



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



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

في المنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

# إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية

بإشراف الأستاذ:

- د. تباني علي

إعداد الطالب:

- زيان محمد

السنة الجامعية: 2021/2020



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



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

في المنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

## إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية

بإشراف الأستاذ:

- د. تباني علي

إعداد الطالب:

- زيان محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten signature: محمد كيا

# شكر

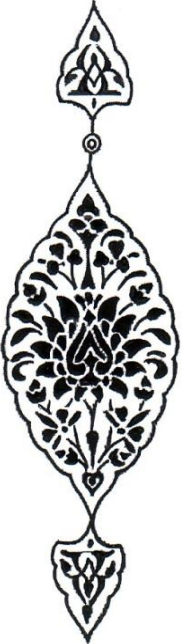
أتقدم بكل عبارات الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل تباني علي تقديرا

لمجهوداته المبذولة في سبيل إنجاح هذا العمل.

وإلى كل أعضاء معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، من إداريين،

أساتذة وعمال من الجنسين.

ولكل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي من قريب أو من بعيد.



# الإهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله، اللذين كانا سنداً في كامل مسيرتي .

إلى الإخوة الأفاضل والأخوات الفضليات .

إلى كل الأساتذة اللذين أشرفوا علي طيلة مسيرتي الدراسية .

إلى كل الأصدقاء والنزملاء والنرميلات في الدراسة .

إلى الأرواح التي تؤمن بالعلم .

إلى كل الأحبة

أهدي عملي هذا .

نزيان محمد

# قائمة المحتويات



الصفحة	المحتوى
**	شكر
**	الإهداء
**	قائمة المحتويات
**	مقدمة
10 -01	<b>الجانب المنهجي</b>
10 -02	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
03	1-1 إشكالية الدراسة
04	2-1 أهداف الدراسة
04	3-1 أهمية الدراسة
04	4-1 فرضيات الدراسة
05	5-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
06	6-1 الدراسات السابقة
09	7-1 مناقشة وتحليل النتائج
24 – 11	<b>الجانب النظري</b>
24 -12	<b>الفصل الثاني: إدارة المعرفة</b>
13	1-2 المعرفة
17	2-2 إدارة المعرفة
31 -25	<b>الفصل الثالث: الأداء المتميز</b>
26	1-3 ماهية الأداء المتميز
27	2-3 مفاتيح الأداء المتميز
28	3-3 المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز
28	4-3 نظريات الأداء المتميز
36 -32	<b>الجانب التطبيقي</b>
36 -33	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b>

34	1-4- الدراسة الاستطلاعية
34	2-4- منهج الدراسة
35	3-4- مجتمع وعينة الدراسة
34	4-4- متغيرات الدراسة
59 -37	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
38	1-5- تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان
59	2-5- مقارنة النتائج بالفرضية العامة
63 -60	الخاتمة
63 -61	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
62	1-6- الاستنتاج العام
63	2-6- الآفاق المستقبلية
74 -64	الملحقات
65	الملخص باللغة العربية
66	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)
68	استمارة الاستبيان
69	الاستبيان
71	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة





## مقدمة:

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا بهدف اغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في المنظمات والأعمال المختلفة. ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر على رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.

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

ومن أجل الوصول إلى نجاح الأعمال وتطور وتقدم المؤسسات لا بد من توضيح مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادراً على المشاركة في عملية التغيير الايجابي الذي يؤدي إلى التطوير والتصحيح المستمر، ولا بد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة، وبذلك يتحقق انعكاس المعرفة على التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة جودة الإنتاج، وتحقيق الزيادة في الأرباح مما ينعكس على نمو المعرفة، ومما يؤدي إلى تطور وتقدم كل منها بصورة ديناميكية. (محمد بن أعر، 2016) وهذا يعني بأن المنظمة تفضل كفاءة الأداء من أجل تعزيز قدراتها التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية. (فيصل خرشي، 2019، 45) كما أن المركب متعدد الرياضات بدأ يأخذ بمبدأ إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى مصاف المؤسسات المتقدمة، ومن أجل مسانيرة التطور العلمي المتسارع، وهذا يتطلب أن تكون المعرفة متكاملة وشاملة ومتوازية ومنظمة ومستمرة. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في ديوان المركب متعدد الرياضات بولاية المسيلة، وتحديد أهم المعايير التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز.

كما بنيت دراستي على النحو التالي:

**الجانب المنهجي:** ويضم الفصل الأول المتمثل في الإطار العام للدراسة، حيث استعرضت فيه إشكالية الدراسة والفرضيات التي تدور حولها المفاهيم وحاولت إبراز أهمية الدراسة وأبرز أهدافها، كما حاولت تحديد مفاهيمها ومصطلحاتها والدراسات السابقة التي تناولت موضوعها، وختمته بمناقشة وتحليل نتائج دراستي مع الدراسات الأخرى.

**الجانب النظري:** ويضم الفصلين الثاني والثالث الذين خصصتهما للإطار المفاهيمي لعناصر الدراسة، حيث تناولت في الفصل الثاني المعرفة (من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها وأصنافها وهرميتها) ثم إدارة المعرفة (من حيث المفهوم وأهم العناصر)، وتناولت في الفصل الثالث ماهية الأداء المتميز ثم مفاتيحه ومتطلباته الرئيسية ثم أهم نظرياته.

**الجانب التطبيقي:** ويضم الفصلين الرابع والخامس، حيث تناولت في الفصل الرابع منهجية الدراسة (من حيث الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع وعينة الدراسة ومتغيراتها)، وقمت في الفصل الخامس بعرض وتحليل ومناقشة النتائج عن طريق تحلل ومناقشة أسئلة الاستبيان ثم مقارنة النتائج بالفرضية العامة.

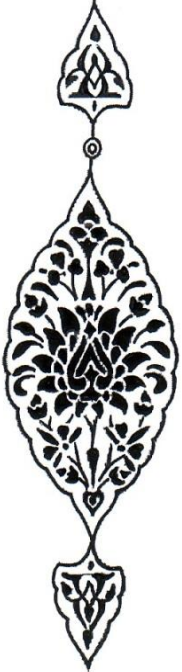
**الخاتمة:** وضمت الفصل السادس في صورة استنتاجات واقتراحات، يتم فيه عرض استنتاج عام من النتائج المحققة وتقديم بعض الاقتراحات كآفاق مستقبلية مرجوة من الدراسة.

# الجانب المنهجي



# الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة



### 1- إشكالية الدراسة :

إن الإدارة الرياضية الحديثة هي عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشأة إلى التكامل وارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرة في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة علم من العلوم الإدارية البارزة وهي فن يبحث عن كيفية إقامة علاقات بين المؤسسات من ناحية الوظائف الإدارية في المنشأة ومن ناحية الأفراد والجماهير ودرجة تأثير المؤسسة عليهم كما تعتبر من أهم مقومات التطور العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا، وهي التخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل أنشطة الرياضية : (كريم محمد محمود الحكيم 2015ص49-52).

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

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

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

ويرى "إيفانوسوفيتش" بأن كفاءة الأداء هي كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العالمون فيها. (ancevish tv. 462, 1997)، وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي المتميز من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثم فإن الأداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية. (فيصل خوشي. 2019، 45).

ويسعى المركب متعدد الرياضات إلى تنفيذ برامج بأداء أكثر فعالية وكفاءة وتعتبر إدارة المعرفة أجدى الأدوات المستخدمة لتحقيق التميز والإبداع وفرض الاستقرار وتحقيق النمو، كما أن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج يعتمد بشكل كبير على كيفية الاستغلال وخلق المعرفة نحو تحقيق الأهداف، ويعتبر المركب متعدد الرياضات منتج ومستهلك للمعرفة، فأصبح من الضروري لتطبيق نظم وعمليات إدارة المعرفة

إصلاح الهياكل التنظيمية وتطوير الثقافة التنظيمية وتغيير أنماط القيادة والاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وتشجيع التعلم والابتكار وذلك للوصول للمعرفة الضمنية والصريحة الكامنة داخل هذه المنظمات وما يشملها من عقول وأفكار ومعتقدات وتوجهات .

