

إدارة المعرفة لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الأداء

*أ.د/ سامية فريد محمد

مقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الإدارة الرياضية هي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي نشاط أو أي عمل رياضي وهي التي تؤدي إلى تقدم أو تخلف أي مؤسسة أو هيئة رياضية والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف الهيئة أو أي مجتمع من المجتمعات.

وتتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة وأنشطتها على تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح، لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى اكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام، كما يتم إتخاذ القرارات بناء على جمع وإستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الإستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها. (٣٤:٢٦)

ولقد أصبحت الإدارة الحديثة علي أقتناع تام بأنه إذا كان نجاح المنظمات وفعاليتها وإجتيازها لمراحل النمو المختلفة أمرا مرهونا بتحقيق أهدافها، لذلك فإن الموارد البشرية هي الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف المهمة والمتكاملة الأمر الذي يستوجب قيام المنظمات بإعادة أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً فعالاً لإدارة المعرفة. (٦:١٧)

* استاذ الادارة الرياضية المساعد بقسم الادارة الرياضية/كلية التربية الرياضية/جامعة بني

حيث أدى التطور المتسارع فى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة، بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تنفجر وتتراكم يوميا، يعززها ظهور الشبكة العالمية الانترنت، وأتساع تطبيقاتها فى مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي ترتب عليه ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل : إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، والمجتمع المعرفي، خاصة عندما أدركت المؤسسات أن الاهتمام بالمعرفة أو رأس المال الفكرى يحدث نقلات نوعية هائلة، ومن ثم بدأ البحث فى مفهوم وممارسات إدارة المعرفة بإعتبارها من أهم المداخل التي تساعد فى التغلب على تحديات العصر، وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار.(٢٧:٢٠)

وتعتبر إدارة المعرفة جزءاً من نظم المعلومات الإدارية والتي تستخدم الموارد البشرية والبرمجيات والأجزاء المادية فى تحسين الأداء، وتكمن فى العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (٣٩:٢٩).

والمعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية فى خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع فى ظل المعطيات الفكرية التي تصعدت فى إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات وإتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. (٥٤:١٢)

ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير فى عصرنا الحالي حيث إستطاعت إحداث نقلة نوعية فى مستوى أداء مختلف المؤسسات.(١٨:٧)

وتبنى إدارة المعرفة فى المنظمات تحقق العديد من الفوائد منها زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية وسرعة الإستجابة للتغيرات فى البيئة المحيطة. (١٢:٢٣)

ومن أهمية إدارة المعرفة كما حددها (Housel) بالنقاط التالية :

- إدارة المعرفة ستكون المهيم على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات.
- إدارة المعرفة سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- إدارة المعرفة ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات والخدمات المقدمة حاليا. (٢٢:٣٤)

ويعتبر نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، لذلك أهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة كميًا ونوعيًا للجهد المبذول ونمط الأداء. (١٠:١)

وتسعى الهيئات الرياضية إلى تحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضا العملاء، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات. (١٦٥:٢٧)

وتري الباحثة أن مفهوم الأداء حظي بأهمية كبيرة فى المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين فى مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً فى تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار.

حيث يشير مفهوم الأداء فى عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار لذلك فهو ذلك

المعنى المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في مجال الإدارة هما الكفاءة والفعالية. (٦٩:١٩)

ويرى "جمال المرسي" (٢٠٠٣م) أيضا أن الأداء نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلع والخدمات بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل. (١٨:٨)

وتعد الكرة الطائرة من الرياضات الاولمبية التي حظي بشعبية لدى مختلف الاعمار لإثارته وسهولة اداءها وعدم الاحتكاك بين اللاعبين مما يقلل من حدوث اصابات.

ويعد الاتحاد المصري للكرة الطائرة هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة لها هيكل تنظيمي ويتكون الجهاز الإداري للاتحاد من الجمعية العمومية وتضم الأندية ومراكز الشباب المشاركة في نشاط اللعبة، مجلس إدارة الاتحاد، المكتب التنفيذي، ولجان تخصصية مختلفة تعاون مجلس الإدارة فنياً.

