلا أن أغلب الباحثين في مجال المعرفة ومن أهمهم فايل، هاو، دوي، كينج ودافت يتفقون أن هناك نوعين للمعرفة وهما:

- **المعرفة الصريحة:** وهي تلك المعرفة المدونة والمسجلة أو المرمزة والتي عادة ما تكون مخزنة في كتب أو تقارير، أقراص مضغوطة، قواعد معلومات وأوساط تخزين خاصة بالمعلومات الرقمية ما يجعل الوصول إليها والتعامل معها سهلا للغاية كما يمكن نقلها بين أفراد المؤسسة دون صعوبات إلى جانب إمكانية إعادة قراءتها، إنتاجها، تخزينها واسترجاعها بطريقة مستمرة، ويشمل هذا النوع من المعرفة أيضا براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية وكل أشكال الملكية الفكرية.

- **المعرفة الضمنية:** وهي تلك المعرفة الخفية المجسدة في المهارات والطرق النوعية والحدسية التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم وأدهامهم وهي بذلك معرفة غير رسمية وذاتية، هذا النوع من المعرفة يعطي للمؤسسة الخصوصية كما يعتبر أساس إنشاء المعارف الجديدة وأهم ما يميز المعرفة الضمنية هو صعوبة تحويلها أو نقلها بين الأفراد فهي إذن معرفة قاطنة في عقول وسلوك عمال المعرفة تشير إلى الحدس والبديهة المعتمدة على الخبرة والتي لا يمكن تحويلها بالتكنولوجيا في حين تبقى الطريقة الوحيدة لنقلها هي التفاعل الاجتماعي. وتتألف المعرفة الضمنية من الأمور التالية:

الحقائق، البيانات والأنماط الذهنية؛

- الأحكام والتنبؤات والتوقعات؛

- استراتيجيات التفكير؛

- وجهات النظر، التصورات والمفاهيم.

وفي الواقع فإن نوعي المعرفة متكاملان مع بعضهما البعض بحيث كثيرا ما يقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا الأمر الذي يفسر إمكانية الانتقال من معرفة ضمنية إلى أخرى صريحة أو كذلك تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى اعتمادا على مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين وتبادل الخبرات والمواقف والمهارات والممارسات، هذا ويمكن أيضا تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى أو كذلك توليد معرفة جديدة باستخدام معرفة صريحة.

### 2-1-3- مصادر المعرفة

إن المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية لها مصادر بحيث يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي تتجمع فيه المعرفة وتكون محتواة فيه وعموما فإنه يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الخارجية والمصادر الداخلية.

#### 2-1-3-1- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية أساسا في كل ما يمتلكه الأفراد داخل المؤسسة من مهارات وخبرات متراكمة في مختلف نواحي العمل وكذلك القدرة على إنشاء معرفة جديدة من خلال تطوير الممارسات إلى الأحسن والأفضل. (محمد عواد أحمد الزيادات، 2008، ص46)، وتتجسد هذه المصادر الداخلية في الإستراتيجية، براءات الإختراع الداخلية، الندوات والمؤتمرات المنظمة من قبل المؤسسة، المكتبات الإلكترونية، الخبرات السابقة، الدورات التدريبية والتكوينية وغيرها.

نلاحظ من خلال الشكل المصادر الداخلية المختلفة للمعرفة من تحارب، خبرات سابقة، أنظمة المعلومات، التكوين، البحث والتطوير، الإبتكار وكذا الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال بعدين فردي وجماعي بحيث يهتم البعد الفردي بإغناء المعارف الأولية والبحث عن عوامل استكشاف جديدة في حين يتجه البعد الجماعي إلى الذاكرة الجماعية والرأسمالية وكلى البعدين يصبان في منحى واحد هو تثمين المعرفة.

#### 2-1-3-2- المصادر الخارجية:

وهي مصادر من محيط المؤسسة وبيئتها الخارجية وكثيرا ما تعتمد هذه المصادر على العلاقات والروابط التي تنسجها المؤسسة مع بيئتها الخارجية ممثلة بالمؤسسات المنافسة والرائدة في المجال وكذلك الجامعات ومراكز البحث العلمي إلى جانب براءات الإختراع الخارجية ويمتد الأمر أيضا إلى الموردين والزبائن وقد يصل حتى إلى التراخيص والتقليد.

وبدلا من الاهتمام بمصادر المعرفة يرى بعض الباحثين أنه لا بد من التركيز على مواقع المعرفة وهي تلك الأماكن التي يمكن أن تتواجد فيها المعرفة المتاحة لأي مؤسسة وذلك بهدف توجيه المعنيين إليها والاستفادة منها ويمكن تحديد هذه المواقع الثلاثة كالاتي:

- **عمال المعرفة:** على أساس أهم يمتلكون معارف ومهارات متنوعة بالإضافة إلى عمليات التعلم والتدريب وكذا العلاقة بين هؤلاء العمال والتي تخلق ما يصطلح عليه بالتداؤب (Synergy).
- **الصناعات (mfifacts):** وتتمثل هذه الأخيرة في القوانين والممارسات والإجراءات إلى جانب المعايير والأنظمة المتبعة داخل المؤسسة بالإضافة إلى ما تحتويه مستودعات المعرفة من موجودات معرفية.
- **الكنونة التنظيمية (entites ational organi):** بحسدة في العلاقات بين مختلف وحدات المؤسسة وكذا العلاقة مع الموردين والزبائن وباقي الشركاء الذين تربطهم علاقات مختلفة بالمؤسسة.

وتحدر الإشارة إلى أن التكامل بين مكونات الأعمال الأساسية (الإستراتيجية، الأفراد، التقنية العملية)، وتقنيات المعلومات والاتصالات (TIC) أي أنظمة المعلومات، البيانات والاستخدامات، ضروري ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدرا أساسيا لاقتناص المعرفة والحصول عليها.

### 2-1-4- أهمية المعرفة:

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

وفي حين يرى البعض بأن المعرفة بمجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آل واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداء لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية، ومن جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل عمال المعرفة. (عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 22)

فضلا" عن ذلك ينبغي ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفا" لمناطق الاهمية الاستراتيجية ال تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل يعني ترابط استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسة.

### 2-2- إدارة المعرفة:

#### 2-2-1- مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تزايد الاهتمام بها سواء من قبل الباحثين أو مسيري المؤسسات وذلك نظرا لما يتطلبه محيط المؤسسات الحالي من استجابة لمختلف التغيرات والتحويلات المتسارعة ليبقى التحكم في المعرفة وإدارتها هو السبيل الأنجع لاستدامة الميزة التنافسية وخلق القيمة وهو ما يفسر الإتجاه المتنامي لتوجيه الاستثمارات تجاه توليد المعرفة والتركيز أكثر على العنصر البشري الذي يعتبر المصدر الأساسي للمعرفة لينصب الإهتمام حول أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية والقاد لوحده على تحقيق المزايا التنافسية وإدامة الإبداع والإبتكار.

و نظرا للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة فقد حاول الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال إعطاء تعريف لهذه الأخيرة ومن بين أهم هذه التعاريف بحد:

- إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف (Omhestration) المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يتم تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية وبالإضافة إلى هذا فإن إدارة المعرفة من شأنها تحقيق إدامة المعرفة واستغلالها واستثمارها ونشرها. (Ihess Schima Adington, 2004, p115)

والملاحظ من خلال التعريف السابق هو أن إدارة المعرفة تتطلب القيام بجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، رقابة وتنسيق وتوجيهها باتجاه توليد المعرفة، فوظيفة التخطيط تشمل الإعداد المسبق للأعمال وكذا تحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأعمال وتشمل البنية التحتية للمؤسسة وتدريب الأفراد ين يتحولون فيما بعد إلى عمال المعرفة، أما مرحلة التنظيم فإنها تهتم بتقسيم مختلف الأنشطة والمسؤوليات وذلك في إطار تنظيمي محكم من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة والمقصود بالتنظيم في عملية إدارة المعرفة هو توفير هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلبات المعرفة ويسهل جمعها، استخدامها، توليدها وكذا توفيرها في وقت الحاجة إليها، أما عن التوجيه فإن الغاية من ورائه هي توزيع المعرفة على الأقسام المختلفة للمؤسسة حسب الحاجة إليها مع إيضاح كيفية تطبيق هذه المعرفة. كل هذا يضاف إليه التنسيق اللازم الذي يضمن توجيه كافة الجهود باتجاه الهدف المراد تحقيقه ذلك إلى جانب وجود نظام رقابة يضمن تقييم ومراجعة ما تم إبحازه من أعمال.

- وعرفت إدارة المعرفة أيضا على أنها: " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>0</sup>.

- في حين يعرفها كيشاو وفراباولو (Frappaolo and Capsha) بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المؤسسة.

- وتعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها: " العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة، تنظيمها، استخدامها ونشرها إلى جانب تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي.

(الزامل ريم، 2016، ص14)

- أما ألي (Alee) فيعرفها على أنها: " إدارة نظامية، صريحة، واضحة وهادفة للأنشطة والسياسات البرامج داخل المؤسسة والتي تتعلق بالمعرفة.

الملاحظ من التعريفات السابقة أنها في مجملها عرفت إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها توليد المعرفة، نقلها، واستخدامها بالشكل الذي يكفل تحقيق الأهداف

الموضوعة. إلا له ومن ناحية أخرى فقد ركز في إدارة المعرفة على معالجتها لرأس المال الفكري فعرفت على أنها:

- "إدارة للأصول فهي ليست قاعدة مركزية تحتوي على جمع المعلومات المعروفة من قبل عمال المؤسسة بل هي الحصول على المعرفة من المصادر المتنوعة سواء كانت قواعد بيانات، عمال، شركاء، موردين، زبائن، وكذلك بذل كل الجهود للحصول على أكبر قدر من الموارد المعرفية هذا إلى جانب زيادة الأساليب المختلفة التي من شأنها تشجيع المشاركة واستخدام المعرفة وبالتالي الإبداع والإبتكار.