- وانطلاقا مما سبق تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل العام التالي :

**هل لمتطلبات إدارة المعرفة دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟**

ومن خلال التساؤل العام تطرح بعض التساؤلات الجزئية :

- هل القيادة التنظيمية كفيلة بتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

- هل القوى البشرية كفيلة بتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

- هل تكنولوجيا المعلومات كفيلة بتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

**2-اهداف الدراسة :** للقيام بأي دراسة حول موضوع ما على الباحث تحديد أهداف بحثه التي يسعى

للوصول إليها ومنه فإن هذه الدراسة تهدف إلى :

- محاولة التعرف على كيفية الاستغلال الأمثل للمعرفة عند العنصر البشري في ظل الثقافة التنظيمية

السائدة لتحقيق الأهداف.

- التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية .

- التعرف على وجود قيادة تنظيمية واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات

بين العاملين مع إتاحتها للعاملين .

- التأكيد على توافر تكنولوجيا المعلومات من أجل تبادل المعلومات .

**3- أهمية الدراسة :** حيث تتجسد أهمية الدراسة من خلال إبراز الاهتمام الكبير بطريقة وكيفية

استغلال إدارة المعرفة عند العنصر البشري في ظل ثقافته التنظيمية، وتزداد أهمية الدراسة في معرفة المناخ

التنظيمي لإدارة المعرفة لتحقيق الأداء المتميز وكذا تتبع الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة

المعرفة لتحسين الأداء المتميز وسرعة الإنتاجية مع تحسن مستواها العام وكذا إبراز وتوضيح مفهوم إدارة

المعرفة وتقديمه للمؤسسة للاستفادة منه في ظل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان أديا إلى السرعة في الأداء.

**4- فرضيات الدراسة :**

**1 - 4 -الفرضية العامة :** لمتطلبات إدارة المعرفة دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات

الرياضية.

**2 - 4 الفرضيات الجزئية :**

- القيادة التنظيمية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

- القوى البشرية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

- تكنولوجيا المعلومات خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.



### 5- المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة:

#### 5 - 1 - الإدارة :

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

اصطلاحاً: عرفها فايول على أنها التنبؤ، والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة (عصام بدوي، 2004، ص 96)

إجرائياً: هي أن يقوم المشرف أو الرئيس من خلال عمل يخصه بوضع أهداف ثم يقوم بالتخطيط لها وينظم الأفراد ويأمرهم بالقيام بالأعمال ثم يراقب مدى التقدم في الأداء.

#### 5 - 2 - المعرفة

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

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

عرفت على أنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. (عبد الستار علي، 2009، ص 25)

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

#### 5 - 3 - إدارة المعرفة

\*هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري والضماني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع (أبوبكر محمد الهوش، 2016، ص 50)

\*ويعرفها السلمي على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات (علي السلمي، 1998، ص 22)

\*هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكاءها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية". (غسان قاسم، 2010، ص 179)

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

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

### 5 - 4 - الأداء المتميز :

#### أ- الأداء

**لغة:** أدى (تأدية) الدين: سدده، أدى الصلاة: القيام بها في وقتها، أدى الشهادة أدلى بها إليها شيء أوصله إليها. (أمل عبد العزيز محمود، 1997، ص 205)

**اصطلاحاً:** يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل عملي وصريح سواء استخدم في ذلك لغة أم لم يستخدمها . (رضا فجة، 2002، ص 51)

**إجرائياً:** هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من أعمال والدرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية .

#### ب- الأداء المتميز

**اصطلاحاً:** يقصد بالأداء المتميز حالة تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من مؤسسات مماثلة في مجال العمل، وظهورها بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى . (زكريا الدوري، 2010، ص 23)

**إجرائياً :** الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على النحو الدائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل.

### 6-الدراسات السابقة والمشابهة:

**6- 1 الدراسة الأولى :** ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي (دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط 2007)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة" ولقد هدفت الدراسة إلى :

\* توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر .

\*الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيدها المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري.

\* تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

\* دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى ..

\* وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبياناً كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (492)، وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية التالية (التكرارات والنسب المئوية - الوزن النسبي والأهمية النسبية - معامل ألفا كرونباخ - معامل ارتباط بيرسون - تحليل التباين - اختبار شيفيه - اختبار -T- test معادلات الانحدار الخطي)، وتوصل الباحث إلى:

- أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة .

- أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.

- أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا

لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).



**6 - 2 الدراسة الثانية:** عبد الله وليد المدلل (ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة 2012) بعنوان (تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء) ويتمثل السؤال العام في: ماهي متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء؟، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة وتتمثل في جميع عاملي مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء حيث استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة وتوزيع الاستبيان على **46** موظف، وهدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ومن أهم النتائج:

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

- وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة الوزراء.

وقدم الباحث مقترحات وتوصيات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء وهي: (إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة وتعزيز التواصل المشترك - الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة والتخلي عن الأعمال الورقية).

**6 - 3 الدراسة الثالثة:** العمري (2004 ماجستير) والتي جاءت بعنوان الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية الأردنية، والتي هدفت إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لإعمال هذه البنوك وقد أجريت الدراسة على (16) بنكا تجاريا أردنيا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: - وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لإعمال البنوك الأردنية.

- وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

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

**6-4- الدراسة الرابعة:** الصباغ (2002 دراسة ماجستير) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات والتي هدفت إلى: التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وإظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم. وقد استخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور الكترونيا حتى فبراير 2002م ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن مصطلح "إدارة المعرفة" يستخدم للتعبير عما له علاقة بالإدارة النظامية للمعرفة سعيا لتحقيق الفوائد للإعمال في كل المجتمعات.

- تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة.

- إدارة المعرفة حقل جديد نسبيا لم يتطرق إلى تطوير طرقه بشكل جيد حتى الآن.

- لا زالت المجتمعات قاصرة على إدماج إدارة المعرفة في فعاليتها وقراراتها الإدارية.



**6 - 5 الدراسة الخامسة:** قوربي خالك (2004) : دراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، إذ هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة من خلال الكشف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة الأداء في مديرية الشباب والرياضة، وقد استخدم المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة وقد تكونت عينة بحثه من (32) موظفا بمديرية الشباب والرياضة واعتمد على عينة المسح الشامل من خلال أداة الاستبيان وخلص الباحث إلى نتائج هي:

- مبادئ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة له دور ايجابي في تحقيق كفاءة الأداء في مديرية الشباب والرياضة.
- لمبدأ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة دور ايجابي في تحقيق كفاءة الأداء في مديرية الشباب والرياضة.
- لمبدأ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في إدارة الجودة الشاملة دور ايجابي في تحقيق كفاءة الأداء في مديرية الشباب والرياضة.
- لمبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق كفاءة الأداء في مديرية الشباب والرياضة (أوربي خالد، 2015)

**6 - 6 الدراسة السادسة:** مهديد فاطمة الزهراء (2010): الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة المسيلة، تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30% وبالتالي شملت العينة 131 عامل بطريقة عشوائية متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة الاستبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة .

**6 - 7 الدراسة السابعة:** بلهادي سعيدة (2008) تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري بجامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر. هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة والمرؤوسين ورأس المال في التنمية الإدارية، لذلك فالتغير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية مخففة لأعراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري وإنما تقديم البديل ورأس المال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري، متبعا في دراسته المنهج الوصفي المقارن على عينة شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدما أداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة، حيث توصل الباحث إلى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء شبكة الاتصالات الفاعلة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة والإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي .



**6 - 8 الدراسة الثامنة:** سالم العياشي 2014 بعنوان الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة لنيل الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة المسيلة، وتهدف لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف) في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، عينة الدراسة تكونت من (50) إطارا يعملون بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة، أي عينة مسحية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الموظفون قادرون باستخدام التكنولوجيا وتقويضهم بالصلاحيات الإدارية على القيام بالأداء المتميز.
- يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم.
- تعمل الوزارة على توفير إحداث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام.
- تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
- يوجد الحرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفريق لأداء المهام.
- ينظر المسؤولون إلى الأساليب الجديدة في انجاز المهام بنظرة تقدير عالية.