ومن خلال عمل الباحثة في مجال الإدارة والتعليم والتدريب بمجال الكرة الطائرة، وجد عدم حرص الإدارة العليا بالاتحاد المصري للكرة الطائرة على إيصال المعارف والمعلومات للمعنيين بالاتحاد والمستفيدين منه مثل (المدرسين- الحكام) أو السماح بتداولها للمستويات الإدارية الأقل التي تحتاج إليها بالفعل، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث فجوة بين الإدارة العليا للاتحاد وكذلك العاملين بالاتحاد، وبالتالي يؤدي بدوره إلى عدم اتخاذ القرارات السلمية المبنية على الحقائق والمعارف، وحدث ضعف الأداء الإداري بالاتحاد المصري للكرة الطائرة ، مما ينعكس على أداء العاملين بالاتحاد ويؤثر علي فاعلية الإنجاز

نحو تحقيق الأهداف وهذا ما دفع الباحثة إلى التعرف علي العلاقة بين ادارة المعرفة وعلاقتها برفع كفاءة العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

هدف البحث:

يهدف البحث التعرف علي إدارة المعرفة لدي العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الأداء من خلال:

- ١- التعرف علي مدى تطبيق العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة (الثقة- التعاون- التعلم- الخبرة- الإبداع التنظيمي).
- ٢- وضع استراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الاداء

تساؤلات البحث:

- ١- ما مدى تطبيق العاملين بالإتحاد المصري لعناصر إدارة المعرفة (الثقة- التعاون- التعلم- الخبرة- الإبداع التنظيمي) ؟
- ٢- ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الاداء؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- إدارة المعرفة : Knowledge Management

هي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان الاستمرار في المنافسة، والقدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني.(٥:١٣)

- الاتحاد الرياضي: Sport Federation

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة لها هيكل تنظيمي ويتكون الجهاز الإداري للاتحاد من الجمعية العمومية وتضم الأندية ومراكز

الشباب المشاركة في نشاط اللعبة، مجلس إدارة الاتحاد ، المكتب التنفيذي،
ولجان تخصصية مختلفة تعاون مجلس الإدارة فنياً. (٦١:٢٥)
الدراسات المرتبطة السابقة:

١- دراسة "إيمان محمد احمد ابو فريخة" (٢٠٠٦م) (٤) بعنوان "استراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية"، واستهدفت الدراسة وضع استراتيجية لاستثمار الاتحاد المصري لكرة اليد، و تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد وأعضاء اللجان والمناطق والحكام والمدربين بالإداريين وعددهم (٣٩٣) فرد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يمكن تحقيق أهداف الاتحاد بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في حالة تسويقها بطريقة علمية وأنه لا يوجد خطة استراتيجية لتسويق إمكانيات الاتحاد المادية والبشرية.

٢- دراسة "محمد عبدالله" (٢٠٠٣م) (٢٨) بعنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، واستهدفت الدراسة التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض، وأشتمل مجتمع الدراسة على عدد (٦٦٨) من ضباط الشرطة العاملين بمنطقة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٣٥) ضابط شرطة من العاملين بمنطقة الرياض، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج ظهور فوائد تفويض السلطة في مرونة وتطوير العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.

- ٣- دراسة "أحمد محمد ابواليزيد" (٢٠٠٨ م) (٢) بعنوان "برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكراتيه في ضوء التحليل الوظيفي"، واستهدفت الدراسة تصميم برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكراتيه في ضوء التحليل الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة ٧٦ عضو من أعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكراتيه، وكانت أهم النتائج عدم مشاركة جميع الخطط قصيرة المدى ووجود تداخل في الاختصاصات بسبب عدم وجود توصيف وظيفي محدد.
- ٤- دراسة "شيرين جلال" (٢٠٠٦ م) (١٨) بعنوان "تقويم أسلوب اختيار شاغلي مناصب الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة بين الانتخاب والتعيين"، واستهدفت الدراسة تقويم أسلوب اختيار شاغلي مناصب الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة وبلغ عدد أفراد العينة ١٢٣ فرد من مجتمع البحث، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج عدم وجود توصيف وظيفي واضح ومناسب للجانب داخل الاتحاد حتي يمكن تنفيذ أوجه النشاط المطلوبة، لا يتم وضع الأسس والقواعد العلمية لتنظيم شئون التدريب بالاتحاد، لا توجد معايير مقننة لاختيار كل من رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس الإدارة، أمين صندوق، أعضاء مجلس الإدارة.
- ٥- دراسة "أيمن إبراهيم" (٢٠١٥ م) (٥) بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية"، واستهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية ومفهوم إدارة المعرفة بالهيئات الرياضية، عمليات إدارة المعرفة بالهيئات الرياضية، وبلغ عدد أفراد العينة (٩٢) من العاملين بالأندية والاتحادات الرياضية، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة

المعلومات، وجود نظام دائم لتحديث مصادر المعرفة والمحافظة عليها ونشرها.

