



جامعة عمار تليجي - الأغواط -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التربية البدنية والرياضية

تخصص : ادارة و تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

الموسومة بـ :

دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمديرتي الشباب والرياضة لمدينتي الأغواط و غرداية

إشراف الأستاذ :

- د. علي صادقي

إعداد الطالبين :

- عيشاوي جمال

- سعدودي الشيخ

السنة الجامعية : 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقراً باسم ربك الذي خلق (1) خلق
الإنسان من علق (2) اقراً وربك الأكرم (3)
الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم
يعلم (5)

سورة العلق: الآيات (1 - 5)

الإهداء

إلى أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله وأطال في عمرها ثم إلى أبي
الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته الذين لم يدخرا جهدا في تربيته
والكفاح من اجلي ودعمي ومساندتي وتوجيهي

إلى زوجتي الحبيبة ورفيقة دربي رمز الوفاء والعطاء والمحبة أدامها الله
ورعاها

إلى هدية المولى وقرّة العين ومهجة الفؤاد صغيري الحبيب جواد حفظه
الله ورعاه

إلى الكرم والجود... والدي زوجتي العزيزين.....

إلى عائلتي الغالية فردا فردا أدامها الله

إلى الأساتذة الموقرين يتقدمهم الأستاذ المشرف علي صادق أهل العلم
والجود والعطاء.....

إلى كافة الأهل والأصدقاء اهدي جهدي المتواضع هذا

عيشاوي جمال

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله لي وإلى
افراد اسرتي وإلى كل أقاربي وإلى كل أصدقائي والأحبة بدون استثناء

إلى أساتذة الكرام وكل رفقاء الدراسة والى هذا الوطن العزيز

وفي الأخير أرجو من الله عز وجل أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه

جميع الطلبة المقبلين على طلب العلم

سعدودي الشيخ

كلمة شكر

نحمد الله تعالى ونشكره على منحه إيانا الصبر وسعة البال حتى تمكنا
من انجاز هذا العمل

ونتقدم بعميق شكرنا وخالص تقديرنا إلى من كان لنا سندا في إعداد هذا
العمل

الأستاذ المشرف: د. علي صادقي

الذي لم يبخل علينا بتقديم إرشاداته وتوجيهاته التي أنارت لنا السبيل
حتى تمكنا من إتمام هذا البحث

كما نعرب عن امتناننا لكل أساتذة معهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية
والرياضية بمعهد الأغواط

كما لا يفوتنا أن نتقدم بامتناننا إلى :

موظفي وإطارات مديرتي الشباب والرياضة لولايتي الأغواط وغرداية
ونتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه
المذكرة

تفحص السنة

كلمة شكر

فهرس المواضيع

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ

المقدمة

4

1 - الإشكالية:

5

2 - الفرضيات :

6

3 - أسباب اختيار الموضوع :

6

4 - أهمية الموضوع :

7

5 - أهداف إختيار الموضوع :

8

6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

13

7 - الدراسات السابقة والمشابهة :

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل لإدارة المعرفة

21

تمهيد :

22

الإطار المفاهيمي للمعرفة :

- 22 1 - مفهوم وتطور المعرفة :
- 22 1 - 1 - تطور المعرفة :
- 22 1 - 2 - انواع، مستويات وحلزونية المعرفة :
- 30 2 - خصائص المعرفة :
- 30 2 - 1 - المعرفة يمكن أن تولد :
- 30 2 - 2 - المعرفة يمكن أن تموت :
- 31 2 - 3 - المعرفة يمكن أن تمتلك :
- 31 2 - 4 - المعرفة متجذرة في أذهان الأفراد :
- 31 2 - 5 - المعرفة يمكن أن تخزن :
- 31 2 - 6 - المعرفة يمكن أن تصنف :
- 32 3 - العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة، وفجوة المعرفة :
- 32 الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة :
- 32 1 - نشأة وتطور إدارة المعرفة :
- 34 2 - ادارة المعرفة، أهميتها، أهدافها وأبعادها :
- 34 2 - 1 - أهمية إدارة المعرفة :
- 35 2 - 2 - أهداف إدارة المعرفة :
- 35 2 - 3 - أبعاد إدارة المعرفة :
- 37 2 - 4 - قياس إدارة المعرفة :

37	3 - عمليات إدارة المعرفة :
38	3 - 1 - تشخيص المعرفة :
40	3 - 2 - تحديد أهداف المعرفة :
40	3 - 3 - توليد المعرفة :
40	3 - 4 - خزن المعرفة :
40	3 - 5 - توزيع المعرفة :
41	3 - 6 - تطبيق المعرفة :
41	مداخل ونماذج ادارة المعرفة :
41	1 - مداخل ادارة المعرفة :
41	1 - 1 - مدخل البيانات، إستراتيجية المعرفة :
42	1 - 2 - المدخل الإبتكاري :
42	2 - نماذج إدارة المعرفة :
43	2 - 1 - نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة :
43	2 - 2 - نموذج البنك الكندي التجاري :
45	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني	
الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية	
47	تمهيد :

48	الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية :
48	1- تعريف الأداء الوظيفي :
49	2 - عناصر الأداء الوظيفي :
50	3 - محددات الأداء الوظيفي :
51	4 - العوامل المرتبطة بالإستثمار البشري وتأثيرها على الأداء الوظيفي :
52	4 - 1 - المناخ التنظيمي :
53	4 - 2 - الروح المعنوية لدى الموظف :
53	4 - 3 - القدرة على اداء العمل من خلال فهم الدور :
54	5 - أبعاد الأداء الوظيفي :
54	5 - 1 - كمية الجهد المبذول :
54	5 - 2 - الجهد المبذول:
54	5 - 3 - نمط الأداء :
55	6 - تقييم الأداء الوظيفي:
56	6 - 1 - أهداف عملية تقييم الأداء :
57	6 - 2 - خصائص تقييم الأداء الفعال :
58	6 - 3 - إستعمالات تقييم الأداء للإستثمار البشري :
58	6 - 4 - طرق تقييم الأداء :
66	خلاصة الفصل :

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

- 68 تمهيد :
- 69 1 - التعريف بميدان الدراسة :
- 70 2 - المنهج المتبع في الدراسة :
- 70 3 - مجالات الدراسة :
- 70 3 - 1 - المجال البشري :
- 71 3 - 2 - المجال المكاني :
- 71 3 - 3 - المجال الزمني :
- 71 3 - 4 - الحدود الموضوعية :
- 71 4 - مجتمع الدراسة وعينته :
- 71 4 - 1 - مجتمع الدراسة :
- 72 4 - 2 - عينة الدراسة :
- 72 4 - 3 - العينة الفعلية :
- 73 5 - توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية :
- 73 5 - 1 - توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للسن :
- 74 5 - 2 - توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للجنس :
- 74 5 - 3 - توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للشهادة :

المتحصل عليها :

75 5 - 4 - توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للوظيفة التي يشغلها حاليا :

75 5 - 5 - توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا لأقدمية العمل :

76 6 - أداة الدراسة ومتغيراتها :

76 6 - 1 - بناء أداة الدراسة :

78 6 - 2 - الخصائص السيكومترية للأداة :

84 6 - 3 - ثبات أداة الدراسة :

84 7 - متغيرات الدراسة :

85 8 - اساليب المعالجة الإحصائية :

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

88 1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الاولى :

88 1 - 1 - عرض وتحليل نتائج البعد الاول من الفرضية الاولى :

89 1 - 2 - تحليل نتائج البعد الاول من الفرضية الاولى :

90 2 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

91 2 - 1 - عرض وتحليل نتائج البعد الثاني من الفرضية الثانية :

92 2 - 2 - تحليل نتائج البعد الثاني من الفرضية الاولى :

93 3 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

07 يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات البعد الاول (تكنولوجيا المعلومات) مع الدرجة 79

الكلية للمحور الأول

80 يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (البعد التنظيمي) مع الدرجة

الكلية للمحور الأول

81 يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (البعد الاجتماعي) مع الدرجة

الكلية للمحور الأول

10 يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الاداء الوظيفي داخل

المنشآت الرياضية) مع الدرجة الكلية للمحور

83 يبين معامل الإتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستمارة مع الدرجة الكلية

للاستمارة

12 يبين معامل ثبات الدراسة بإستخدام قانون الفا كرونباخ

88 يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد التكنولوجي

في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية

14 يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد التنظيمي

في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية

15 يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد الاجتماعي

في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية

16 يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه المتغير التابع (الأداء)

في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية

قائمة الاشكال

رقم	عنوان	الصفحة
01	نموذج صناعة المعرفة التنظيمية	27
02	حلزونية المعرفة	29
03	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	32
04	إدارة المعرفة : الأفراد، العمليات والتكنولوجيا في إطار الثقافة التنظيمية	33
05	مصادر المعرفة التنظيمية	39
06	نموذج البيانات، إستراتيجية المعرفة	42
07	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	43
08	يوضح العلاقة بين الأداء وتقييم الأداء الوظيفي	64
09	يوضح علاقة التقييم للأداء الوظيفي بآليات الإستثمار للموارد البشرية	65

مقدمة

مقدمة:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات أو المنشآت في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والرياضية ادي بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على إستغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الاخيرة لمركز إستراتيجي يضمن بقائها في ضل التنافس الذي اصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية اخرى .

تشكل المعرفة اليوم إحدى العناصر الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمرارها في العمل ، وذلك لأن المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، لذا فقد ازداد الاهتمام بدراستها وسبل إدارتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ، كما تشكل العمليات المتمثلة في الجانب التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي العملية التي يتم من خلالها توسيع المعرفة والمعلومات والمهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية وبالشكل الذي من الممكن أن ينعكس على أدائهم في العمل وبالتالي على أداء المنظمة ككل ¹ .

وقد تمت في هذه الدراسة محاولة تسليط الضوء على دور أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها في تفعيل الاداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية ومدى مساهمتها في تطوير هذه الأخيرة عن طريق التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال بالإستناد الى إبعاد إدارة المعرفة على وجه الخصوص والتي تساعد على تجسد ذلك لتحسين الاداء داخل المنشأة الرياضية باحسن صورة لاداء العمل الرياضي والإداري بكفاءة ودقة مع الإقتصاد في التكلفة والوقت لضمان إستقرار المنشأة الرياضية والعمل على تطويرها وفقا للإستراتيجيات الفعالة التي تحقق ذلك الأداء الوظيفي من ناحية ويجعل عملية تقييم ذلك الأداء صحيحا بغض النظر عن الطريقة التي يتم

¹ مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد (6)، المجلد(24):2016.

بها في الغالب ذات نتائج إيجابية فتحتم بذلك على إدارة المنشأة الرياضية إنتهاج تلك الإجراءات المجسدة في أبعاد إدارة المعرفة .

تنقسم هذه الدراسة حسب طبيعة الموضوع ومنهجية البحث الى مدخل عام للبحث ويتكون من ثلاث فصول كالآتي :

حيث يحتوي المدخل العام للدراسة على الإشكالية والفرضيات وأسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها ، بالإضافة الى تحديد المفاهيم والمصطلحات والدراسات السابقة أو المشابهة ، أمّا بالنسبة للفصل الأول فقد قامنا بتخصيصه للجانب النظري تمت فيه دراسة مدخل إلى إدارة المعرفة و أبعادها ، ثم التطرق الى الأداء الوظيفي وعلاقته بالموارد البشرية في الفصل الثاني، وبالنسبة للفصل الثالث فقد تم تناول الجانب التطبيقي على النحو الآتي :

الاجراءات المنهجية للدراسة ، ثم التطرق لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، لتنتهي الدراسة بالإستنتاج العام ثم الخاتمة المتضمنة مجموعة من التوصيات .

مدخل عام

للدراسة

1 - الإشكالية :

على الرغم من أهمية إدارة المعرفة في مساعدة المنظمات على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليها كافة ، وبالشكل الذي يساعدها على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم وبالتالي مساعدتها على البقاء والاستمرار في العمل ،ومن أهم العمليات التي تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في دعمها وإسنادها هي عملية تحسين الأداء الوظيفي في ضل أبعادها الثلاث (إجتماعي - تنظيمي - تكنولوجي) الذي تتجلى مشكلة البحث الرئيسية في وجود قصور واضح لدى المنشآت الرياضية في الإعتماد على إدارة المعرفة في دعم عملية تحسين الاداء البشري الوظيفي، على ضوء هذه الخلفية النظرية تم إجراء معاينة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية في كل من مدينتي غرداية والاعواط وتم أخذ الآراء من مختلف المستويات الإدارية خاصة الإطارات الموجودة بداخلها ، من مسيرين وموظفين عن الجو الوظيفي السائد داخل هذه المنشآت خاصة ماتعلق بالإجراءات والآليات المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة الثلاث المعتمدة في ما يتعلق بالعنصر البشري والحفاظ عليه والإستثمار في قدراته ومؤهلاته والمعرفة التي يكتسبها ويتداولها وكل مايتعلق بتنميتها والتطرق لبعض المعوقات التي قد تعتري في بعض الأحيان هذا الجو الوظيفي، وعليه تم طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن لأبعاد إدارة المعرفة أن تساهم في تحسين الأداء

الوظيفي للأفراد داخل المنشآت الرياضية ؟

وقد انجرت عن هذا الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

1/ كيف يمكن للبعد التكنولوجي ان يساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية ؟

2/ كيف يساهم البعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية ؟

3/ كيف للبعد الإجتماعي ان يساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية ؟

2 - الفرضيات :

تعتبر الفرصيات حلول مؤقتة للإشكالية ويقوم الباحث باثبات صحتها أو عدمها وهذا من خلال أدوات البحث التي إتبعها الباحث في دراسته، حيث تحتوي الفرضية على " إجابة محتملة للإشكالية التي يدرسها الباحث وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث الى التصميم التجريبي للإجابة عن الإشكالية القائمة"¹.

* الفرضية العامة :

تساهم إدارة المعرفة بالإستناد الى أبعادها وفق نظم وعمليات معينة في تحقيق أداء وظيفي فعال داخل المنشآت الرياضية .

* الفرضيات الجزئية :

1/ يساهم البعد التكنولوجي من خلال تبادل المعرفة والبرمجيات وإدارة رأس المال الفكري لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية.

2/ يساهم البعد التنظيمي من خلال الهيكل والأسلوب التنظيمي لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية.

3/ يساهم البعد الإجتماعي من خلال العلاقات وتبادل المعرفة وبناء جماعات من صناع المعرفة لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية .

¹ مصطفى حسين باهي - اخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية

والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص56.

3 - أسباب إختيار الموضوع :

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتماما على تسيير الإدارة بشكل جيد ،لما تلعبه هذه الأخيرة من دور إيجابي وفعال في تطوير المنشأة بوجه عام ،والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الرياضية ، ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة ، والتي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ضل الاهتمام بالجانب التنظيمي والإجتماعي والتكنولوجي والإهتمام برأس المال الفكري والمعرفة المخزنة في رؤوس الأفراد داخل المنشأة، بعدما كان التركيز كله ينصب حول الموارد المادية، إضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى نذكر منها :

- 1/ علاقة الموضوع بالتخصص العلمي .
- 2/ الرغبة في البحث عن إدارة المعرفة وأبعادها .
- 3/ التركيز على رأس المال الفكري للأفراد .
- 4/ الإهتمام المتزايد من الناحية العلمية والأكاديمية بإدارة المعرفة وإنعكاسها على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد .
- 5/ دراسة الأبعاد الخاصة بإدارة المعرفة من تكنولوجيا وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المجتمع والأفراد لما لها من علاقة مباشرة وواضحة مع الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية.
- 6/ دراسة اهتمام المنشآت الرياضية بالعنصر البشري .
- 7/ التحقق من مدى فاعلية اعتماد إدارة المعرفة بالإستناد إلى أبعادها في المنشأة الرياضية .

4 - أهمية الموضوع :

تتجلى أهمية البحث العلمي في أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ تشكل المعرفة إحدى المقومات الأساسية لبناء المنظمات والمنشآت المعاصرة واستمرارها في العمل ومن بينها المنشأة الرياضية، كما يشكل الأداء الوظيفي للأفراد العاملين أحد ظواهر الأداء والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أداء الموارد البشرية العاملة لدى المنشأة الرياضية فضلا عن الأهمية التطبيقية خاصة في ضل أبعاد إدارة المعرفة التي تمس بشكل كبير بيئة العمل ، إجتهدنا في البحث لتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للأفراد وبالشكل الذي يمكنه من تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز المعرفة وتحسين الأداء في المجال المبحوث فيه وهي:

1/ تغيير نظرة الإدارة للفرد من آلة إلى قوة في زيادة المردودية والمحافظة على الإستقرار والقدرة على التنافس دون إهمال أي جانب من جوانبه المتمثلة في كيانه، شعوره، عواطفه، ميوله... الخ

2/ التوجيهات الحديثة نحو تسيير الموارد البشرية.

3/ الاهتمام بالمعرفة المخزنة داخل عقول الأفراد واستغلالها .

5 - أهداف إختيار الموضوع :

نسعى في هذه المذكرة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1/ محاولة تقديم إضافة متواضعة للبحث العلمي بشكل عام ومكتبة التخصص المبحوث بشكل خاص لبعض المواضيع الحديثة وفيما يتعلق بمتغيرات البحث .

2/ تشخيص واقع أبعاد إدارة المعرفة وأهميتها في المنشآت الرياضية بدءاً بالبعد التكنولوجي وانتهاءً بالبعد الإجتماعي وتبادل المعرفة بين الأفراد .

3/ تشخيص واقع وأهمية الأداء الوظيفي لدى المنشآت الرياضية ومن خلال أبعادها الثلاث .

4/ تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للأفراد) .

5/ الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات والتي من شأنها تعزيز المعرفة وتحسين الأداء في المجال المبحث .

6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تتبع عملية تحديد المفاهيم دورا هاما في اعطاء البحث ابعادا ايجابية ، من خلالها يتمكن الباحث من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح ، بالإضافة الى أن هذه العملية تساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الباحثين تبعا لإختلافهم في المستويات، لذلك يعتمد الباحث تفاديا للتأويلات الخاطئة الى إدراج هذا العنصر الذي يساعده ويسمح له بتقديم جيد وفعال للموضوع .

وفي ثنايا هذه الدراسة التي تتمحور حول دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع .

المعرفة :

تعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعد مثار إهتمام الباحثين والكتاب وبؤرة لجذب أطراف متعددة بمختلف الإهتمامات على الرغم من الإختلاف في وجهات النظر بينهم، وعلى وجه الخصوص العاملين في مجال الإدارة والتسيير بأنواعه داخل أي منظمة كانت وفي يلي بعض المفاهيم للمعرفة :

المعنى اللغوي :

يقصد بالمعرفة لغة " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه " ¹.
كما تعكس " فهم ومعرفة خصائص، السمات المحددة للشيء، وكذلك طبيعته " ².
كذلك المعرفة إسم مشتق من الفعل " يعرف " وتشير الى القدرة على التمييز أو التلاؤم وتسمى كذلك رأس المال البشري، فالمعرفة اذاً هي كل ما هو معروف أو مفهوم.
كما تعرف كذلك على أنها، الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، فهم وتعلم كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، إعتقاد أو تعود، إختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما ³.

المعنى الإصطلاحي :

تاخذ المعرفة مسميات مختلفة وعديدة فقد سميت رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس مال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس المال العلائقي، وما الى ذلك من المسميات ⁴، على الرغم من أن هناك إختلافات دقيقة بينها وبين هذه المصطلحات المذكورة ويمكن تعريفها كما يأتي :

عرفها " بيتر دروكر " بأنها : القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذو العقول والمهارات الفكرية ⁵.

¹ المنجد في اللغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، ص500.

Distionnaire de francais larousse 2016. Sur le site/ www.larousse.fr/francais/connaissanse/ 2
18273 de 02-02-2017.

³ ابراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة، الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الامارات العربية المتحدة، 2007، ص30.

⁴ محسن احمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الاولى، 2001، ص53.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص09.

كما أشار **علي السلمي** أن المعرفة تمثل أكثر الأمور أهمية وحيوية لنشاط منظمات الأعمال، وللرفع من كفاءة الأفراد، كونها ترتبط بشكل أو بآخر بالمنظمات التفاعلية والتي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل مستمر لنجاحها وتفوقها، ومن ثم فإن هذه المنظمات تركز على طبيعة ومضمون المعرفة وتجعل منها الأساس الذي يعتد عليه أي متخذ قرار سواء كانت في مدخلاتها أو نظام تشغيلها أو في مخرجاتها، وعليه فإن جودة المنظمة وسلامة عملها يصبح في غاية الأهمية وعلى جانب كبير من الخطورة، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لإنتهاز الفرص وإستغلال المواقف والحصول على ما يرغب فيه وبشكل فوري وسريع¹.

كما عرفها دروكر في موضع آخر بانها: " نزعة إنسانية طبيعية لدى كل إنسان يتطلع الى الأفضل والأحدث، حيث يبدأ أولاً بالإحساس بضرورة الإرتقاء والتفوق والتميز، ومن ثمة يدفعه طموحه الى الرصد والبحث والدراسة والإكتشاف، ثم الى التطوير وهو ذات سلوك الدول والحكومات والمشروعات، حيث يستخدم البحث والتطوير من أجل الوصول الى المعرفة والإرتقاء ومن أجل إمتلاك كافة عناصر القوة وحيازتها وتطويرها في عالم لم يعد يستمع الى القوة وحديث المصالح وحوار المنفعة وهي جميعا تدل بشكل مباشر أو غير مباشر على المعرفة"².

التعريف الإجرائي :

مما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها مجموعة من الخبرات التي يمتلكها الفرد في مواقف متعدد من الممارسة تمكنه من تطوير نفسه وبيئته .

إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمّت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً،

¹ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، اوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص124.

² Peter f. Drucker, the essential Drucker, butterworth–heinemann, usa, 2001, p:23.

وقد شهدت السنوات الماضية إهتماماً متزايداً من جانب عدة قطاعات لتبني مفهوم إدارة المعرفة.

1/ " إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رفعتها في المنظمة، فهي تشير بهذا المعنى الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لاتستطيع المنظمات تقليدها أو إستنساخها لتكون المصدر الأساسي للربح "، هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على إستخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة)

وتحقيق رفعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات إستخدام المعرفة المتاحة بدلاً من إستخدامها في توليد معرفة جديدة¹.

2/ " إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"²، إن هذا التعريف هو أقرب الى عملية التحسين أو الى أسلوب " اديسون" الذي أُعتبر بطلاً إبتكارياً (455 براءة اختراع في 6 سنوات) حيث كانت إبتكاراته تعج بإستخدام الأفكار، المواد والأشياء القديمة بطرق جديدة .

3/ لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها لاتكتفي بما هو لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى الى إغناؤه بإستعمال المعرفة الجديدة، ووفق هذا السياق فان " إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها"³، هذا التعريف يميل بشكل كبير الى المفهوم الذي يدعو

¹ **ABC of knowledag management**, freely extracted from the NHS national library for health, july 2005, p03.

² Peter gottschalk, **knowledag management systems value shop creation**, IDEA GROUB PUBLISHING, USA, 2005, p73-74.

³ Péter fehér, **combining knowledag and shange management at consultancirs**, electronic journal of knowledag management volume 2, Issue 1, 2004, p29.