**7- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة :** إن الاطلاع على الدراسات السابقة يمد الباحث بعدد كبير من الأفكار والتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن إدارة المعرفة لها أهمية بالغة في شتى المجالات والمنشآت لذلك لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، ولقد أفادت الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في عدة جوانب أهمها ما يلي :

- وضع تصور لموضوع الإطار النظري.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
- الاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.
- المساعدة على تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة .
- تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث محاوره.

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

### 7-1 قسم تناول إدارة المعرفة كالتالي :

- دراسة الصباغ 2002 "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" .
- دراسة العمري 2004 "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية".

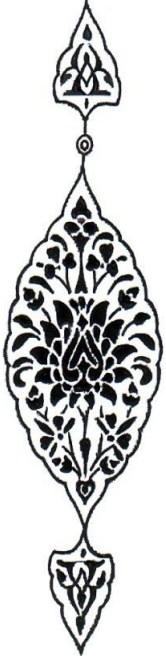


- دراسة بن عبد الله بن تركي "إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية".
- دراسة عبد الله وليد المدلل "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء".

### 2-7 قسم تطرق إلى كفاءة الأداء:

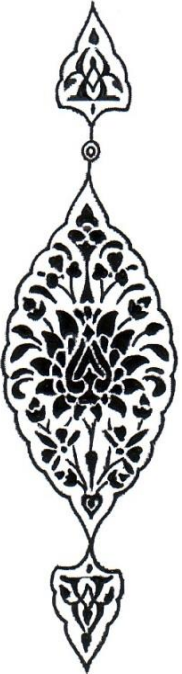
- دراسة قوربي خالد 2004 "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز".
- دراسة مهدي فاطمة الزهراء 2010 "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية".
- دراسة بلهادي سعيدة 2008 "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين".

# الجانب النظري



# الفصل الثاني:

إدارة المعرفة





## تمهيد :

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين واليوم تنتظر المنشآت الحديثة إلى إدارة المعرفة على أنها أساس فاعل لعمليات الإبداع والابتكار وأساس الحكمة الإدارية (رياض عيشوش، 2010 ص 25)، وتسعى المنشآت الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق كفاءة الأداء والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى لكسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

### 1- المعرفة

#### 1- مفهوم المعرفة

**لغة:** في المنجد مشتقة من الفعل (عرف و عرفان)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء.

**اصطلاحا:** تطرق العديد من الكتاب لإعطاء تعريف حول المعرفة منها:

**تعريف 1:** هي المعلومات التي يتم فهمها وتحليلها واستيعابها واستعمالها لإنجاز عمل معين، فالمعرفة لا تعني الشيء الظاهر والملموس فقط مثل البيانات والمعلومات (أبوبكر محمود الهوش، 2016، ص 20)

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

**تعريف 3:** عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد على إيجاد معنى المعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها، وهي عبارة عن مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأملة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير بعبارة صريحة أكثر أنها معرفة كيف (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتدياجي 2006، ص 25)

**تعريف 4:** هي الإضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها كما يمكن أن تحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر (علاء عبد الرزاق محمد السالمي، 2005، ص 183)

**تعريف 5:** المعرفة مزيج من الخبرات و القيم، و المعلومات السياقية وبصيرة الخبراء والتي تقدم إطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، و غالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية". (عبدالله وليد المدلل، 2012، ص 22)

**2-1 - أهمية المعرفة:** وردت في 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، في حين يرى البعض بان المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وقوة 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، وهي 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 وانتاجيتهم. (عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 22) فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية. ( Seeley &Die trick , 2000:18)

### 1 - 3 - خصائص المعرفة :

- تختص بالإنسانية كونها ميزت الإنسان عن باقي الكائنات الحية.
- كونها مجردة وغير ملموسة ومنتج معرفي بمعزل عن المنتجات المادية وتتجدد وتتولد.
- تمتاز بأنها تأتي بالاستعمال وهي قابلة للاستعمال الدائم.
- المعرفة أقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- المعرفة أقل قابلية للتحويل والانتقال كما أنها تتراد كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاطم بالتفعيل . (أبو بكر محمود الهوش ، مرجع سابق، ص 40)

### 1 - 4 - مصادر المعرفة :

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

**1 - 4 - 2 مصادر خارجية :** وتشمل العلاقات المتبادلة بين التنظيمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات والتقاليد والتعلم من الأطراف الخارجية كالمناقسين أو الزبائن أو الموردين أو الناشرين والتفاعل مع البيئة الخارجية على النحو العام (أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 41)

### 1 - 5 - تصنيف المعرفة : وتصنف المعرفة إلى عدة أصناف من بينها :

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



**1- 5 - 2 المعرفة الواضحة (الظاهرة):** هي التي تتجسد ماديا ويعبر عنها بالحقائق والتقارير أو الدراسات، أو بتخزينها في الحاسوب أو أجهزة التوثيق، لتسهيل نقل المعرفة ونشرها وتوزيعها، ويستفاد منها بتطبيق حلول المشكلات وبالذات عندما لا يتم تحديد مدى الاستفادة من أنظمة الحماية التي تفرض عدم انتشار المعرفة، وتستخدم من طرف الجهة التي ولدتها، ويمكن أن تكون مغلقة من خلال حماية الأسرار الصناعية وحقوق الملكية بما فيها حقوق الملكية الفردية. (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فتديليجي، ص 37-38).

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

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

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

ثانياً- معرفة العلة معرفة لماذا ويقصد بها سبب الظاهرية أو السلوك.

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

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

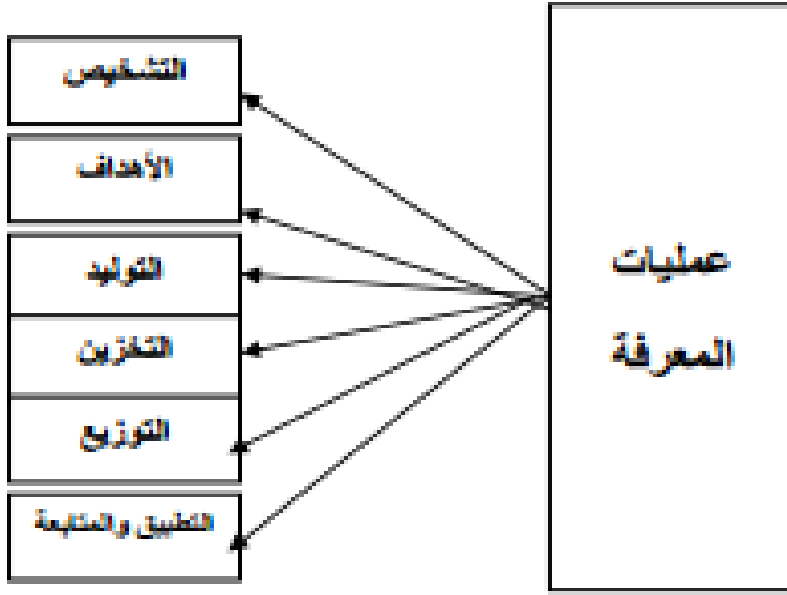
سابق، ص 56)

### 1 - 6 عمليات المعرفة :

تشير هذه إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم هذه المفاتيح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذها على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، ويكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، أي أنه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المنظمة، وذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، ويشير بعض العلماء بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل في (تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها وتخزينها وتطبيقها)، (أديب العمري، 2007، ص 6).



عمليات المعرفة



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

1 - 7 - 1 هرمية المعرفة: تتمثل مستويات هذا الهرم في:

1 - 7 - 1 **البيانات**: هي مجموعة من الحقائق والقياسات والإحصاءات، وتكون بلا قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتحول إلى معلومات.

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

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

1 - 7 - 4 **الخبرة**: مصطلح عام يختزل مفهوم المعرفة أو المهارة بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكراره إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا وعضوية أكبر.