٦- دراسة "أحمد محمد عبد الحكم" (٢٠٠٥ م) (٣) بعنوان "تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، واستهدفت الدراسة تصميم برنامج مقترح للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والتعرف على مدى تأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لديهم، واستخدم الباحث كلاً من المنهج الوصفي والتجريبي، واشتملت العينة على ١٩٨ من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاختبار المعرفي لتقييم مستوى الأداء الوظيفي والاستبيانات، وكانت من أهم النتائج أن البرامج التدريبية مدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة والتركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين، وإجراء دراسات مشابهة لوضع برامج مختلفة للتنمية الإدارية في مختلف الدرجات الوظيفية العامة بمديريات الشباب والرياضة.

٧- دراسة "جمال محمد علي، عادل حسن سيد" (٢٠٠٤م) (٩) بعنوان "تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة"، استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية للعاملين بمجال الشباب والرياضة والوقوف على مدى نجاح الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية للعاملين بمجال الشباب والرياضة والوقوف على مدى نجاح التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها من خلال تحديد العناصر ذات التأثير في برامج التنمية الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مديرين مراكز الشباب، وكانت أهم

النتائج عدم الدراسة الحقيقية للاحتياجات التدريبية لمديري مراكز الشباب ووضوح أهداف البرنامج التدريبي أحد العوامل الهامة لنجاح برامج التنمية الإدارية.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة " **Zack, Mckeen** " (٢٠٠٩م) (٣٦) بعنوان "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"، واستهدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، واشتمل مجتمع الدراسة على (١٥٠٠) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات (A Leading North American Business School)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وأظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.

٢- دراسة " **Bogner & Bansal** " (٢٠٠٧م) (٣٣) بعنوان " **Management as the Basis of Sustained High Performance Knowledge** " لاستدامة الأداء المتميز"، واستهدفت الدراسة تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٢) مؤسسة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

٣- دراسة "كيم و بارك" **"Kim & Park"** (٢٠٠٠م) (٣٥) بعنوان
"Integrating Distinctive Manufacturing Competence "
Globally: Its Effect on Business Performance " تأثير
التنسيق والتكامل في أداء الأعمال على التنافس بين الشركات العالمية"،
واستهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير التنسيق والتكامل بين القدرات
الإنتاجية المختلفة في فاعلية الأداء بالشركات متعددة الجنسيات التي
تنافس عالمياً، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي والوصفي، واشتملت
عينة الدراسة على ٦١ شركة، وكانت أهم النتائج أن مستوى المهارات
والخبرات لدي العاملين وسهولة انتقال المديرين حدث تكاملاً ولها تأثير
معنوي في تحقيق الفاعلية وذات ارتباط معنوي طردي بالأداء.

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) في تطبيق
استمارات الاستبيان الخاصة بالبحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع البحث،
وجداول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث:

جدول (١)
توصيف عينة البحث

العدد	عينة البحث
٥٠	العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.
٣٥	المدرّبين.
٤٢	الحكام.
١٢٧	المجموع

أدوات جمع البيانات :

بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته استعانت الباحثة في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

قامت الباحثة بتصميم استماراتي استبيان بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته كأداة لجمع البيانات من خلال الآتي:

- تصميم استمارة استبيان للتعرف على مدى تطبيق العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة.
- تصميم استبيان خاص بالاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين في ضوء إدارة المعرفة.

تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قامت الباحثة بتحديد محاور استمارة مدى تطبيق الاتحاد المصري للكرة الطائرة لعمليات إدارة المعرفة من خلال التحليل المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وإدارة المعرفة، والتي اهتمت بإدارة المعرفة، وصولاً إلى عملياتها، مثل مرجع (١٤)، (١٥)، (٣٨)، (٢١)، (٢٢)، (٣٠)، كما يتضح من جدول (٢).