إليه i.nonaka في ما أسماه حلزونية المعرفة في 1991، ونموذج العمليات الأربعة: التنشئة، التخريج، الترابط، التدوير¹، وهذا التعريف يمكن التحويل عليه ليس في استخدام المعرفة بفاعلية وحسب، وإنما أيضاً وبالدرجة الأولى في التأكيد على أن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء المعرفة الجديدة، ولأن إنشاء المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، فإن هذا قد يشير لدى البعض على الأقل إلى أن إدارة المعرفة ليست أكثر من إدارة الأفراد .

أبعاد إدارة المعرفة :

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة وهي :²

1/ البعد التكنولوجي : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعم جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2/ البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية .

3/ البعد الإجتماعي : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

¹ Dominique foray, **economics of knowledag**, editions la decouverte, paris, 2000, p 167.

² Dueck, G, **views of knowledag are human views, IBM, systems journal**, vol, 40, no, 4, 2001, pp,885-888.

الأداء الوظيفي : يعرفه البعض على أنه : " النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل ويظهر من حيث مكوناته ومعاييره ككمية الجهد المبذول ونوعه ونمطه وكذلك أبعاده "1، ويعرفه آخر بأنه : " عبارة عن إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل إجتماعي ، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل "2 .

مما سبق يمكن تبني **التعريف الإجرائي** الذي يفيد بأن " الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد على إختلاف نوعه، سواء كان بدني أو ذهني أو خدماتي ومحاولة الرقي به لأعلى مستوى بشكل يضمن تطور منظمته " .

المنشآت الرياضية : لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها : " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة "3، ويعرفها البعض أيضا على أنها : " وحدة فنية إجتماعية المفروض أن تدار للوصول الى أفضل صورة ، وذلك إذا إتبعنا جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي : الأهداف التي تكون معروفة وواضحة الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة "4 .

مما سبق يتم **التعريف الاجرائي** للمنشأة الرياضية على أنها " تلك المساحة المخصصة لممارسة نشاط رياضي معين يتم تسييره من طرف مجموعة من الأفراد هدفه ترقية ذلك النشاط " .

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1983، ص33.

² حسين محمد الحراشة، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص91.

³ امين انور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص329.

⁴ حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الرابع، الادارة بالاهداف - التنظيم - القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية، مطبعة الاشعاع الفنية، الطبعة الاولى، 2001، ص172.

7 - الدراسات السابقة والمثابفة :

تتمتع الدراسات السابقة والمثابفة باهمية بالغة في مجال البحوث العلمية والأكاديمية، كونها توفر الكثير من المعلومات والتصورات للباحث، بغض النظر عن هذه الدراسات إن كانت نظرية أو ميدانية أو تتضمنهما معا، خاصة وإن بعض الباحثين يعتمد عليها كإنطلاقة أو خلفية يبني على أساسها دراسته أو يدعم بها أفكاره .

الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" :

قام بدراستها الطالب الباحث سليمان الفارس بكلية الاقتصاد بجامعة دمشق بسوريا حيث كانت مشكلة دراسته إختصاراً يمكن حصرها في التساؤلات الآتية :

- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظة دمشق وريفها لمفهوم واهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء ؟

- كيف يمكن الإستفادة من إستخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الشركات ونشاطاتها

الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية وفي تحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين؟

- كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو، ومن ثم في

الإبداع المنظمي بوصفه القاعدة الأساس في رفع كفاءة إستخدام الموارد الإقتصادية، وإنعكاس ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الشركات؟

وفرضياتها الجزئية هي:

- وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء .

- وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تقانة إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء .

- وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة و مستوى الأداء، حيث إتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، وإستخدم لجمع البيانات والمعلومات المصادر المكتبية والإترنت في الجزء النظري، وأسلوب دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، وكانت أداة جمع البيانات متمثلة في المقابلات المحددة مع ذوي الاختصاص والمديرين في المستويين الأعلى والأوسط من التنظيم، وقد كان التركيز على أسلوب الإستبانة وقد وزعت إستبانته على عينة الدراسة المؤلفة من ثلاثة أجزاء هي الأول لجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة الثاني لجمع المعلومات اللازمة عن إدارة المعرفة الثالث لجمع المعلومات عن الأداء، وقد صممت الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تالف مجتمع الدراسة من 42 شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها جميعها شركات متوسطة وكبيرة بحجم لا يقل عدد العاملين فيها عن 25 وقد كانت العينة مختارة على أساس عمدي وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل وزارة الصناعة وغرفة صناعة دمشق، وهي شركات تتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة والإنتاج، وقد شملت الدراسة المديرين العاملين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص في عشر شركات. وقام الباحث بتوزيع (180) إستمارة بواقع (18) لكل شركة، أستعيد منها 152 بنسبة 82 بالمائة أستبعد منها 8 إستمارات ، على النحو الذي بلغ فيه عدد الإستمارات التي حلت 144 إستمارة، وقد تم إستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة مثل الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل (SPSS). وعولجت البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي "t" الإختلاف، الإنحدار المتعدد النسبوتوصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة إرتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، مما سمح للباحث أن يستنتج إستنتاجات قابلة للتطبيق والإنتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة وفعالية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة وكل الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً .

بحث بعنوان : " دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة
السلطان قابوس للطالبتين صاحبة عبد الله عيسان، وجبهة ثابت العاني بجامعة السلطان
قابوس " .

تحددت مشكلة الدراسة عن الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة كلية التربية لما لها من أثر واضح في مقدرة الأداء الإداري وإمكانيته في كلية التربية بدءاً من الرؤية، والسياسات، والأهداف وآلية العمل الإداري وأساليبه التي تمارس داخل التنظيم الإداري للكلية كالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، وصنع القرارات الإدارية وانتهاءً بمرحلة التنفيذ لتأخذ الصيغة أو الهيكلية الشبكية الإلكترونية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما واقع إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟

- هل يختلف مستوى إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس عند مستوى الدلالة 0.05 باختلاف الجنس والمسمى الوظيفي وعدد سنوات استخدام الحاسب، الرتبة الأكاديمية واكتساب المعرفة بالحاسوب؟

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة رائدة حسب علم الباحثين فهي تستخدم المنهج البحثي الوصفي في الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة كلية التربية من أجل التحول الآمن إلى بيئة إلكترونية تستخدم أحدث تقنيات المعلومات والاتصال .

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والفنيين وأعضاء الهيئة الأكاديمية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البالغ عددهم (150) فرداً ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (93) فرداً أي ما نسبته (62 بالمئة) من مجتمع الدراسة، وقد تم إعداد إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت نظرية إدارة المعرفة إضافة إلى

الإطلاع على الأدب النظري الذي تناول المكونات الرئيسية للنظرية وأساليب تطبيقاتها، وبناءً على هذا تم إعداد إستانه مكونة من جزأين هما :

الجزء الأول إشتمل على مقدمة تعريفية بعنوان الدراسة وأهميتها وبيانات عامة يتطلب جمعها من المستجيبين وخصائصهم السيكومترية المتمثلة في الجنس والمسمى الوظيفي والقسم والعمل الحالي وعدد سنوات الخبرة في إستخدام الحاسب والمؤهل العلمي.

الجزء الثانيكون من (56)فقرة متصلة بالممارسات التنظيمية التي تعكس تطبيق العناصر الأساسية في نظرية إدارة المعرفة كما يلي :

العنصر الأول /الثقافة التنظيمية-

العنصر الثاني /الهيكل التنظيمي-

العنصر الثالث /تكنولوجيا المعلومات-

العنصر الرابع /القيادة التنظيمية-

إضافة إلى سؤالين يتضمن أحدهما إستخدامات متنوعة لتكنولوجيا المعلومات التي توفرها شبكة الأنترنت في الجامعة، والأخر يتضمن المعوقات التي تحول دون إستخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية، ولصدق وثبات الأداة أستخدمت طريقة التجزئة النصفية حيث تم حساب معامل ألفا -كرونباخ للاتساق الداخلي الكلي للأداة حيث بلغ (0.978) وتكونت عينة الدراسة من (93) ممثلين نسبة (62بالمئة) من المجتمع الكلي ،ولتحليل البيانات تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل إختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي .

أظهرت النتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية والتي جاءت بدرجة موافقة "عالية" تراوحت ما بين (3.75-4.04)متمثلة نسبة (54بالمائة) من مجموع عدد الفقرات وهذا يشير إلى أن الممارسات التنظيمية في كلية التربية تسير نحو

تحقيق إدارة المعرفة بدرجة إيجابية "عالية كما أظهرت نتائج الدراسة " أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = (0.05) بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على عنصر الهيكل التنظيمي ولصالح فئة عضو هيئة التدريس ،أما بالنسبة لمتغير المؤهل في إستخدام الحاسب فكانت لصالح فئة مؤهل تعلم ذاتي في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع ،والمؤهل العلمي ،والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة في إستخدام الحاسب،وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات .

الدراسة الثالثة :

بحث بعنوان : " مدى اسهام وظائف (عمليات) ادارة المعرفة في تفعيل الادارة الرياضية :

قام بدراستها الطالب الباحث عيشاوي جمال بمعهد العلوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية - جامعة المسيلة - حيث كانت مشكلة دراسته اختصارا يمكن حصرها في التساؤلات الاتية :

- هل وجود العنصر البشري المؤهل يساهم في تفعيل الادارة الرياضية ؟
 - هل توافر التكنولوجيا يساهم في تحقيق فاعلية الادارة الرياضية ؟
 - ماهي الاستراتيجيات المتاحة لادارة المعرفة كوظيفة (عملية) في تفعيل الادارة الرياضية ؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات السيكومترية ؟
- وفرضياتها الجزئية هي :
- وجود العنصر البشري المؤهل يساهم في تفعيل الادارة الرياضية .

- توافر التكنولوجيا يساهم في تحقيق فاعلية الادارة الرياضية .
- الاستراتيجيات المتاحة لادارة المعرفة كوظيفة (عملية) تساهم في تفعيل الادارة الرياضية .
- هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات السيكومترية .

، حيث اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، واستخدم لجمع البيانات والمعلومات جملة من المصادر والمراجع حيث اعتمدها في الجزء النظري، ومدى اسهام توافر وظائف ادارة المعرفة في تفعيل الادارة الرياضية ، وكانت أداة جمع البيانات متمثلة في الاستبانة على موظفي واطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد كان التركيز استبانة على عينة الدراسة المؤلفة من جزئين هي الأول لجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة والثاني لجمع المعلومات اللازمة عن إدارة المعرفة وعملياتها (ابعادها)، وقد صممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تالف مجتمع الدراسة من 130 موظف واطار وقد كانت العينة مختارة على اساس عشوائي، وقام الباحث بتوزيع (35) استمارة، استعيد منها 30 استبعد منها 5 استمارات لانها غير صالحة ، على النحو الذي بلغ فيه عدد الاستمارات التي حلت 30 استمارة، والتي اعتمدت كعينة فعلية للدراسة وقد تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية والأساليب الإحصائية الملائمة مثل التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وقد اسفرت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين ادارة المعرفة وعملياتها وعملية تفعيل الادارة الرياضية، وايضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات السيكومترية.

كما تكمن اهمية هذه الدراسة في كونها تحدثت عن العلاقة الموجودة بين عمليات ادارة المعرفة والمتمثلة في (التشخيص - التخزين - التطبيق) ومدى نجاعتها في الزيادة في تفعيل الادارة الرياضية وكل ما يتعلق بالاداء الوظيفي للعاملين، وبناءا على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات .

8 - التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة :

يمكن القول أن الدراسات السابقة والمثابفة التي تم التطرق لها قد حققت الى حد ما الأهداف التي وجدت أساسا لأجل تحقيقها، من الناحية المنهجية والمعرفية وما لذلك أيضا من أهمية بالغة في البحوث العلمية والأكاديمية فهي توفر العديد من التصورات والمعلومات للباحث في الدراسة الميدانية والنظرية، فانه يمكن القول أنها ساعدت بشكل أفضل في فهم الموضوع والمؤشرات والأبعاد المحيطة به، وعليه يمكن إستخلاص بعض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسات السابقة والمثابفة تتمثل في ما يلي :

- يتفق الدارسون والباحثون على أن التوجهات الحديثة ترى أن المورد البشري هو المورد الأول والإستراتيجي مهما كانت طبيعة المجال الإداري أو الوظيفي .

- من خلال ما سبق في الدراسات السابقة تبين أن إدارة المعرفة وأبعادها وعملياتها لم تعد حكراً على المؤسسات الاقتصادية فقط، بل صارت ضرورية في كل المنشآت الرياضية دون إستثناء .

- هناك إجماع من طرف الباحثين على أن إدارة المعرفة هي من أهم الإدارات التي يجب أن تتوفر داخل المنشأة الرياضية على وجه الخصوص، خاصة بالرجوع الى مجال الدراسة .

- أبعاد إدارة المعرفة بعناصرها المتنوعة تعد عاملا هاما من حيث التأثير على الافراد في إستقرارهم الوظيفي وبالتالي على آدائهم الوظيفي .

الفصل الأول :

مدخل إلى إدارة

المعرفة

تمهيد :

تعد إدارة المعرفة بمثابة مقاربة متعددة التخصصات، تعالج فيها المعرفة في مختلف مراحلها بدءاً من نشأتها، تطورها، وإستخدامها، وصولاً إلى نشرها ومشاركتها لجميع الأفراد العاملين، وتجدر الإشارة إلى أنه مع نهاية عقد الثمانينيات من القرن العشرين برزت أولى الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، إلا أن فترة التسعينيات عرفت تنوعاً في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات إدارة الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة، كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره، بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهرت سنة 1996 بعض الإسهامات التي استهدفت وضع أسس لنظرية قواعد المعرفة، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المنظمة وفق رؤية مرتبطة أساساً بإدارة الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المنظمات .

في ضوء الطرح السابق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لإدارة المعرفة، ولأجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث على النحو الآتي :

1/ الإطار المفاهيمي للمعرفة.

2/ الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

3/ عمليات ، مداخل ونماذج إدارة المعرفة.

الإطار المفاهيمي للمعرفة :

1 - مفهوم وتطور المعرفة:

تم التطرق إلى مفهوم المعرفة في عنصر شرح المفاهيم والمصطلحات في المدخل العام للدراسة حيث تم التكلم عن المعنى الغوي والإصطلاحي للمعرفة من وجهة نظر مجموعة من العلماء والباحثين كما تم إدراج التعريف الإجرائي .

1 - 1 - تطور المعرفة :

مرت المعرفة بعدة مراحل كما إرتبطت بعدت عصور من عصر الإنتاج إلى عصر المعلومات وصولاً إلى عصر المعرفة .

1 - 1 - 1 - عصر المعلومات :

يتفق الكثيرين من المفكرين والكتاب المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من المراحل، ويطلق تعبير استخدام " عصر المعلومات " لوصف هذه المرحلة التي تتميز بـ :¹

* سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني .

* بروز الأنشطة الفكرية وتأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات .

* الاستثمار الأمثل لنتائج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستخدمة من مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة .

* التطور المتسارع في المكونات البرمجية وتسيير التعامل بالحاسب الآلي في كل المجالات .

* الإنتاج الكبير المتسارع للمعلومات وإرتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية عالمية هي في ذاتها متشابكة .

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص133.

1 - 1 - 2 - الانتقال الى عصر المعرفة :

أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجال الإلكترونيات، الإتصالات، البيولوجيا الحيوية، إلى إهتمام مكثف بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع يتمتع بقدرات جسمانية، ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى والتنمية البشرية باعتبارها غاية كل تقدم إقتصادي ومادي، ومن ثم صار الإهتمام بالبحث العلمي والبحث ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني فيما يسمى " المعرفة " سمة العصر الجديد عصر المعرفة، ويعبر " دروكر " عن تلك التحولات المركزية إلى بلوغ وسيطرة المعرفة " تدرجا وإنتقالا إلى عصر المعرفة " .

1 - 1 - 3 - عصر مجتمع المعرفة :

يؤكد **دروكر** أن مجتمع ما بعد الرأسمالية هو ما يوصف " بمجتمع المعرفة "سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف عما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي، ففي ذلك المجتمع توجد طبقتان¹:

*الرأسماليين (وهؤلاء حل محلهم في الأهمية المديرون المحترفون).

*العمال (والذين تتحول فئة منهم إلى طبقة وسطى نتيجة لإرتفاع مستوى الإنتاجية والتقدم الصناعي)، أما في مجتمع المعرفة فإن الطبقتين الأساسيتين هما :

- عمال المعرفة.

- عمال الخدمات.

وفي مجتمع ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتها الإنتاجية والإبتكار، وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في إستخدامات مفيدة ومن هنا سينتكون مجتمع من :

- المديرين ذوي المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، نفس المرجع سابق، ص61.

- المهنيين ذوي المعرفة.

وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها معرفة متخصصة " يمارسها المتخصصون " على عكس النمط السابق للمعرفة " معممة ونمطية " ¹.

1 - 2 - أنواع، مستويات وحلزونية المعرفة:

أن للمعرفة مصادر تشتق منها ويستغلها المديرون في عملية الإنتاج، وقد ميز " بولاني" بين نوعين من المعرفة عندما قال " إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " ² وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة وللمعرفة ثلاثة أنواع وهي ³ :

1 - 2 - 1 - المعرفة الصريحة (المعلنة) :

وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الكتابية والكلامية، كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا المصدر المعرفي قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بطريقة علنية وبالتالي نجده متوفرا في أي مكان لسهولة إنتقاله بين الأماكن المختلفة.

1 - 2 - 2 - المعرفة الضمنية (الذاتية، الكامنة أو الشخصية) :

وهي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ماتكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها توجد داخل عقل صاحب المعرفة .

ويرى "ألان" بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير الى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية مرتبطة بالمهارة أو إدراكية مثل القدرة على التحليل، التفسير، التخيل، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب غدارته والتحكم فيه لأنه موجود في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن إستثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة

¹ علي السلمي، نفس المرجع سابق، ص135.

² موقع مركز المدينة للعلم والهندسة اطلع عليه بتاريخ 2019/04/08-m3-madina.com/khayma/ http://www. files/marefa.htm

³ Bryan bergeron, essentials of knowledge management, john wiley & sons, canada, 2003, p:111.

بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية الى صريحة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يكمن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة اخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الإتجاهات، القدرات، والأحداث والممارسات¹.

وهناك من يرى بأنها " معرفة- كيف " والتعلم المختزن في عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل: الإدراك والبصيرة، والخبرات، وتتصف المعرفة الضمنية بأنها : شخصية (ذاتية)، من الصعب توثيقها وتحويلها الى صفة وسمية، ومن الصعب نقلها أو إيصالها للآخرين².

1 - 2 - 3 - المعرفة التنظيمية :

هذا المصدر يعتبر خليطاً بين المصدرين السابقين، ويعتبر ناتج عن تفاعل هذين المصدرين، وعن تفاعل الفرد والمنظمة، وهذا الفرد غاية في الأهمية لأنه يعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، وبذلك يكون هو المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في منظمات الأعمال .

وبهذا يمكن أن يكون أي فرد في المنظمة مصدر للمعرفة، وان النجاح في توليد المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الإتصال بين أفرادها، وإشاعة وإنتاج وتعميم مناخ يساهم في تحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي يخبئها الأفراد بداخلهم الى كلمات وتعابير معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، ومحاولة نشرها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للإندماج فيما يتم من عمليات (منتجات، نظم وخدمات) حيث تبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ثم تنتقل هذه المعرفة لدي المنظمات وذلك من خلال التفاعل بين خبرات ومعارف وقيم وإتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمات وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوكيات التي تحدد هذه المنظمات، وتهدف الى فرضها على الفرد، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته وتتمركز قوة المنظمات في عناصر السلطة،

¹ ايمان سعود ابو خضير، ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، نوفمبر، 2009، ص08.

² David j, skyrme, capitalizing on knowledge, butterworth-heinemann, USA, 2003, p07.

وبالتالي كانت السيطرة في الماضي في السلطة، أما الآن أصبحت السيطرة والقوة في المعرفة¹.

إن عملية إنتاج المعرفة التنظيمية هي سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية أو الأوروبية وهي تلك العملية التي تتضمن²:

* قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أقرانها والمعرفة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها .

* نشر المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية، ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة .

* تصنيف هذه المعرفة في كل العمليات، الأنظمة، المنتجات والجهات التي تتعامل فيها المنظمة .

والفكرة المحورية هنا أن " عملية صناعة المعرفة " تعادل الابتكار أو الإختراع المستمر، مما يؤدي الى تكوين الميزة التنافسية .

وللتأكيد فإن التفاعل بين نوعي المعرفة الرسمية للمنظمة (الأهداف، السياسات، القرارات، الاستراتيجيات، المفاهيم، القراء والمعايير) والمعرفة الكامنة لكل فرد من أفرادها، وذلك من خلال فتح قنوات الإتصال بين عناصر المنظمة ومستوياتها وإزاحة الموانع بين المعرفة مما يؤدي الى تكوين معرفة مشتركة تسود المنظمة وأفرادها، حيث يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند مستويات ثلاث :

- مستوى الفرد .

- مستوى الجماعة .

- مستوى المنظمة .

¹ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص143.

² علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 144.

وبالتالي يمكن تصوير عملية صناعة المعرفة التنظيمية على انها تفاعل مستمر على محاورين:

1 - 2 - 3 - 1 - تفاعل المعرفة : ويتم وفق نوعين من التفاعل :

* تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسمية (الصريحة) للمنظمة .

* تفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية (مصادر المعرفة خارج المنظمة) .

1 - 2 - 3 - 2 - مستويات المعرفة : يمكن إدراجها في :

* معرفة الفرد ومعرفة المنظمة .

* معرفة الفرد ومعرفة جماعة (جماعات) العمل .

* معرفة الجماعة ومعرفة المنظمة .

* معرفة الجماعة ومعرفة جماعات أخرى .

إن المناخ المناسب لنمو عملية إنتاج المعرفة التنظيمية هو عدم التاكيد والشعور بحالة الإستقرار، لذلك فإن الخوف من فقد السيطرة على الموقف، والشعور بالتحديات القادمة يؤديان بالمنظمة الى محاولة إستباق التغيير وإكتشاف الجديد الذي يحقق لها التفوق وذلك من خلال غيداع معرفة تنظيمية جديدة، حيث تم إسناد ميزة التطور والتحسين المستمر للإدارة حسب النموذج المتفق عليه من طرف دروكر¹.

1 - 2 - 3 - 3 - نموذج صناعة المعرفة التنظيمية :

بإتخاذ مفهوم النظام المفتوح اساسا لتكوين نموذج يوضح عملية صناعة المعرفة التنظيمية يمكن توضيحه في الجدول التالي :

¹ Kazuo ichijo kujiro nonaka, knowledge eration and management new challenges for managers, oxford university press, new york, 2007, p85.

الجدول رقم (1) : نموذج صناعة المعرفة التنظيمية

مخرجات	عمليات	مخرجات
- معرفة تنظيمية جديدة	- تحويل المعرفة الكامنة الى معلنة - تبادل المعرفة - تراكم المعرفة - نشر وتوزيع المعرفة	مؤسسة نافذة ر خارجية

المصدر: علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، اوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص145.