1 - 7 - 5 **القدرة**: وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات تكوّن المعرفة ليصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة. (عبد الله وليد، 2012 ص 23)، فالمعرفة مصدر استراتيجي أكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من القوة التنافسية للمنظمة، بل إن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن 21 هم عمال المعرفة وإنتاجيتهم ما يوحي بمدى أهمية المعرفة ومصادرها (ممدوح عبد العزيز، 2002، ص 204)



هرمية المعرفة الخيرة



المصدر: ماركارد ميشال، 2002، ص 23

2- إدارة المعرفة :

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

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

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

**تعريف 3:** هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام نكائها الجماعي لتحقيق أهداف الاستراتيجية (غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، 2010، ص 17)

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

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

2 - 2 أهمية ودور إدارة المعرفة : تكمن في ثلاث تحديات تواجهها اليوم:

- أ- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (التجارة الالكترونية) .
- ب- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على مكانة في سوق المنافسة .
- ج- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المترامية.



وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائجاً رائعة في السياق التنظيمي كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة والأهم من هذا هو تحقيق القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتحفظ مكانتها وسط المنافسين. (عبد الستار العلي عامر إبراهيم فنديلمي وغسان العمري، ص 27) وأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين ووكلائهم، وتحسن من الموقف التنافسي بالتركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة. (نجم عبود نجم، ص 28)، وعليه فإن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل. (Wjck ، 2000:514).

### 2 - 3 أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

- اسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها .
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع أفراد المنظمة على المشاركة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها .
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطوير تنافس الذكاء البشري.
- التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، (محمد عواد الزيادات، 2008، ص 61)

2 - 4 عمليات إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة الأداء والفعاليات التي تشمل اكتشاف واستلام ومشاركة المعرفة وتطبيقاتها، لذا فإن إدارة المعرفة أربع عمليات رئيسية. (عبد الستار العلي، ص 294)

2 - 4 - 1 اكتشاف المعرفة: يمكن تعريف اكتشاف المعرفة على أنها تطوير المعرفة الضمنية أو المعرفة المصرح بها من البيانات والمعلومات أو تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقاً. وأن اكتشاف المعرفة المصرح بها يعود بالأساس مباشرة إلى التوافق (التركيز) المعرفي الذي يعني أن اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على مشاركة المعرفة، وتكتشف المعرفة المصرح بها من خلال التوافقية (التركيبية) التي تقع ضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المعرفة المصرح بها، والذين توصلوا إلى إبداع أطقم جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة المصرح بها أو المعلنة، أما في حالة المعرفة الضمنية فإن تكاملية الأنظمة المتعددة وبهدف توليد المعرفة الجديدة تظهر من خلال آلية جعل المعرفة اجتماعية، وجعل المعرفة مشتركة (المعرفة الاجتماعية) تعني تحليل المعرفة الضمنية من خلال الأفراد، وعادة تكون بفعاليات مشتركة بدلا من صياغتها على هيئة تعليمات.

2 - 4 - 2 امتلاك المعرفة: تظهر المعرفة مع الأفراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيات المختلفة، ويمكن أن تكون ضمنية ومصرحاً بها، وفي كثير من الأحيان تكون مستقرة في أذهان الأفراد، ومن دونها لا يستطيع الأفراد امتلاك القدرة على تشخيصها ومشاركة الآخرين بها، ويمكن 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).

**2- 4 - 2 - 1 الخارجية:** وتشمل 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 والتي يمكن فهمها بسهولة.

**2- 4 - 2 - 2 الداخلية:** وتعني تحويل المعرفة المصرح بها إلى معرفة ضمنية، وتتمثل في عملية التعليم التقليدية، كما يمكن أن تظهر من خلال أفعال وتطبيقات تمكن الأفراد العاملين عليها من إعادة استخدامها مع ما يقدمه الآخرون من معرفة.

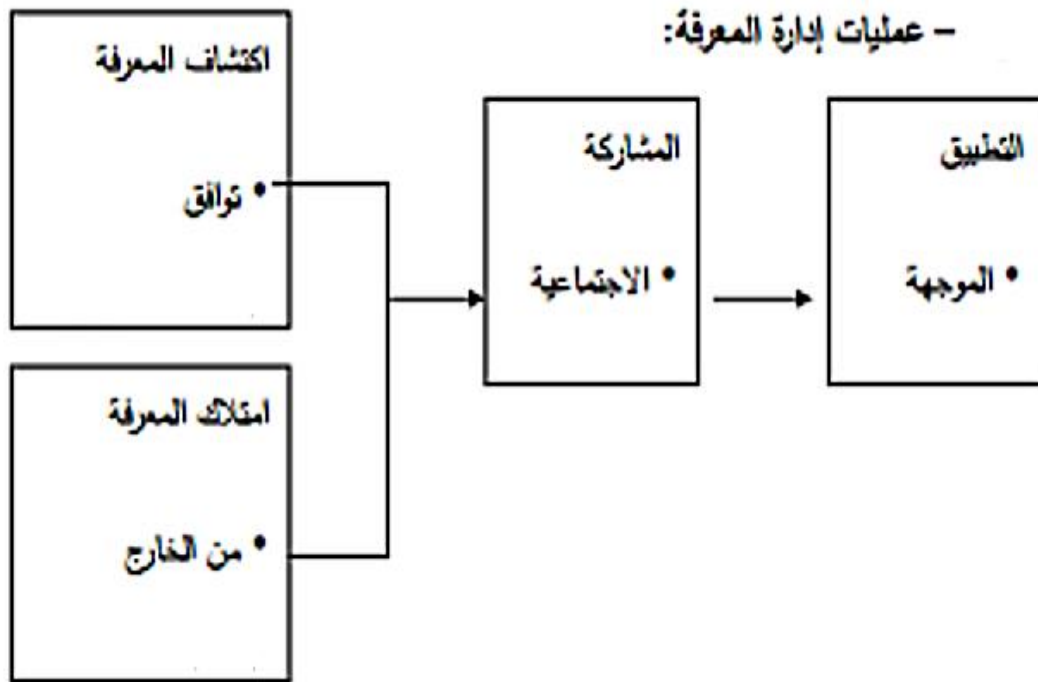
**2 - 4 - 3 المشاركة بالمعرفة:** وتعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاث أمور مهمة وهي:

**2- 4 - 3 - 1 المشاركة بالمعرفة:** تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني استطاعة مستلم المعرفة بأن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على القيام بالفعل بموجبها.

**2 - 4 - 3 - 2 ماذا تعني المشاركة؟ وهل هي المعرفة؟:** بدلا من الاتصالات المستندة على المعرفة، فهذا يعني بأن ما يريده المرسل هو مشاركة المتسلم للمعرفة، مما يجعله قادرا على اتخاذ الفعل بموجبها، كما تحتوي الرسالة ببساطة على انتفاع المعرفة دون مساهمة المتسلم بمشاركتها.

**1 - 4 - 3 - 3 المشاركة بالمعرفة:** من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال أفراد والمجموعات على حد سواء، والوحدات الإدارية داخل المنظمات، وتعتبر المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في إسناد ودعم ابتكارات داخل المنظمة وأدائها. (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص 76).

**2 - 4 - 4 تطبيق المعرفة:** تستند هذه العملية على المعرفة المتاحة، والرسالة (أو الخطاب) يستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وخبزنها، والانتفاع منها 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 دون انتقال المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه، أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي. (صلاح الدين الكبيسي، ص 76).



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، العمري: غسان مرجع سابق، ص 295 5

#### 1- 5 متطلبات إدارة المعرفة:

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



**2 - 5 - 1 الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل كيفما أصبح تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها على أكمل وجه ممكن أكثر سهولة ويسراً، فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم والمعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتتفاوت الثقافة التنظيمية من بيئة الأخرى ومن فئة اجتماعية لأخرى داخل البيئة الواحدة. ( علاوي مريم، 2015ص25)

### تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

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

المصدر: بن امر محمد، 2016، ص: 12

**2 - 5 - 1 أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة:** تأتي من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2002، ص 123)، كما أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة وتؤثر بشكل إيجابي وسلب في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة. (قنديجي عامر وآخرون ، 2005، ص8).