جدول (٢)
تحليل المحتوى لمحاور عمليات إدارة المعرفة

٥	الاسم	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة
١	عربي عمران (٢٠١٣م) (٢٢)	√	√	√	√	√	-
٢	شاكر الخشالي (٢٠٠٩م) (٣٨)	-	√	√	√	√	√
٣	سليمان الفارس (٢٠١٠م) (١٥)	-	√	√	-	√	√
٤	نضال محمد (٢٠١١م) (٣٠)	-	√	√	√	√	√
٥	يوسف عليان (٢٠١٢م) (٣٢)	-	√	√	√	√	√
٦	نهلة هاشم (٢٠٠٥م) (٣١)	√	-	√	-	√	√
	إجمالي	٢	٥	٦	٤	٦	٥
	النسبة	%٣٣	%٨٣	%١٠٠	%٦٦	%١٠٠	%٨٣

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية للمحاور تراوحت ما بين (٣٣% - ١٠٠%) هذا وقد ارتضت الباحث بنسبة ٦٠ % فأكثر لقبول المحور، وبناءا عليه تم حذف محور اكتساب المعرفة ، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى عدد خمسة محاور تمثل أهم عمليات إدارة المعرفة هي تخزين المعرفة/ تطبيق المعرفة/ تشخيص المعرفة/ توليد المعرفة/ توزيع المعرفة.

عرض المحاور علي الخبراء :

قامت الباحثة بتحديد محاور استمارة مدى تطبيق الاتحاد المصري للكرة الطائرة لعمليات إدارة المعرفة في صورتها المبدئية مرفق (٢)، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (٥) خبراء مرفق (١) بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها، حيث لجأت الباحثة إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير مناسب من محاور رئيسية.
- وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء والتي بلغت ١٠٠% لكل العناصر
- إعداد عبارات الاستبيان:

قامت الباحثة بإعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل وإضافة العبارات وبلغت عبارات الاستبيان (٢٥) عبارة في صورتها المبدئية مرفق (٣).

والجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة لمدى تطبيق الاتحاد المصري للكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة.

جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الاستبيان الأول
مدى تطبيق الاتحاد المصري للكرة الطائرة لعمليات إدارة المعرفة
(ن=٥)

٥	تشخيص المعرفة		توليد المعرفة		تخزين المعرفة		توزيع المعرفة		تطبيق المعرفة	
	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية
١	٩	%٩٠	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠	٧	%٧٠	١٠	%١٠٠
٢	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠
٣	٨	%٨٠	٨	%٨٠	٨	%٨٠	٧	%٧٠	١٠	%١٠٠
٤	٨	%٨٠	٩	%٩٠	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠	٨	%٨٠
٥	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٨٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك تم الموافقة علي جميع العبارات.

المعاملات العلمية للاستمارة:

* صدق الاستمارة:

استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠١٦/٦/٢١م إلي ٢٠١٦/٧/٥م، وذلك لحساب معامل الصدق بين درجة كل محور والمجموع الكلي له وكذلك بين درجات المحاور والمجموع الكلي للاستمارة كما موضح بالجدول (٤).

جدول (٤)

معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة مدى تطبيق الاتحاد المصري للكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة (ن=١٥)

العبارة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
١	٠.٨٤	٠.٨١	٠.٨٤	٠.٨٥	٠.٩٢
٢	٠.٩٧	٠.٨٨	٠.٩٧	٠.٨٢	٠.٦٦
٣	٠.٩١	٠.٨٧	٠.٨٦	٠.٩٠	٠.٧٧
٤	٠.٧١	٠.٩١	٠.٩١	٠.٩١	٠.٩٦
٥	٠.٨٤	٠.٩٤	٠.٧٦	٠.٩٣	٠.٨٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.305$

يتضح من جدول (٤) أن معامل صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تراوح ما بين (٠.٧١ : ٠.٩٧)، وهو أكبر من قيمة " ر " الجدولية، ذلك ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان..

* ثبات الاستبيان :

قامت الباحثة بإيجاد معامل الثبات للاستبيان من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الاستبيان ككل، كما هو موضح بجدول (٥).

جدول (٥)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستمارة مدى تطبيق الاتحاد
المصري للكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة (ن=١٥)

م	المحاور	معامل الثبات
١	تشخيص المعرفة	٠.٩٦١
٢	توليد المعرفة	٠.٩٣٧
٣	تخزين المعرفة	٠.٩٨٥
٤	توزيع المعرفة	٠.٩٥٨
٥	تطبيق المعرفة	٠.٨٨٤

يتضح من جدول (٥) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور ومجموع المحور تراوحت ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٨)، وذلك مما يدل على ثبات العبارات داخل كل محور.