- وفي نفس السياق يعرفها هوردر وفيرنلي (Feamley and H01der) على أنها: "استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجماعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة متى وكلما تطلب الأمر ذلك. أما من منظور خلق القيمة فإن إدارة المعرفة تعرف على أنها:

- "مدخل لإضافة أو خلق القيمة وذلك من خلال المزج، التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

(نجم عبود نجم، 2003، ص 08)

- كما تم تعريفها على أنها: "نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، تجميعها، استخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال. - وحسب دوروي يو (Yu Domthy) فإن إدارة المعرفة هي: "فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

- وإدارة المعرفة هي أيضا: "عملية لخلق القيمة من الأصول غير الملموسة في المؤسسة فهي تتعامل داخليا مع كيفية استثمار المعرفة الداخلية في المؤسسة، وخارجيا مع الزبائن وأصحاب المصالح". - وقد اعتبر الصباغ إدارة المعرفة بأنها: "تميز القيمة في الأصالة والإبتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المؤسسة في هذه الجوانب".

وبالإضافة إلى ما سبق يلجأ بعض الباحثين إلى تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع، أو أنها تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية توليد ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ولا بد أن تدعم هذه الأخيرة من طرف القيادة العليا في المؤسسة والتي من شأنها وضع رؤية المؤسسة، تحفيز الأفراد وتوجيههم إلى العمل على تحقيق ولاء الزبون. (صمد عواد أحمد الزيادات، 2008، ص 56)

نلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لإدارة المعرفة وقد يعود السبب في ذلك كون هذا المفهوم يشكل حقلًا معرفيًا جديدًا لا يزال في مرحلة التطوير والإستكشاف ولذلك فإن التأطير

المفاهيمي لهذا الأخير لم يكتمل بعد ومن ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة هي ظاهرة ديناميكية، وغير محددة بشكل دقيق وواضح وهو ما يجعل من الصعب تحديد معنى دقيق ومحدد لهذه الأخيرة. كخلاصة لما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر ونقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل والتي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية إلى جانب تشجيع الإبداع والإبتكار ما يكفل إدامة الميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة.

### 2-2-2- نشأة وتطور إدارة المعرفة

منذ القدم قامت الحضارات المختلفة بالسعي لاكتساب المعرفة والمهارات وتنميتها وحمايتها واحتكارها لأنها مصدر قوة وتغوق تمكنها من تحسين طريقة عيشها، ويمكن القول أن إدارة المعرفة كنشاط غير منظم قدعة قدم الفكر الإداري، ومع ظهور مدارس الفكر الإداري في العصر الحديث وتحول الاقتصاد الى الاهتمام بالأصول اللاملوسة والتي من أبرزها المعرفة، تبلورت أخيرا ادارة المعرفة كأحدث ما توصل اليه الفكر الإداري المعاصر.

2-2-2-1 تطور ادارة المعرفة في العصر الحديث: حيث تشير أكثر الدراسات الى أن فترة الثمانينات هي فترة بداية ظهور مصطلح ادارة المعرفة كأسلوب تنظيمي مستقل، ففي عام 1986 م أكد Wiig Kar على مفهوم إدارة المعرفة في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، وبعدها بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل (Management Sloan) (Review)، علوم التنظيم (Science Organization)، ودورية جامعة هارفارد للأعمال (Review business Harvard) وغيرها، ولكن لم ينتشر ويبرز بقوة في مختلف الأوساط العلمية إلا مع بداية التسعينات من القرن الماضي ففي عام 1990م بدأ ظهور عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان قائمة على تأسيس برامج إدارة المعرفة . (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص33)

ثم توالى الأعمال الرائدة لكبار الكتاب والمؤلفين في هذا المجال بداية من nonaka&takeuchi وكذلك davenport 'prusak 'karlsveibY، وفي منتصف التسعينيات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989م في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994\$، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة المعرفة، وفي النصف الأخير من والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وف عام 1999\$، خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.(عبد الوهاب سمير، 2005، ص113-114)

2-2-2-2 تطور ادارة المعرفة حسب sveiby Karl: وقد قسم sveiby Karl مراحل تطور إدارة المعرفة إلى أربعة مراحل كالتالي :

■ **المرحلة الأولى (1992—1998):** تركز هذه المرحلة على زيادة الإنتاج والإنتاجية وكان السؤال المطروح هو كيف يمكن استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة الإنتاجية والتغلب على الصعوبات التي تحول دون ذلك»، حيث بدأت منذ 1992 بإنشاء الكثير من المشاريع الخاصة بقواعد البيانات، وقواعد بيانات أفضل الممارسات...الخ.

■ **المرحلة الثانية (1998—1999):** هي مرحلة مماثلة للمرحلة السابقة لها غير أنها أصبحت تركز على المستهلكين وكيف يمكن التنبؤ بهم؟ وماذا نعرف عنهم؟ وكيف نخدمهم أحسن خدمة؟ ومن تم جاءت فكرة إنشاء مستودع بيانات خاص بهم يمكن الرجوع إليه والتنقيب في بياناتهم في أي وقت من أجل دراسة سلوكهم.

■ **المرحلة الثالثة (1999—2001):** وفي هذه المرحلة تم إدراك قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل خلق علاقة تفاعلية بين المنظمة والمستهلكين وبين الموظفين وغيرهم في مختلف أنحاء العالم وذلك من خلال: صفحات الويب، التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، الصفقات على الخط المباشر، المؤتمرات...الخ، وهذه المرحلة ولدت الكثير من الحماس فيما يخص تثمين وتقييم المعرفة.

■ **المرحلة الرابعة (2001—2005):** في هذه المرحلة تم إدراك مفتاح الوصول إلى الميزة أنه التنافسية المعرفية وهو المورد البشري أو ما يطلق عليها بمسار الأفراد، فعلى الرغم من قديم في الظهور نظريا لكن وحتى الآن هو في طفولته بالنسبة لإدارة المعرفة وتطبيقها، والتي أصبحت تشهد رواجاً كبيراً لأن جميع المؤسسات أصبحت تهتم بالكيف وليس لكم.

2-2-2-3 ملخص زمني لتاريخ إدارة المعرفة: فيما يلي ملخص زمني يظهر أبرز المحطات الكبرى التي ساهمت في توضيح وبروز وانتشار مصطلح ادارة المعرفة مرتبة حسب ظهورها الزمني:

### 2-2-3- أهداف ادارة المعرفة:

تهدف ادارة المعرفة الى تحقيق الاتي:

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

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

### 2-2-4- عمليات إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة أداء وفعاليات التي تشمل على اكتشاف وامتلاك والمشاركة بالمعرفة وتطبيقها، وهذا يعني أن لإدارة المعرفة أربع عمليات رئيسية (عبد الستار العلي، 2006، ص 294)

#### 2-2-4-1- اكتشاف المعرفة:

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

#### 2-2-4-2- امتلاك المعرفة:

تظهر المعرفة مع الأفراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيات المختلفة كما وأن المعرفة يمكن أن تكون ضمنية ومصرح بها كما وفي كثير من الأحيان تكون المعرفة مستقرة في أذهان الأفراد ومن دونها لا يستطيع الأفراد من امتلاك القدرة على تشخيصها ومشاركة الآخرين بها، ويمكن تعريف امتلاك المعرفة على أنها عملية استرجاع المعرفة بنوعها الضمنية والمصرح بها والتي تكون عادة مستقرة في أذهان أفراد، كما يمكن أن تستقر المعرفة المصرح بها خارج حدود المنظمة بما في ذلك المستشار والمنافسون والزبائن... الخ وتأتي منافع عملية امتلاك المعرفة مباشرة من العمليات الفرعية لإدارة المعرفة وهما الداخلية والخارجية. (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص 76)

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

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

**2-2-4-3- مشاركة بالمعرفة:** وتعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاث أمور مهمة وهي:

– **المشاركة بالمعرفة:** تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني استطاعة مستلم المعرفة بأن يفهمها بشكل كاف ما يجعله قادرا على القيام بفعل بموجبها.

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

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

### 2-2-4-4- تطبيق المعرفة:

على المعرفة المتاحة وأن الرسالة (أو الخطاب) يستند على عمليات إن عملية تطبيق إدارة المعرفة مستتدة اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين وهاتين العمليتين هما: الموجهة أو المباشرة أو الروتينية.

#### • الموجهة أو المباشرة:

وتعني العملية التي يقوم أفراد معالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الآخر من دون انتقال المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي. (صلاح الدين الكبسي، ص76)

#### • متطلبات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها:

يختلف الباحثون في مجال المعرفة حول متطلبات هذه الأخيرة إلا أن هذه المتطلبات تشمل في مجملها مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها عند تطبيق إدارة المعرفة وسنعرض فيما يلي مجموعة من الرؤى في هذا المجال:

يرى ديوك (Duke) أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي:

– **متطلب التكنولوجيا:** وهو يعتمد أساسا على التطورات التكنولوجية وبالخصوص ما تتيحه محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي.

- المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويتعلق هذا المتطلب بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها وخلقها ويتم ذلك من خلال تحديد الطرق والوسائل والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة.
- المتطلب الإجتماعي: ويخص هذا المتطلب جانب تقاسم المعرفة التي يمتلكها الأفراد وذلك من خلال الدورات والمشاركة والتحاور لاكتساب الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال المعرفية المختلفة.
- ويرى نون كروج أن متطلبات المعرفة يمكن حصرها فيما يلي:
  - تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ودمجها في مختلف المحالات العملية للمؤسسة كدراسات السوق، التوجهات الإقتصادية، الإستراتيجية وغيرها من المجالات.
  - تشجيع التشارك والتبادل المعرفي داخل المؤسسة وحث تقاسم أحسن الخبرات والممارسات والمهارات التي يمتلكونها.
  - إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
- أما دايسبراس وشوفل فإنهما يركزان على أن المعرفة حاجة إلى المتطلبات التالية:
  - تكنولوجيا المعلومات: يعتبر الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها عاملا أساسيا ومتطلبا ضروريا لإدارة المعرفة داخل المؤسسة والذي من شأنه تسهيل جمع وتنظيم المعرفة وإيصالها للعمال الذين يحتاجون إليها.
  - الأصول الفكرية ورأس المال الفكري بحيث لا بد من التركيز والبحث عن المعرفة من مختلف مصادرها واستخدامها في الأعمال التي من شأنها خلق القيمة للمؤسسة.
  - تشارك الأفراد: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تشارك المعارف بين مختلف عمال المعرفة ويتم ذلك من خلال الدورات والندوات الهادفة لاكتساب الخبرات والمهارات التي تمكن من بناء قدرات معرفية أوسع تقود المؤسسة إلى التميز عن منافسيها.
- كخلاصة لما سبق فإنه يتضح جليا أن بناء نظام لإدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات المتطلبات الأساسية والتي سيتم إجمالها فيما يلي:
  - توفير البنية التحتية ممثلة أساسا في التقنية وخصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والإتصال ومركبات البحث وأنظمة المعلومات.
  - الهيكل التنظيمي: إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرفت عدة تطورات شأنها في ذلك شأن مختلف عمليات ووظائف المؤسسة ولعل أهم عنصر ألقى بظلاله على تصاميم الهياكل التنظيمية هو ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الإتصالات وقنواتها الأمر الذي استلزم التفكير في تصاميم تدعم استخدام التكنولوجيا وتسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين مختلف الأطراف

داخل المؤسسة ويظهر تأثير الهيكل في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء.

– **الموارد البشرية:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر موارد بشرية كفأة مبدعة وقادرة على توليد المعرفة والتشارك ها، وخصوصا مع تنامي الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعامل المعرفة إذن يتطلب من الأفراد داخل المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية وهو ما يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير المستمر في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وكذلك بينهم وبين قيادة المؤسسة أي بعبارة أخرى يتطلب الأمر بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار

– **ثقافة المؤسسة:** إذ تعتبر ثقافة المؤسسة من بين أهم عناصر التمكين لإدارة المعرفة وهو ما يتحقق من خلال تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض والتشارك بالأفكار والخبرات ووجهات النظر وأن يصغوا لبعضهم البعض، وإن غياب ثقافة مؤسسة مشجعة للإبداع والابتكار يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام الثقة بين الأفراد وعدم التعاون والإحتفاظ بالمعرفة وعدم الرغبة في تقاسمها مع الآخرين كل هذا يعرقل مشروع إدارة المعرفة ويقف عائقاً أمام نجاحه وظهور نتائجه على مختلف المستويات.

– **القيادة الإدارية:** وبطبيعة الحال فإن كل العوامل السابقة لا يمكنها إيفاء الغرض الذي جاءت من أجله إلا في ظل وجود قيادة إدارية رشيدة إذ تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة وكذا توجيه الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة كما يسند للقيادة الإدارية دور ترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة ولهذا السبب فقد أدت التطورات البيئية التي يعيشها محيط الأعمال في وقتنا الحالي إلى البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية، كما أن قدرة القيادة على توليد المعرفة وتبادلها بين كل من القيادة وأطراف المؤسسة والمتعاملين معها يتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمرًا وقد يكون غير رسمي ذلك التفاعل الذي من شأنه إحداث نقاشات وحوارات تقود إلى توليد المعرفة وتداولها بالشكل اللازم، فتوليد المعرفة كما هو معلوم ظاهرة جماعية وليست فردية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن توافر المتطلبات السالفة الذكر لا يعني بالضرورة نجاح مشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة بل أن نجاح هذا الأخير يبقى مرهون بمجموعة من الشروط حددها دافنبورت في عشرة عوامل:

– التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من القيادة العليا؛

- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
  - وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إيجاز الأعمال داخل المؤسسة؛
  - تبني ثقافة الصداقة المعرفية" والتي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
  - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
  - القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية وإشاعتها داخل المؤسسة؛
  - إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال وللتعبير عن أنفسهم؛
  - تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يسهل ويخفف مختلف العمليات؛
  - تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق واستخدام المعرفة المتوفرة؛
  - دعم الإدارة العليا التام والذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة وكذلك توفير الموارد اللازمة لذلك.
- وإضافة إلى عوامل النجاح السالفة الذكر يضيف تيسي العوامل التالية:
- تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة بحيث لا بد من تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها، وتحديد كيفية إعداد وتطوير معرفة جديدة.
  - توفير كل من النظم والعمليات وكذا المهارات والخبرات التي تستطيع تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة والأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين وأصحاب المصالح وهو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً.
  - اختيار مؤشرات إدارة المعرفة وقياس وتقوم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

### خلاصة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير وبالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل أطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الإستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وذلك نظرا لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارساتها وعملياتها تلك النتائج التي تظهر على مختلف الأصعدة والمستويات بدءا بالسياق التنظيمي وتعزيز الإنتاجية ووصولاً إلى تحقيق ولاء الزبون والأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في جميع المستويات، الأمر الذي دفع المهتمين بمجال إدارة المعرفة إلى معالجتها من منظور إستراتيجي وبناء نماذج مختلفة للتعامل معها وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصول الموالية.



# الفصل الثالث

## التخطيط الرياضي

### تمهيد:

يمكن ان نقول ان ناول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة وهي وظيفة التخطيط، ففي وقتنا الحالي يعمل المديرون الرياضيون على خلق إقتصاد ديناميكي يعتبر بمثابة القاعدة الرشيدة والأساسية للتغيير وهو القاعدة وليس الإستثناء.

وهذا التغيير يحدث في جميع الجوانب الإقتصادية والإدارة والصناعة والرياضة هاته الأخيرة يعتبر فيها التخطيط عينها على المستقبل ومن هنا يتبين اهتمامنا بالمضمون الخططي الذي بدوره يؤدي الى تطوير الرياضة والأداء الرياضي بصفة عامة.

### 3-1- مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية ذهنية تستخدم الطاقات البشرية والموارد المالية لتحقيق أهداف العلاقات العامة، وهو عملية مستمرة قوامها التدفق والحيوية، وأيضاً هو عملية فكرية لها منطق وترتيب ويبدل فيها الجهد لتوضيح هدف المشروع والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف. (فؤاد البكري، 2001، ص145)

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم". (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص122)

وبكل بساطة أن التخطيط هو النظر إلى الأمام، ومحاولة التعرف على الظروف المستقبلية، وبغرض تحديد الوسيلة أو الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف معينة بالموارد المتاحة، والتخطيط تؤيده الحكم التي تدعو إلى ضرورة النظر قبل السير أو الوثب، وعلى ذلك فإن كل مشروع يحتاج إلى التخطيط قبل البدء بأي عمل، إذ يساعد التخطيط على جعل جهود الأفراد والجماعات أكثر إنتاجية وفعالية.

(خيري مصطفى كتانة، 2007، ص198)

بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابه، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضاً لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها، والتخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى.

فالتخطيط هو عبارة عن مجموعه من الأنشطة الإدارية، والمصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد (الوسائل) تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. " (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص166)

فهناك عدة تعريفات يعرف بها التخطيط حيث عرفه جرج تيري بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

كما يعرفه (فايول) التخطيط بأنه: " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له". ويمكننا أن

نقول أن التخطيط يعني:

- الاختيار من عدة بدائل.
- توجيه المستقبل.
- عملية مستمرة.
- اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.
- البدء حين ينتهي تحديد الهدف. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص123)

والتخطيط في الإدارة الرياضية يعني " التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب". (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص123)

فمن هنا نجد أن الأمم أو المجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك، وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة الأهداف، محددة السبل، علمية التحليل، عملية الوسائل واقعية المنطق تفصل مراتب العمل وخطواته، وتبين صفات كل مرحلة وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف، حيث يعتبر التخطيط جزءا هاما من الوظائف الإدارية". (قيس محمد عبيدي، 2001، ص201)

ومهما اختلفت وتعددت التعريفات للتخطيط فإنها تكاد تجمع بان الخطوة الأولى في العملية الإدارية، هو تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل، في ضوء التوقعات لهذا المستقبل، والعوامل المؤثرة فيه وأثرها المحتمل، ثم تحديد مسارات العمل والبرامج التي تكفل تحقيق هذه الأهداف، أي التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له.

تتعامل وظيفة التخطيط مع ثلاث محاور رئيسية هي:

- 1- مع توصيف المجال الذي تعمل فيه المنظمة ويحدد لها اتجاهها ويعرفه.
- 2- مع خصائص الأداء في هذا الاتجاه ، بمعنى هل هو نشاط يحتاج لمهارات تخصصيه؟ ومن أي نوع ومستوى؟
- 3- مع استخدامات الموارد حاليا أو مستقبلا وتخصيصها بين المطالب والمنافسة".

(عصام بدوي، 2001، ص118)

والتخطيط عنصر هام من عناصر الإدارة وفي غياب التخطيط لا تكتمل العملية الإدارية حيث يغيب عنها أهم عناصرها ألا وهو التخطيط لأن التخطيط يكسب الإدارة كلها السرعة المحسوبة في تحقيق الأهداف بتوجيه جميع الأعمال نحو الهدف مباشرة دون الدخول في غيابات العشوائية لأنه في غياب التخطيط تنتسل العشوائية والارتجال إلى حياتنا ونعيش تحت رحمة الصدفة نتحكم فينا المواقف بدلا من أن نتحكم نحن فيها. (عبد الحميد شرف، 1997، ص22)

وعموما فإن التعريفات المختلفة والمتعددة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة ولكن دون أن تشير الى اتفاق جماعي مباشر في الرأي، وإن كانت قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- التخطيط نشاط إنساني أساسي.
- التخطيط موجة للعمل المستقبلي.
- التخطيط خيار عقلاني،

- التخطيط وسيلة كل المشكلات.