### 2 - 5 - 1 نظريات الثقافة التنظيمية:

- **نظرية القيم:** يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات، وأن لكل ثقافة مجموعة من القوى تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد من أنماطهم الثقافية.

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية، وعليه فروح الثقافة تشير إلى القيم على أنها إطار مرجعي لمعظم جماعة التنظيم، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.



- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على طريقة تعامل أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكارها حول الخبرة المكتبية التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن المشاعر والعواطف التي تؤثر في سلوكيات أفراد المنظمة، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة التي ينتج عنها المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصية الأفراد. (جميع حمزة، 2013، ص 17).

### 2 - 5 - 2 القيادة التنظيمية:

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

- **القدرة على شرح الرؤية للآخرين:** أن يكون قدوة لهم قادرا على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهيم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى بتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين وسماع ردود أفعالهم عن رؤيتهم مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. (حمودة هدي، 2005 ص 136).

- **القيادة المناسبة:** فالقيادة تركز على النقاط التالية:

\* إيجاد الثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها

\* المحافظة على صناع المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين.

\* التأكد من عمليات التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة التنظيمية.

- **إنشاء بنية تحتية للمعرفة:** بتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة، ومن الأنماط القيادية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة نجد: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الداعمة للأفراد، نمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التحويلية. (من عمر محمد، 2016، ص 18).

- **2 - 5 - 3 القوى البشرية:** يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، كما أن إقامة نظام شامل وكامل لإدارة المعرفة يتطلب منهجا مناسباً لإدارة الموارد البشرية، وذلك بحسب ما يذكره تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، قد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بتعاظم الحاجة لإدارة المعرفة من خلال تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها، فالعمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتعويض تحتاج إعادة بناء هندسي لكي تدعم توجهات المنظمة للمعرفة، والجدول التالي يوضح تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة. (جميع حمزة، 2013، ص 19).



تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة

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

المصدر: بن امر محمد، 2016، ص: 15

2 - 5 - 4 تكنولوجيا المعلومات:

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عال في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة. (حمادي عبلة، 2009، ص 107)، فلتكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها، إنما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات، وضمها نظم المعلومات الإدارية ضمن إطار توليفة متكاملة ومترابطة يدعم الإدارة والأعمال. (ياسين سعد، 2000، ص 21). ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد، والبيانات والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة. (سناء الموسوي، 2005، ص 237). ومن أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة نجد:

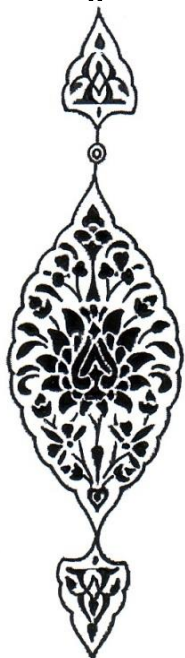
- الشبكة العنكبوتية: تعتبر أكبر قاعدة المعلومات المتوفرة لكافة الأطراف سواء أفراداً أو منظمات.
- الشبكة الداخلية: هي شبكة داخلية خاصة بمنظومة العمل في المنظمة تساعد في تسهيل عمليات مشاركة المعرفة وتداول أي جديد بين كافة المستخدمين.



- البريد الإلكتروني: أداء هامة لمشاركة المعلومات بالرسائل النصية والصور ولقطات الفيديو.
- التعليم الإلكتروني: يمكن الأفراد من مشاركة المعلومات والخبرات دون الحاجة للتواجد الجسدي .
- البرامج المكتبية: كبرامج تنظيم الوقت وقائمة الأعمال وبرامج إدارة الاجتماعات.
- الأنظمة الافتراضية: تتيح المجال للتفاعل البشري مع الحاسوب بواقعية أكثر.
- نظم الذكاء الصناعي: أنظمة متطورة تفكر بأسلوب مماثل للبشر، وتنجز الأعمال والمهام بفعالية وتكامل، وتتيح للحاسوب القدرة على التصرف كالإنسان. (ججع حمزة، 2013، ص19).

# الفصل الثالث:

الأداء المتميز



### ماهية الأداء المتميز:

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

يعرف "جون دجارندر" التميز فيقول: (أيا أكن وأيا يكن ما أفعله شريطة أن يكون اشتغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا فان ضربا من التميز سيكون قاب قوس مني) (جون دجارندر، 1989، ص 175). ويمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن 20 وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية، ولذلك فان نماذج التميز في الأداء ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن، وأدخلت العديد من المتغيرات لمفهوم الأداء المتميز منها: (السوق المنافسة، والمستهلك، والأداء المقارن، وطبيعة بيئة العمل) (عادل زيد، 2003، ص 05).

ويمكن تعريف الأداء المتميز بأنه (قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح)، ويعني أيضا تحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة، يمكننا إعطاء تعريف شامل بالقول أن "التميز في الأداء حالة تفرّد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى" (زكريا الدوري، 2010، ص: 323).

### الإطار الفكري للأداء المتميز:

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري يرى المنظمة كمنظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية، ويتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية: (بومدين يوسف، 2006، ص: 125-126).

**أولاً:** تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء المنظمة التي يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة التي ستعتبر فيما بعد كمقاييس تعريف على مستويات الانجاز وتقييم النتائج.

**ثانياً:** تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظامها، أي أن الترابط والتعايش الايجابي بين المنظمات والمناخ والمحيط هو الدعامة في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز.

**ثالثاً:** تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في صياغة أهداف المنظمات وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات الأداء المتميز.

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

**خامساً:** يتحقق الأداء المتميز بفعل ترابط وتشابك عمليات المنظمة، ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أساس واضح، ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات.

**سادساً:** تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز، وذلك بالالتزام بأداء العمليات وفق المواصفات والمستوى الذي يرضي العميل، سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

**سابعاً:** تحكيم المنظمات على كفاءات العمل ومستويات الإنتاج بقياس معايير محددة في خطط وبرنامج

## الفصل الثالث: الأداء المتميز

الأداء والأهداف ونتائج المخطط، كما تعتمد على مقارنة انجازاتها ومستويات الأداء والفعاليات بينها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة لاتباع منهجية القياس المرجعي.

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

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

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

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

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

### مفاتيح الأداء المتميز:

تتمثل في منظومة التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الامتياز المتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وتوضح هذه المفاتيح بأن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا بسيطا، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات، وأهم هذه المفاتيح:

- 1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- 2- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- 3- تسمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات والتزام القرارات.
- 4- التركيز على العملاء.
- 5- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- 6- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- 7- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين. (علي السلمي، 2002، ص 25).
- 8- التوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما. (سليمان الدروي، 2006، ص: 07).
- 9- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتحددا لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر. (موسى اللوري، 2003، ص: 300).
- 10- التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة وتميزة.
- 11- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات والخلاف. (سعاد نايف برنوطي، 2001، ص 399)
- 12- تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المنظمة. (محمد ابو الخير، 2008، ص 41)
- 13- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز. (رضا السيد، 2007، ص 10)
- 14- تحفيز النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق.

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية: (علي السلمي،

2002، ص: 26-27)

أولاً: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم:

- رسالة المنظمة.

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرز في توفيرها وتتميز

بها عن المنافسين.

- الأهداف الاستراتيجية التي تعكف الإدارة على تحقيقها .

ثانياً: منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات

الأداء إلى القواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ثالثاً: هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية

والخارجية تتميز بدرجات أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال .

رابعاً: نظام متطور للتأكد من الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأساس تحديد مواصفات

جودة ومعدلات السماح فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.

خامساً: نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها ووسائل

تجميعها وقواعد معالجتها فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ قراراتك.

سادساً: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين قواعد وآليات التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد

البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأساس تعويض العاملين وفق نتائج

الأداء.

سابعاً: نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأساس

تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الانجازات والنتائج.