وبذلك تم اعداد الاستبيان في صورته النهائية وقد اسخدمت الباحثة ميزان تقدير ثلاثي موافق وتقدر لها (٥) درجات وموافق الي حد ما وتقدر لها (٣) درجات وغير موافق وتقدر لها درجة واحدة.

ثم تم تطبيق الاستبيان خلال المدة من ٢٠١٦/٦/٢٠ الي ٢٠١٦/٧/٥م

المعاملات الاحصائية المستخدمة

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- الدرجة المقدره
- معامل الارتباط.

عرض النتائج ومناقشتها:

الاجابة التساؤل الأول: ما مدى تطبيق الاتحاد المصري لكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة:

جدول (٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الأول تشخيص المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (ن=٥٠)		المدربين (ن=٣٥)		الحكام (ن=٤٣)	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	الحلول المناسبة للمشكلات السابقة تساعد في الوصول للمعرفة.	١٥٦	٦٢.٤	١١٧	٦٦.٨ ٥	١٥٦	٧٤.٢٨
٢	تسهل لقاءاتك المباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص والدراسة استنباط المعرفة.	١٣٠	٥٢	١٠٩	٦٢.٢ ٨	١١٨	٥٦.١٩
٣	تستعمل النماذج والأدلة مثل المخططات، والنماذج الكمية، والوثائق (بهدف تشخيص المعرفة.	١٢٠	٤٨	١٠٣	٥٨.٨ ٥	١١٨	٥٦.١٩
٤	يسمح للعاملين بتوصيل رغبات المستفيدين من خدمات ومعلومات ومعارف الاتحاد لإدارة العليا لتوفيرها.	١٣٠	٥٢	١٠٧	٦١.١ ٤	١٠٨	٥١.٤٢
٥	يملك الاتحاد برامج متخصصة للبحث وتطوير المعرفة.	١٢٤	٤٩.٦	٩٥	٥٤.٢ ٨	١٠٤	٤٩.٥٢
	مجموع المحور	٦٦٠	٥٢.٨	٢٣٨ ٠	٥٣١	٦٠٠ ٨	٥٧.٥٢

يتضح من الجدول رقم (٦) تبين أن عبارات المحور أحتلت أهمية نسبية تراوحت ما بين (٥٢.٨ : ٧٤.٢%).

أن العبارة رقم (٣) قد حصلت على نسبة (٤٨%) وهي أقل نسبة في المحور مما يدل على أن هناك قصور في استعمال النماذج والأدلة مثل (المخططات، والنماذج الكمية، والوثائق) بهدف تشخيص المعرفة، بينما اختلفت

عينة الخبراء وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد مع عينة العاملين في العبارة رقم (٣) مما يدل على أنه تستعمل النماذج والأدلة مثل (المخططات، والنماذج الكمية، والوثائق) بهدف تشخيص المعرفة.

واتفقت عينة البحث على أنه تسهم إلى حد ما اللقاءات المباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص والدراية استنباط المعرفة وأنه يسمح إلى حد ما للعاملين بتوصيل رغبات المستفيدين من خدمات ومعلومات ومعارف الاتحاد للإدارة العليا لتوفيرها.

وهذا ما يتفق مع دراسة زكية ممدوح (٢٠٠٨) (١٤)، نضال محمد (٢٠١١) (٣٠)، عبدالله المدلل (٢٠١٢) (٢١)، والتي أكدت على أهمية إدارة المعرفة وعملياتها في حل المشكلات وتطوير الأداء، والتي أيضا توصلت إلى أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على تحديد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

جدول (٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثاني توليد المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (٥٠=ن)		المدرسين (٣٥=ن)		الحكام (٤٣=ن)	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تسهم الطبيعة التراكمية من المعلومات المتوفرة لديك في إبداع وابتكار المعرفة.	١٣٤	٥٣.٦	١٠٥	٦٠	١٣٤	٦٣.٨٠
٢	يساعدك الاطلاع على (الدراسات، والابحاث، والدوريات) الجديدة في مجال تخصصك في الوصول لمعارف مبتكرة وحديثة.	١٢٢	٤٨.٨	١٠٧	٦١.١٤	١٢٦	٦٠