### 3-2- أهمية التخطيط:

يبدل الإنسان في نشاطه اليومي جهدا يختلف عن بقية الكائنات الحية، حيث تميز جهده بالوعي الذي يرمي إلى تحقيق هدف متصور سلفا أي أن الإنسان كائن مفكر يعمل، وهذا ما جعل المفكر اليوناني (أرسطو طاليس) يقول بأن الإنسان كائن مخطط بمعنى أنه يدرك مقدما الغاية من الجهد الذي يبذله، ويتبع الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الغاية". (عشوي نصر الدين، 2006، ص67)

ويتضح أن أهمية التخطيط لا تكمن في أنه وسيلة تضمن وضع حد للتردد والتأرجح في اتخاذ قرارات ما، بل انه يتسبب في إحداث النتائج التي يريها أي خبير وذلك عن طريق التأثير في العوامل التي تؤدي إلى هذه النتائج". (فؤاد البكري، 2001، ص75)

لا شك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ولكن من الإسراف في القول عن أهمية التخطيط في أي مستوى وأي منظمة، ولكن لهدف الشرح والتبسيط والتبصير ويمكن القول بأن أهمية التخطيط تتبع من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها: (فائق حسني أبو حليمة، 2004، ص85)

1- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا، بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

2- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها، ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات، ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.

3- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية والمادية (من حيث الكم والنوع والتوقيت).

4- يرتبط بما سبق، أن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت، نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

5- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم، أن ترى الصورة المتكاملة النشاط المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، مما يؤدي إلى أحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة والتوازن الخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار وازدهار المنظمة

6- من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط أن الأهداف التي يحددها، تعتبر بمثابة معايير أو مؤشر للأداء، يتم من خلالها على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.

7- بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات، وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح، كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح والمتعارضة، لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها

### 3-3- خصائص التخطيط:

ليس لكل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعلا مثمرا، إنما لابد من توافر عدد من الخصائص فيه حتى يمكن أن يأتي ثماره، ويصبح فعلا، ومن هذه الخصائص ما يلي:

#### 3-3-1- استناد التخطيط على التفكير الموضوعي:

ويعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا، فيما يختص باحتياجات المهنة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها، ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بتكاه جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

#### 3-3-2- المرونة:

يعيش الموضوع حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر، تبعا للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الذي هو جزء منه، ولكن هذه التغيرات في حياة المشروع يجب أن تتم بأقصى ما يمكن من السلامة والهدوء فمرونة الخطة تسهل على المشروع إحداث التغيرات الضرورية لتحقيق هدفه دون إعاقة لسير عملية أو زيادة في التكاليف

#### 3-3-3- البساطة:

يجب أن يتميز التخطيط بالبساطة والمنطقية، حيث يفهم جميع الأفراد مضمون الخطة ومراحلها ولا يختلف أحدا عن الآخر في تفسير جزء من جزئياتها.

#### 3-3-4- يجب أن تتميز الخطة بالشمول:

أي أن الخطة يجب أن تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية للإنجاز الملائم للهدف، ولكن يلاحظ أنه لا يجب الفصل بين طبيعة العمل وظروفه حتى لا يؤدي ذلك إلى تقييد حرية التصرف في تنفيذه، بالإضافة إلى أن ذلك قد يؤدي إلى خسارة في المبادرة وحرية التصرف من ناحية الأكفاء من الأفراد.

#### 3-3-5- تحديد مستويات العمل:

تقوم الخطة الجديدة على تحديد مستويات العمل، من حيث أن تنفيذ الخطة (أو التوصل إلى الهدف) يتطلب مساهمة جميع الأفراد العاملين في المشروع.

#### 3-3-6- توفير مقومات التخطيط:

يجب أن يتم توفير مقومات التخطيط لكي يكون جيدا وهي مهارة القائمين بالتخطيط، نظام فعال للمعلومات وآخر للاتصالات. (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص44)

#### 3-3-7- أن تكون الخطة مقياسا ومعيارا للأداء بحيث يتم تقييم أداء المنظمة ككل من

### 3-3-8- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا من نفقاته :

إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على المستوى الذي تؤدي فيه، كما أن الفاعلية في انجاز الأهداف لا يمكن أن يكون الاعتبار الوحيد حيث الموارد المتاحة للتنظيم وغالبا ما تكون موارد محدودة وبهذا أهمية الإنفاق في الاعتبار عند تنفيذ الخطة، حتى لا يؤدي هذا إلى يجب أن نضع توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التمويل المادي.

### 3-4- مميزات التخطيط:

إن التخطيط لأي منظمة رياضية من الممكن إن يحقق العدد من المميزات مدها:"

(عبد الغفار حنفي، 1993، ص32)

- 1- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تعترض التنفيذ، ووضح الحلول المناسبة لها.
  - 2- إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا، وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أدائها.
  - 3- يعتبر التخطيط حجرا أساسيا في القيام بوظيفة التنظيم، فهو يعتبر عصب أي منظمة، فبدونه لا يمكن تحقيق الاستمرار لأي منظمة.
  - 4- يساعد التخطيط في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديدا دقيقا.
  - 5- يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين رؤوسين ورؤساء.
  - 6- يحقق التخطيط التنسيق بين المستويات الإدارية من ناحية، وبين أقسام المشروع وإدارته من ناحية أخرى.
  - 7- يساعد التخطيط في تحديد مصادر التمويل الخاص بالمشروع.
- نلخص مما سبق إلى أن الخطة هي الصيغة النهائية، بمعنى أن الخطط هي عبارة عن مواد أولية لصناعة التخطيط الاستراتيجي.

### 3-5- أنواع التخطيط:

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه، أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

- أولا:** التخطيط الإستراتيجي ويحدد فيه الغايات العامة للمنظمة، فيهتم بالشؤون العامة ككل ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن يشارك فيه لكي يحقق الأهداف المسطرة وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:
- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات المنظمة كلك.
  - إيجاد مشاركة متعددة المستويات من العملية التخطيطية.
  - تطوير المنظمة من حيث تالف الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
- ثانيا:** التخطيط التكتيكي يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى و، وكيفية القيام به، ومن سيكون

مسئولا عن إنجازه فالتخطيط التكتيكي ضروري لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي والمدى الزمني للتخطيط التكتيكي أقصر من المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي كما أنه يركز على الأنشطة القريبة المدة الزمنية للإنجاز. (عثمان محمد غنيم، 1999، ص 85-86)

**ثالثا:** التخطيط التنفيذي يستخدم المسئول التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عمله، ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات التخطيط ذات الاستخدام الواحد ويطبق على الأنشطة التي تتكرر أو المماثلة.

أما حسب مجال التخطيط فهناك ثلاثة مجالات للتخطيط:

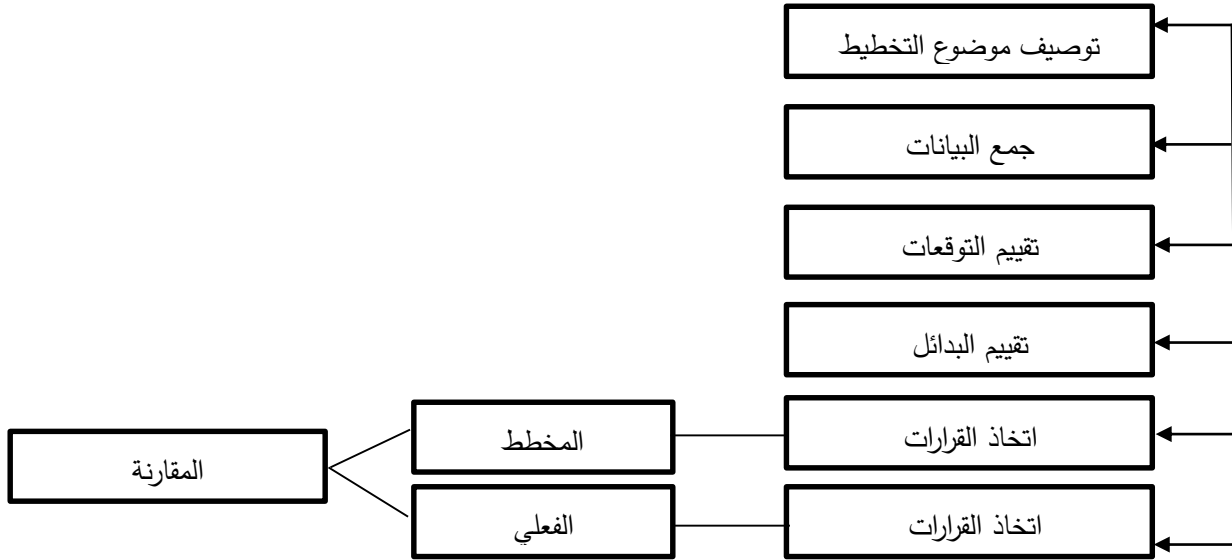
- حسب المجال أو النشاط تخطيط مالي، انتاجي، مشتريات
- حسب لتكراره متكرر، مؤقت
- حسب المدى الزمني طويل الأجل، متوسط، قصير الأجل

**مبادئ التخطيط ومقوماته في المؤسسة**

- **الشمولية:** تعني تداخل وتكامل الأنشطة المختلفة وعلى كافة المستويات، بحيث أن كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الأخرى وبما يطرأ عليها من تغييرات لذلك لن تتمكن الخطة من تحقيق الأهداف المنشودة عن اقتصارها على نشاطات معينة دون غيرها
- **التكامل:** وتعني الخطة المتكاملة هي التي تترايط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ.
- **الأمثلة:** يقصد بالأمثلة بلوغ أقصر الغايات في ظل استخدام اقل الموارد وهذا بمعنى اخر يعني بلوغ أفضل النتائج وبأقل تكلفة ممكنة، وبشكل عام فان الخطة المثلى هي التي تتضمن استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيه. (عثمان محمد غنيم، 1999، ص 87)
- **الدقة:** ويقصد بذلك دقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبشرية وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية.
- **الوضوح:** يعني تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف الواردة فيها بشكل واضح.
- **الإلزام:** تصبح الخطة بعد إقرارها برنامج ملزم للمؤسسات والهيئات المسؤولة ومتابعتها وبدون هذا النوع قد يصبح المتعذر تحقيق أهداف الخطة.
- **المرونة:** الخطة المرنة هي الخطة الغير جامدة والتي يمكن تعديلها أو إدخال التغييرات عليها بأقل الخسائر الممكنة بمعنى أن تكون الخطة قادرة على استيعاب كل العوامل الطارئة أو الغير المتوقعة الحدوث.
- **الاستمرارية:** ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية عملية التخطيط التي تصبح سمة أساسية لتوجيه النشاط وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف

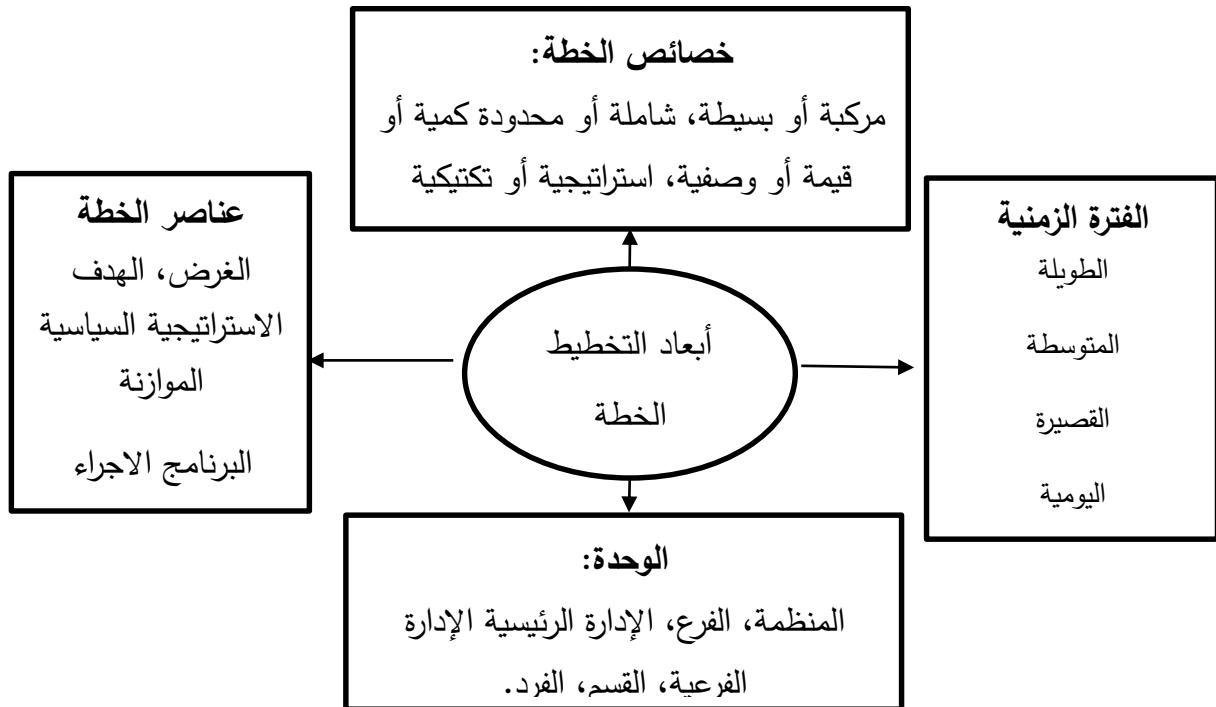
- الواقعية: ويقصد بواقعة الخطة الانتقال بالمجتمع من واقع إلى واقع أفضل وان تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي.

الشكل رقم (01): مراحل عملية التخطيط



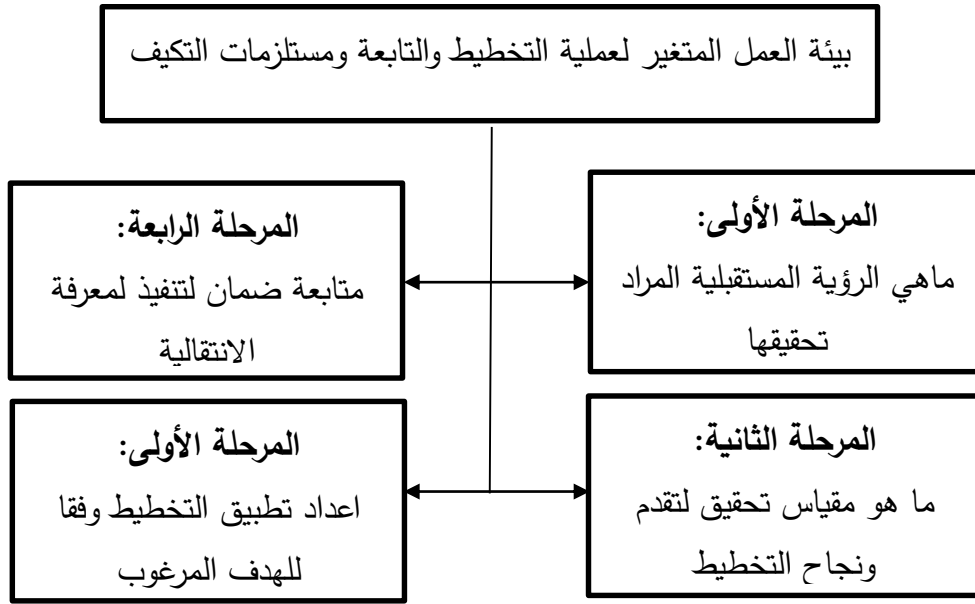
وهناك تقسيم اخر لعملية التخطيط قدمه فيلد Wild حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في تحليل الهدف، تحليل المشكلة، تحليل البدائل، التنبؤ، التقييم، اتخاذ القرار.

الشكل رقم (02): أبعاد تخطيط الخطة



عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 87.

الشكل رقم (03): بيئة العمل المتغيرة لعملية التخطيط والمتابعة



عامر نضير حميد الكبسي (2006) التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ويركز هذا النموذج على تحقيق النجاح وليس مجرد منع الفشل وذلك، في رسم المستقبل المراد تحقيقه النموذج المتطور للتخطيط ل هاينز 2005

### الخلاصة:

تم تناول موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، مفهومه وماهيته وعناصره، والحاجة إلى التخطيط المتمثلة في نقص الموارد وتعقد البيئة، ثم أهمية التخطيط. كما استعرضنا مراحل التخطيط التي تتبلور في دراسة البيئة وتحديد الهدف، وتحديد البدائل وتقييم البديل واختبار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط للبديل المناسب وهذه الخطط هي السياسات والإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية، وكذا تكلمنا عن أنواع التخطيط حسب التأثير والزمن والوظيفة. وأخيرا تم استعراض التخطيط الاستراتيجي وحتميته وأهميته وعناصره وكذا تاريخه ويمثل التخطيط البعيد المدى.



# الفصل الرابع

التسيير الإداري الرياضي



### تمهيد:

في إطار النظام العالمي الجديد والذي فرض على الجميع مقاييس اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية الذي يعرف على شكل العولمة الحديثة والذي يحمل عبر وسائل نظام الاتصالات الرهيب والذي لا يعرف حدود ولا نهاية فهل المنشأة الرياضية الجزائرية تستطيع بإمكانياتها الحالية وسياستها التسييرية الإدارية الحالية أن تستجيب لمثل هذه المقاييس وهذه التحديات. ولا تخلوا أي مؤسسة من نظام معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التسيير الجيد وهذا ما سنتناوله في فصلنا

#### 4-1- تعريف التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

(محمد رفيق الطيب، 1995، ص4)

حسب ماتس mattis فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا باختصار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.

(سليمان الطماوي، 1980، ص10)

من خلال هذين التعريفين وأخرى اطلعنا عنها يمكننا القول بأن التسيير تلجا إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمها تنظيما سليما وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

#### 4-2- المسير (المدير):

المسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة.

(ابراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، 1999، ص20)

أما حسب دروكر فإن المسير هو هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، إنما المسيرون هم فئة قليلة تدير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع التحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات

(طريق شوقي، 1993، ص34).

يملك المديرون مهارات وقدرات خاصة في الإدارة ويتمتعون بسلطات رسمية وخاصة في تسيير عمل الآخرين، ومن أمثلة مسميات المديرين أو الإداريين في الهيئات الرياضية ما يلي: المدير التنفيذي، المدير العام، مساعد المدير، المدير، رئيس قسم أو رئيس وحدة، مراقب القسم، المدير الرياضي (الإداري الفني)، المدرب الرياضي العام (المدير الفني)

#### 4-2-1- المهارات الإدارية للمسيرين:

وفقا لرأي كاتز فإن المهارات الإدارية للمسيرين هي: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية والمهارات الفنية.

4-2-1-1- المهارات الفنية: تشمل المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط كأن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي، وإلى مستوى له بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط.

4-2-1-2- المهارات الفكرية: من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمسيرين نذكر ما يلي:

- القدرة على التحليل والتفكير المرتب.
- القدرة على الابتكار والتصور.
- القدرة على الاتصال.

**4-2-1-3- مهارات العلاقات الانسانية:** يذكر طريق شوقي وطلحة حسام الدين مهارات

العلاقات الإنسانية الخاصة بالمسيرين كما يلي: (طلحة حسام الدين وآخرون، 1997، ص72)

- قدرة التأثير في الناس
  - القيم الأخلاقية والصدق
  - الشجاعة والقدرة على المواجهة
  - القدرة على إقناع مرؤوسيه بخطة العمل والالتزام بالقواعد والنظم.
- هذه المهارات هامة جدا لجميع المستويات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات الرياضية فهي الأساس الذي من خلاله يقوم المديرون بوضع السياسات وتنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- وهذا الشكل يوضح مدى الاختلاف في استخدام المهارات الفكرية.
- مديري المستوى الإشرافي الأول يستخدمون المهارات الفنية في تحسين الأداء الرياضي وتقديم خدمات للنادي الرياضي بينما مجلس إدارة النادي يستخدمون المهارات الفنية اقل والمهارات الفكرية أكثر.
- أما الإدارة الوسطى فيستخدمون المهارات الفنية والمهارات الإنسانية مع أن العلاقات الإنسانية تستخدم في كل المستويات بصفة متوازية. (كمال الدين عبد الرحمن درويش، 2004، ص48)

**جدول رقم (1): الحجم ونوع المهارات لكل مستوى إداري**

			الإدارة العليا
المهارات	المهارات	المهارات	الإدارة الوسطى
الفنية	الإنسانية	الفكرية	الإدارة الاشرافية
			المختصون الفنيون

**4-3- الادارة المالية كوظيفة في المنشآت الرياضية:"**

تعني الوظيفة الإدارية المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة والمنشأة الرياضية مهما كانت طبيعة نشاطها، خدماتي أو ترفيهي أو رياضة النخبة.