ثامناً: نظام متكامل لتقديم الأداء الفردي والجماعي وفريق العمل وأداء مؤسساتي بغرض تقويم

الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقرر.

تاسعاً: قيادة فعالة تتولى وضع الأساس والمعايير وتوفر المعلومات التنفيذية السليمة لخطط وبرامج

تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

نظريات الأداء المتميز: مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الاستراتيجية وأهمها:

### 1- نظرية البحث عن الامتياز: (peterand waterman)

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر ووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة

ومتميزة بناءً على معايير محددة، وهذه الشركات التي أجري عليها البحث تتميز عن غيرها بعناصر أو

محددات أو أبعاد يجب إظهارها، فقد اجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير إلى مجموعة

صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى التميز بها. (ابراهيم عبد اللطيف المنيف، 1994، ص: 536-

537)، وتنقسم هذه الصفات بدورها الى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة، وهي: (بلكبير بومدين، 2005،

ص: 285)

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد بعمله يسمح له بالاستماع.

- اعتقاد الأفراد بأنهم الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

- الاعتقاد بأن يكونوا مبتكرين ومتحصيلين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين بمشاعر تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.



- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
  - الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.
  - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافترض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين .
  - الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.
- 2- نظريات كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانى شركات: (بلكبير بومدين، 2005، ص: 285)** لديها ثقافات قوية وقد تم تحديد مجموعة من خصائص الثقافة القوية على النحو التالي :
- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
  - تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
  - تحديد الأفراد وتكريمهم.
  - إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.
  - انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
  - وضع معايير أداء مرتفع لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.
- 3- نظرية Gallagerr AI:** طرح "Gallagerr AI" فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث يفترض أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه وتقوم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي: (نعيمة عباس الخافجي، 2004، ص: 49-50)
- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم..
  - اعتماد هذا الحالة ثقافة التنوع وقيمتها اساس وقاعدة المقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص الدولي والمحلي الحالي والمستقبلي .
  - تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة العملية تحويل ثقافة التفوق
- 4 - نظرية stamm:** نظر "Stamm" إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل أحد الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الابداع المتمثلة في التصور والاستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المائبة، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيقساء الثقافة وهذا يعني اعتاد فلسفة التنوع التكامل و التكيف ، التركيز في ادارة الثقافة المنظمة وهو يقود الى تحقيق النجاح والمتميز سواء المتوقع أو المحقق ( نعيمة عباس الخافجي. 2004. 53)
- 5 - النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز:**
- تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الاتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988، تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق منافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم، إنما تحدد نتيجة الكفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدبير العوامل المختلفة كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفاعلية العاملين أنفسهم في تطوير وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة فالنظرية الأوروبية في للتميز في الأداء تقديم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة، حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والاستراتيجيات المتبعة تجاههم، وكذلك عن طريق التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع. ( دفيد لاسكال. 1988، ص: 33) وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات في الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتيب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين :

**1. الممكنات:** وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والاليات

التي تحقق من خلالها النتائج.

**2. النتائج:** هي كل ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون، وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس أهمية النسبية في تحقيق التميز مع إمكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منطقة وطبيعة العمليات، ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه النظرية هي إمكانية استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسبة لها. (علي السلمي، 2002، ص: 33).

### 6 - النظرية الأمريكية Baldrige

يعد "مالكوم بالدريج" أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصصت جائزة باسمه ثم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها. (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص: 183)، وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات ان تتبناه وتطبقه لديها، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمة التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي. (يوسف بومدين، 2006، 125-126)، وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية: (علي السلمي، 2002، ص: 44-45)

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

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

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

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

- المدخلات أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.

- مدى واضح المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي .

- النتائج المترتبة على التطبيق المدخل .

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

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

1- تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تخفيف

مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.

2- تبني سياسة تحسين وتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية

وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة، ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد



وضع Deming استراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي :

\***خطط plan**: خطط لأي تحسين ترين إنخاله وفي أي مجال من مجالات.

\***نفذ DO**: السعي إلى الاكتشاف الأخطاء وتصيد أسبابها وأكثرها في الحدوث.

\***فتش دقق check**: تجري واكتشاف إذا كانت أفكار وحلولك صحيحة للتطبيق.

\***اعمل Act**: إذا حققت نجاحا طبق حلولها بشكل واسع وسريع اهجر ما لم يحقق.

3 - تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف لمنع وقوع الخطأ.

4 - توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين.

5- التركيز على عملية التدريب حيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.

6 - التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين.

7 - التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس

الجودة والنوعية المحققة.

8 - الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى الجودة

العالي وفي إرضاء العملاء.

9 - إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق

الوقت، ضعف كفاءات الآلات والأدوات المستخدمة.

10- السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.

11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم عمليات ومهارات جديدة.

12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء

انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفعالية.

13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المباني السابقة

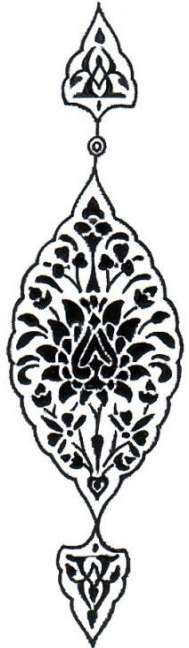
ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.

14- العمل على ترسيخ السيادة السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات

ينادي بها، وحثهم على التطبيقات والالتزام بها بشكل دائم ومستقر، وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.

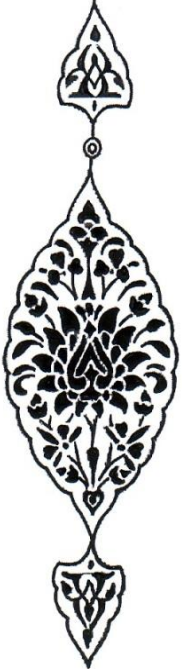
(يوسف بومدين، 2006، ص: 170 - 171).

# الجانب التطيقي



# الفصل الرابع:

منهجية الدراسة





### الدراسة الاستطلاعية:

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

ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

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

### المجال المكاني والزمني:

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

- **المجال الزمني:** اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل الأستاذ المشرف ومن طرف قسم الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد التربية البدنية والرياضية بالمسيلة، وقد دامت الدراسة النظرية من نوفمبر 2020 إلى ماي 2021، والدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من مارس 2020 إلى مارس 2021.

### المنهج المستخدم:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة القواعد والأسس الموضوعية من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقاً من مبدأ أنها ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. (عمار بوحوش، 1995، ص: 89). يرتبط استخدام الباحث المنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه، وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لبحثنا، وهذا الاختيار نابع أساساً من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أسسها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة، (ديولد فان دالين: تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984، ص: 313).

أما بشير صالح الرشيد فيعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث). (بشير صالح

الرشيد، 2000، ص 59)

### مجتمع وعينة الدراسة :

**1- مجتمع الدراسة:** ينظر إلى العينة على أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله (رشيد زرواني، ص: 17)، فالعينة هي عملية اختيار أفراد العينة الذين سوف يشاركون أو يلاحظون أو يسألون في الدراسة. (طبيش غنية بين السليخ بدرية، 2006، ص: 59)، ويمثل المجتمع في الدراسة التي نحن بصددتها في العمال الإداريين لديوان مركب متعدد الرياضات الولاية المسيلة.



**2- عينة البحث وكيفية اختيارها:** تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها. (أبو حطب، فواد وصادق أمال، 1991، ص: 67). ومن الصعوبات التي يواجهها الباحث في البحوث التربوية والرياضية مشكلة اختيار العينة حيث انه كلما استند الباحث في اختيار عينة بحثه على الأسس العلمية السليمة، كلما توصل لنتائج مرضية، حيث أن استخدام أسلوب العينة يسهل في جمع البيانات وتحليلها وتلخيصها للحصول على نتائج بسرعة ممكنة. (مروان عبد المجيد، 2002، ص: 58).

وبالنسبة للعينة المدروسة قدرت بـ30 موظف وموظفة (عينة عشوائية) و6 موظفين استخدمناهم كعينة استطلاعية.

### ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع خاضع للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع: **أولا المتغير المستقل:** وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (مروان عبد المجيد، 2000، ص: 87)، في دراستي الحالية يتمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة.

**ثانيا المتغير التابع:** هي المتغيرات الناتجة عن العمليات تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المستقل. بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد، 2000، ص: 90)، وفي دراستي الحالية يتمثل المتغير التابع في الأداء المتميز.

**أدوات جمع البيانات والمعلومات:**

**الاستبيان:** هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث، ويعرف الاستبيان أيضا على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عليها. (أحمد بدر، 1979، ص: 63).

كما يعرف على أنه وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث، وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف، حيث أن إجابيات الاستبيان تكمن في تكميم المعلومات المناسبة للبحث، والتي تساعد الباحث في بحثه وتمهله للخروج بمفهوم لدى الجميع، أما العيوب فتكمن في فقدان الاتصال الشخصي بأفراد العينة وأيضا في صعوبة التأكد من المعلومات، إذ يبقى التوصل إليها نسبيا. (أحمد شلبي، 1992، ص: 25)، فهي أهم أدوات البحث التي اعتمدت عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولت أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعيت عند صياغة الأسئلة ما يلي:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للإداري.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة بـ: نعم أو لا أو نوعا ما.
- وقد تضمنت استمارة الاستبيان 19 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور بمعدل (07) عبارات للمحور الأول و(12) عبارة لكل من المحور الثاني والثالث، وجاءت المحاور كالتالي:

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

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

**المحور الثالث:** تكنولوجيا المعلومات خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.



الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أولاً: الصدق

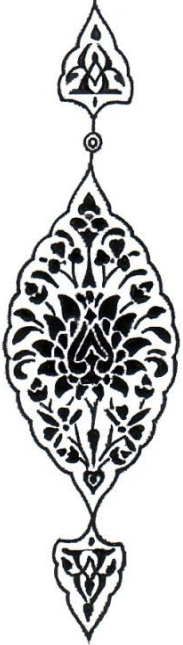
صدق المحكمين: تم توزيع الاستبيان على خمسة أساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة وقد أبدوا موافقتهم على عبارات ومحاوير الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي: لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين الأسئلة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها  
الجدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه  
يتضح من الجدول رقم (4): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0- 60) كأدنى قيمة، و(81-0) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمنع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

# الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج



## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: القيادة التنظيمية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
السؤال رقم (01): اتخاذ القرارات السليمة وتنظيم الأعمال من طرف الإدارة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة وعندهم (30) تمحورت جميعها على البديل "نعم".  
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أن اتخاذ القرارات السليمة وتنظيم الأعمال من طرف الإدارة يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (02): سهولة التواصل بين القيادة والأفراد لتنفيذ الأعمال يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الإدارية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة وعندهم (30) انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

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

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

**السؤال رقم (03):** سعي القيادة في توطيد وزيادة الثقة بين الموظفين يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).

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



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

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

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

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (04): إدراك الإدارة العليا للاحتياجات المعرفية للأفراد يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم (70 %)، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت به (30%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها مع درجة الحرية (01) قدرت بـ 7.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



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

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما بنسبة مئوية فرت ب 30%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت ب 7.80، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



السؤال رقم (06): قيام الإدارة بدعم حرية الأفراد في عملية التواصل فيما بينهم لتبادل المعلومات والأفكار يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالنيل نوعا ما بنسبة مئوية قدرت ب 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها مع درجة الحرية (01) قدرت ب 1.20، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن قيام الإدارة بدعم حرية الأفراد في عملية التواصل فيما بينهم لتبادل المعلومات والأفكار يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، لكن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) جاءت غير دالة إحصائية للبديل "نعم".

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



السؤال رقم (07): وضع الإدارة العليا رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة للمؤسسة والسعي إلى تطبيق كافة مستوياتها لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الرياضية.  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

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



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

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

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



الفرضية الأولى: القيادة التنظيمية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.  
تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

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

تطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن القيادة التنظيمية تعتبر خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (12) فإن أغلب قيم اختبار الدلالة ( $\chi^2$ ) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ )، ومنه ففرضية الدراسة الأولى قد تحققت، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "قوربي خالد" (2004) حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز، والتي توصل فيها إلى أن لمبدأ القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة، كما تفوق الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة "مهديد فاطمة الزهراء" (2010) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



المحور الثاني: القوى البشرية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
السؤال رقم (01): امتلاك الأفراد الخبرة الكافية يساعد في تحقيق المهام الخاصة بهم ومنه الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم (90%)، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها مع درجة الحرية (01) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائية على مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



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

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



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

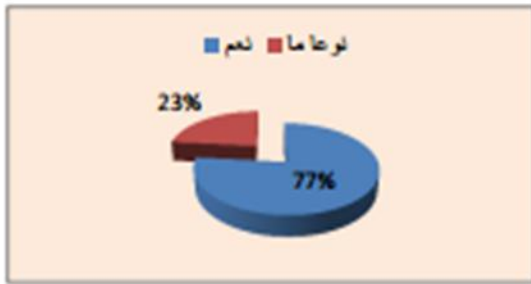
نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 76.7 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة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

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

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

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم %76.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دالة إحصائيا على مستوى الدلالة الفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا من المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



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

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 3.33، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن مشاركة الأفراد لمعالجة صعوبات العمل يساهم في تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

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

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

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



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

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

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



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

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم %93.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ %6.7. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمتها مع درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفرضية الثانية: القوى البشرية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدالة الاحصائية
السؤال رقم 1	19.20	دالة
السؤال رقم 2	26.60	دالة
السؤال رقم 3	8.53	دالة
السؤال رقم 4	3.33	دالة
السؤال رقم 5	34.20	دالة
السؤال رقم 6	22.53	دالة

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن القوى البشرية خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلام رقم (19) فإن أغلب قيم اختبار الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ )، ومنه ففرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة "سالم العياشي" سنة (2014) حول الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المثير لدى اطارات وزارة الشباب والرياضة، والتي توصل فيها الى أن إتاحة فرص التكوين والتربص للموظفين بغرض الاحتكاك واكتساب الخبرات يعتبر كعامل استراتيجي لرفع الكفاءات. كما تتفق الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة مشابهة "بلهادي سعيدة" (2008) حول ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء شبكة الاتصالات الفاعلة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات تعتبر خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال رقم (01): استخدام تكنولوجيا المعلومات التمنية وتطبيق المعرفة لبلوغ الأهداف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم %86.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابته على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت %13.3 وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان استخدام تكنولوجيا المعلومات التمنية وتطبيق المعرفة لبلوغ الأهداف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (02): امتلاك المؤسسة التكنولوجية المعلومات الحديثة يسهل تنفيذ العمل والوصول الى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالا (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها مع درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن امتلاك المؤسسة التكنولوجية المعلومات الحديثة يسهل تنفيذ العمل والوصول الى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



السؤال رقم (03): امتلاك المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية لتبادل المعرفة يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
 إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغت %96.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل نوعا ما " بنسبة مئوية قدرت بـ %3.3، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها ع درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان امتلاك المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية لتبادل المعرفة يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (04) استخدام المؤسسة لمختلف الطرق التواصل البرمجيات وتكنولوجيا المتقدمة مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عندهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها مع درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



السؤال رقم (05): توفر المؤسسة على مختلف البرامج المعاصرة وتأمين المعلومات والبيانات مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم %93.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت %6.7. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها ع درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (06): القيام بدورات تدريبية للأفراد العاملين حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات والبيانات يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية  
إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

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



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

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم %86.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ %13.3. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها ع درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13، وهي قيمة دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

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

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



الفرضية الثالثة: تكنولوجيا المعلومات خيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