من خلال الجدول يظهر ان صناعة المعرفة التنظيمية تمر بثلاث مراحل بدء بالمدخلات التي تتوزع في شكل معرفة كامنة ومعرفة معلنة غضافة الى المعارف الواردة من مصادر خارجية وصولاً الى معرفة تنظيمية جديدة مرت بمجموعة من العمليات (تحويل، تبادل، تركم.....الخ).

ويفسر هذا النموذج التوجه الإداري من خلال¹:

* الإستعداد للتخلي عن الأساليب المجربة والطرق المعروفة وترك ما كان في الماضي من أسباب النجاح هو الركيزة الثانية الدافعة الى البحث عن الجديد " أي الابتكار " .

* عدم الإنحصار في مصادر المعرفة الداخلية بالمنظمة، بل السعي الى إيجاد مصادر معرفية خارجية تتمثل في العملاء، الموردين، الموزعين، الجهات الحكومية وحتى المنافسين، الأمر الذي يسهم في دفع عملية الابتكار الجديد .

* الربط بين المعرفة النابعة من داخل المنظمة والمعرفة الآتية من مصادر خارجية .

إن النجاح في صناعة المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الإتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي، وتحويل المعتقدات، المدركات والقيم التي يختزنونها بداخلهم الى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم ونشرها في كافة أرجاء المنظمة حتى يمكن أن تجد طريقها للإندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، نظم وخدمات، حيث كانت

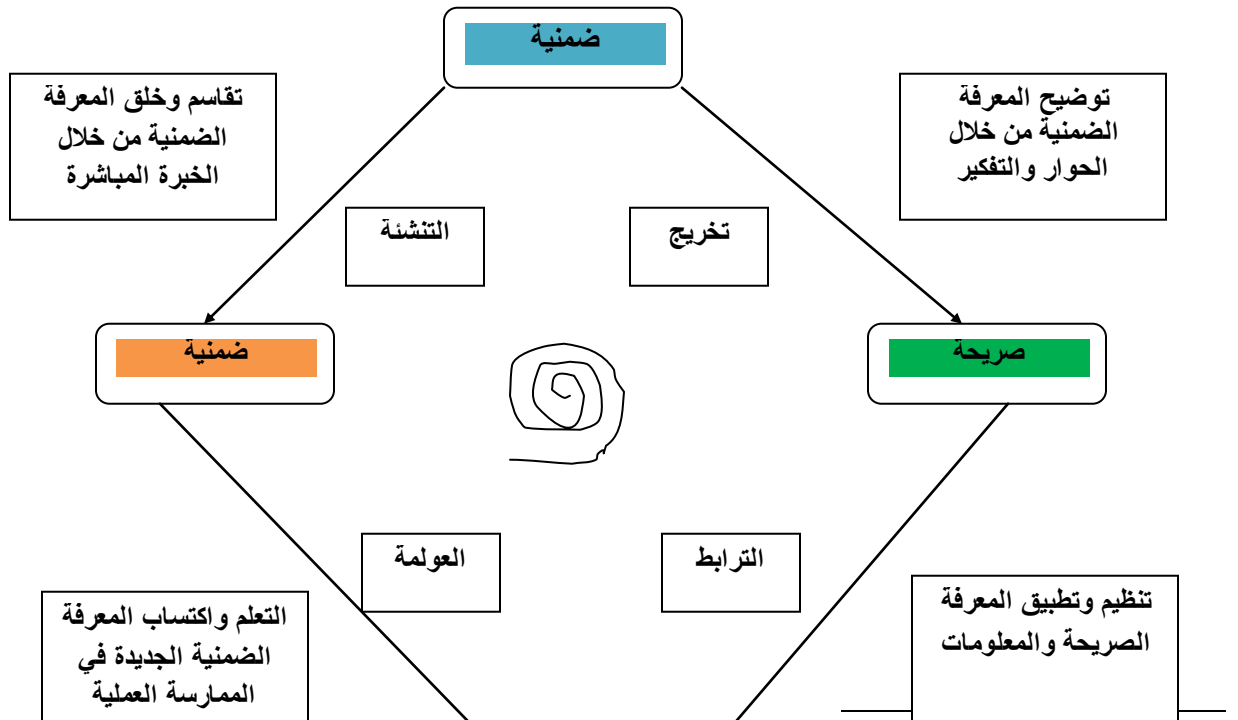
¹ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 146.

الغلبة في المنظمات تتمركز في السلطة بينما تحولت القوة الآن الى المعرفة، ومن ثم فان عملية صناعة المعرفة التنظيمية يشارك فيها الجميع في المنظمة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والعاملون) على مختلف المستويات كل يشارك حسب معرفته (حسب قوته النسبية) حيث يتمتع المهنيون والإخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية ومن يسميهم **دروكر** " **عمال المعرفة** " بقدر من المعرفة أعمق وأوسع وأشد وضوحا من غيرهم لذا فإن تأثيرهم في صناعة المعرفة التنظيمية يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة .

1 - 2 - 4 - حلزونية المعرفة :

الكثير من الدراسات أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية، وتجدر الإشارة الى أن هناك علاقة متبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة السابقة، فالمعرفة الأولى دائما تتأثر بالثانية، وقد تقدم الباحث **نونাকা** بإقتراح نموذج لهذا التفاعل سماه حلزونية المعرفة، وهو موضح في الشكل الموالي¹.

الشكل رقم (2): حلزونية المعرفة



¹ حباينة محمد، تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في انشاء القيمة دراسة حالة OTA

صريحة

Source/ NONAKA and p. REINMOELLER, dynamic business systems for knowledge creation and utilization, 2000,p130.

حسب هذا النموذج فإن المعرفة الخالية تحمل بذور التطور للمعرفة الأخرى فيما بعد، مما يعني أنها ذات أهمية أكبر لتحقيق دور التعزيز الذاتي خلافا للأشياء التي تمر بدورة التدهور الذاتي، وعليه فإن حسب هذا النموذج للمعرفة تمر بأربعة مراحل متعاقبة ومستمرة الى ما لانهاية.

2 - خصائص المعرفة :

للمعرفة سمات وخصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى، فمثلا هناك من أشار الى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي¹ :

1/ التراكمية : فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، ولكن ليس بالضرورة في مراحل قادمة أي أنها متغيرة ولكن بصيغة إضافية .

2/ التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وإنتقاء الجزء المقصود.

3/ البحث عن الأسباب : التسببي والتعليل يهدفان الى إشباع رغبة الإنسان، والى معرفة أسباب الظواهر من اجل التحكم فيها على نحو افضل .

4/ الشمولية واليقين : شمولية المعرفة لاتسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الإعتماد على ادلة مقنعة .

5/ الدقة والتجرد : تعني التعبير عن الحقائق رياضياً .

كذلك نجد ما يميز المعرفة هو اللاملموسية وقابلية القياس، كما تجدر الإشارة الى نقطتين

مهمتين¹:

¹ احمد الشيباب، عنان ابو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، شركة دار الاكاديميين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص160.

* المعرفة هي فعل إنساني راقى ليس فقط لأنها ميزت الإنسان، وإنما أيضا لأنها تتراكم وتنتقل من جيل لآخر بشكل يحمل معه القدرة على البقاء بأشكال أخرى .
ومن أجل إظهار أبعاد الخصائص المميزة للمعرفة يمكن أن نشير الى ما أشار إليه " هوسيل وبيل" وهي² :

2 - 1 - المعرفة يمكن أن تولد :

هناك بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية عالية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة.

2 - 2 - المعرفة يمكن أن تموت :

كما تولد المعرفة يمكن أن تموت كذلك، أي التي خلال التجارب أو التي تسجل في الكتب لهذا فان غالبية المعارف تموت مع الشخص، وفكرة الموت ذات خصوصية أما الموت مع الشخص أو يتم إحلال معارف جديدة، خاصة فيما يسمى الابتكار الجذري .

2 - 3 - المعرفة يمكن أن تمتلك :

أي أن أغلب المعارف التي هي ذات القيمة في زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، حيث يتم تحويلها الى براءة الاختراع أو أسرار تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية .

2 - 4 - المعرفة متجذرة في أذهان الأفراد :

الكثير من المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الأفراد، فهناك معارف فطرية متجذرة .

2 - 5 - المعرفة يمكن أن تخزن :

الكثير من المعارف يتم تخزينها خارجيا، وما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما إستطاعت البشرية أن تخزنه خلال تاريخها السابق (الورق- الأشرطة ... الخ) والآن مع التكنولوجيا أصبح التخزين على الوسائل الإلكترونية .

2 - 6 - المعرفة يمكن أن تصنّف :

¹ احمد الشيباب، عنان ابو حمور، نفس المرجع السابق، ص160.

² الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع السابق، ص15.

الى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة - معرفة العملية - معرفة الأفراد (الحدس والعلاقات في العمل).

ويضيف مصطفى عليان على الخصائص السابقة للمعرفة ما يلي¹:

* المعرفة لا تستهلك بالإستخدام في التطور والتولد وعكس ذلك تموت .

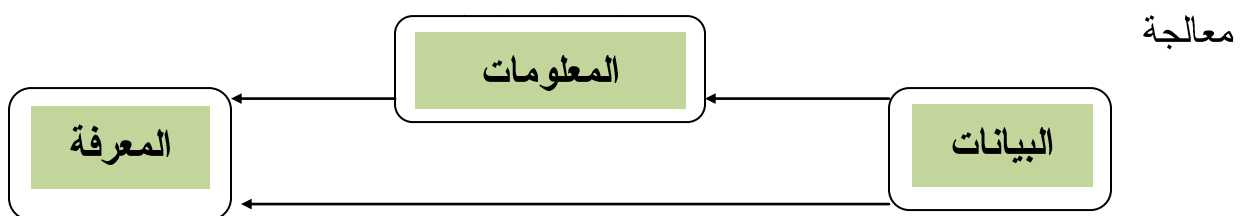
* إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية وتشير أيضا الى إمكانية نشر المعرفة وإنتقالها .
بالإضافة الى ذلك تتميز المعرفة بأنها²:

* غير مادية أي غير ملموسة، تتعرض للتغيير المستمر، لأن المعرفة نتاج العلم والتعلم والخبرة، وهي تراكمية بالإضافة إليها وهي تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار .

3 - العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة، وفجوة المعرفة :

يرى البعض أن هناك فرق بين المعلومات، البيانات والمعرفة وهناك من يرى إستخدام المعلومات كبديل ومرادف للمصطلحات الأخرى حيث سيتم ضبط العلاقة من خلال الشكل رقم (2) حيث تعتبر المعلومات هي ناتج تصنيع البيانات والمعرفة هي ناتج تصنيع المعلومات وذلك نتيجة إمتزاج المعلومات مع حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من علم أو ثقافة في مجال معين ووقت معين، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) : العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.



البيانات التي لها علاقة والبيانات العملية

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، درا الصفاء، عمان، 2008، ص93-94.

² احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار الكتاب العربي، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص8.

المصدر : احمد بدر، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص12.

الإطار المفاهيمي لإدارة

المعرفة :

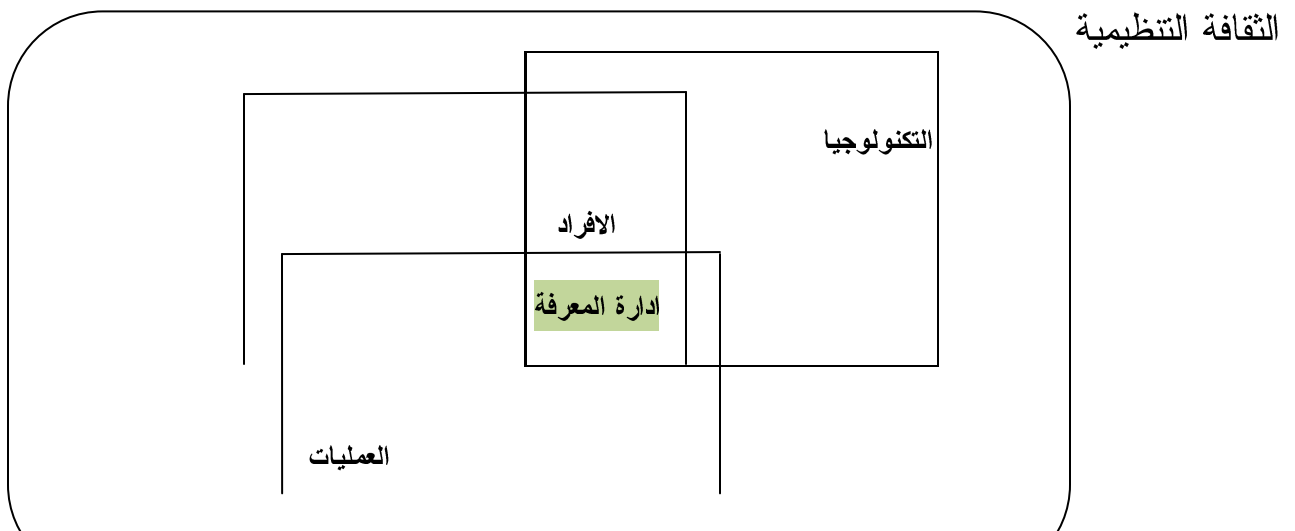
تم التطرق الى مفهوم إدارة المعرفة في عنصر شرح المفاهيم والمصطلحات في المدخل العام للدراسة حيث تم التكلم عن المعنى الغوي والإصطلاحي لإدارة المعرفة من وجهة نظر مجموعة من العلماء والباحثين ، كما تم إدراج التعريف الإجرائي .

1 - نشأة وتطور ادارة المعرفة :

أوجد الإنتقال من العصر الصناعي الى عصر المعرفة حالة من التغيير الكبير الذي لم يشهد من قبل، وتجسد من خلال مساهمات بيتر دروكر في السبعينيات من القرن العشرين عندما أشار الى مصطلح "عمال المعرفة" وتكلم عن العمال ذوي العقول والخبرات وأكد بأنها أكثر أهمية للمنظمة، من مهاراتهم التشغيلية وقد أخذت وتيرت التغيير تتسارع - في جزء منه - هو إستجابة لأنماط تنظيمية تجاوزها الزمن، ظهرت خلال الفترة الصناعية، عند ما كانت القرارات التجارية تعتبر أساسا لتخصيص رأس المال المحدود، وتحديد رأس المال للحصول على نتائج محددة.

وأيا كان شغل هذا التغيير ودوافعه، فقد كان لزاما على المنظمات تعلم التكيف من أجل البقاء وإلا ستؤول الى الإفلاس، لذا يعتبر الحصول على رأس المال هو أكثر سهولة في عصر المعرفة مما كان عليه في العصر الصناعي .

الشكل رقم (4) إدارة المعرفة : الأفراد، العمليات والتكنولوجيا في إطار الثقافة التنظيمية



Source: CAROL GORELICK, NICK MILTON, KURT APRIL, **PERFORMANCE THROUGH LEARNING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRACTICE**, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2004, p: 8.

بينما يتمثل التحدي الحالي في تحديد مصادر وقدرات جديدة للمنظمات لكي تنمو وتتطور وكذلك العمليات والتكنولوجيا عوامل رئيسية في تحقيق الفعالية .
كما تبنت منظمات الأعمال خلال الثمانينيات والتسعينيات برامج لتحسين الإنتاج وفق مبادرات الجودة - على سبيل المثال : إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات التجارية، ونموذج الجودة "سيكس سيقما" ، بعدها أصبح المدير الإستراتيجي في المنظمة يدرك أن الأصول غير الملموسة لمعظم المنظمات هي المفتاح في التميز والقدرة على التنافس، وعندها تبدأ إدارة المعرفة في إتقاط هذه الأصول الغير ملموسة وتخزينها وتقاسمها، حيث زادت مكانة إدارة المعرفة في 1990 .

ولقد تطور مجال إدارة المعرفة على مدى العقد الماضي من خلال مساهمة الأكاديميين من تخصصات متعددة، والإستشاريين، وعدد لا يحصى من الممارسات التي دلت بأن "إدارة المعرفة" كممارسة كان قبل الصياغة النظرية لهذا المصطلح¹ .

وقد اختلفت الآراء حول القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة، فالعديد من النقاشات تقول أنها مجردة مما يؤدي الى سوء فهم قيمة " معرفة ماتعرفه" حيث تم دمج إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مختلف فروع المنظمة فاصبحت جزء لا يتجزأ من جميع وظائف الأعمال، ومن أمثلة نجاحاتها شركة بريتش بيتروليوم، كلاريكا، ومن أوائل مستخدمي أدوات وممارسات إدارة المعرفة نجد منظمات الخدمات المهنية مثل شركة ماكينزي ، دي بيرز ، وغيرهم، حيث

¹CAROL GORELICK, NICK MILTON, KURT APRIL, **PERFORMANCE THROUGH LEARNING KNOWLEDGE MANAGEMENT in practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2004, p: 9.

بدأت هذه الشركات من خلال إكتساب المعرفة الوصول الى رأس المال المعرفي وإستثماره في حل المشاكل التي تواجهها فمثلا قام العمال الفنيون لخدمة زيروكس بتنفيذ أنظمة لتبادل "الحيل التجارية" التي طورها الممارسون مع مرور الوقت، مما أدى الى خفض التكاليف وزيادة رضا العملاء¹.

2 - إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها وأبعادها :

2-1- أهمية إدارة المعرفة :

لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على المعرفة لتجميع الارادات الناتجة من الوظائف الإدارية وهذه المجالات من الأعمال القانونية التمويلية والموارد البشرية وأنظمة المعلومات يجب أن تسعى لإعادة تنظيم ذاتها كمقدمة تزيد من القيمة المضافة ويتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط المختصرة لصالح الدين الكبيسي كآلاتي² :

- * تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها.
- * تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- * تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

* توفر الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

وحيث وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات والمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال إبتكاره لتكنولوجيا المعلومات جديدة، ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح وكل ذلك دفع الى خلق ما يسمى بالمعرفة التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً³.

¹ IBID, p: 10.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005، ص42-43.

³ http://www.aljahirah.com.sa/digimag/ogtes_50.htm

2-2- أهداف إدارة المعرفة :

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف مايلي¹.

- * توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة .
 - * حفظ المعرفة و تخزينها بالأماكن المخصصة لها .
 - * نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة .
 - * تسهيل عملية تقاسم المعرفة .
 - * السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على تطبيق وبناء مدخل إلى إدارة المعرفة .
 - * تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته .
- 2-3- أبعاد إدارة المعرفة :**

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة وهي²:

2-3-1 - البعد التكنولوجي : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة، بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

2-3-2 - البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، حيث يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية .

¹ Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema Press), 2001 , pp.77-98.

² Dueck, G., **Views of Knowledge are Human Views**, **IBM Systems Journal**, vol. 40, no. 4, 2001, pp. 885-888

2 - 3 - 3 - البعد الاجتماعي : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة .

ويشير البعض أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي¹:

1/ التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة .

2/ التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : يجري هذا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا وإستخداماتها .

3/ التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا المحور يجري التركيز على إستخدام المعرفة مما يؤدي الى دعم وتعزيز القيمة الإقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائما تكفل نجاحاً طويلاً .

4/ التركيز على فعالية المنظمة : يجري هذا التركيز على إستخدام المعرفة بما يقود الى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية .

2 -4- قياس إدارة المعرفة :

ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات جادة لوضع مقاييس لإدارة المعرفة، أسهمت بشكل كبير في توجيه الفكر الإداري نحو هذا الموضوع، مما حدا بالعديد من المنظمات الى تطبيق إدارة المعرفة في أعمالها، ووضع مقاييس تتلاءم مع طبيعة عملها وتحقيق الفوائد المرجوة . وفي هذا السياق وضع "البنك الكندي" معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل، مساويا أو يفوق معدل التغيير في البيئة الخارجية، كمعيار يقيس من خلاله غزارة المعرفة في البنك،

¹ Grover, V., and Davenport, T., General Perspectives on Knowledge Management, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, 2001, pp. 5-21.

كما طورت "الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير" أداة لقياس وتحديد استعداد المنظمة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري (الموجودات غير الملموسة) وسميت هذه الأداة بـ¹:

"انفولابن" هي مجموعة أسئلة يطلب من المستجيب إختيار أحد الثلاث خيارات الذي يقابل رقمان وتحسب نقاط التسجيل لتحديد درج إستجابة المنظمة، وحددت "داروش" مقياساً لإدارة المعرفة يتمثل في إستمارة إستبيان تحوي على 97 بنداً منها :

73 بنداً متصلاً بإكتساب المعرفة، و29 بنداً متصلاً بنشر المعرفة، و31 بنداً يتعلق بالإستجابة للمعرفة .

وغيرها من المقاسات في أوروبا وأمريكا، وبناءً على ذلك يمكن القول أن جميع هذه الجهود في وضع مقاييس إدارة المعرفة، أسهمت في زيادة تهافت المنظمات على تطبيق إدارة المعرفة في بيئتها الداخلية والخارجية، وحققت بعضها نتائج فائقة في تطوير أدائها وتعزيزه.

3 - عمليات إدارة المعرفة :

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عمليات، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها لاتعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، كما يشير "كينغ" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها، كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة²، ويمكن الإشارة على أربعة مقاربات فيما يخص إدارة المعرفة³:

المقاربة الأولى / يشير "الي" إلى أربع عمليات معرفية، تكون دور المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليده من جديد.

¹ بأسرودة، توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعة

الغذائية اليمنية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص53.

² الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع

الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص67.

³ حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، اثناء للنشر والتوزيع،

2008، ص26-27.

المقاربة الثانية / هي لمنظمة " ارثر اندرسون " حيث حددت سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي (تحديدها وتجميعها وتكييفها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها).

المقاربة الثالثة / قدمتها "دافانبورت" تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها، حيث لا يمكن ان ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل .

المقاربة الرابعة / وهي مقاربة "توناكا وتاكوشي" الجديرة بالذكر حيث أكد ان توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة .

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان اغلبهم قد أشار الى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

3 - 1 - تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن نتائج عمليات التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للإستمرار في عملية الإستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عمليات التشخيص إكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ولمواقعهم .

لذلك إن أرادت المنظمة رصد معرفتها عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف¹:

1/ مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها من خبرات ومعلومات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها .

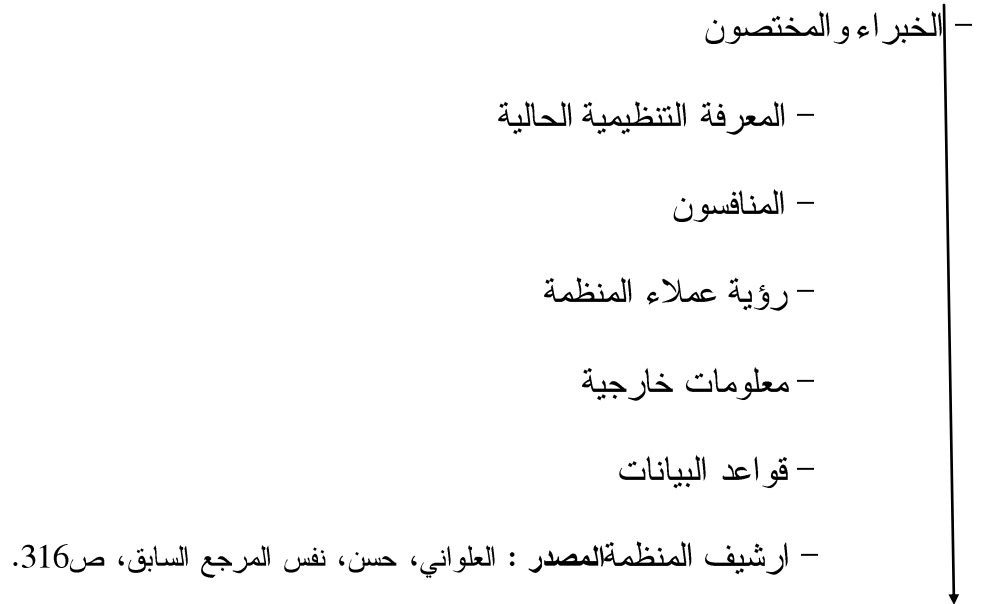
2/ التعرف على المعرفة من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة .

¹ حسين عجلان حسن، المرجع السابق، ص 26-27.

فضلا عن ذلك تعتمد مصادر الحصول على المعرفة وتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (5) : مصادر المعرفة التنظيمية

ضمنية صريحة



وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة، مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها .

3 - 2 - تحديد أهداف المعرفة :

تدرك المنظمات أن المعرفة وإدارتها ليست الهدف بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتذكر أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف معينة، ودون تحديد تلك الأهداف تصبح غير مجدية وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخرن والتوزيع والتطبيق .

3 - 3 - توليد المعرفة :

تشير عمليات توليد المعرفة الى تلك العمليات التي تعني شراء، إمتصاص، اسر، ابتكار، إكتشاف، إكتساب ، وإستحواذ المعرفة، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، والإمتصاص يشير الى القدرة على الفهم والإستعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والإبتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والإكتشاف يشير الى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات¹.

3 - 4 - خزن المعرفة :

وهي مهمة جداً لاسيما المنظمات التي تعتمد على صيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة في قواعدها مهم، مثل الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية وغيرها من المعارف، أما المعرفة الضمنية فيتم الإحتفاظ بها عن طريق التدريب والحوار².

3 - 5 - توزيع المعرفة :

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالإستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار، الخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، وتشمل عملية التوزيع على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة³ :

* فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي .

* شبكة المعلومات الداخلية "الأنترنت" .

* وكلاء المعرفة

* الندوات، الملتقيات والمؤتمرات .

3 - 6 - تطبيق المعرفة :

¹Claire Beyou , Manager Les Connaissances, France , 2003 , p 39

² حسين عجلان حسن، المرجع السابق، ص28.

³ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص76.

تطبيق المعرفة هو ابرز عملياتها، اي مصطلحات الإستعمال، إعادة الإستعمال، الإستفادة، والتطبيق، حيث يسمع بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديد والتي تؤدي الى إبتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة "بالحلقة المغلقة" وقد إستخدمت عدت اساليب لتطبيق المعرفة منها¹:

* مبادرات العمل * مقترحات الخبر الداخلي * إعتقاد مقاييس للسيطرة على المعرفة... الخ

مداخل ونماذج إدارة المعرفة :

1 - مداخل إدارة المعرفة :

هناك الكثير من المداخل التي تنتهجها إدارة المعرفة نذكر منها :

1-1- مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة :

في إدارة المعرفة ثمة هرمية تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات والمعرفة... الخ، وهي على أشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعا من حيث الترتيب حيث تبدأ من البيانات بإعتبارها المادة الخام لتتدرج الى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة، وإطار ذلك "باربا هيكل" الذي يتضمن تحديدها خمس مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات الى الحكمة هي²:

1/ البيانات : وهي المادة الخام

2/ المعلومات : وهي البيانات المعالجة او (البيانات + السياق).

3/ المعرفة : وهي الذكاء زائد الصدقية

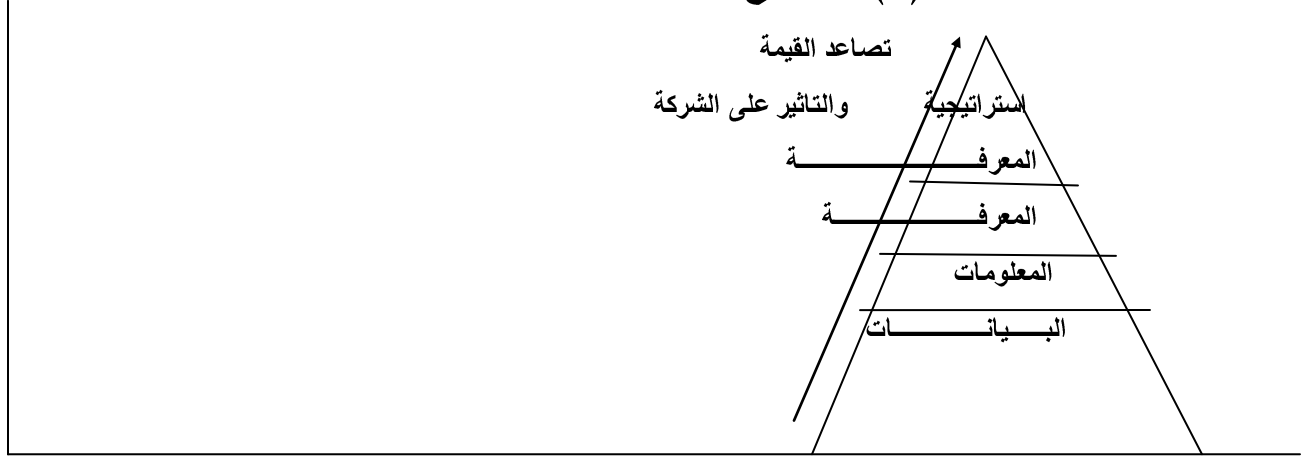
4/ الحكمة : وهي المعرفة + التوليف أو التركيب

والنموذج الذي يقدمه نجم عبود نجم يقوم على السلسلة الممتدة على البيانات الى المعلومات ثم الى المعرفة لتنتهي في إستراتيجية المعرفة والتي تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة أو الابتكار.

¹ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 78-79.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق، عمان، 2007، ص111.

الشكل (6) : نموذج البيانات - استراتيجية المعرفة



1-2- المدخل الإبتكاري :

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة فهو حلزونية المعرفة لـ"توناكا" يعتبر تسيير المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينيات العملية المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة والتحدي الأساسي بدل المحافظة عليها .

2 - نماذج إدارة المعرفة :

لقد قدمنا عدت نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وانشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجياتها وإفتراضاتها الأساسية، وفي مايلي بعض هذه النماذج¹ :

1-2- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة :

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة توجد في أربعة اشكال هي :

1/ المعرفة قد تكون في شكل مادي وتكون ممثلة في براءة الإختراع .

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص117-118.

2/ المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية

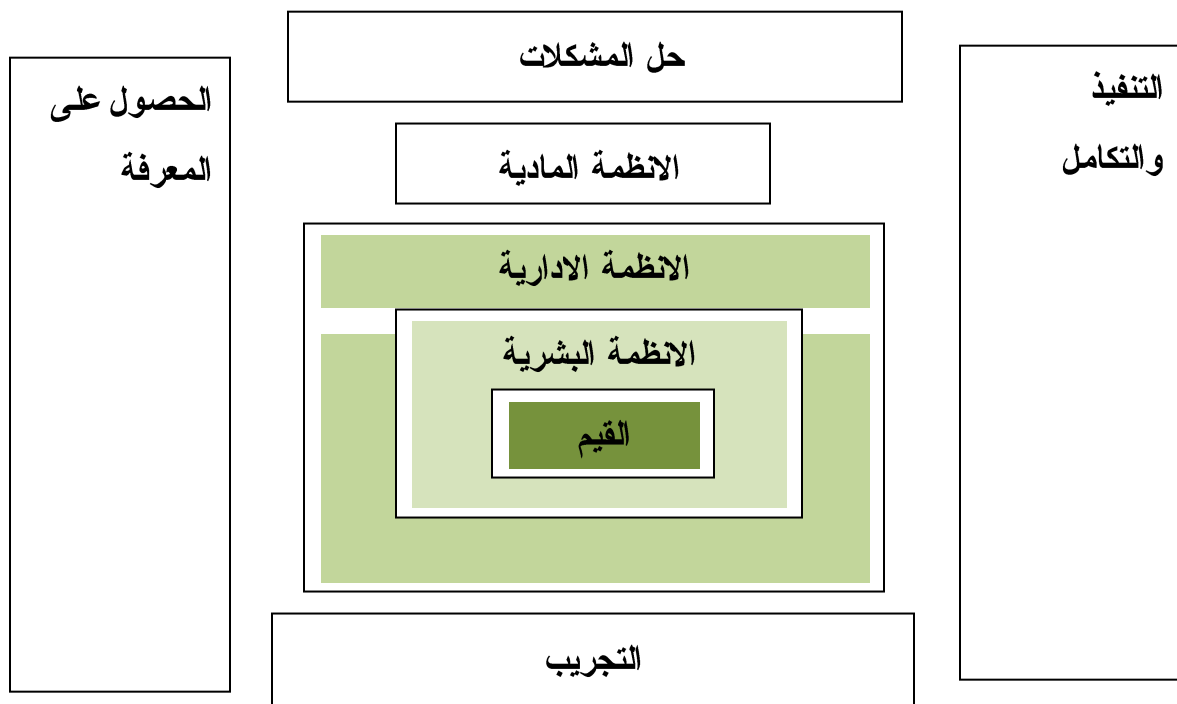
3/ المعرفة قد مجسدة في الأنظمة الإدارية، وتكون مجسدة في طرق التعلم مما يجعلها فعالة .

4/ المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير

السلوك في موقع العمل أو

مايسمى بالثقافة التنظيمية وفي مايلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي :

الشكل رقم (7) : نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



2-2- نموذج البنك الكندي التجاري :

ركز "دارلينغ 1996" على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، حيث وضعها في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشاريين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المؤسسة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة، وهي :

1/ التعلم الفردي : حيث وضعت مسؤولية التعلم على الأفراد أنفسهم .

- 2/ تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- 3/ تعلم المؤسسة : عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
- 4/ تعلم الزبون : أدرك البنك أن الزبون بحاجة الى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي .

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تتطرق من التعلم الذي يشمل المؤسسة كنظام مفتوح، أي أن كل عناصر المؤسسة البشرية عليها ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة، وخلاصة القول ان نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها...لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع كي تستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، افراد، ثقافة تنظيمية من اجل بلوغ الأهداف المنشودة .

خلاصة الفصل :

تتكون المعرفة من صفات الأفراد، المهارات، القدرات، المواهب والخبرات، كما أن لها صفات أخرى ضرورية، ونظراً لأهمية العنصر الإنساني فقد أعلن الإقتصاديون بأن الطبقة العاملة المثقفة والمتدربة بشكل جيد تعتبر أهم رأسمال للمنظمة، وتوجب هذه الحقائق على الإدارة الواعية أن تسعى جاهدة للإستفادة من الطاقات البشرية، بفتح قنوات الإتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي، تحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي يخرنونها بداخلهم، حتى تجد طريقها للإندماج فبيما يتم من عمليات، منتجات، نظم وخدمات، في المؤسسة .

وإدارة المعرفة هي التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وإختيارها، وتنظيمها وإستخدامها ونشرها أخيراً وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تساعد على إتخاذ القرار، حل المشاكل، التعلم، التخطيط الإستراتيجي .

لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة، خاصة بعد ظهور مستجدات التنمية المستدامة وبالتالي ساهمت في تخفيض التكاليف مما نجم عنه زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع الى مايسمى بصناعة المعرفة والتي لها دور في تحديد قوة المنظمات وذلك عن طريق تمكينها من الحصول على ميزة تنافسية، وتحسين الأداء والسعي لإدامته وهذا ما تم التطرق اليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي

مقدمة :

لقد إجمع الباحثين والمفكرين أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة أو المنشأة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنشأة الى أسمى أهدافها ، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة ، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنشأة من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي ، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنشأة مكانتها بين المنشآت الأخرى من خلال أدائه الوظيفي ، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو .

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه وإستخلاص عناصره ، وذكر محدداته ومعاييره ، كما سنتطرق الى عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد في المنشأة من خلال أبراز مفهومه وأهدافه وأهم الخطوات في عملية تقييم الأداء ، وكذا التطرق الى أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي .

الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية:

للأداء الوظيفي يؤثر بشكل كبير على إستقرار أو ازدهار أي إدارة كانت، وبطبيعة الحال إدارة المنشآت الرياضية لأهميته وأهميتها، فنجاح المنشأة في تحقيق أهدافها يعتمد أساساً على كفاءة الموارد البشرية الموجودة لديها، وهذا الأخير يمكنها أن تتوافر مع إعتقاد إستثمار فعال ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء هؤلاء الأفراد العاملين بالمنشأة الرياضية، حيث يعتبره المختصون في مجال الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية هو المقياس الذي يتضح من خلاله مدى نجاعة ما ذهبت إليه إدارة المنشأة من إجراءات وإستراتيجيات للاستثمار البشري التي إعتدتها، ويستوجب الكلام عن الأداء الوظيفي التطرق المجموعة من العناصر لتوضيحه

1- تعريف الأداء الوظيفي:

أعطيت له عدة تعريفات يمكن أن نجملها فيما يلي:

- "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، ويظهر من حيث مكوناته ومعايير ككمية الجهد المبذول ونوعه ونمطه وكذلك أبعاده"¹

- "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".

- "عبارة عن إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل إجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل".

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1983، ص 33.

على ضوء هذه التعريفات وتركيز كل منها على نقطة معينة في الوصول إلى تحديد معنى الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنشأة يمكن القول أن هذا الأخير هو مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة ببعضها والتي تجمع بين قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وتحمل مسؤولياته، حيث تتضمن الجودة في الأداء والكفاءة في التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة، والإبداع في العمل بأكثر وأفضل مما هو مطلوب أو على الأقل بالمعايير المحددة سلفاً من إدارة المنشأة.

على ضوء ما ذكرناه تتضح مجموعة من الخصائص للأداء الوظيفي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى والخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال، تتمثل الأفعال على سبيل المثال في الإجراءات البعيدة لإدارة الموارد البشرية كونها وسيلة أو أسلوب ينتهج للاستثمار البشري، أما ردود الأفعال فتتجلى كنتيجة في الأداء المهني الجيد المرتكز على الكفاءة والتفاعل والإبداع.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون من مجموعة من العناصر، وهي¹ :

- الموظف بما لديه من مؤهلات تتماشى مع عمله المسند إليه.

¹حسن محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص92 و93.

- الوظيفة كونها الإطار الذي يسير وفقه الأداء المطلوب بعيدة على العشوائية.
- مناخ العمل والموارد والأنظمة والهيكل التنظيمية المحددة له.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عنالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل بما تتضمنه من الدقة والنظام والإتقان والتمكن، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وتفادي الأخطاء قدر المستطاع.
- حجم العمل ومقارنته بظروف العمل العادية أو حتى الإستثنائية، وما يقابله من سرعة الأداء.
- المثابرة والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية، ومدى الحاجة إلى نطاق الإشراف والتوجيه بين ضيقه أو إتساعه.

3- محددات الأداء الوظيفي:

- إن محددات الأداء الوظيفي هي عبارة عن مزيج بين الجهد المبذول من الموظف لإنجاز أعماله، وما يتمتع به من مهارات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنشأة التي ينتمي إليها، ومن هنا تتضح تلك المحددات فيما يلي:¹
- 3 - 1 - **الجهد:** والمقصود به تلك الطاقة البدنية والعقلية للموظف كي يتمكن من تحقيق أو القيام بالأداء المطلوب منه.
 - 3 - 2 - **القدرات:** ويقصد بها تلك الخصائص الشخصية التي تسهل وتساعد الموظف في عمله كأن يكون إجتماعي مثلا فيسهل عليه ذلك إقامة وتكوين علاقات إنسانية مع باقي الموظفين فيساهم ذلك في إستقراره في العمل وسهولة أدائه.

¹راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص110.

3 - 3 - الدور: إذ يجب على الموظف أن يدرك الدور المنوط به، وهذا له علاقة بوظيفة

التنظيم التي توضح - كما هو مفترض - لكل عامل أو موظف مايقع تحت مسؤولياته وواجباته كي يتم تفادي العشوائية والفوضى داخل المنشأة، بل أكثر من ذلك من حيث أن إدراك الموظف للدور المنوط به سيجعله يكتسب خبرة سريعة وإتقانة جيدة لأعماله المنوط بها.

4- العوامل المرتبطة بالإستثمار البشري وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

ينتج الأداء الوظيفيين تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على قدرات عملية جيدة، لكن دون توافر الدافع، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع لكن دون القدرة على القيام بعمله، وعليه فإن الأداء الوظيفي يعد نتيجة للتفاعل بين ثلاثة متغيرات أو عوامل أساسية هي الدافعية، ومناخ العمل، والقدرة على إنجاز العمل، فأهمية الإتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث أن تكوين إتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى عدم الإحساس بالإستقرار فيسعى إلى الإنتقال إلى عمل آخر، فمع إنخفاض مستوى الروح المعنوية ينخفض بشكل حتمي مستوى الأداء، بينما تكوين إتجاهات مساعدة على العمل من¹ شأنه أن يرفع الروح المعنوية، ويزيد من الرضا الوظيفي ومن الإستقرار في العمل، والشعور بالإنتماء، والإجتهد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وإرتفاع مستوى الكفاءة بشكل بديهي، وتعد في هذا السياق تجارب "هاوثورن" التي قام بها "إلتون مايو" من أوائل الدراسات التي ركزت على المتغيرات المعنوية والعلاقات الإنسانية من حيث إتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكياتهم الوظيفية وذلك في إطار ما عرف بنظرية العلاقات الإنسانية، ذلك أن "إلتون مايو" وفريقه ركزوا على الظروف والمتغيرات المادية كالإضاءة والتهوية وغيرها لمعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لعمال شركة وسترن إلكترونيك، لكنهم توصلوا إلى أن هناك عوامل غير

¹حسن محمد الحراشة، نفس المرجع السابق، ص93.

مرئية وغير مادية فاستعانوا بفريق عمل من جامعة هافارد سنة 1927، فبدأ مايووفريقه بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية وبعد قيامه بتجربته المعروفة بهاوثرن إستنتج أن هناك عوامل أخرى تتمثل أساسا في مناخ العمل الماعي، والإشراف المشترك، ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات إجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم البعض، الأمر الذي يؤدي الى أداء العمل بنشاط، وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار¹. إضافة إلى ذلك كله نجد أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر هي الأخرى بشكل كبير على الأداء الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

4 - 1 - المناخ التنظيمي:

يرى البعض أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص المادية وغير المادية التي تميز بيئة العمل الداخلية والمدركة لدى العمال في أي منظمة، وقد يختلف ذلك الإدراك بين العمال حسب إختلافهم في الجنس أو المستوى التعليمي أو التخصص مما ينعكس على سلوكياتهم ودوافعهم وأدائهم الوظيفي، ويرى آخر أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في منشأة واحدة²، وعليه وبالرجوع إلى مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي الذي يعد بذلك بيئة للإستثمار البشري لتفعيل ذلك الأداء يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنشأة الرياضية أو غيرها، إضافة إلى الإتصالات والتفاعلات والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين على إختلاف المستويات الإدارية عمودية وأفقية أي سواء تلك الموجودة بين الموظفين فيما بينهم أو بينهم وبين الإدارة من خلال توفير الإدارة للمناخ التنظيمي المرتكز على إستراتيجيات وعمليات هامة مثل مشاركة المعرفة وإستعمال المعلومات والمناخ التنظيمي في حد ذاته، وبالتالي فإن أهمية المناخ

¹صالح المهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور أغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011، ص61.

²موسى ألوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والإستشارات، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص383.

التنظيمي للمنشآت بما فيها الرياضية بطبيعة الحال تبرز في جوانب عدة كتبادل ومشاركة ونقل المعرفة وغيره ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ورفعته لمستوى الأداء الوظيفي، كما يؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية لهاؤلاء بشكل إيجابي كونهم يقضون معظم أوقات العمل مع بعضهم وبوجود احتكاك بينهم وبين رؤوسهم على كافة المستويات.

4 - 2 - الروح المعنوية لدى الموظف:

لقد أصبح هناك إجماع بين الباحثين في مجال الإدارة على أن مواقف الموظفين وإتجاهاتهم وميولهم نحو مجال عملهم ومؤسساتهم تؤثر بشكل كبير جداً على الأداء الوظيفي، من أهمها وأولها ما تناولنا سابقاً من تجارب هاوثورن ونظرية العلاقات الإنسانية من منطلق إعتبارها إحدى أهم نظريات المدرسة السلوكية، ذلك أنه إذا نجحت المنشأة في إختيار موظفيها و عملت على خلق روح معنوية بينهم ينتج عنها تكوين مايسمى بروح الفريق فإن ذلك من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الأداء الوظيفي الفعال، لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل هناك عوامل أخرى من شأنها هي الأخرى أن تساهم في الوصول إلى تلك النتيجة المرجوة من كل منشأة، فحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح هي الأخرى تكفل الإحتفاظ بمستوى مناسب وجيد من الأداء الوظيفي، كما تعتمد الروح المعنوية بطريقة وثيقة بالإستراتيجيات البعدية للموارد البشرية، فإرتكاز إدارة المنشأة على تجسيد نظم فعالة في تلك الإجراءات ، سيؤدي كنتيجة حتمية وغير مشكوك فيها نظرية وعملية إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين، الأمر الذي سينعكس طبعاً على مستوى الأداء الوظيفي كونها مؤشرات ذات علاقة مباشرة وأكيدة.

4 - 3 - القدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:

أشرنا في هذا المحور أن الموظف عليه أن يدرك الدور المنوط به لأن ذلك سيبعد حتما العشوائية والفوضوية في القيام بالمهام، حيث يعود ذلك إلى التنظيم الجيد في توزيع المهام فتتضح الأدوار الوظيفية إن صح التعبير، فالأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالإجتهد

والمثابرة ومدى المهارة الموجودة والجدية المطلوبة التي يسهل إكتسابها بالخبرة والتدريب، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لابد أن تسعى إدارة المنشأة إلى استغلالها بالطريقة الجيدة مع الإبتعاد عن ما يسمى بالاهتلاك وتوفير كل مامن شأنه أن يساعد الموظف على قيامه بمهامه¹ وهذا ما يمكن أن نعتبره مؤشرا للقدر، إذ يمكن أحيانا أن يكون لدى الموظف مؤهلاته وإمكانياته الإيجابية، لكن تقابل بمثبطات تحول دون قدرته على أداء مهامه بالمستوى المطلوب، وهذا يعتبر بشكل واضح الإتجاه المعاكس للإستثمار البشري .

5- أبعاد الأداء الوظيفي:

بالرجوع إلى دلالة الأداء الوظيفي نجد أن له أبعاد ثلاثة تتمثل في كمية الجهد المبذول والجهد المبذول ذاته، ونمط الأداء.

5 - 1 - كمية الجهد المبذول:

تعتبر هذه الأخيرة عن مقدار الطاقة الذهنية أو البدنية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر مقياسا لسرعة الأداء أو كمية الأداء الوظيفي، أي أنها تتمثل أو تمثل البعد الكمي للطاقة المستهلكة.