تابع جدول (٧)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثاني توليد المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (٥٠=ن)		المدرسين (٣٥=ن)		الحكام (٤٣=ن)	
		ك	%	ك	%	ك	%
٣	يتيح لك التعلم من خلال (الاتصالات، والعلاقات، واللقاءات) مع الآخرين امكانية معرفة المشكلات والوصول للحلول المناسبة.	١٣٦	٥٤.٤	١٠١	٥٧.٧١	١٢٤	٥٩.٠٤
٤	يتم عمل جلسات عصف ذهني بصفة مستمرة ودورية لاكتشاف الأفكار الكامنة داخل الأفراد للاستفادة منها في تطوير العمل.	١١٨	٤٧.٢	١٠٥	٦٠	١١٠	٥٢.٣٨
٥	إتاحة الفرصة لبعض الأفراد بتقديم اقتراحات جديدة تخدم سير العمل.	١٤٨	٥٩.٢	١٠١	٥٧.٧١	١٢٢	٥٨.٠٩
مجموع المحور		٦٥٨	٥٢.٦٤	٥١٩	٥٩.٣١	٦١٦	٥٨.٦٦

يتضح من الجدول رقم (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في مجموع المحور الثاني توليد المعرفة تراوحت ما بين (٤٧.٢:٧٦%)، أن العبارة رقم (٢، ٤) قد حصلت على نسبة (٤٨.٨%)، (٤٧.٢%) بالنسبة لعينة العاملين بالاتحاد وهي أقل نسب في المحور مما يدل على أنه لا يتم عمل جلسات عصف ذهني بصفة مستمرة و دورية لاكتشاف الأفكار الكامنة داخل الأفراد للاستفادة منها في تطوير العمل، وكذلك عدم وصول العاملين لمعارف مبتكرة وحديثة عن طريق الاطلاع على (الدراسات، والابحاث، والدوريات) الجديدة في مجال التخصص وذلك بالنسبة لعينة العاملين بالاتحاد. كما تعدت العبارة رقم (١) نسبة (٥٠%) مما يدل على أنه تسهم الطبيعة التراكمية من المعلومات المتوفرة في إبداع وابتكار المعرفة وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة سمر العلول (٢٠٠٩) (١٧) الذي أكدت على أهمية ابتكار المعرفة بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتجددة، كما أن إتاحة

الفرصة لبعض الأفراد بتقديم أفكار واقتراحات جديدة يؤدي إلى تطوير الأداء وبالتالي تطوير أسلوب العمل. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S** (٢٠٠٩م) (٣٦) التي أكدت على أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثالث تخزين المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (٥٠=ن)		المدرسين (٣٥=ن)		الحكام (٤٢=ن)	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	السعي الى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة ويتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل بهدف تقليل جهد البحث وسهولة الوصول اليها عند الحاجة.	١٣٦	٥٤.٤	١٠٩	٦٢.٢٨	١١٦	٥٥.٢٣
٢	لديك إدراك بان المعرفة قابلة للتلف والتقدم والفقدان وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الحديثة، وهذا ما يتطلب منك تجديد معرفتك والحفاظ عليها.	١٢٨	٥١,٢	١٠١	٥٧.٧١	١١٤	٥٤.٢٨
٣	تتواصل إدارة الاتحاد بصفة مستمرة مع العاملين والمستفيدين لتذكيرهم دائما بأهمية حماية معرفة ومعلومات الاتحاد.	١٢٢	٤٨.٨	١٠٥	٦٠	١٠٨	٥١,٤٢
٤	تمتلك إدارة الاتحاد القدرة على حماية المعلومات المخزنة من الاقتباس وكذلك من الاستخدام الغير مناسب لها.	١٢٨	٥١,٢	١٠٣	٥٨.٨٥	١١٦	٥٥.٢٣
٥	يوجد نظام لتخزين المعرفة الخاصة بالاتحاد بمصادر أمنه للوصول إليها واسترجاعها وتحديثها والمحافظة عليها لنشرها عند الحاجة إليها والتي تتمثل في (التشريعات، اللوائح، القوانين) الخاصة بالاتحاد.	١٣٢	٥٢.٨	١٠٧	٦١.١٤	١١٨	٥٦.١٩
مجموع المحور		٦٤٦	٥١.٦	٥٢٥	٦٠	٥٧٢	٥٤.٤٧

يتضح من الجدول السابق (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في مجموع المحور الثالث تخزين المعرفة تراوحت ما بين (٤٨.٨:٦٢.٢٨%)،

تبين أن عبارات المحور أحتلت أهمية نسبية تراوحت ما بين (٥١.٦٨:٦٠%).