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

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية ، وانطلقا من مختلف القراءات الدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (26) فإن اغلب قيم اختبار الدلالة (كا<sup>2</sup>) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ومنه ففرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "العمرى" (2004) حول الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية والتي توصل فيها إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة لاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، كما تتفق الدراسة الحالية أيضا مع الدراسة المشابهة "سالم العياشي" (2014) إلى أن الموظفين قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتقويضهم بالصلاحيات الإدارية على القيام بالأداء المتميز.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

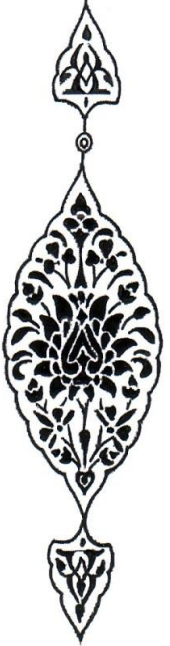


مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

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

**تفسير وتحليل النتائج:** يتبين أن الفرضيات الجزئية التي صاغها الطالب واقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للموظفين، ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت، والتي تنص على أن لمتطلبات ادارة المعرفة دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

# الحنامة



# الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات



### الاستنتاجات العامة :

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

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

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

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

لإدارة المعرفة مساهمة كبيرة في تحقيق التقدم في عملية إدارة المؤسسة فهي توفر للإداريين والعسيرين معرفة كاملة حول القيادة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وكيفية استغلال عنصرها البشري في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعرفية، حيث يبحث ديوان مركب متعدد الرياضات إلى تجسيد هذه المقومات من ترسيخ قيادة تنظيمية وتأهيل المورد البشري ومواكبة التطور التكنولوجي بهدف تحقيق أهدافه الإدارية من تسيير وإعداد الخطط وتنظيم ورقابة العمل.

### الاقتراحات:

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

### الأفاق المستقبلية:

- من خلال الدراسة والنتائج المتوصل إليها أستخلص الأفاق المستقبلية وهي:
- الحرص على متطلبات إدارة المعرفة واستغلالها في المجال الرياضي.
  - الاعتماد على المجال العلمي في الإدارات الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمة على إدارة المعرفة.

# الملحقات





### ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية.

**هدف الدراسة:** التعرف على إدارة المعرفة ودورها لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

**مشكلة الدراسة:** هل لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

**المشكلات الجزئية:** وتندرج تحت هذا السؤال تساؤلات جزئية:

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

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

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

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

**الفرضيات الجزئية:**

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

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

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

**عينة الدراسة:** قدرت بـ 30 موظف وموظفة التابعين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة.

**المنهج المستخدم:** استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة دراستنا ، واعتمدنا على أداة الاستبيان.

**أهم النتائج المتوصل إليها:**

- القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، حيث أن القيادة التنظيمية دور كبير ينعكس إيجابا على مردود الإدارة وذلك من خلال تعزيز التشاور مع الموظف وتهيئة الجو المناسب.

- القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، فقد استخلصنا أن للقوى البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك باعتبار أن العنصر البشري يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة ورأس مالها الفكري حيث أن للتشاور والتحفيزات المادية والمعنوية الأثر الكبير على مردوده الإنتاجي ولتحقيق التميز . - لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك راجع إلى أن لابد من التحول إلى النظام التكنولوجي لمواكبة التطورات العلمية في مجال التسيير.



### أهم الاقتراحات والتوصيات:

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

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

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

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

### Study summary :

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

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

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

### Part of this question includes :

- Is organizational leadership a strategic choice for achieving outstanding performance in sports organizations ?
  - Are manpower considered as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions ?
  - Is information technology a strategic choice to achieve outstanding performance in sports organizations ?
- The general premise: The requirements of knowledge management have a role as a strategic choice to achieve outstanding performance in sports institutions.

### Partial assumptions :

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



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

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

**The most important findings :**

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

**The most important suggestions and recommendations :**

- Prepare and create the appropriate environment that enables the performance of jobs and works in an easy way and consolidate the knowledge of workers to exploit them during the work and work to form work teams during the performance of jobs to increase production and speed to ensure and continuity.
- Attention to the human element as the intellectual capital of the institution with the establishment of a fair system of incentives and promotions in order to ensure the investment of human energies, which leads to an increase in the desire to work as well as work to bring in employees with expertise in the field and specialists.
- Relying on a system of consulting with employees, which makes them feel affiliated with the institution and not as individuals working in it, and working on the principle of exchanging opinions with workers who in turn provide new ideas that would raise the level of performance.

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



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان موجهة إلى موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لمتطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، نقوم بدراسة بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في الرفع من الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان نأمل باهتمامكم وتعاونكم والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان، وأرجو التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية وتحديد إجاباتكم بعلامة (X)، علما أن المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لهدف البحث العلمي فقط .

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ:

د. تيباني علي

إعداد الطالب:

زيان محمد

الموسم الدراسي: 2020-2021



### الاستبيان

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

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

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

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

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

الرقم	العبارة	نعم	نوعا ما	لا
01	استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطبيق المعرفة لبلوغ الأهداف يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .			
02	امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة يسهل تنفيذ العمل والوصول إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .			
03	امتلاك المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية لتبادل المعرفة يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية			
04	استخدام المؤسسة لمختلف الطرق التواصل البرمجيات وتكنولوجيا المتقدمة مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية			
05	توفر المؤسسة على مختلف البرامج المعاصرة وتأمين المعلومات والبيانات مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات لرياضية.			
06	قيام بدورات تدريبية لأفراد العاملين حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات والبيانات يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .			



### قائمة المصادر والمراجع

#### أ- قائمة المصادر:

1. القرآن الكريم
2. المعاجم والقواميس

#### ب- قائمة المراجع:

#### قائمة الكتب:

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، 1994.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، 2004.
3. أبوبكر محمد الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل للنشر، ط1، مصر، 2016.
4. جون دجارندر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
5. خالد قوربي، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة الرياضية والفنية، مجلد4، عدد2.
6. دفيد لاسكال روي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1989.
7. رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، ط1، 2007.
8. رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتيننت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر، ط1، 2002.
9. زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010
10. سعاد نايف البرطوني، أساسيات الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2001.
11. سليمان الدروبي، طريقك الى النجاح والتميز، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. صام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر، ط1، 2010.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
14. عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.



15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية لطباعة والتوزيع، جامعة
16. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فندليجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة
17. عصام بدوي، موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، 2001.
18. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
19. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
20. غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 6، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
21. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدر للكتاب العالمي، عمان، 2007.
23. قندليجي عامر وآخرون، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا والمعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
24. كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية، مؤسسة علم الرياضة للنشر، ط1، 2015.
25. للنشر والتوزيع، ط2006، 1.
26. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
27. ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
28. المنصورة، 2002.
29. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003.
30. نجم عبود نجم، مفاهيم الاستراتيجيات العلمية، جامعة الزيتونة، ط1، 2005.



## المراجع الأجنبية:

1. Herschel I , R.T. (2000) , “ Chief Knowledge officer : Critical Success factors for knowledge Management : Information Strategie “ , EJ , vol . 16 , Issue . 4
2. Koenig Michael E.D. (1999). “ Education for knowledge Management“.U.S.A , vol . 19 , Issue.1.
3. Seeley. Chuck &Dietrick , Bill (2000) , “ Crafting A knowledgeManagement strategy “ ,KMR. , vol . 3 , Issue . 1 .
4. Wjck , corey (2000) , “knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators “ , Tc ., November , vol . 47 , Issue . 4.

## الدوريات والمجلات:

1. بن عمر محمد، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، STAPS تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2016.
2. جعيج حمزة، تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، STAPS تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2013 .
3. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013.
4. حمودة هدى، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا نحو شبكة الانترنت، شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق، جامعة عين شمس )، عدد 15، 2005.
5. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، 2011.
6. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2012.
7. علاوي مريم، متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، STAPS تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2015 .
8. ياسين سعد، المعلومات وإدارة المعرفة، رؤية واستراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، عدد 260، 2000.



### الملتقيات والمؤتمرات:

1. بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، 2005.
2. الموسوي سناء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إدارة المعرفة، الملتقي الدولي (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، بسكرة، 13-14 نوفمبر 2005.