**4-3-1- تعريف:**

هناك العديد من التعاريف اختلف فيها المتخصصون في مجال الإدارة المالية وهذا نظر الإختلاف المدارس التي ينتمون اليها والظروف التي مرت بها الإدارة المالية ويمكن تقسيم هذه المدارس إلى:

- أصحاب لمدرسة التقليدية.

- أصحاب المدرسة الجديدة.

- أصحاب المدرسة الحديثة. (كمال الدين عبد الرحمن درويش، 2004، ص48)

### 4-1-1-3-1- تعريف المدرسة التقليدية:

يرى كل من "جوثمان ودوجان" بأن الإدارة المالية تعنى الفاعلية فى التخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها في المؤسسة.

### 4-1-3-2- المدرسة الجديدة:

أن الإدارة المالية عند هوارد أبو طوان" هي الحقل الإداري الذي يشمل مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد. وحسن تدبير الأموال وتمكين المنشأة من تنفيذ وتحقيق أهدافها ومواجهة التزامات المنشأة في الوقت المحدد.

### 4-1-3-3- المدرسة الحديثة:

يرى جونس" أن الإدارة المالية تلعب دورا هاما فى التخطيط المالي وإدارة الأصول ومواجهة المشاكل الاستثنائية وذلك لضمان استمرار بقاء المؤسسة وتحقيق الأرباح ومواجهة المخاطر المالية.

### 4-2-3-4- مجال الإدارة المالية

- كيف نحصل على الأموال الخارجية كالقروض للمنشأة الرياضية؟

- كيف يتم التعامل المالي مع الأطراف للوفاء بالالتزامات؟

- كيف نستثمر رأس المال؟

- ما هي الأهداف المسطرة للدخل؟

- ما هي الأموال اللازمة للأصل؟

- كيف تتم عملية لتخطيط والمراقبة والإستثمار؟

على خلاف المحاسبة التى تهتم بتسجيل العمليات المحاسبية وهذا وفق القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها فإن الإدارة المالية لها دور عملي يقتضي اتخاذ إجراءات "قرارات" محددة تبرز من خلالها سياسة المؤسسة تجاه محيطها المالي وهذا ما سنعرضه في:

### 4-1-2-3-4- الدور العملي:

تتطلع الإدارة المالية إلى تجهيز وتأمين الأموال من خلال إدارة النفقات المالية التي تربط المؤسسات والهيكل مهما كانت طبيعة نشاطها مع محيطها المالي ويمكن أن نلخص الدور العملي للإدارة المالية فيما يلي:

- تحديد الحسابات المدينة ودفع مستحقات المؤسسة تجاه دائئيتها.

- إدارة الخزينة والتفاوض مع البنوك للحصول على الأموال.

- التكفل بالعلاقات التي تربط المنشأة بالمؤسسات المالية ويكون دور المدير هو اتخاذ القرارات والإجراءات المالية التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

### 4-3-2-2- الدور الوظيفي:

يتمثل الدور الوظيفي للإدارة المالية فيما يلي:

- معالجة وتحليل البيانات المتوفرة من أجل ضمان الإدارة الحسنة للمؤسسة والأداء الجيد.  
- تقديم يد المساعدة لبقية الوظائف الأخرى داخل المؤسسة وهذا نظرا لأن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة الإنتاجية. الخدماتية. تسويقية...) لها آثار مالية على قيمة المؤسسة.

### 4-3-2-3- رسم السياسات:

يعد من أوسع الأدوار الأخرى التي تقوم بها الإدارة المالية ذلك أنه يمكن أن يكون دور عملي ووظيفي على عاتقها. ا. م على الأخذ بعين الاعتبار كل المعوقات الخارجية سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية، مالية، سياسية... كلها عوامل من شأنها التأثير على سياسة المؤسسة وهذا نظرا لما لهذه العوامل من أثر على المؤسسات لعمومية تحنكر رسم السياسات في إدارتها العليا فقط وأما الإدارة المالية لها مهمة إستشارية فقط.

بشكل عام يمكن تلخيص مهام المدير المالي في ثلاث مجموعات وهي:

- مجموعة القرارات التي تخص الاستغلال (الاستثمار المالي).

- مجموعة القرارات التي تخص التمويل (أساليب التمويل).

- مجموعة القرارات التي تظم التحليل والتخطيط المالي.

### • الاستثمار المالي:

تتمثل في الإجراءات المالية التي تخص طرق استغلال الأصول المالية والنقدية سواء البنكية أو النقدية والأصول المادية كالمخزون السلعي وتكون على عاتق المدير المالي البحث في:

- المعايير والمقاييس التي من خلالها يمكن المفاضلة بين الأصول المختلفة التي ترغب المنشأة الرياضية التركيز عليها

- تحديد الحجم الأمثل من الأصول التي تنوي المنشأة الاحتفاظ بها ودراسة المخاطر المالية المتوقعة لها والعائدات المتوقعة

- دراسة تقديرية للنتائج المتوقعة من عملية الإستثمار.

### • الإجراءات التي تخص عملية التمويل:

عمليات تحديد مصادر التمويل الرياضي واختيار البدائل التمويلية سواء بين التمويل الطويل الأجل أو القصير الأجل ومعرفة المردود المتوقع للقروض

- دراسة المخاطر المالية الناتجة عن القرض بسبب الزيادة في رأس مالها

- تحليل مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها مع المتعاملين الإقتصاديين كالدائنين والممولين والمؤسسات الراعية للنشاط البدني الرياضي

### • وفرة البدائل المختلفة للتمويل:

تخضع إدارة المال في المنشآت الرياضية لشروط تفرضها المؤسسات المقرضة منها تعظيم نسب الفائدة على القروض أو الوقت اللازم لمدة القرض والضمانات المفروضة ففي هذه الحالة تصعب مهمة الإدارة حيث تعمل على دراسة ومقارنة التكلفة للقرض مع العائد لهذا القرض.

### • التوقيت:

إن الحصول على الأموال اللازمة لتمويل المشاريع والأنشطة الرياضية واحتضانها يعد من أصعب المراحل حيث يجب معرفة التقلبات التي تخص معدلات الفوائد التي قد ترتفع خلال ثلاث أشهر وقد تنخفض بعد ثلاث أشهر لذا تمن هذه الدراسة من المفاضلة بين الديون القصيرة والطويلة الأجل.

### • التخطيط المالي والتحليل:

التحليل المالي المبني على أساس دراسة النسب المالية تكشف عن المركز المالي للمنشأة الرياضية من جانب القوة أو الضعف كما يساعد هذا التحليل على معرفة الحاجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية والبدائل التمويلية المختلفة والتخطيط لسياسة التمويل المعتمدة في المستقبل ودراسة الحاجة إلى مصادر التمويل ذات المردودية الإقتصادية للمنشأة وإعادة النظر في توزيع أصول المؤسسة من حيث التركيز المالي وأهمية كل عناصر الميزانية. (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص19)

### 4-3-3- أهمية وأهداف الإدارة المالية

4-3-3-1- تعظيم الربح : من أهم الأهداف التي يسعى ويأمل الإقتصاديون والمديرون هو تعظيم أرباح مؤسساتهم فهو من الافتراضات التي تبدو معقولة نظرا لأن أصحاب المشروعات الخاصة لديهم الرغبة في تحقيق الأرباح وزيادتها إلى أقصى حد ممكن حتى ولو كان ذلك على حساب العنصر البشري من بين أهم الإنتقادات التي وجهت لهذا الهدف ما يلي:

- هدف تعظيم الأرباح يشوبه الكثير من الغموض إذ أنه لا يقدم الإجابة القاطعة عن أمور هامة منها:

• هل المقصود بتعظيم الأرباح هو تعظيمها على المدى القصير أم الطويل

• هل المقصود بالأرباح الإجمالية أم الأرباح الصافية؟

- الهدف لتعظيم الأرباح غير ملائم لأنه لا يأخذ بعين الإعتبار التوقيت الزمني للأرباح المتوقعة والمردودية وهنا يطرح التساؤل مثلا هل الإستثمار في رأس مال بقيمة 10000000 دج يحقق عائد يقدر 500000 دج بعد 5 سنوات؟

- هل معدلات الأرباح موضوعية بالنظر إلى المشاكل التي قد تواجهها المنشأة في المستقبل خاصة معدلات الفائدة على القروض؟
- 4-3-3-2- تعظيم قيمة المنشأة الرياضية
- يعد هذا الهدف من الأهداف النظرية للإدارة المالية الحديثة والمعاصرة حيث تركز على سياسات المالية للمؤسسات ودراسة التمويل الخارجي والداخلي فيما يلي:
- سياسات توزيع الأرباح التي تهدف إلى تعظيم الأرباح
- المهام والمسؤوليات والوفاء بالالتزامات في حالة القروض
- 4-3-4- تطور الفكر في مجال الإدارة المالية:
- 4-3-4-1 المدرسة التقليدية:
- وهي المدرسة التي سادت أفكارها خلال الأربعينيات والخمسينيات وكان الإهتمام خلال هذه الفترة منصبا حول تدبير الأموال ووصف وسائل التمويل الخارجي الطويل الأجل مع قليل من الإهتمام بالكيفية التي تدار بها الأموال المستثمرة في المؤسسة وعملية وضع القرار.
- 4-3-4-2 نتائج المدرسة التقليدية:
- تدبير الأموال " الأموال الطويلة الأجل كالقروض، ..."
- إهتمام قليل بعملية استثمار الأموال وعملية وضع القرار.
- إصدار السندات والأسهم لماذا؟
- دراسة المؤسسات المالية التي توسعت " بنوك، ... التعاقد مع المؤسسات، ...
- التجهيز المالي الذي يركز أساسا على البحث عن أموال طويلة الأجل وطرق إدارتها.
- نظرة المدرسة التقليدية للعوامل للدين قصيرة الأجل على أنها تميل مؤقتا يتم تسديده بعد فترة قصيرة وبالتالي لا يستحق الإهتمام.
- اعتبار المدرسة التقليدية للعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة وخاصة لتلك العوامل التي تتحكم في عملية التسويق للأوراق النقدية المصدرة. وسياسة الحكومة تجاه أنواع ومصادر التمويل طويلة الأجل من أهم المحددات والمطالب التي ينبغي دراستها.
- 4-3-4-3 المدرسة المجددة:
- سادت أفكارها في بداية الخمسينيات إلى الستينيات وتتجلى في إهتمام خاص بالتمويل قصير الأجل. وهذا على خلاف المدرسة التقليدية ويعود إلى الإعتقاد بأن الديون قصيرة الأجل تستفيد منه بصفة مباشرة ومستمرة حيث تعد الديون قصيرة الأجل بمثابة التمويل المتكرر كما يمتاز بالتعقيد من حيث المصادر والأشكال. الأمر الذي يجعل مشاكله تشكل جزء هام من الحياة اليومية للإدارة المالية وهذا على عكس

التمويل طويل الأجل. الذي أصبحت تلجأ إليه الإدارة المالية في أوقات متباعدة وخاصة مواضيع الإستثمار.