5 - 2 - الجهد المبذول:

في هذا البعد من الممكن أن لا يتم التركيز على سرعة الأداء أو البعد الكمي، بل يتم التركيز على نوعية الجهد المبذول، مما يعني ما يمكن تسميته بالبعد الكيفي كالعامل على خلو الأداء الوظيفي للعامل من الأخطاء من منطلق الكفاءة والمهنية والإتقان، بل تقاس به أيضا مدى توافر الإبداع في الأداء الوظيفي.

5 - 3 - نمط الأداء:

ويقصد به الطريقة المعتمدة أو الأسلوب المتبع للقيام بالأعمال الموكلة إلى الموظف، والتي قد تختلف من موظف إلى آخر، وذلك في حال وجود نطاق معين من الحرية التي قد تمنحها

¹ حسن محمد الحراشنة، نفس المرجع السابق، ص96.

الإدارة للموظفين، حيث نجد في بعض المؤسسات أو المنشآت أن الإدارة هي التي تفرض على الموظف نمطا معيناً يتوجب عليه إتباعه لأجل توحيد تلك النمطية في الأداء ، وهذه الأخيرة يعتبرها البعض مبدأً أساسياً من مبادئ الإدارة، كما جاء في نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وهذا البعد يسهل إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تظهر في العمل¹.

6- تقييم الأداء الوظيفي:

ركز الكثير من رجال الإدارة، والمختصين منهم بإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص على تقييم الأداء الوظيفي، أو كما يسميه البعض بتقييم أداء الموارد البشرية، أو الرقابة على أداء العاملين، ركزوا في كلامهم على هذا العنصر أكثر من تناولهم للعناصر الأخرى المتعلقة بالأداء الوظيفي كونه يمثل جوهره، ولذلك فقد أعطيت له عدة تعاريف منها:

- "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه ورؤسائه أو مرؤوسيه"².

- "وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة"³.

وبالرجوع إلى هذا التعريف نجده يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفكرة أبعاد وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في التكنولوجيا ومجتمع الأفراد وكيفية تنظيم هذه العمليات، حيث يتضح أن اعتماد المنشأة على تلك الإجراءات سيحقق أداء للموارد البشرية مما يجعل نتيجة عملية تقييم الأداء إيجابية بطريقة حتمية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.

² لوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2015، ص163.

³ حداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص123.

- "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تمارس من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك الحكم مثالية لإعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي عن طريق أداء العامل"¹.

أو من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية هو: عملية تتضمن دراسة وتحليل أداء الموظفين لمهامهم وملاحظة ورقابة كيفية قيامهم بذلك وذلك للحكم على مدى نجاعة الأساليب التي تعتمدها الإدارة في التعامل معهم رجوع إلى مستويات الكفاءة المتوفرة لديهم وإمكانية تطويرها مستقبلا بالشكل الذي يعود بالنفع على تلك المنشأة، حيث تركز أغلب تلك الأساليب على إستراتيجيات إدارة المعرفة كتبادل ومشاركة المعلومات والمعرفة بجميع أنواعها وخلق بيئة تنظيمية لتفعيل ماسبق ذكره عن طريق التكنولوجيا وغيرها من محركات البحث.

6 - 1 - أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيمايلي:

- توفير المعلومات الكافية عن الكيفية التي يتم إتباعها في تأدية الأعمال بهدف تحديد المسؤوليات وإمكانية المساءلة عن الأخطاء، كما تفيد هذه المعلومات في تسهيل تحسين أداء الموظفين وتطويره، وبذلك يسهل على الإدارة معرفة مستوى الأداء الوظيفي العام داخل المنشأة.

- تمكين الإدارة العليا من تقييم المشرفين أيضا في الإدارة الوسطى من حيث مدى نجاعة الأساليب التي يعتمدون عليها في إشرافهم على المرؤوسين في الإدارة الدنيا، وهذا أحد العوامل الإيجابية لإعتماد المنشأة مستويات إدارية تسهل العمل وتوضح نطاقه ونطاق المسؤوليات والواجبات فيه.

¹ Sekioulakhdar et autres. Gestion de ressource humaines. debooeehUniversity. Canada.2001.p320.

- مساعدة الإدارة العليا على الإلمام بمدى تجسيد وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ومدى إنعكاس هذا على الأداء الوظيفي الذي يفترض فيه أن يسير وفق تطبيق فعلي لتلك الوظائف، إضافة إلى معرفة مدى وجود العدالة الوظيفية بين العاملين.

- مساعدة الموظفين والإدارة على حدٍ سواء من معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في العمل وبالتالي سهولة تصحيح الأخطاء.

- خلق نوع من الإستقرار أو الراحة النفسية لدى الموظفين كونهم يعلمون أن الإدارة تجسد رقابة على أعمالهم، وبالتالي فإن الكفاءة وتأدية المهام على أكمل وجه لن تذهب سدى، ولهذا علاقة بما تم تناوله من تنمية ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين¹.

كما تهدف عملية تقييم الأداء أيضا إلى الكشف عن الحاجات التدريبية لأن النقص التي تحتاج إلى تدارك وتصحيح ستظهر غالبا، وعملية التدريب هي إحدى الإجراءات التي تعتمد إليها الإدارة للتصحيح، وحتى التطوير ومسايرة كل ما يستجد في مجال إدارة المنشآت عموما، والرياضة على وجه الخصوص، وما يتعلق بالتدريب ينطبق أيضا على غيره من الإستراتيجيات والعمليات والأبعاد المتمثلة في البعد التنظيمي والإجتماعي والتكنولوجي وغيرها، فالترقية هي الأخرى على سبيل المثال قد تأتي كنتيجة لما أظهرته عملية تقييم الأداء من وجود موظفين أكفاء ويؤدون وظائفهم بشكل دقيق ومنتظم وفعال مما يجعلهم أهلا للمشاركة والتنظيم وتبادل الخبرات والمعرفة، خاصة وأن هذا الإجراء سيزيد الوتيرة الإيجابية، بلحتى زيادة التركيز من جدية هؤلاء الموظفين ومواصلتهم العمل بكفاءة مهنية عالية.

6 - 2 - خصائص تقييم الأداء الفعال:

لكي تنجح عملية تقييم الأداء الوظيفي يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص، حيث تساعد هذه الأخيرة على إكتشاف الثغرات وإستدراكها وتصحيحها، ومنبين تلك الخصائص ما يلي:

¹ حسن محمد الحراشة، نفس المرجع السابق، ص104.

- الشمولية من حيث ضرورة توسيع نطاق تقييم الأداء ليشمل جميع الموظفين داخل المنشأة مهما كانت مستوياتهم ومراتبهم الإدارية.

- أن يكون التقييم عملية وعلمية فهذا يساعد على الوصول إلى أداء جيد، وتتمثل العملية في إعتاده على أسس علمية، إذ لا يجب أن تكون عشوائية، إضافة إلى ربط ذلك بضرورة أن يكون عملية فتكون هناك ما يمكن تسميته بالموضوعية البعيدة عن الحسابات الشخصية أو الخلافات بين من يقيم ومن يقيم.

- أن تعطى الفرصة للموظفين للمشاركة في عمليات تقييم الأداء وفق نطاق السلطة والمسؤولية الممنوحة لهم، خاصة وأن ذلك يولد لدى الموظف في أغلب الأحيان ما يسمى بالرقابة الذاتية¹.

- أن تكون الآليات التي تتم وفقها عملية التقييم واضحة وصادرة عن مستوى الإدارة العليا، وأن تعتمد تلك الآليات على دقة المعلومات وصحتها تفاديا للتقييم الخاطئ الذي سينعكس سلبا في حالة حدوثه على الأداء الوظيفي.

- من خصائص التقييم الفعال أيضا أن يكون دورية، أي يتميز بالإستمرارية رجوعا إلى طبيعة هذه العملية، إذ لا يعقل أن تتم الرقابة أو تقييم الأداء ظرفية أو متقطعة، فهذا يجعله يؤثر سلبا على المنشأة ككل².

6 - 3 - إستعمالات تقييم الأداء للإستثمار البشري:

هناك إستعمالين مختلفين لعملية تقييم الأداء، وكلاهما يرتبط بشكل وثيق بالإستثمار البشري من خلال الإستراتيجيات البعيدة للموارد البشرية، ويتضح ذلك على النحو الآتي:

6 - 3 - 1 - تقييم الأداء للأغراض الإدارية: وتتمثل هذه الأغراض فيما يلي:

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت الطبعة الأولى، 2002.

² عامر خضير ألكسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

- تحديد التعديلات التي ستتم على الأجور.

- إتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو التنزيل من مستوى إلى أقل منه .

- إتخاذ العقوبات اللازمة ضد المقصرين من الموظفين في أداء مهامهم، خاصة حين يحدث ذلك رغم توفير الإدارة الظروف الملائمة للأداء الوظيفي، وهذا مايسميه البعض بالتحفيز السلبي، بحيث يدخل هو الآخر ضمن إستراتيجيات الإستثمار البشري.

6 - 3 - 2 - تقييم الأداء لأغراض التنمية المهنية:

يمثل تقييم الأداء بالنسبة للموظفين مصدراً ذا قيمة للمعلومات اللازمة لتحديد خطط التنمية المستقبلية الخاصة بهم، ذلك أن تحديد نقاط القوة والضعف والإحتياجات التدريبية خلال دراسة نتائج تقييم الأداء يمكن الموظف من معرفة مدى التقدم الذي وصل إليه إن وجد، ويلعب المدير هنا دوراً هاماً، إذ يجب عليه أن يوضح للموظفين التعديلات الواجب عليهم إدخالها على أدائهم والسبل المثلى لذلك، فكثيراً ما يجهل الموظفون كيفية تطوير أدائهم فيكون من الضروري على المدير أو المسؤول توجيههم حتى لا يتكرر الأخطاء المكتشفة.

6 - 4 - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق وأساليب متعددة يتم إعتماؤها في عملية تقييم الأداء الوظيفي فنجد بعض المدراء يعتمد على واحدة منها فقط ليستعملها مع الموظفين، بينما يلجأ البعض الآخر إلى تنويع الأساليب إما حسب المستوى الإداري أو حسب طبيعة النشاطات أو حسب مجموعات الموظفين، وهذا كله لأجل تطبيق الطريقة التي تتناسب مع طبيعة نشاط المنشأة ووضعها الاجتماعي والبيئي، ووفق ما يتناسب أيضاً مع الأهداف المرجوة، وقد قسم البعض هذه الطرق المتعددة ضمن مجموعة من المداخل المختلفة هي المدخل المقارن، مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج.

6 - 4 - 4 - المدخل المقارن :

تدخل ضمنه أربعة طرق هي:

- **طريقة الترتيب:** تعتبر من أقدم الطرق، وترتكز على ترتيب أداء الموظفين بالتسلسل من الأفضل إلى الأسوأ، وهي طريقة يراها البعض غير موضوعية كونها صعبة في تحديد درجة الأفضلية، إضافة إلى أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- طريقة المقارنة الزوجية أو المزدوجة:

يتم فيها المقارنة بين كل موظف وباقي الموظفين من نفس القسم أو المصلحة، ثم يتم تحديد ثنائيات يتحدد فيها الأفضل لكي يتم اختياره مع هذه المقارنات وعلى ضوءها يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين¹.

- طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد على تقنية توزيع التقديرات التي يحصل عليها العاملون من خلال إحدى الطرق الأخرى ومقارنة تلك التقديرات بين مختلف الموظفين، ومثالها أن تقوم إدارة المنشأة الرياضية بتقييم أداء الموظفين باستخدام سلسلة تقييم تتضمن خمس تقديرات، ثم تتأكد من مدى صحة التقييم من خلال نتيجة التوزيع للتقديرات التي يجب أن تكون طبيعية بحيث تكون نصب التقديرات كالاتي: 10% = أداء غير مرضي، 20% دون المستوى المطلوب، 40% في المستوى المطلوب، 20% فوق المستوى المطلوب، 10% أدائهم جيد جداً².

- طريقة توزيع النقاط:

تتطلب هذه الأخيرة من المدير أن يقوم بتوزيع عدد معين من النقاط على كل الموظفين حسب درجة ومستوى الأداء الذين قاموا به، بحيث يحصل الموظف صاحب الأداء الأفضل على أعلى عدد من النقاط وهكذا حتى يتم منح الموظف صاحب أقل أداء عدد من النقاط، فيتمكن المدير بذلك من التمييز بين جميع الموظفين رجوعاً إلى نقاطهم المتحصل عليها³.

¹ حدادوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص130.

² روبرت مائيس، جون جاكسون، ترجمة محمد فتوح، نفس المرجع السابق، ص470.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص276.

6 - 4 - 2 - مدخل الخصائص: يتضمن المقاييس الآتية :**- مقياس الرتب البياني:**

يعتمد هذا المقياس على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، حيث يتم تقييم كل موظف حسب مقياس الرتب البياني المحدد، ووفقاً لدرجة إيمتلاكه لهذه الصفات، ويعتمد البعض على هذه الطريقة كونها تركز على الخصائص الوظيفية المرتبطة بالأداء¹.

- أداء القياس المختلط:

لقد تم تطوير أسلوب القياس المختلط اعتماداً على الخصائص والسمات للتغلب على المشكلات التي صاحبت تطبيق مقياس الرتب البياني، ولتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد ومتوسط ورتديء لكل بند من بنود قائمة مختلطة من أشكال التقييم، فالقائم بعملية التقييم يستكمل قائمة التقييم بالإشارة إلى أداء الموظف من خلال وضع علامة (+) أو (0) أو (2) ويستخدم مفتاح خاص لإستمارة التقييم الخاصة بالأداء بالنسبة لكل بعد من الأبعاد، فمثلاً إذا حصل الموظف على ثلاث علامات (+) فإنه يحصل على 07 درجات، أما إذا حصل على تقدير مرتفع وآخر متوسط وثالث منخفض أي (+) و (0) و (-) فإنه يحصل على 05 درجات، في حين إذا تحصل على ثلاث علامات (-) فإنه يحصل على درجة واحدة².

6 - 4 - 3 - المدخل السلوكي:

يحوي الطرق أو المقاييس التي تعتمد على سلوكيات الموظفين لما لها من إنعكاس وتأثير كبير على الأداء الوظيفي، وهذه الطرق أهمها :

¹ عيسى ملدعون، بسان التزه، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص166.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص280.

- طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الوظيفي الذي يعد علامة محددة لنجاح الموظف أو فشله، أو دليلاً على ارتفاع كفاياته أو انخفاضها، والمهم هنا ليس الحدث في حد ذاته فهو وسيلة فقط، بل المهم هو سلوك الموظف وكيفية تعامله مع هذا الحدث الذي واجهه، ولتطبيق هذه الطريقة يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول مخصص للسلوكات الإيجابية وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء وتواريخ حدوثها هي الأخرى، حيث يقوم المدير أو المسؤول، المباشر عن الموظف بتسجيل كلا النوعين فيظهر في الأخير معدل الأداء الوظيفي إن كان إيجابية أو سلبياً¹.

- المقياس السلوكي المتدرج:

يجمع هذا المقياس بين العناصر المكونة لطريقتي الأحداث الحرجة والرتب البياني، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقي من الواقع العملي الميداني، ويتم تقييم الموظف بناءً على مدى إمتلاكه الصفات والسلوكات المتوقعة في العمل، بحيث ترتبط هذه الأخيرة بمتطلبات العمل الأساسية فيساعد هذا الأداء الذي قد يكون جيد أو ضعيف أو متوسط، المسؤول في ربط تقييمه مع سلوكات الموظف أثناء عملية التقييم².

6 - 4 - 4 - مدخل النتائج:

يشتمل هذا المدخل على طريقتين هما طريقة الإدارة بالأهداف، وأسلوب مراكز التقييم.

- أسلوب الإدارة بالأهداف:

هي طريقة حديثة نسبية إذا ما قورنت بطرق التقييم المذكورة، وتعود أهميتها إلى كونها تعتمد على قياس أداء العامل بالنسبة للمستقبل وليس للماضي كما هو الحال مع الطرق

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية

الجزائر، الطبعة الثانية، 2015، ص163.

² نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2000، ص83.

التقليدية، حيث يقوم المدير ونوابه أو معاونوه بتحديد الأهداف الواجب تحقيقها ومناقشة المتطلبات والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها أو الوصول إليها، إضافة إلى تحديد أسلوب رقابة مستمرة للتحقق من مستوى الأداء الوظيفي، وهي بذلك تمر بثلاث خطوات هي:

- أ/ التحديد الجيد للأهداف المراد الوصول إليها وتقدير مدة تحقيقها .
- ب/ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين في متابعة عملية تحقيق الأهداف وكل ما يسهل الوصول إليها، والعمل على مواجهة كل الصعوبات التي قد تحول دون ذلك.
- ج / عند انتهاء الآجال الزمنية المحددة تتم مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها لتحديد مدى توافق الأداء الوظيفي مع ما يفترض الوصول إليه¹.

- أسلوب مراكز التقييم:

يسعى هذا الأسلوب إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية وغيرها بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتلائم هذه الطريقة تقييم المسؤولين في كافة المستويات الإدارية.

¹ عيسى ملدعون، بسام التز، نفس المرجع السابق، ص174.

الشكل رقم (8) : يوضح العلاقة بين الأداء وتقييم الأداء الوظيفي¹



¹ روبرت مائيس، جون جاكسون، ترجمة محمد فتوح، نفس المرجع السابق، ص 474.

الشكل رقم (9) : يوضح علاقة تقييم الأداء الوظيفي بآليات الإستثمار البشري البعدية¹



¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص 300.

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الأداء عملية إنسانية وديناميكية مستمرة تحدث بين أطراف المنشأة يساهم في إنتقال المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات ، كما أن الأداء هو ذلك السلوك الذي يمارسه الفرد في أدائه لوظيفته لأجل تحقيق هدف محدد ، وبالتالي يحقق فعالية أداء المنشأة من جهة وفعالية الأداء الوظيفي من جهة أخرى ونجد بأن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء داخل المنشأة هو تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع ، ويتم تقييمه وفق عدة معايير ، كم أن المنشأة تعمل على مراجعة ما أنجزه الموظفون وتحديد ما إذا كان الأداء جيداً أو سيئاً وبالتالي كلما زاد إحساس الفرد بفعالية نظام التقييم كلما إرتفع مستوى أدائهم ، فتقييم الأداء يساهم في تطوير أدائهم وتحسين علاقتهم التنظيمية، وإسناد نظام التقييم الى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، كما يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين ورفع أدائهم الوظيفي .

الفصل الثالث : الإطار

المنهجي للدراسة

تمهيد :

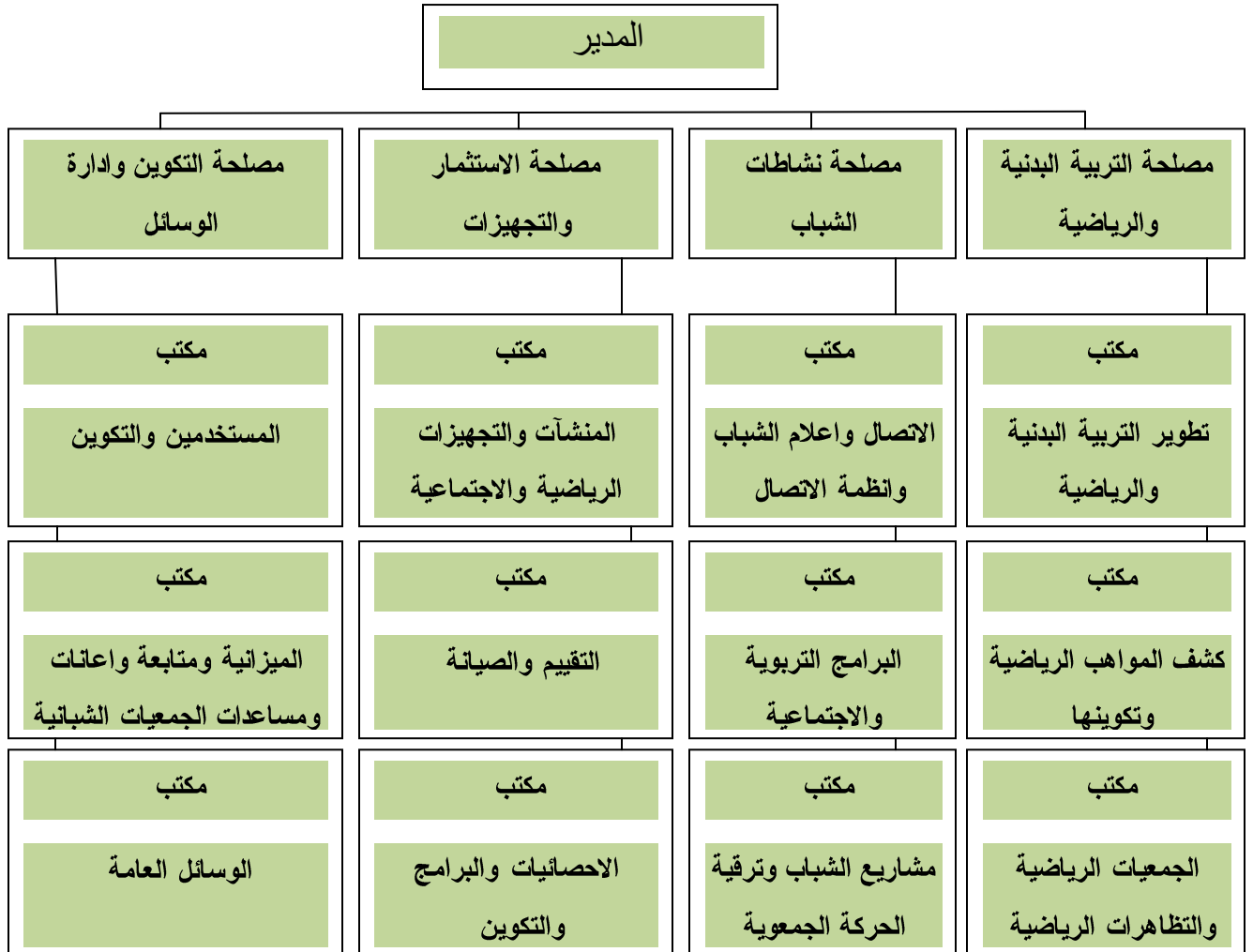
يهتم هذا الفصل بكل ما يتعلق بالدراسة الميدانية لتسهيل فهمها وتوضيحها، خاصة دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها، ولتحقيق ذلك قد تم تضمين مجموعة من العناصر في هذا الفصل على إعتباره بمثابة الفصل التمهيدي للدراسة الميدانية والذي يشمل مبرراتها، حيث نجد التعريف بميدان الدراسة بدايةً، ثم المنهج المتبع، ثم مجالات الدراسة، ثم مجتمع وعينة الدراسة بما فيها العينة الإستطلاعية وإرتباطها بالبيانات الشخصية، ثم أداة الدراسة بكل عناصرها ومتغيراتها وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية .

1 - التعريف بميدان الدراسة :

لقد عمد المشرع الجزائري عبر مجموعة من التشريعات والقوانين وغيرها الى النص على وجوب توفير المنشآت الرياضية عبر كامل التراب الوطني وتشبيدها وفق معايير دولية تساعد على تسيير المجال الرياضي بشكل سليم، كما نص على ضرورة أن يتم وضع إدارة فعالة تتوافر فيها شروط الإدارة الحديثة الناجحة كي تعمل وتتمكن من العمل على تجسيد السير الحسن لهذه المنشآت، ومن ضمن تلك التشريعات والقوانين ما تعلق بإستحداث مديريات للوصاية على

ما سبق ذكره، كل من مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط ومديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية .

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



2- المنهج المتبع في الدراسة :

إن المناهج على إختلافها تسعى بشكل صحيح وعلمي الى وضع الدراسة في إطارها الإيجابي، قصد التحكم في حيثياتها وتبسيطها قدر المستطاع ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب المسحي بجمع البيانات بواسطة الإستبيانات والعمل على تحليلها إحصائياً بالإجابة على أسئلة الدراسة وهذا من خلال التحليل الذي يساهم في الكشف عن وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة ، وبالتالي فإن المنهج الوصفي التحليلي " بأنه يساهم في الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول الى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها"¹، إذاً فهو لا يصف الظاهرة فقط بل يمتد الى تقييم ومقارنة وتعميم الظاهرة ونظراً لهذه المبررات كلها يمكن القول أن هناك إعتبرات ذات علاقة بطبيعة الدراسة يمكن إيجازها في مايلي :

- 1/ معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة كعنصر جوهري بالإستناد الى أبعادها من عناصر المنشأة الرياضية وإدارتها
- 2/ امكانية الحصول على بيانات عامة من الفئات المدروسة ، وبالتحديد لطبيعة الدراسة من الموظفين والإطارات
- 3/ تحليل مدى تأثير ابعاد إدارة المعرفة من تكنولوجيا وتنظيم ومجتمع متفاعل في ما بينه على نمو وتطور المنشآت الرياضية ومدى إهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العمليات أو الأبعاد

3 - مجالات الدراسة :

¹ الرفاعي حسين احمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات اقتصادية، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 1996، ص122.

3 - 1 - المجال البشري:

ويقتصر هذا الأخير فقط في الموظفين والإطارات التابعين لمديرتي الشباب والرياضة لولايتي الاغواط و غرداية .

3 - 2 - المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرتي الشباب والرياضة لكل من مدينتي الاغواط و غرداية.

3 - 3 - المجال الزمني:

حيث تم تقسيمها إلى فترتين، الأولى خصصت للدراسة النظرية وقد تمت ما بين شهر أكتوبر من نهاية سنة 2018 إلى غاية شهر فيفري من بداية سنة 2019، أما الثانية والتي خصصت للدراسة الميدانية فقد أجريت من شهر مارس للسنة الجارية إلى غاية شهر أفريل 2019.

3 - 4 - الحدود الموضوعية :

انحصرت الدراسة رجوعا إلى دراستها في تناول دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسن الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنشآت الرياضية، وذلك من خلال التعرف على وجهة نظر موظفي وإطارات مديرتي الشباب والرياضة لكل من ولاية الاغواط و غرداية، حول مساهمة أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في التكنولوجيا والثقافة التنظيمية وتبادل المجتمع العملي للمعلومات والخبرات باستعمال التكنولوجيا من محركات للبحث، على نشر وتبادل وتنمية وتطوير خبرات العملاء داخل المنشأة تضبطها الثقافة التنظيمية للإدارة في توفير اللوائح والقرارات التي تساعد على مساهمة هذه الأبعاد في تحسين أداء الموظفين.

4 - مجتمع الدراسة وعينته :

4 - 1 مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة كل الموظفين والإطارات العاملين في مديرتي الشباب والرياضة لكل من مدينتي الاغواط وغرداية، بحيث كان عددهم الإجمالي 300 مابين موظف وإطار.

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه يتمثل في كل الأشياء أو الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع الدراسة، أو هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكل الدراسة والتي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج دراسته .

وقد كان توزيع مفردات مجتمع الدراسة كالتالي : 137 موظف وإطار في مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، 163 موظف وإطار لمديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، أي في حدود 300 موظف وإطار للمديرتين معا .

4 - 2 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن هذه الأخيرة دراسة ميدانية، وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بشكل قصدي، حيث تمت عملية التوزيع التي شملت مختلف الفئات من موظفين وإطارات، وبعد عملية توزيع الاستمارات التي مست كل العينة، وبالتالي تم اعتمادها على الدراسة الميدانية، وعلى ضوء هذا يمكن القول انه قد تم الاعتماد على العينة التي فيها توريط جميع المبحوثين الذين تتوافر فيهم جميع خصائص المجتمع الأصلي، كما تجدر الإشارة إلى أن العينة توافرت فيها صفة التجانس¹.

4 - 3 العينة الفعلية:

اشتملت عينة الدراسة على 16 موظف وإطار من مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط و14 موظف وإطار من مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، أي بإجمالي 30

¹ فايز جمعة النجار ونبيل جمعة النجار، إساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2010، ص114.

موظف وإطار بين المديريتين، أي ما نسبته 10 بالمائة من المجتمع الإحصائي، وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية لما لهم من قدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار والمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنشأة بشكل خاص والإدارة الرياضية بشكل عام، والاختيار كان بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة وكذلك لاستخدامها في حساب صدق وثبات المقياس.

الجدول رقم 1 : يبين عدد افراد العينة الفعلية حسب كل مديرية

الولاية	العدد	النسبة المئوية
الاعواط	16	%53.33
غرداية	14	%46.66
المجموع	30	%100

5 - توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية :

5 - 1 توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للسن :

جدول رقم 2 : يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للسن

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	4	%13.33
من 31 الى 39 سنة	8	%26.66
من 40 الى 49 سنة	10	%33.33
من 50 سنة فاكثر	8	%26.66
المجموع	30	%100

إن التعرف على أعمار عينة الدراسة من الموظفين والإطارات يلقي الضوء على نتائج الدراسة حيث يكون للعمر ثراً على نوعية إجاباتهم .

ويتضح من إستعراض بيانات الجدول رقم (2) أن الفئة العمرية الممتدة من (40 الى 49) قد أخذت المركز الأول بتكرار 10 وبنسبة قدرها 33.33 بالمائة، تلتها الفئتين العمريتين من (31 الى 39 سنة) والفئة (من 50 سنة فاكثراً) بنفس التكرار 8 وبنسبة قدرها 26.66 بالمائة في حين احتلت الفئة العمرية من (اقل من 30 سنة) المرتبة الأخيرة بتكرار 4 وبنسبة قدرها 13.33 بالمائة .

5 - 2 توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للجنس

جدول رقم 3 : يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%73.33	22	ذكور
%26.66	8	إناث
%100	30	المجموع

من خلال إستعراض بيانات الجدول رقم (3) أن الذكور أكثر تكراراً من الإناث بتكرار 22 وبنسبة قدرها 73.33 بالمائة والتي تعتبر أغلبيةً إذا ما قورنت بتكرار الإناث الذي قدر بـ 8 وبنسبة قدرها 26.66 بالمائة، وهذا راجع إلى طبيعة التخصص وميدان العمل الذي يستقطب شريحة الذكور أكثر من الإناث .

5 - 3 توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للشهادة المتحصل عليها :

جدول رقم 4 : يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للشهادة المتحصل عليه

النسبة	التكرار	الشهادة
26.66%	8	بكالوريا
20%	6	ليسانس
26.66%	8	مستشار
6.66%	2	ماستر
6.66%	2	مهندس
13.33%	4	أخرى
100%	30	المجموع

من خلال إستعراض بيانات الجدول رقم (4) نرى أن كل من شهادة (البكالوريا وشهادة مستشار) قد نالتا المركز الأول، بتكرار 8 وبنسبة قدرها 26.66 بالمائة، تلتها شهادة (الليسانس) بتكرار 6 وبنسبة قدرها 20 بالمائة، تلتها شهادة (أخرى) بتكرار 4 وبنسبة قدرها 13.33 بالمائة، وأخيراً كل من شهادة (المهندس وشهادة الماستر) بتكرار 2 وبنسبة قدرها 6.66 بالمائة لكل منهما .

5 - 4 توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للوظيفة التي يشغلها حالياً :

جدول رقم 5: يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للوظيفة التي يشغلها

النسبة	التكرار	الوظيفة التي يشغلها
26.66%	8	مدير وحدة
10%	3	رئيس مصلحة
30%	9	رئيس مكتب
6.66%	2	مهندس
26.66%	8	أخرى
100%	30	المجموع

من خلال إستعراض بيانات الجدول رقم (5) يتبين أن وظيفة (رئيس مكتب) إحتلت المركز الأول بتكرار (9) وبنسبة قدرها 30 بالمائة، في حين تلتها كل من وظيفتي (مدير وحدة ووظيفة أخرى) في المرتبة الثانية سويًا بتكرار 8 وبنسبة قدرها 26.66 بالمائة لكل منهما، لتأتي وظيفة (رئيس مصلحة) في المرتبة الثالثة بتكرار (3) وبنسبة قدرها 10 بالمائة، ثم أخيراً وظيفة مهندس بتكرار 2 وبنسبة قدرها 6.66 بالمائة .

5 - 5 توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لأقدمية العمل :

جدول رقم 6 :يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لأقدمية العمل

النسبة	التكرار	أقدمية العمل
23.33%	7	أقل من 5 سنوات
16.16%	5	من 5 الى 10 سنة
13.33%	4	من 10 الى 15 سنة
46.66%	14	16 سنة فاكثر
100%	30	المجموع

يكون لأقدمية العمل أثر على نوعية الإجابة والدراسة أيضاً، ومن خلال إستعراض بيانات الجدول رقم (6) أن سنوات العمل (16 سنة فاكثر) قد إحتلت المركز الأول بتكرار 14 وبنسبة قدرها 46.66 بالمائة، تليها أقدمية سنوات العمل (أقل من 5 سنوات) بتكرار 7 وبنسبة قدرها 23.33 بالمائة، تليها سنوات الأقدمية (من 5 الى 10 سنوات) بتكرار 5 وبنسبة قدرها 16.16 بالمائة، لتحتل سنوات الأقدمية (من 10 الى 15 سنة) المرتبة الأخيرة بتكرار 4 وبنسبة قدرها 13.13 بالمائة .

6 - أداة الدراسة ومتغيراتها :

6 - 1 بناء أداة الدراسة :

بعد الإطلاع على أساسيات الدراسة والدراسات السابقة والمشابهة ذات الصلة بالموضوع، تم تصميم إستمارة إستبيان موجهة للموظفين والإطارات بغية التعرف على آرائهم نحو إدارة المعرفة من منطلق أبعادها الثلاث (البعد الإجتماعي والتكنولوجي والتنظيمي) وأهمية الدور الذي تلعبه في عملية تحسين الأداء الوظيفي، ثم تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، وقد إشمطت الدراسة على مايلي :

الجزء الأول : خصص للمعلومات والمتغيرات الشخصية المتعلقة بخصائص الدراسة التي إشمطت على السن والجنس، والمستوى التعليمي والوظيفة التي تم شغلها وأخيراً سنوات أقدمية العمل .

الجزء الثاني : تضمن سؤالين تابعين للمتغير المستقل والتابع والمتمثل في مدى تعرف المبحوثين على المتغيرين والرؤية الشخصية لكل مبحوث.

المحور الأول : تضمن أبعاد إدارة المعرفة مقسم الى ثلاث أبعاد (المتغير المستقل).

1/ **البعد التكنولوجي :** تضمن 10 عبارات أعدت لقياس الآراء تجاه ذلك البعد .

2/ **البعد التنظيمي :** تضمن 10 عبارات أعدت لقياس الآراء تجاه ذلك البعد .

3/ **البعد الاجتماعي :** تضمن 10 عبارات أعدت لقياس الآراء تجاه ذلك البعد .

المحور الثاني : تضمن 10 عبارات أعدت لقياس الآراء تجاه المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وبالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد تم إعتقاد مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس إستتبطه عامل النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الإستبيانات بوجه عام ويعتمد المقياس على ردود تعتمد على درجة الموافقة أو الإعتراض على صيغة من مجموع الإجابات المحصلة حول فقرات ليكرت، حيث يتكون المقياس من جزئين وهي (الجدع) وهي جملة تحدد سلوكيات

معينة، والسلم وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة، حيث يتضمن خيارات خماسية كـ(وافق بشدة/ أوافق/ لاوافق/ محايد /) وهناك خيارات ثلاثية وأحيانا سباعية، المهم أن يكون عدد الخيارات المطروحة فرديا .

وهذا ما تم العمل على أخذه بالحسبان حيث إعتدنا في الدراسة المقياس الخماسي التدرج لقياس إستجابات المبحوثين أفقرات الإستبيان حيث أعطيت درجات (5.4.3.2.1) للبدائل (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

ويتجلى الهدف من إستعمال الإستمارة في :

التعرف على العلاقة الإرتباطية ذات الدلالة بين أبعاد إدارة المعرفة فيما يتعلق بالموظفين والإطارات وأداء هؤلاء الأفراد داخل المنشآت الرياضية بإستخدام معاملات الإرتباط - الإنحدار - المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري .

6 - 2 الخصائص السيكومترية للأداة :

6 - 2 - 1 - الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستمارة) :

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ومن المسؤولين المؤهلين للحكم عليها، حيث كانت عبارات الإستبيان مكونة من 40 عبارة في صورتها الأولية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الدراسة ومدى إنتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات .

		داخل المنشأة.
**0.000	0.703	جميع العاملين بالمنشأة الرياضية خضعوا إلى تدريب كاف حول استخدام نظم المعلومات الضرورية في عملهم
**0.000	0.867	تساعد أنظمة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المنشأة في عملية الاتصال والمتابعة والتدقيق لمختلف الأنشطة والعمليات
**0.000	0.842	يساعد نظام المعلومات في تنظيم الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة بالعمل وأهدافه

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للمحور، دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كان الحد الأدنى 0.316 فيما كان الحد الأعلى 0.867.

وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول .

الجدول رقم 8 : يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (البعد التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمحور الأول .

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	الفقرات
**0.001	0.562	يتصرف المدراء بجدية داخل المنشأة تبين أنهم محل مسؤولية
**0.000	0.668	يحافظ المدراء على دوام سيرورة المنشأة واستقرارها
**0.000	0.806	مسايرة الإدارة للموظفين ومتابعتهم يجعلها تحظى بالاحترام والتقدير
**0.000	0.628	يمنح المسؤولين في المنشأة صلاحيات تعديل حجم مسؤولياتهم
**0.041	0.375	تحرص الإدارة على التأكد من إن العاملين ينفذون القرارات المتخذة
**0.000	0.706	هناك إستراتيجية واضحة من قبل الإدارة من أجل الرفع من أداء العاملين لديها
**0.001	0.583	تسهل السيايات الإدارية في المنشأة انجاز العمل وإتقانه
**0.000	0.694	يتم إسناد المهام للموظفين في المنشأة من قبل الادارة بناء على ملائمة متطلبات الوظائف ومهارة الموظفين الذين يشغلونها
**0.000	0.721	يتفهم المسؤولون الاحتياجات الشخصية للعاملين بالمنشأة
**0.000	0.687	العلاقة بين الموظفين في المنشأة بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق

لانجاز المهام

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور، دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كان الحد الأدنى 0.375 فيما كان الحد الأعلى 0.706.

وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني .

الجدول رقم 9 : يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (البعد الاجتماعي) مع الدرجة الكلية للمحور الأول .

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	الفقرات
**0.000	0.776	هناك إستراتيجية واضحة لمشاركة المعرفة داخل المنشأة
**0.000	0.603	يستطيع جميع الموظفين الوصول للمعلومات اللازمة لهم لإتمام عملهم بكل سهولة ويسر
**0.001	0.565	تختلف المعلومات المتاحة لكل موظف باختلاف المركز الوظيفي له
**0.001	0.577	تقوم الادارة التي اعمل بها بتسخير موظفين خبراء لتعليم الموظفين الجدد
**0.003	0.530	يتم نشر الحلول لتجنب حالات الفشل السابقة
**0.000	0.633	تقوم الادارة بتقديم مجموعة متنوعة من برامج التدريب والتطوير لكافة الموظفين
**0.018	0.430	إن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس إيجاباً على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية في العمل
*0.307	0.193	إن الثقة المتبادلة بين العاملين لها اثر ايجابي في قدرتهم لنقاسم المعرفة
**0.112	0.296	إن نظام تحفيز الأداء العادل في المنشأة له اثر ايجابي على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية

0.130**	0.283	إنأسلوبالإدارة في اعتمادها على القرارات المركزية يؤثر سلبا في قدرة العاملين على المشاركة المعرفية
---------	-------	---

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور، دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كان الحد الأدنى 0.375 فيما كان الحد الأعلى 0.706.

وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث، باستثناء العبارة رقم (8) التي سجلت معامل ارتباط 0.193 وبدلالة قدرها 0.307 .

الجدول رقم 10 : يبين معامل الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية) مع الدرجة الكلية للمحور .

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	الفقرات
**0.000	0.710	تعمل المنشأة التي اعلم فيها على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية
**0.000	0.838	تسمح المنشأة بالتعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها المنشآت المنافسة من أجل المساهمة وكسب الريادة في الأداء
**0.000	0.603	تساهم ثقافة التشارك للمعرفة من رفع مردودية العمل
**0.000	0.817	تساهم بيئة العمل في المنشأة من رفع كفاءة العاملين لديها
**0.000	0.820	تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى توليد بيئة تحفز الإبداع من خلال التشارك في الأفكار
**0.000	0.717	المنظمة تدرك أن التكنولوجيا وسيلة هامة لتعزيز قدرات المستخدمين على الصعيدين الفردي والجماعي
**0.000	0.815	يتم دعم عمل الأفراد بواسطة نظام تكنولوجيا المعلومات مما يزيد من مهاراتهم الوظيفية
**0.002	0.537	العلاقة الجيدة بين العاملين ورؤسائهم تسمح بجودة بيئة العمل

**0.000	0.608	تحسن إدارة المعرفة بالاستناد إلى أبعادها من نوعية أداء العمل
**0.000	0.684	مخطط الاستثمار في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمنشأة.

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كان الحد الأدنى 0.537 فيما كان الحد الأعلى 0.838.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني .

الجدول رقم 11 : يبين معامل الإتساق الداخلي كل محور من محاور الإستمارة مع الدرجة الكلية للإستمارة .

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	الفقرات
**0.000	0.873	بعد تكنولوجيا المعلومات (المحور الأول)
**0.000	0.921	بعد التنظيمي (المحور الأول)
**0.000	0.831	بعد الاجتماعي (المحور الأول)
**0.000	0.884	المحور الثالث (الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية)

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس، مما يعني وجود ارتباط قوي بين محاور المقياس وجميع المحاور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كان الحد الأدنى 0.831 بالنسبة للبعد الثالث من المحور الأول فيما كان الحد الأعلى 0.884 الخاص بالمحور الثاني .

6 - 3 - ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) :

تم إحتساب تقدير ثبات أداة الدراسة بإستخدام طريقة "الفا كرونباخ"، للتأكد من ثبات الإستمارة على عينة إستطلاعية قوامها (30) مبحوث، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول:

الجدول رقم 12 : يبين معامل ثبات الدراسة بإستخدام قانون الفا كرونباخ

النسبة المقبولة احصائيا حسب مقياس نانلي (0.70) اي 70%		
المحاور	عدد الفقرات	ثبات المحور
البعد التكنولوجي (المحور الأول)	10	0,906
البعد التنظيمي (المحور الأول)	10	0,842
البعد الاجتماعي (المحور الأول)	10	0,684
الاداء الوظيفي (المحور الثاني)	10	0,892

0,948	40	الثبات العام للإستمارة
-------	----	------------------------

Source : NUNNALLY, BRMSTEIN, 1994 :264-265.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0,948) لإجمالي فقرات الإستمارة الأربعين، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0,684) كحد ادنى وبين (0,906) كحد أعلى، وهذا يدل على إن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي أعتمد 0.70 حد أدنى للثبات .

7 - متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : أبعاد إدارة المعرفة

المتغير التابع : الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية

8 - أساليب المعالجة الإحصائية :

بعدما تم جمع بيانات الدراسة عن طريق إجابات عينة الدراسة على عبارات الإستمارة، وإدخال هذه البيانات في الحاسب الالى، تمت معالجتها باستخدام برنامج (spss).

Statistical Package for Social Sciences، أي الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية، وتم القيام بمجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية :

8 - 1 - معامل إرتباط بيرسون (Pearson corrélations) للتأكد من الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ومعامل الإرتباط (corrélations coefficient) وهو العلاقة بين متغيرين أو أكثر¹.

8 - 2 - تم إستخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة على النحو التالي :

¹ احمد غريب سيد، الإحصاء والقياس في البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص219.

التكرارات (Frequencies) (ك) : العدد (المفردات)

مجموع التكرارات = حاصل جمع التكرارات

النسب المئوية = (التكرار $\times 100$) / تقسيم مجموع التكرارات (

8 - 3 - تم استخدام المتوسط الموزون (Weighted Mean) نظراً لإختلاف كل مفردة عن أهمية المفردات الأخرى، أو كون هذه المفردات مقرونة بأوزان أخرى، فيستخدم هذا النوع في حالة وجود مقياس (likert ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة، حيث يعبر الرقم (5) على درجة موافق بشدة ورقم (4) على درجة موافق..... الخ وهذا أفضل بكثير من الإعتماد على التكرارات فقط، وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون مرجح¹.

المتوسط الموزون المرجح = تكرار(موافق بشدة) $\times 5$ + تكرار(موافق) $\times 4$ + تكرار(محايد) $\times 3$ + تكرار(غير موافق) $\times 2$ + تكرار(غير موافق بشدة) $\times 1$
مجموع التكرارات

المتوسط النسبي $\times 100$

= النسبة المئوية للمتوسط الموزون المرجح

عدد مستويات المقياس (5)

علماً بأن النسبة المئوية للمتوسط الموزون " المرجح " تعبر عن درجة الموافقة والأهمية النسبية².

حيث أن طول المدى = (5-1 = 4)

ومتوسط المدى = (5/4 = 1.25)

أي :

8 - 4 - تم استخدام الإنحراف المعياري (Standard Déviation) وهو من أفضل مقاييس التشتت للتعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها

¹ كشك محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الإجتماعية، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، 1996، ص 891.

² هيكل عبد العزيز فهمي، طرق التحليل الإحصائي، دار النهضة، بيروت، 1995، ص 98.

الموزون المرجح وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط انحرافات القيم عن متوسطها الموزون أو المرجح¹. فكلما إقتربت قيمته من الصفر إزاداد تركز الإجابات وإنخفض تشتتها بين درجات المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من 1.00، فيعني تركز الإجابات وعدم تشتتها والعكس صحيح)

علماً أنه يفيد في ترتيب العبارات بحسب المتوسط الموزون "المرجح" لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الموزون "المرجح"².

8 - 5 - تم إستخدام قانون "الفا كرونباخ" وهو من أكثر طرق تعيين الثبات شيوعاً من أجل حساب ثبات الأداة (الإستمارة).

¹ حسن امتثال محمد وآخرون، مبادئ الإحصاء، مطابع كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 1998، ص 101.

² كشك محمد بهجت، نفس المرجع السابق، ص 114.