– المدرسة المجددة تولي اهتماما كبير بكل مصادر الأموال وإستخداماتها ثم اهتمت بمواضيع السيولة المالية ومقارنتها مع الربحية " الإهتمام بمدى قدرة المؤسسة من خلال إستخدام الأصول والاستثمارات وتحقيق ربحيتها...

– اللجوء إلى نوع من أنواع الدين يقتضي دراسة الحاجة إليه ومدى سرعة تحقيق السيولة وتحويل الأصل المتداول إلى نقد.

### 4-4- مبادئ التسيير:

#### 4-4-1- التنظيم:

يعتبر التنظيم من العمليات الإدارية ومن العناصر الأساسية للإدارة، وهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة، فما معنى التنظيم، وما هي أهميته، وما هي هيكله وأنواعه.

#### 4-4-1-1- تعريف التنظيم:

يقصد بالتنظيم بناء الهياكل الداخلية للأعمال، وارتباطها بعضها ببعض، فيعرف لويس ألن التنظيم: أنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف، ويعرفه ليندال إيرويك أنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

(فايق حسني أبو حليلة، 2004، ص46)

يعرفه عبد الحميد شرف: أنه أحد عناصر الإدارة، يظهر فيه خطوط المسؤولية بوضوح، كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم، وجمعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه. (عبد الحميد شرف، 1997، ص17)

يرى كل من جيمس موني آلان رايلي بأن التنظيم شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك.

تعريف آخر: هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض عام، تمارس من

خلاله السلطة والتنسيق والرقابة. (زيد منير عبوي، 2006، ص243)

يضع التنظيم أسس وإجراءات واضحة وقياسية في المنظمة لإنجاز الأعمال.

#### 4-4-1-2- أهمية التنظيم:

– يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضاء المنظمة.

– يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.

– يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

يعتبر التنظيم ذات أهمية في نقل القرارات، واستقبالها في مختلف الأقسام في المنظمة، بما يوفر نظام للاتصال بنوعيه الرسمي بين الأفراد في المنظمة.

كما يحقق التنظيم التنمية والتأهيل والتدريب لأعضاء التنظيم أو العاملين في المنظمة.

كما أنه من خلال التنظيم يتحصل الأفراد على تدريب وتأهيل من أجل تنمية مؤهلاتهم وكفاءاتهم

### 4-4-1-3- دعمات التنظيم:

تحتاج الهيئات إلى مقومات حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها، وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة، يرى محمد سعيد أحمد أن هذه الدعائم هي: (زيد منير عبوي، 2006، ص 243)

- **الدعامة البشرية:** وهي مجموعة من الأفراد العاملين في الهيئة، وهي مهمة لأثرها الفعال في عمليات الإنجاز وتحقيق التعاون في المنظمة للقيام بالعمل.
- **الدعامة التنظيمية:** يعني الشكل التنظيمي والذي على أساسه يتم توزيع السلطات والمسؤوليات، وتحدد الأعمال كمسند إلى كل وحدة من الوحدات.
- **الدعامة القانونية:** يقصد بها القانون الذي تستند إليه الهيئة في ممارسة نشاطها، لأن التشريع يحدد نشاط المنظمة وأهدافها.
- **الدعامة المالية:** أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه، إذ أن الموارد المالية تتيح للمنظمة تدبير ما يلزم من معدات واستخدام الخبرات والمهارات البشرية.

### 4-4-1-4- مبادئ التنظيم:

توجد عدة مبادئ للتنظيم ذكرها العديد من الباحثين في المجال نذكر منها:

- **مبدأ تحديد الهدف:** أي النص عليه صراحة.
- **مبدأ وحدة الهدف:** فعلى كل العاملين في الهيئة معرفة الأهداف والمشاركة في
- **مبدأ الكفاءة:** دراسة التنظيم الجيد الذي يمكن، ويسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وبأقل تكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- **مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه:** فيتم تقسيم العمل وذلك حسب الكفاءة والتخصص في المجال الرياضي.
- **مبدأ التوازن:** أي تحقيق التوازن فيما بين السلطات مثلا، وتحقيق التوازن بين وحدات التنظيم، وذلك بعملها بتكافؤ وتناسق وتحقيق الأهداف.
- **مبدأ ضرورة التنظيم:** أي تنظيم وتقسيم الواجبات بين العاملين.
- **مبدأ وحدة القيادة:** ويقصد به أن يكون تلقى الأوامر من رئيس واحد من أجل تفادي الخلط والفوضى.
- **مبدأ تدرج السلطة:** يعني كل سلطة رئيس أو مرؤوس تكون واضحة، وكل يعمل في حدود سلطته، هذا لتكون العملية التنظيمية جيدة.

– **مبدأ المرونة:** فيجب أن يكون التنظيم مرنا، يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه.

– **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية يكون بالقدر الكافي من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، ومن أجل أن يتم تنفيذ الأعمال في أقصر وقت.

### 4-4-1-5- أنواع وأشكال التنظيم:

التنظيم هو عنصر أساسي في أية منظمة يشمل خصائص لها طابع الانتظام والاستقرار والثبات، وللتنظيم أنواع نذكر منها:

#### • **التنظيم الرسمي:**

التنظيم الرسمي هو الترتيبات والتنظيم الذي يحصل نتيجة جهود وقرارات رسمية متعمدة، تحدها الإدارة في الهيئات الرياضية يتمثل التنظيم الرسمي فيما حدده القانون واللوائح، ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى، جهاز الرياضة كجهة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة، ويتجسد مشكل التنظيم الرسمي على سبيل المثال، سواء في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد عدد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي. (حليم المنيري، عصام بدوي، 1991، ص62)

#### • **التنظيم غير الرسمي:**

هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم، فإذا تفاعل مجموع من الأفراد لفترة ما ولأي سبب، يؤدي الفاعل إلى حدوث نوع من الترتيبات والانتظام فيما بينهم، فيتم توزيع للأدوار بينهم، وتنامي قيم ومعايير سلوك يلتزمون بها، وغير ذلك من انتظام يسمح للنظر إليهم كجماعة.

حصول هذا الانتظام هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها. كما أظهرت تجارب هورثون أهمية وقوة هذا التنظيم التي قد تزيد عن قوة التنظيم الرسمي. (محمود فوزي حلوة، 2007، ص64)

مسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا التنظيم هي الانتباه لوجوده ولأهميته ولتأثيره على التنظيم الرسمي، والتأكد من أن أهدافه لا تتناقض أهداف التنظيم الرسمي.

#### • **التنظيم الوظيفي:**

يبني هذا التنظيم على أساس التخصص الوظيفي للوحدة الأساسية المكونة له، لذلك يأخذ بمبدأ تقسيم العمل أكثر من أي شكل آخر من أشكال التنظيم، وهو يساعد على تنمية روح الفريق والربط بين الوحدات الإدارية. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص14)

### 4-4-1-6- متطلبات التنظيم:

لنجاح التنظيم بشكل جيد وذلك في المؤسسة الرياضية، ولكي يكون فعالا من أجل تحقيق أهداف الهيئة يجب إتباع بعض المتطلبات التي تحميه من غيابات المستقبل.

- **الإمكانات البشرية:** إن الموارد البشرية هي الأساس في التنظيم، إذ لا يمكن إقامة تنظيم بدون توفر العنصر البشري الذي يعتبر مهما جدا، والأساس في إنجاز المشاريع
- **الهيكل التنظيمي:** هو الذي يقوم على ترتيب وتحديد العلاقات بين وحدات وأقسام ووظائف المنظمة، فيجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحم المنظمة الرياضية ليكون التنظيم ناجها.
- **القانون:** إن تسيير أي منظمة أو هيئة رياضية يتم تحت سلطة القانون كالنظام الداخلي للمنظمة أو القانون الأساسي أو اللوائح والتنظيمات، فتسييرها وعملها يتم بموجب القانون، أي في حدود ما بنص به القانون.
- **الموارد المالية:** فلتحقيق تنظيم جيد، يجب أن يكون تمويل مالي كافي للمشروع من أجل تحقيق ذلك التنظيم وجعله ممكن للتطبيق.

### 4-5-1-7- عناصر التنظيم:

يشتمل التنظيم على عناصر رئيسية أهمها:

- **تحليل الأهداف:** وهي الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.
- **وضع هيكل تنظيمي:** ويتطلب ذلك:
  - تحديد العمل الذي يجب إنجازه لتحقيق الأهداف.
  - تقسيم العمل إلى أجزاء أو وحدات أو تقسيمات في إدارات أو مراقبات بحيث إسناد هذه الأعمال إلى أشخاص.
- **تصوير الهيكل التنظيمي:** يتم تجميع الأجزاء أو وحدات العمل مرة أخرى، يمكن الإشراف الفعال عليها، فالخرائط التنظيمية هي تصور للهيكل التنظيمي أي توضيحه، ورسمه بعد أن يتم تصميمها. (عبد الحميد شرف، 1996، ص17)

بحيث يتضمن مضمونه لكل هيئة رياضية على العوامل الآتية:

- الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة.
  - حجم الهيئة الرياضية التي يتم بها تصميم هذا الهيكل.
  - طبيعة العمل في الهيئة الرياضية.
  - الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
  - تحديد السلطات والمسؤوليات.
- لهذا فالهيكل التنظيمي لنادي رياضي مثلا يختلف عنه الهيكل التنظيمي، لإتحاد رياضي لنشاط معين.

### 4-4-2- التوجيه:

يعتبر التخطيط والتنظيم كمرحلة تجهيزية تم تنفيذ الأعمال لأن مجموعات من الأفراد، يعملون لتحقيق الأهداف المنظمة، ومن أجل أن يتم عملها في أحسن وجه يستوجب أن يكون توجيهه، لأنه قد لا

يفهم العاملون الخطط والأنظمة أو حتى يكونون غير قادرين على تنفيذها، أو قد يختارون أن يخالفون ما جاء فيها لذلك على الإدارة العمل على التأكد من التأثير السليم في العاملين بالتوجيه.

فوظيفة التوجيه تتضمن الكيفية التي تتمثل بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة، وذلك من خلال القيادة والحفز والاتصال وذلك لفهم طبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيهه لإلى تحقيق أهداف المنشأة بفعالية كفاءة:

(محمود فوزي حلوة، 2007، ص83)

### 4-4-2-1- تعريف التوجيه:

هناك عدة تعاريف للتوجيه نذكر منها:

تعريف محمود فوزي: يعرف التوجيه أنه عملية التعامل مع العامل الإنساني، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين، بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

(نداء محمد الصوص، 2007، ص89)

### 4-4-2-2- أهمية التوجيه:

يجعل التوجيه وظيفة الإنسان أساسية للإدارة، يعتبر التوجيه ضروري وأساسي للإدارة، بواسطته يتم توجيه الإنسان إلى تطبيق وتنفيذ ما هو مطلوب منه، فكيف ذلك؟ الإنسان له خصائص وحاجات عديدة، كالإرادة مثلا في فعل ما يختاره حتى ولو كان يعارض ما هو مطلوب منه، فالتوجيه يعمل على أن يختاره الأفراد تنفيذ ما هو مطلوب منه. توظيف عمليات التعلم والإبداع في المنظمة يجعل العاملون يتخذون أحسن القرارات في تصحيح الأخطاء التي تقع باتجاه حماية مصالح المنظمة.

تسعى وظيفة التوجيه لتسخير قدرات الإنسان لضمان تكيف المنظمة وتغيير لخططها وأنظمتها، بما يضمن لها البقاء والنمو.

### 4-4-3- الاتصال ودوره في تبادل المعلومات:

يستعمل الإتصال في حياتنا اليومية ويمارس، باعتباره سلوك يقوم به الإنسان بصفة طبيعية.

### 4-4-3-1- تعريف الإتصال:

يعرف ديفر الإتصال أنه عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر، أما بينس bennis فيعرفه أنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة، أو معلومة من مرسل إلى مستقبل. (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، 2006، ص25)

تعتمد نسبة كبيرة من النشاطات والأعمال الإدارية على الإتصال فيما بين الإدارة، لذلك فإن نوعية الإتصال تؤثر بصفة مباشرة على الأداء. فلنمو ونجاح التنظيم الإداري الرياضي يجب توفر نظم راقية في الإتصال.

### 4-4-3-2- أنواع الإتصال:

الإتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): هو الإتصال الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في شكل أوامر، توجيهات، تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه كما هو الحال في الإدارة البيروقراطية كإدارة الجزائرية.

الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) تبدأ هذه الاتصالات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، بواسطة هذا الإتصال يقوم المرؤوسين بإيصال المعلومات لرؤسائهم، ونقل ملاحظاتهم عن العمل، ذلك على شكل شكاوي، تقارير، لقاءات مباشرة، اقتراحات. (محمد عودة، محمد خيري، 1998، ص195) وهذا النوع من الإتصال ليعتث الثقة في نفوس الأفراد. لهذا النوع من الإتصال دور أساسي في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على أداء العمل بصفة جيدة.

الاتصال الأفقي: يقصد به الاتصالات الجانبية إذ يتم هذا الإتصال بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، إذ يهدف إلى تنسيق العمل (عمر سعيد، 2003، ص123)، يعتبر هذا الإتصال من أهم أنواع الاتصالات.

### 4-4-4- التحفيز:

يعتبر التحفيز مطلباً مهماً داخل المؤسسة، إذ يعتبر مجموعة من الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة العمل والوصول إلى ما خطط له، وتساعد الحوافز في دفعهم نحو زيادة العمل، من خلال تشجيع أدائه بزيادة في الأجر، أو الأجور التشجيعية والمكافآت والعلاوات. هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكياته وتصرفاته. (حامد الحرفة، 1980، ص12)

هو القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي عمله، وهو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل. (أحمد صقر عاشور، 1989، ص09)

#### • تصنيف الحوافز:

- الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تأتي على شكل نقدي أو عيني أو تقويم على أساس تطبيق مختلف أشكال ونظم دفع الأجور، ويمثل أهم حافز مادي، زيادة العلاوات والمكافآت لتشجيع استخدام الأساليب الفنية الحديثة لتطوير العمل.
- الحوافز المعنوية: فهي تشمل عوامل الراحة والأمان أثناء العمل والعلاقات الاجتماعية مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين والتي تجعل العامل أكثر ولاء للمؤسسة. (زكي محمد هاشم، 1989، ص146)

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التسيير الإداري، كما تطرقنا لتعريف المسير أو المدير فأوضحنا مدى أهمية خبرات المسير لنجاح العمل الإداري، وأهمية مبادئ التسيير، أو العمليات الإدارية هذه التسمية التي ظهرت في أدبيات الإدارة الرياضية المعاصرة، والعمليات في الإدارة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، بحيث يلزم كل عملية اتخاذ القرار الرشيد، هذه العمليات مهمة جدا خاصة في المجال الرياضي الذي حظي باهتمام كبير في دول العالم، كما أن المنظمات تحتاج لكفاءات لتطوير الأداء الإداري، وهذا باستعمال يجب الأخذ بالاتجاهات الحديثة في المنظمات الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها، لذلك الإدارية التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية، هذا التغيير الذي شهده العالم وما زال يشهده في ظل العولمة والتطور التكنولوجي السريع، إضافة يجب توفر تشريعات تسهل هذا التسيير وتتماشى مع تغيرات العصر الحالي. في الفصل الموالي سنحاول تسليط الضوء على الجانب القانوني التشريعي لتسيير النوادي الرياضية الجزائرية.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### أولا/ الكتب:

1. إبراهيم أحمد عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (1999): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
3. حسن أحمد الشافعي (2006): التمويل والتأجير التمويلي في ت ب ر الطبعة دار الوفاء.
4. حليم المنيري، عصام بدوى (1991): الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، ج1، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة.
5. خيرى مصطفى كتانة (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال-نظريات-العمليات (منهج تحليلي، دار جريز للنشر، الأردن، ص198.
6. زكي محمد هاشم (1998): إدارة الموارد البشرية، طح، جامعة التكوين، القاهرة.
7. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز (2006): مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
8. سليمان الطماوي (1980): مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، المجلد1، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية الإدارية، بغداد.
10. صمد عواد أحمد الزيادات (2008): " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفا، عمان 2008.
11. طريق شوقي (1993): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
12. طلحة حسام الدين وآخرون (1997): مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر.
13. عامر نضير حميد الكبسي (2006) التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
14. عبد الحميد شرف (1996): الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، الإسكندرية.
15. عبد الحميد شرف (1997): التخطيط في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
16. عبد الحميد شرف (1997): التنظيم في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

17. عبد الغفار حنفي (1993): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية.
18. عثمان محمد غنيم (1999): التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان.
19. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة، في التربية البدنية والإدارة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
20. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل (2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
21. عمر سعيد، مبادئ الادارة الحديثة(2003): دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
22. فائق حسني أبو حليلة (2004): الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
23. فليح حسن حلف (2000): " اقتصاد المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن.
24. فؤاد البكري (2001): العلاقة العامة بين التخطيط والاتصال، ط1، دار النهضة للنشر، القاهرة.
25. قيس محمد عبيدي (2001)، التنظيم "مفهوم ونظريات ومبادئ"، ط1، دار الجامعة المفتوحة.
26. كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين (2004): موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة.
27. محمد رفيق الطيب(1995)، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
28. محمد عواد أحمد الزيادات (2008): "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
29. محمد عودة، محمد خيرى(1998): أساليب الاتصال والتفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية.
30. محمود فوزي حلوة (2007): مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
31. محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
32. مفتي إبراهيم حماد (1999)، التطبيقات الإدارية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
33. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة (2003): المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، ط2، دار الوراق، عمان.
34. نداء محمد الصوص (2007): مدخل إلى علم الادارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

### ثانيا/ الرسائل الجامعية:

1. عشوي نصر الدين (2006): التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، أطروحة دكتورة غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

### ثالثا/ المجلات:

1. الزامل ريم (2016): "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد 3.
2. الصالح عماد عبد الوهاب (2008): "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي العربي"، المنتدى العربي، مجلد 23، عدد 2.
3. لطفي طحاينة، حسن محمد الخالدي (2015): تطبيق عمليات إدارات المعرفة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 02.

### رابعا/ المؤتمرات:

1. عبد الوهاب سمير (2005): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بعث مقدم إلى مؤتمر (مدن المعرفة)، المدينة المنورة، لسعودية.

### خامسا/ المراجع باللغة الأجنبية:

2. Ihess Schima Adington (2004): Management ledge, thinking about thinking foundation.
3. Lindvall Mikael (2000) management Sinha Sachin and Rus lonna , support systems are Soft, Management ledge no of Joumal.