عرض و تحليل و

مناقشة النتائج

1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من منطلق الفرضية الأولى تنص على مايلي : "يساهم البعد التكنولوجي من خلال تبادل المعرفة و البرمجيات وإدارة رأس المال الفكري لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية" يتضح لنا أن الفرضية تتضمن بعدد هام وهو (تكنولوجيا المعلومات)، وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (14) على النحو الآتي :

1 - 1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج البعد الأول من الفرضية الأولى :

الجدول رقم (13) : يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد التكنولوجي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد %	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	درجة الأهمية أو الاتجاه
1	تتوفر المنشأة على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير	ت	4	12	3	7	30	2.83	1.315	3.166	م
		ن	%13.3	%40	%10	%23.3	%100				
2	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها منشأتك في توفير المعلومات بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	ت	3	10	4	12	30	2.93	1.143	3.066	م
		ن	%10	%33.3	%13	%40	%100				
3	يساعد نظام المعلومات الموظفين على زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار تجاه الوظيفة	ت	5	13	5	6	30	2.50	1.106	3.5	م
		ن	%16.7	%43.3	%16.7	%20	%100				
4	تقوم المنشأة بتحديث مستمر لنظام المعلومات	ت	3	9	5	9	30	3.07	1.258	2.933	م
		ن	%10	%30	%16.7	%30	%100				
5	تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل المنشأة في تشخيص، اكتساب توليد،خزن توزيع، تطبيق و...الخ	ت	6	10	5	8	30	2.60	1.192	3.4	م
		ن	%20	%33.3	%16.7	%26.7	%100				
6	أجهزة الإعلام الآلي تسهم في تبادل المعرفة بين العملاء والرفع من الأداء الوظيفي	ت	9	14	1	5	30	2.17	1.147	3.833	م
		ن	%30	%46.7	%3.3	%16.7	%100				
7	عدم وجود نظام معلومات بيئي فعال يشكل نقطة ضعف على مستوى الأداء داخل المنشأة	ت	12	3	4	1	30	1.80	0.805	3.2	م
		ن	%40	%13.3	%43.3	%3.3	%100				

م	2.833	1.289	3.17	30	6	7	5	10	2	ت	جميع العاملين بالمنشأة الرياضية خضعوا إلى تدريب كاف حول استخدام نظم المعلومات الضرورية في عملهم	8
				%100	%20	%23.3	%16.7	%33.3	%6.7	ن		
م	3.733	1.143	2.27	30	1	5	3	13	8	ت	تساعد أنظمة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المنشأة في عملية الاتصال والمتابعة والتدقيق لمختلف الأنشطة والعمليات	9
				%100	%3.3	%16.7	%10	%43.3	%26.7	ن		
م	3.933	0.980	2.07	30		4	3	14	9	ت	يساعد نظام المعلومات في تنظيم الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة بالعمل وأهدافه	10
				%100	%	%13.3	%10	%46.7	%30	ن		
	3.359	8.451	25.40	30	2	7	4	11	6	ت	متوسط الآراء : البعد التكنولوجي	
				%100	%6.66	%23.33	%13.33	%36.6	%20	ن		

2-1 - تحليل نتائج البعد الأول من الفرضية الأولى :

في المرتبة الأولى نجد العبارة الثالثة والتي مفادها " يساعد نظام المعلومات الموظفين على زيادة الرضا الوظيفي والإستقرار تجاه الوظيفة " بحيث كان لها دور قوي بالرجوع الى المتوسط الموزون (3.5) وبإنحراف معياري قدره (1.106) ومتوسط حسابي (2.50)، حيث مثلت نسبة موافق (43.3%) وموافق بشدة بنسبة (16.7%) ، وهذا ماينفق مع الجانب النظري للدراسة حيث الأهمية الكبيرة لنظام المعلومات ومدى انعكاسه على رضا العاملين وتمسكهم بالوظيفة.

* صرحت العينة من الموظفين والإطارات أن التكنولوجيا تساهم بشكل كبير داخل المنشأة في عدة عمليات مثل التشخيص والإكتساب والتوليد.... للمعرفة، وما تبنته الفرضية الأولى ويتضح ذلك من خلال العبارة " تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل المنشأة في تشخيص وإكتساب وتوليد وتخزين وتطبيق للمعرفة "فجاءت بذلك في الترتيب الثاني وبدور قوي هي الأخرى بمتوسط موزون (3.4) وبإنحراف معياري (1.192)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (53%) .

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات بأن المنشأة لاتقوم بتحديث مستمر لنظام المعلومات الخاص بها من مسايرة التطور الحاصل والقدرة على المنافسة والتي جاءت به

العبارة ما قبل الأخيرة والتي مفادها " تقوم المنشأة بتحديث مستمر لنظام المعلومات" والذي جاء نقيض الدراسة النظرية حيث بلغ المتوسط الموزون (2.933) وبانحراف معياري قدره (1.258) حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (40%) وذلك لعدت أسباب منها كونها مؤسسة عمومية، لا تتمتع بالميزة التنافسية... الخ. وأيضا التحديث الخاص بنظام المعلومات كما جاءت به العبارة التي إحتلت المرتبة الأخيرة.

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات أن هناك خللاً في نظام التدريب الخاص بالعاملين وكيفية استخدام نظام المعلومات في عملهم، وأن هذه العملية لا تتم بشكل مقنن وهذا ما بررتها العبارة التي إحتلت المرتبة الأخيرة والتي مفادها " جميع العاملين بالمنشأة الرياضية خضعوا الى تدريب كاف حول استخدام نظم المعلومات الضرورية في عملهم " بدور ضعيف حيث جاء المتوسط الموزون (2.833) وبانحراف معياري (1.289)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة نسبة قدرها (39%) وذاك راجع الى نقص المكونين على مستوى المديرية من أجل تأطير كفاءات تشغل المناصب المتاحة وكذا نقص دورات التكوين الخاصة بالعاملين.

من خلال ما سبق ذكره من جهة، وبالرجوع الى إجابات المبحوثين من جهة أخرى يمكن أن تتضح الصورة أكثر، فبالنسبة للعبارة الثالثة الأولى من حيث الرتبة فإننا نجد كلها تصب في قالب البعد التكنولوجي، وهذا يعتبر امرا ايجابيا، وإن هناك من يركز على نظام المعلومات .

على ضوء ماسبق من حيث مدى ضرورة إنتهاج التكنولوجيا داخل المنشآت الرياضية من جهة، وتأكيد ذلك في الدراسة الميدانية من خلال إتجاهات أفراد عينة الدراسة نجد أن الفرضية الأولى والتي مفادها "يساهم البعد التكنولوجي من خلال تبادل المعرفة و البرمجيات وإدارة رأس المال الفكري لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية " قد حققت .

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من منطلق الفرضية الثانية تنص على مايلي : "يساهم البعد التنظيمي من خلال الهيكل والأسلوب التنظيمي لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية"
يتضح لنا أن الفرضية تتضمن بعد هام وهو (البعد التنظيمي)، وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (15) على النحو الآتي :

2 - 1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج البعد الثاني من الفرضية الثانية :

الجدول رقم (14) : يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد %	غير موافق بشدة	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	درجة الأهمية أو الاتجاه
1	يتصرف المدراء بجدية داخل المنشأة تبين أنها مملحة مسؤوليتها	ت	6	17	4	1	2	30	1.031	3.8	م
		ن	20%	56.7%	13.3%	3.3%	6.7%	100%			
2	يحافظ المدراء على دوام سيرورة المنشآت واستقرارها	ت	9	14	4	2	1	30	1.015	3.93	م
		ن	30%	46.7%	13.3%	6.7%	3.3%	100%			
3	مسايرة الإدارة للموظفين ومتابعتهم يجعلها تحظى بالاحترام والتقدير	ت	8	11	9	2		30	0.913	3.83	م
		ن	26.7%	36.7%	30%	6.7%	0.7	100%			
4	يمنح المسئولون في المنشأة صلاحيات تعدلهم ومسؤولياتهم	ت	1	15	9	5		30	0.814	3.4	م
		ن	3.3%	50%	30%	16.7%		100%			
5	تحرص الإدارة على التأكد من إتقان العاملين في تنفيذها	ت	7	18	4	1		30	0.718	4.03	م
		ن	23.3%	60%	13.3%	3.3%		100%			
6	هناك استراتيجية واضحة من قبل الإدارة تمنحها لآلاف عمالها العاملين لديها	ت	5	10	6	7	2	30	1.208	3.3	م
		ن	16.7%	33.3%	20%	23.3%	6.7%	100%			
7	تسهل لسياسيات الإدارة في المنشأة إنجاز العمل لواتقانه	ت	9	7	8	4	2	30	1.251	3.56	م
		ن	30%	23.3%	26.7%	13.3%	6.7%	100%			
8	يتم إسناد المهام للموظفين في المنشأة من قبلها لإدارة تبنيها أعلى ملائمة متطلباتها بالوظائف هارة الموظفين الذين يشغلونها	ت	7	14	3	4	2	30	1.184	3.66	م
		ن	23.3%	46.7%	10%	13.3%	6.7%	100%			
9	يتفهم المسئولون لدينا احتياجات الأشخاص للعلم لينبأ بالمنشأة.	ت	3	13	6	6	2	30	1.119	3.3	م
		ن	10%	43.3%	20%	20%	6.7%	100%			
1	العلاقة بين الموظفين والمنشأة بأنها علاقة	ت	9	13	5	2	1	30	1.029	3.9	م

				%100	%3.3	%6.7	%16.7	%43.3	%30	ن	عاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام	0
	3.28	6.690	23.27	30	1	3	6	13	7	ت	متوسط الآراء : البعد التنظيمي	
				%100	%3.33	%10	%20	%43.3	%23.3	ن		

2 - 2 - تحليل نتائج البعد الثاني من الفرضية الثانية :

في المرتبة الأولى نجد العبارة الثالثة والتي مفادها " تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين ينفذون القرارات المتخذة " بحيث كان لها دور قوي بالرجوع الى المتوسط الموزون (4.3) وبإنحراف معياري قدره (0.718) ومتوسط حسابي (1.97)، حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة بنسبة (83.3%) ، وهذا مايتفق مع الجانب النظري للدراسة حيث تحرص الإدارة على تنفيذ القرارات التي تخدم الجانب التنظيمي داخل المنشأة مما يزيد من فاعلية الأداء للموظفين.

* صرحت العينة من الموظفين والإطارات أن العلاقة بين الموظفين تسودها روح المسؤولية والفريق الواحد ، مما يعطي مرونة كبيرة في إنجاز المهام ويتضح ذلك من خلال العبارة العاشرة " تتصف العلاقة بين الموظفين في المنشأة بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام "فجاءت بذلك في الترتيب الثاني وبدور قوي هي الأخرى بمتوسط موزون (3.9) وبإنحراف معياري (1.029)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (73%) مما يزكي الأسلوب التنظيمي.

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات بأن المنشأة لاتنتهج سياسة الشخص المناسب في المكان المناسب وإنما شغل المناصب يكون بشكل فوضوي دون الرجوع الى مهارات وكفاءات العاملين مما يقلل من مردودية الأداء وضعفه والتي جاءت به العبارة ماقبل الأخيرة والتي مفادها " يتم إسناد المهام للموظفين في المنشأة من قبل الإدارة بناءً على ملائمة متطلبات الوظائف ومهارة الموظفين الذين يشغلونها" والذي جاء نقيض الدراسة النظرية حيث

بلغ المتوسط الموزون (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.184) حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (70%) وذلك لعدت أسباب منها السبب الرئيسي وهو جهلها بالوظائف القبلية والبعديّة التي تلعب دوراً كبيراً في إنتقاء الكفاءات وأيضاً كونها مؤسسة عمومية، لا تتمتع بالميزة التنافسية... الخ. وأيضاً السياسات الإدارية المنتهجة التي تعيق إنجاز العمل وإتقانه.

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات أن هناك خللاً في الإستراتيجية وطاقم التسيير وهذا ما بررتها العبارة التي إحتلت المرتبة الأخيرة والتي مفادها " تسهل السياسات الإدارية في المنشأة إنجاز العمل وإتقانه " بدور ضعيف حيث جاء المتوسط الموزون (3.56) وبانحراف معياري (1.251)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة نسبة قدرها (53%) .

من خلال ما سبق ذكره من جهة، وبالرجوع الى إجابات المبحوثين من جهة أخرى يمكن أن تتضح الصورة أكثر، فبالنسبة للعبارات الثلاثة الأولى من حيث الرتبة فإننا نجد كلها تصب في قالب البعد التنظيمي، وهذا يعتبر أمراً إيجابياً، وان هناك من يركز على العلاقة بين الموظفين .

على ضوء ماسبق من حيث مدى ضرورة إنتهاج الأسلوب التنظيمي السليم داخل المنشآت الرياضية من جهة، ومرونة العمل به من جهة أخرى وتأكيد ذلك في الدراسة الميدانية من خلال إتجاهات أفراد عينة الدراسة نجد أن الفرضية الثانية والتي مفادها "يساهم البعد التنظيمي من خلال الهيكل والأسلوب التنظيمي لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية " قد تحققت.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من منطلق الفرضية الثانية تنص على مايلي : "يساهم البعد الإجتماعي من خلال العلاقات وتبادل المعرفة وبناء جماعات من صناع المعرفة لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال

داخل المنشأة الرياضية" يتضح لنا أن الفرضية تتضمن بعداً هاماً وهو (البعد الإجتماعي)، وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (16) على النحو الآتي :

3-1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج البعد الثالث من الفرضية الثالثة :

الجدول رقم (15) : يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه مساهمة البعد الإجتماعي التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد %	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	درجة الأهمية أو الاتجاه
1	هناك إستراتيجية واضحة لمشاركة المعرفة داخل المنشأة	ت	5	4	9	10	2	30	3.00	1.203	م
		ن	16.7%	13.3%	30%	33.3%	6.7%	100%			
2	يستطيع جميع الموظفون الوصول للمعلومات اللازمة لهم لإتمام عملهم بسهولة ويسر	ت	3	12	6	9		30	2.70	1.022	م
		ن	10%	40%	20%	30%	100%				
3	تختلف المعلومات المتاحة لكموظف باختلاف مركز الوظيفة	ت	4	20	4	1	1	30	2.17	0.834	م
		ن	13.3%	66.7%	13.3%	3.3%	3.3%	100%			
4	تقوم الإدارة التبا عملها بتسخير موظفيها راع لتعليم الموظف الجدد	ت	3	10	9	6	2	30	2.80	1.095	م
		ن	10%	33.3%	30%	20%	6.7%	100%			
5	يتم نشر الحلول للتجنب حالات الفشل السابقة	ت	10	8	8	4		30	3.20	1.064	م
		ن	33.3%	26.7%	26.7%	13.3%	100%				
6	تقوم الإدارة بتقدير مجموع عمالها ممنبراً مجال التدريب والتطوير لكافة الموظفين	ت	3	6	7	6	8	30	3.33	1.348	م
		ن	10%	20%	23.3%	20%	26.7%	100%			
7	إن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس إيجاباً على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية في العمل	ت	11	15	2	2		30	1.83	0.834	م
		ن	36.7%	50%	6.7%	6.7%	100%				
8	إن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر إيجابي في دراهم لتقاسم المعرفة	ت	15	14	1			30	1.53	0.571	م
		ن	50%	46.7%	3.3%	100%					
9	إن نظام تحفيز الأداء العادل في المنشأة لها أثر إيجابي على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية	ت	10	15	4	1		30	1.87	0.776	م
		ن	33.3%	50%	13.3%	3.3%	100%				
10	إن أسلوب الإدارة تقياً اعتمادها على القرار التام ركزية يؤثر سلباً في قدرة العاملين على المشاركة المعرفية	ت	6	15	8	1		30	2.13	0.776	م
		ن	20%	50%	26.7%	3.3%	100%				
		ت	7	12	6	4	1	30	24.57	4.987	
									3.64		

							متوسط الاراء : البعد الاجتماعي			
				%100	%3.33	%13.3 3	%20	%40	%23.3 3	ن

3 - 2 - تحليل نتائج البعد الثالث من الفرضية الثالثة :

في المرتبة الأولى نجد العبارة الثالثة والتي مفادها " أن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر إيجابي في قدرتهم لتقاسم المعرفة " بحيث كان لها دور قوي بالرجوع الى المتوسط الموزون (4.46) وبإنحراف معياري قدره (0.571) ومتوسط حسابي (1.53)، حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة بنسبة (96.7%) ، وهذا ما يتفق مع الجانب النظري للدراسة حيث الأهمية الكبيرة لهذه العملية والمتمثلة في مشاركة المعرفة بين الافراد العاملين .

* صرحت العينة من الموظفين والإطارات أن العلاقات الإنسانية الموجودة داخل بيئة العمل تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي، مما يعطي مرونة كبيرة في إنجاز المهام ويتضح ذلك من خلال العبارة السابعة " أن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس إيجاباً على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية للعمل " فجاءت بذلك في الترتيب الثاني وبدور قوي هي الأخرى بمتوسط موزون (4.16) وبإنحراف معياري (0.834)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (86.7%) مما يزكي تبادل المعرفة وبناء العلاقات بالإستناد الى أبعاد إدارة المعرفة.

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات بأن المنشأة ليس لديها ادنى فكرة عن تكوين استراتيجية منتهجة من أجل تبادل ومشاركة وتخزين وتشخيص وتطبيق المعرفة وغيرها من العمليات والتي جاءت به العبارة ما قبل الأخيرة والتي مفادها " هناك إستراتيجية واضحة لمشاركة المعرفة داخل المنشأة " مما يعيق تداولها بين الأفراد وحتى موتها والذي جاء نقيض الدراسة النظرية حيث بلغ المتوسط الموزون (3.00) وبإنحراف معياري قدره (1.203) حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (30%) وذلك لعدت أسباب منها السبب

الرئيسي وهو جهلها بعمليات إدارة المعرفة (التشخيص- التبادل - التخزين- التطبيق - المشاركو... الخ، مما يجهض هذه المعرفة في عقول الافراد .

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات أن هناك خللاً في رسكلة الأفراد العاملين وهو شئى جوهري بالنسبة لأي مؤسسة من أجل إستحداث طاقم بشري يواكب جميع التطورات ويتمتع بالميزة التنافسية والعمل على صقل مواهب الأفراد العاملين دورياً، وهذا ما بررتها العبارة التي إحتلت المرتبة الاخيرة والتي مفادها " تقوم الإدارة بتقديم مجموعة متنوعة من برامج التدريب والتطوير لكافة الموظفين " بدور ضعيف حيث جاء المتوسط الموزون (2.66) وبإنحراف معياري (1.348)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة نسبة قدرها (30%) .

من خلال ما سبق ذكره من جهة، وبالرجوع الى إجابات المبحوثين من جهة أخرى يمكن أن تتضح الصورة أكثر، فبالنسبة للعبارات الثلاثة الأولى من حيث الرتبة فإننا نجد كلها تصب في قالب البعد الإجتماعي، وهذا يعتبر أمراً إيجابياً، وأن هناك من يركز على العلاقة بين الموظفين والعمل على تبادل المعرفة.

على ضوء ماسبق من حيث مدى ضرورة إنتهاج الأسلوب الإجتماعي والعمل على بناء علاقات داخل المنشآت الرياضية من جهة، والعمل على تبادل الخبرات والمعارف من جهة أخرى وتؤكد ذلك في الدراسة الميدانية من خلال إتجاهات أفراد عينة الدراسة نجد أن الفرضية الثالثة والتي مفادها "يساهم البعد الإجتماعي من خلال العلاقات وتبادل المعرفة وبناء جماعات من صناع المعرفة لإدارة المعرفة في تجسيد أداء وظيفي فعال داخل المنشأة الرياضية " قد تحققت

3-3 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج المتغير التابع (الأداء) .

الجدول رقم (16) : يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه المتغير التابع (الأداء) داخل المنشآت الرياضية .

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد %	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	درجة الأهمية أو الاتجاه	
1	تعمالمنشأة التياعملفيها على دعمالأفكارا لجيدتو الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.	ت	4	10	5	7	4	30	2.90	1.296	3.1	م
		ن	13.3%	33.3%	16.7%	23.3%	13.3%	100%				
2	تسمح المنشأة بالتعرف فعلى الممارسات الأفض لانتي عمل بها المنشأة بالمنافسة من اجل مسايا رتو كسبالزيادة في الأداء	ت	3	14	6	5	2	30	2.63	1.098	3.66	م
		ن	10%	46.7%	20%	16.7%	6.7%	100%				
3	تساهم ثقافة التشار كللمعرفه منر فعمردودي ة العمل	ت	9	12	4	4	1	30	2.2	1.126	3.8	م
		ن	30%	40%	13.3%	13.3%	3.3%	100%				
4	تساهم بيئة العمل في المنشأة منر فعكفاءة العا ملين لديها	ت	8	14	4	4		30	2.13	0.973	3.86	م
		ن	26.7%	46.7%	13.3%	13.3%		100%				
5	تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى توليد بيئة تحف ز تحفز الإبداع من خلال التشار كفيالأفكار	ت	6	13	7	4		30	2.30	0.952	3.7	م
		ن	20%	43.3%	23.3%	13.3%		100%				
6	المنظمة تدر كأنا لتكنولوجيا وسيلة هامة لتع زيز قدر اتالمستخدمين على الصعيد الفردي والجماعي	ت	8	16	3	2	1	30	2.07	0.980	3.93	م
		ن	26.7%	53.3%	10%	6.7%	3.3%	100%				
7	يتم دعم عملا لأفر ادبواسطة نظام تكنولوجيا يا المعلومات ممايز بدمنمهار اتهمالوظيفية	ت	4	15	5	4	2	30	2.50	1.106	3.5	م
		ن	13.3%	50%	16.7%	13.3%	6.7%	100%				
8	العلاقة الجيدة بين العاملين ورؤسائهم تسم ح بجودة بيئة العمل	ت	11	10	7	2		30	2.00	0.947	4.00	م
		ن	36.7%	33.3%	23.3%	6.7%		100%				
9	تحسين إدارة المعرفة بالاستناد إلى أبعاد هامذ نوعية أداء العمل	ت	9	14	4	3		30	2.03	0.928	3.96	م
		ن	30%	46.7%	13.3%	10%		100%				
10	مخطط الاستثمار في الأداء الوظيفي للعاملين با لمنشأة يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمنشأة	ت	8	11	7	4		30	2.23	1.006	3.76	م
		ن	26.7%	36.7%	23.3%	13.3%		100%				
	متوسط الآراء : المتغير التابع (الأداء)	ت	7	13	5	4	1	30	23.00	7.460	3.72	
		ن	23.3%	43.3%	16.6%	13.3%	3.33%	100%				

3-4 - تحليل نتائج المتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

في المرتبة الأولى نجد العبارة الثامنة والتي مفادها " العلاقة الجيدة بين العاملين ورؤسائهم تسمح بجودة بيئة العمل " بحيث كان لها دور قوي بالرجوع الى المتوسط الموزون (4.00)

وبإنحراف معياري قدره (0.947) ومتوسط حسابي (2.00)، حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة بنسبة (71%)، وهذا ما يتفق مع الجانب النظري للدراسة حيث الأهمية الكبيرة لهذه العملية والتمثلة في مدى تأثير بيئة ومناخ العمل على أداء العاملين .

* صرحت العينة من الموظفين والإطارات أن مشاركة المعرفة بين أفراد المنشأة تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي، مما يعطي مرونة كبيرة في إنجاز المهام ويتضح ذلك من خلال العبارة الثالثة " تساهم ثقافة التشارك للمعرفة من رفع مردودية العمل " فجاءت بذلك في الترتيب الثاني وبدور قوي هي الأخرى بمتوسط موزون (3.8) وبإنحراف معياري (1.126)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (70%) مما يركي حب العاملين لتبادل خبراتهم وافكارهم .

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات بأن الإدارة ليس لها أي مخطط للإستثمار في الأداء الوظيفي مستقبلاً والعمل بالإمكانيات المتاحة والقبول بالواقع، دون أي طموح ملحوظ والتي جاءت به العبارة ماقبل الأخيرة والتي مفادها " مخطط الإستثمار الوظيفي للعاملين في المنشأة يعتبر نقطة قوة لها " مما يفقدها الميزة التنافسية وكذلك موت المعرفة في عقول الأفراد والذي جاء نقيض الدراسة النظرية حيث بلغ المتوسط الموزون (3.76) وبإنحراف معياري قدره (1.006) حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (62%) وذلك لعدت أسباب منها السبب الرئيسي وهو جهلها بعمليات إدارة المعرفة (التشخيص - التبادل - التخزين - التطبيق - المشاركو ... الخ، مما يجهض هذه المعرفة في عقول الأفراد .

* صرحت عينة الدراسة من الموظفين والإطارات أن هناك خلافاً في الطاقم الإداري فهو لايهتم بمستوى المعرفة لدى المؤسسات الأخرى وسبب تفوقها وتميز أفرادها، وهذا ما بررتها العبارة التي إحتلت المرتبة الأخيرة والتي مفادها " تسمح المنشأة بالتعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها المؤسسات المنافسة من أجل المسايرة وكسب الريادة في الأداء " بدور

ضعيف حيث جاء المتوسط الموزون (3.66) وبإحراف معياري (1.098)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة نسبة قدرها (56%) .

من خلال ما سبق ذكره من جهة، وبالرجوع الى إجابات المبحوثين من جهة أخرى يمكن أن تتضح الصورة أكثر، فبالنسبة للعبارات الثلاثة الأولى من حيث الرتبة فإننا نجد كلها تصب في قالب تحسين الأداء، وهذا يعتبر أمراض إيجابية، وأن هناك من يركز على العلاقة الجيدة بين العاملين ورؤسائهم.

على ضوء ماسبق من حيث مدى ضرورة إنتهاج سياسة تحافظ عموماً على الأداء الوظيفي الفعال داخلها والعمل على توطيد العلاقة بين العامل ومسؤوله، والعمل على تبادل الخبرات والمعارف من جهة أخرى وتأكيد ذلك في الدراسة الميدانية من خلال إتجاهات أفراد عينة الدراسة نجد أن الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية خاصة من خلال عملية تحسين الأداء، يعكس مدى فعالية إدارة المعرفة بالإستناد الى أبعادها قد أثبتت نجاعتها .

-3-5- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

من خلال النتائج السابقة والتي ترتب عنها تحقيق الفرضيات الثلاثة لإدارة المعرفة بالإستناد الى أبعادها، من خلال النتائج التي أظهرتها النتائج والتي أسفرت عن وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة بالإستناد الى إبعادها، وعملية تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، والتغيير الحاصل على أداء تلك الأبعاد (البعد التكنولوجي - البعد التنظيمي - والبعد الاجتماعي) أي انه كلما زادت وتطورت تلك الأبعاد، إلا وتحسن الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنشآت الرياضية، ومما سبق يستلزم وجوباً أن الفرضية العامة " " فعال داخل المنشآت الرياضية " " قد تحققت .

نتائج وإقتراحات الدراسة :

على ضوء ماتم التوصل إليه من عرض وتحليل ومناقشة لنتائج فرضيات الدراسة، وكل ماتعلق بالدراسة الميدانية لأجل وضعها في إطارها السليم، فقد تم التوصل في الأخير الى

تحقق الفرضيات الثلاث الجزئية، وبالتالي تحقق الفرضية العامة التي قام على أساسها البحث، والتي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية وإدارة المنشأة وتطور الأداء الوظيفي والعمل على تحسينه، مرهون ومرتبطة بما تسخره هذه الأخيرة لإجراءات ووظائف وعمليات وخاصة أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي .

1/ النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة :

* بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة للمتغير ككل ولأبعاد الثلاثة بشكل مفصل (تكنولوجيا المعلومات - البعد التنظيمي - البعد الاجتماعي وثقافة المشاركة)، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في المنشآت الرياضية والمديريات الوصية لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين .

* جاءت في الفقرة التي تنص على " يساعد نظام المعلومات للموظفين على زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار تجاه الوظيفة " في المرتبة الأولى.

* يتضح من النتائج الإتفاق ما بين الفئة الإدارية في المنشآت المبحوثة الى أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة يؤدي الى زيادة دقة المعلومات بدرجة عالية جداً .

* كان هناك توافق بدرجة عالية على أن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الحالي تعتبر معلومات شاملة لجميع بدائل الحلول الممكنة في عملية تحسين الأداء وتطويره، إلا أنه لم ياتي في المراتب الاولى مما يتطلب ويشير الى الحاجة الى دراسة أعمق لنوعية وكفاءة المعلومات التي توفرها أنظمة المعلومات في المنشآت الرياضية .

* جاءت الفقرة في البعد التنظيمي و التي تنص على " تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين ينفذون القرارات المتخذة " في المرتبة الأولى .

* كما إتفق الموظفون والإطارات من عينة الدراسة على أن العاملين على أنهم ليس على دراية تامة بأهداف المنشأة التي يعملون بها مما يشير الى ضبابية في الرؤية ومعرفة إجهات المنشأة.

* وجاء الإتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول كون المديرية تتبع نمط الإدارة الديمقراطية في العمل بنسبة أقل من نظيراتها في البعد التنظيمي، مما يعني أن هناك إختلافا بين المسؤولين في أسلوب الإدارة المتخذ في العمل .

* جاءت الفقرة في البعد الإجتماعي و التي تنص على " أن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر إيجابي في قدرتهم لتقاسم المعرفة " في المرتبة الأولى .

* جاءت في البعد التكنولوجي العبارة و التي تنص "على أن جميع العاملين بالمنشأة الرياضية خضعوا الى تدريب كاف حول إستخدام نظم المعلومات الضرورية في عملهم " في المرتبة الأخيرة.

* جاءت في البعد التنظيمي العبارة " تُسهل السياسات الإدارية في المنشأة إنجاز العمل وإتقانه" في المرتبة الأخيرة .

النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي :

* بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية الموزونة المرجحة أن إدراك المبحوثين لعملية تحسين وتطوير الأداء والرفع منه، جاءت عالية وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية تحسين الأداء .

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

أشارت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية على النحو التالي :

1/ توجد علاقة طردية قوية ما بين بعد تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة وعملية تحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية .

2/ توجد علاقة طردية قوية ما بين البعد التنظيمي لإدارة المعرفة وعملية تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

3/ توجد علاقة طردية قوية ما بين البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة وعملية تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .

وهذا يعني أن عملية تحسن الأداء الوظيفي التي يتخذها الإداريون في المديرية المبحوثة تنجم عن توظيف أبعاد إدارة المعرفة في الدراسة والتحليل ومن ثم تحسن الأداء الوظيفي .

النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

تكمن أهمية هذا العنصر في توضيح أن هذه الدراسة والدراسات السابقة تشترك في أجزاء كثيرة ولكنها تختلف في الإشكالية المعالجة، والفرضيات وقطاع النشاط، تتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها :

* تركز على دور إدارة المعرفة بمختلف عملياتها في الرفع من مستوى الأداء، في ظل أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي - الاجتماعي - التنظيمي) .

* تشمل أحد القطاعات الحيوية في البلاد، والذي لديه بالغ الأثر على الجانب الاجتماعي والثقافي .

* تركز على قياس الأداء بإستعمال المحاور الخمس على غرار الدراسات الأخرى .

* توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء، ووجود علاقة بين فريق المعرفة ومتغيرات الأداء .

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الدراسة الراهنة سعت الى محاولة ربط أبعاد إدارة المعرفة بمتغير الأداء بشكل وظيفي .

التوصيات :

يتقيد الباحثان بمجموعة من التوصيات من شأنها تعزيز توظيف أبعاد إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية وهي كالآتي :

1/ زيادة الإهتمام بأبعاد إدارة المعرفة وتفعيلها في المنشآت الرياضية والتي تلعب دوراً هاماً في تطوير هذه المنشآت ودفعها نحو أداء سليم وفعال من شأنه تحديد مصير أفضل لها .

2/ إتباع الأساليب العلمية والعملية والمعرفية في عملية تحسين الاداء الوظيفي المتعلق بمصير ومستقبل المنشأة، إبتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليل البدائل الخاصة ثم تقييمها وصولاً الى إختبار أفضل البدائل من خلال أداء وظيفي أفضل .

3/ تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها .

4/ العمل على تعزيز ثقافة ادارة المعرفة لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنشأة وأهدافها، وذلك بتدعيم القرارات المعرفية الفعالة للمنشأة، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفعالية المنشأة في سياغة إستراتيجية للمنشأة وتنفيذها وتقويمها بغية خلق منشآت معرفية فعالة .

5/ إتاحة الفرصة في المشاركة في لعب أدوار تحسن من الأداء داخل المنشأة، وقرارات إدارية تخدم هذا الأخير، خاصة وتلك المتعلقة بعملهم في المنظمة مما يؤدي الى جعلهم أكثر قبولاً وترويجاً لهذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على إلتزامهم وأدائهم لواجبهم الوظيفي بأكثر فعالية.

6/ إجراء دراسة حول دور المشاركة المعرفية في زيادة كفاءة الموارد البشرية .

7/ إجراء دراسة حول أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة المعرفة على جميع القطاعات الأخرى وبالأخص الإقتصادية منها .

خانقة

إن نجاح إدارة المنشآت الرياضية وفعالية أداء موظفيها بالشكل الذي يحقق أهدافها ويساهم في تطورها يعتمد أساساً على الإستثمار في الموارد البشرية، على إختلاف فئاتهم السوسيو مهنية وذلك من خلال سعي الإدارة الرياضية الى تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية الى التميز الذي لا يتم بتغيير العاملين وإنما يتم بالتعاون معهم لتطوير نظام العمل الذي يمكنهم من الوصول الى مستوى يسمح بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي .

وبالرجوع الى ما تم تناوله في هذا الموضوع فإن التركيز الجيد على أبعاد إدارة المعرفة المرتبطة بالجوانب (التكنولوجي - التنظيمي - الاجتماعي)، من شأنه أن يجسد بشكل إيجابي في الإستثمار البشري الفعال وخاصة رأس المال الفكري، الذي من شأنه أن يلعب بطريقة آلية دوراً هاماً في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التطوير الإداري للمنشآت الرياضية .

وإنطلاقاً من الدور الذي تلعبه هذه الموارد البشرية وما تكتسبه من معارف ضمنية وصريحة، فقد أولت الإدارات عموماً إهتماماً خاصاً بتطويرها وذلك عبر مراحل مختلفة تبدأ من عملية التشخيص للمعرفة... وإتهاءً بتطبيقها والإستفادة منها، من خلال التكنولوجيا وما توفره من نظام للمعلومات ومحركات البحث، ومن خلال اللوائح التنظيمية والهيكل الإداري والأسلوب المنتهج في صقل المعارف، من خلال المشاركة المعرفية بين الأفراد العاملين وخلق علاقات فيما بينهم مما يساهم في مرونة العمل وإتاحة الفرص لتحسينه.

على ضوء ما سبق يمكن القول إن أبعاد إدارة المعرفة، تعتبر بمثابة حلول لأي إدارة رياضية تعاني أو تعمل على الوقاية من تدني وإنخفاض الأداء الوظيفي، أو تسعى لتطويره وزيادته فالمنشآت عموماً والرياضية منها خصوصاً ستحقق حتماً استقرارها وتطورها وإزدهارها إذا

ما إنتهجت إعتقاد إدارة المعرفة بالإستناد الى أبعادها .

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع : القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية :

اولا : الكتب

- 1- المنجد في اللغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، ص500.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة، الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الامارات العربية المتحدة، 2007، ص30.
- 3- احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1983، ص33.
- 4- امين انور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص329.
- 5- ايمان سعود ابو خضير، ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "افكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، نوفمبر، 2009، ص08.
- 6- احمد الشياب، عنان ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، شركة دار الاكاديميين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص160.
- 7- احمد الخطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار الكتاب العربي، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص8.
- 8- الكبيسي، صلاح الدين، ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص67.

- 9- احمد غريب سيد، الاحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص219.
- 10- الرفاعي حسين احمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات اقتصادية، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 1996، ص122.
- 11- باسردة، توفيق سريع علي، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء- دراسة تطبيقية في شركات الصناعة الغذائية اليمنية - اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص53.
- 12- حباينة محمد، تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في انشاء القيمة دراسة حالة OTA اوراسكوم تيليكوم الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد:30-2014.
- 13- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، عمان، اثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص26-27.
- 14- حسن محمد الحراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص92 و93.
- 15- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت الطبعة الأولى، 2002.
- 16- حسن امتثال محمد وآخرون، مبادئ الاحصاء، مطابع كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 1998، ص 101.

- 17- حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الرابع، الادارة بالاهداف - التنظيم - القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية، مطبعة الاشعاع الفنية، الطبعة الاولى، 2001، ص172.
- 18- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- 19- روبرت ماثيس، جون جاكسون، ترجمة محمد فتوح، نفس المرجع السابق، ص470.
- 20- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، درا الصفاء، عمان، 2008، ص93-94.
- 21- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص110.
- 22- صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص09.
- 23- صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005، ص42-43.
- 24- صالح المهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور أغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011، ص61.
- 25- عيسى ملدعون، بسان التزه، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص166.
- 26- عامر خضير ألكسي، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص202.
- 27- علي السلمي، الادارة بالمعرفة، اوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص124.

- 28- فايز جمعة النجار ونبيل جمعة النجار، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2010، ص114.
- 29- كشك محمد بهجت، مبادئ الاحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، 1996، ص891.
- 30- لوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2015، ص163.
- 31- مصطفى حسين باهي- اخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص56.
- 32- محسن احمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الاولى، 2001، ص53.
- 33- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص383.
- 34- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.
- 35- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2015، ص163.
- 36- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص133.

37- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2000، ص83.

38- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق، عمان، 2007، ص111.

39- هيكل عبد العزيز فهمي، طرق التحليل الاحصائي، دار النهضة، بيروت، 1995، ص98.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

- **ABC of knowledag management**, freely extracted from the NHS 40 national library for health, july 2005, p03.
- Bryan bergeron, **essentials of knowledge management**, john wiley 41 & sons, canada, 2003, p:111.
- CAROL GORELICK, NICK MILTON, KURT APRIL, 42 **PERFORMANCE THROUGH LEARNING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRACTICE**, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2004, p: 8.
- Claire Beyou , **Manager Les Connaissances**, France , 2003 , p 39.43
- Dominique foray, **economics of knowledag**, editions la decouverte, 44 paris, 2000, p 167.
- David j, skyrme, **capitalizing on knowledge**, butterworth-45 heinemann, USA, 2003, p07.
- Dueck, G, **views of knowledag are human views, IBM, systems 46 journal**, vol, 40, no, 4, 2001, pp,885-888.
- Distionnaire de francais larousse 2016. Sur le site/47 www.larousse.fr/francais/connaissanse/18273 de 02-02-2017

- Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: 48 Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema Press), 2001 , pp.77-98.
- Grover, V., and Davenport, T., **General Perspectives on Knowledge 49 Management, Journal of Management Information System**, vol. 18, no. 1, 2001, pp. 5-21.
- Peter f. Drucker, **the essential Drucker**, butterworth–heinemann, 50 usa, 2001, p:23.
- Peteer gottschalk, **knowledag management systems value shop 51 creation**, IDEA GROUB PUBLISHING, USA, 2005, p73-74.
- Péter fehér, **combininknowledag and shange management at 52 consultancirs**, electronic journal of knowledag management volume 2, Issue 1, 2004, p29.
- Sekioulakhdar et autres. **Gestion de ressource humaines. 53** debooeehUniversity. Canada.2001.p320
- Kazuo ichijo kujiro nonaka, **knowledge creation and management 54 new challenges for managers**, oxford university press, new york, 2007, p85.
- NONAKA and p. REINMOELLER, **dynamic business systems for 55 knowledge creation and utilization**, 2000,p130.

ثالثا : المواقع الالكترونية

مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد (6)، المجلد(24):2016-56

- Distionnaire de francais larousse 2016. Sur le 57 site/www.larousse.fr/francais/connaissanse/18273 de 02-02-2017.
- www.khayma.com/madina/m3-58
- موقع المدينة للعمل والهندسة اطلع عليه بتاريخ 2019/04/2
- <http://www.aljazirah.com..sa/digimag/ogtes 50.htm59>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجيبالاغواط

معهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الأخ الكريم الأخت الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

تحية طيبة وبعد

يقوم الطالبان بدراسة حول " دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية " دراسة ميدانية على مديرتي الشباب والرياضة لمدينتي الاغواط وغرداية وذلك استكمالاً لمتطلبات للحصول على شهادة الماستر في قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بمعهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية - جامعة عمار ثلجيبالاغواط - يرجى قراءة فقرات لاستبانته المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي ، علماً أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي ، شاكرين لكم حسن تعاونكم وفي

الأخير تفضلوا بقبول فائق الاحترام

والثقة دير .

الطالبان / عيشاوي جمال

سعدودي الشيخ

أولاً: فيما يلي الأسئلة التي تستفسر عن بعض البيانات السوسولوجية من فضلك أجب عنها

:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن بياناتك الشخصية التالية :

الجزء الأول الخصائص الديمغرافية :

1/ الجنس:

انثى

نكر

2/ العمر:

من 31 إلى 39 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى 49 سنة

3/ ماهي الشهادة المتحصل عليها :

.....

4/ ماهي الوظيفة التي تشغلها حالياً:

.....

5/ عدد سنوات الخبرة في المنشأة الرياض

من 6 إلى 1 سنوات

اقل من 5 سنوات

16 سنة فأكثر من 11 إلى 15 سنة

الجزء الثاني : أسئلة عامة عن إدارة المعرفة والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية :

س1/ تكلم في إيجاز عن ما مدى معرفتك لإدارة المعرفة ؟

.....

س2/ ما مدى اهتمام مرؤوسيك بمستوى الأداء الوظيفي للفرد داخل المنشأة وهل هناك

إستراتيجية واضحة من أجل تقييمه ومسايرة التطور الحاصل في المنشآت والقطاعات

الأخرى ؟

.....

الجزء الثالث / أبعاد إدارة المعرفة : فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن أبعاد إدارة

المعرفة في المنشأة الرياضية الذي تعمل بها ، الرجاء التكرم بوضع علامة (x) أمام

القياس المناسب من الإجابات المتاحة :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة

بعد تكنولوجيا المعلومات: ويبحث في واقع تكنولوجيا المعلومات ومحركات البحث داخل المنشأة الرياضية

1	تتوفر المنشأة على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير .				
2	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها منشأتك في توفير المعلومات بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب				
3	يساعد نظام المعلومات الموظفين على زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار تجاه الوظيفة .				
4	تقوم المنشأة بتحديث مستمر لنظام المعلومات .				
5	تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل المنشأة في تشخيص، اكتساب توليد،خزن توزيع، تطبيق وتبادل المعرفة .				
6	أجهزة الإعلام الآلي تسهم في تبادل المعرفة بين العملاء والرفع من الأداء الوظيفي.				
7	عدم وجود نظام معلومات بيئي فعال يشكل نقطة ضعف على مستوى الأداء داخل المنشأة.				
8	جميع العاملين بالمنشأة الرياضية خضعوا إلى تدريب كاف حول استخدام نظم المعلومات الضرورية في عملهم.				
9	تساعد أنظمة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المنشأة في عملية الاتصال والمتابعة والتدقيق لمختلف الأنشطة والعمليات.				
10	يساعد نظام المعلومات في تنظيم الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة بالعمل وأهدافه .				

البعد التنظيمي : ويبحث في واقع الثقافة التنظيمية cultureorganizational داخل المنشآت الرياضية

11	يتصرف المدراء بجدية داخل المنشأة تبين أنهم محل مسؤولية				
12	يحافظ المدراء على دوام سيرورة المنشأة واستقرارها .				
13	مسايرة الإدارة للموظفين ومتابعتهم يجعلها تحظى بالاحترام والتقدير				

					14	يمنح المسئولين في المنشأة صلاحيات تعديل حجم مسؤولياتهم .
					15	تحرص الإدارة على التأكد من إن العاملين ينفذون القرارات المتخذة.
					16	هناك إستراتيجية واضحة من قبل الإدارة من أجل الرفع من أداء العاملين لديها .
					17	تسهل السياساتالإدارية في المنشأة انجاز العمل وإتقانه .
					18	يتم إسناد المهام للموظفين في المنشأة من قبل الادارة بناءا على ملائمة متطلبات الوظائف ومهارة الموظفين الذين يشغلونها .
					19	يتفهم المسئولين الاحتياجات الشخصية للعاملين بالمنشأة.
					20	العلاقة بين الموظفين في المنشأة بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لاجازالمهام .
البعد الاجتماعي: ويبحث في واقع المشاركة المعرفية knowledge sharing داخل المنشآت الرياضية						
					21	هناك إستراتيجية واضحة لمشاركة المعرفة داخل المنشأة
					22	يستطيع جميع الموظفين الوصول للمعلومات اللازمة لهم لإتمام عملهم بكل سهولة ويسر .
					23	تختلف المعلومات المتاحة لكل موظف باختلاف المركز الوظيفي له .
					24	تقوم الادارة التي اعمل بها بتسخير موظفين خبراء لتعليم الموظفين الجدد.
					25	يتم نشر الحلول لتجنب حالات الفشل السابقة .
					26	تقوم الادارة بتقديم مجموعة متنوعة من برامج التدريب والتطوير لكافة الموظفين .
					27	إن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس إيجابا على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية في العمل .
					28	إن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر إيجابي في قدرتهم لتقاسم المعرفة.
					29	إن نظام تحفيز الأداء العادل في المنشأة له اثر ايجابي على قدرة العاملين في

					المشاركة المعرفية .
				30	إن أسلوب الإدارة في اعتمادها على القرارات المركزية يؤثر سلبا في قدرة العاملين على المشاركة المعرفية .

الجزء الثالث: أسئلة عن الأداء الوظيفي بالاستناد على أبعاد إدارة المعرفة داخل المنشأة

الرياضية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تعمل المنشأة التي اعمل فيها على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.					
32	تسمح المنشأة بالتعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها المنشآت المنافسة من اجل المسايرة وكسب الريادة في الأداء .					
33	تساهم ثقافة التشارك للمعرفة من رفع مردودية العمل .					
34	تساهم بيئة العمل في المنشأة من رفع كفاءة العاملين لديها .					
35	تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى توليد بيئة تحفز تحفز الإبداع من خلال التشارك في الأفكار .					
36	المنظمة تدرك أن التكنولوجيا وسيلة هامة لتعزيز قدرات المستخدمين على الصعيدين الفردي والجماعي .					
37	يتم دعم عمل الأفراد بواسطة نظام تكنولوجيا المعلومات مما يزيد من مهاراتهم الوظيفية.					

					العلاقة الجيدة بين العاملين ورؤسائهم تسمح بجودة بيئة العمل .	38
					تحسن إدارة المعرفة بالاستناد إلى أبعادها من نوعية أداء العمل.	39
					مخطط الاستثمار في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمنشأة.	40