أن العبارة رقم (٣) بالاتحاد حصلت على نسبة (٤٨.٨%) وهي أقل نسبة في المحور مما يدل على أنه لا يوجد تواصل من إدارة الاتحاد بصفة مستمرة مع العاملين والمستفيدين لتذكيرهم دائما بأهمية حماية معرفة ومعلومات الاتحاد وذلك بالنسبة لعينة العاملين.

ويذكر السيد النشار (٢٠١٢ م) (٦) أنه يتم تنظيم المعرفة في إطار منطقي يمكن من خلاله أن يسمح لأي فرد في المؤسسة من استرجاع المعرفة المطلوبة منها بدقة وسرعة مناسبة، ويجب استغلال تقنية المعلومات والأنظمة الداعمة لتحقيق ذلك.

وفى هذا الصدد يذكر جمال محمد علي (٢٠١٠) (١١) أن عمليات إدارة المعرفة تعمل على تحليل الأصول المعرفية المتوفرة لدى المنظمة والمطلوب القيام من خلالها بعمليات وإجراءات عديدة من تخطيط وتحكم بالأعمال لتطوير هذه الأصول والعمليات لتحقيق أهداف المنظمة، والإدارة المعرفية تمتد لتشمل إدارة العمليات التي تجرى على الأصول وتطوير المعرفة والحفاظ عليها وكيفية استخدامها والمشاركة بالمعرفة واستخدام التقنيات الحديثة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها لتطوير الأداء.

جدول (٩)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الرابع توزيع المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (٥٠=ن)		المدرسين (٣٥=ن)		الحكام (٤٣=ن)	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	الاستعانة بخبراء من خارج الاتحاد لتبادل المعرفة ونشرها بين العاملين.	١٧٠	٦٨	١٠٣	٥٨.٨٥	١٢٨	٦٠.٩٥
٢	تعقد إدارة الاتحاد ورش عمل وندوات وغير ذلك لإيصال ونقل المعرفة للعاملين من خلال الحوار والنقاش.	١٣٦	٥٤.٤	١٠٧	٦١.١٤	١١٦	٥٥.٢٣
٣	هناك مبادرات من إدارة الاتحاد بإيصال المعارف والمعلومات (التشريعات، اللوائح، القوانين) إلى جميع العاملين.	١٤٢	٥٦.٨	١٠٧	٦١.١٤	١٢٠	٥٧.١٤
٤	تتيح إدارة الاتحاد عملية الاستشارات مع بعض الاتحادات والهيئات الرياضية والمؤسسات العلمية الأخرى لتبادل المعارف والخبرات في المجالات المختلفة.	١٢٤	٤٩.٦	١٠٣	٥٨.٨٥	١١٨	٥٦.١٩
٥	تتيح إدارة الاتحاد فرصة نقل وتبادل المعارف والمعلومات بين جميع العاملين من خلال التنسيق بين جميع اللجان الفرعية وكذلك أفرع الاتحاد.	١٢٦	٥٠.٤	١٠٩	٦٢.٢٨	١٢٠	٥٧.١٤
مجموع المحور		٦٩٨	٥٥.٨	٥٢٩	٦٠.٤٥	٦٠٢	٥٧.٣٣

يتضح من الجدول السابق (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في مجموع المحور الرابع توزيع المعرفة تراوحت ما بين (٦٨.٦:٤٩.٦%)

تبين أن عبارات المحور أحتلت أهمية نسبية تراوحت ما بين (٥٥.٨٤: ٦٠.٤٥%).

أن العبارة رقم (٤) بالنسبة لعينة العاملين بالاتحاد حصلت على نسبة (٤٩.٦%) وهي أقل نسبة في المحور مما يدل على أنه لا تتيح إدارة الاتحاد عملية الاستشارات مع بعض الاتحادات والهيئات الرياضية والمؤسسات العلمية الأخرى لتبادل المعارف والخبرات في المجالات المختلفة.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة يوسف عليان (٢٠٠٨م) (٣٢) التي أوصت بأهمية تشجيع العاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات وتطويرها من أجل خلق بيئة عمل مناسبة ومنافسة.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة فارس عودة (٢٠١٠) (٢٤) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين لمفهوم توزيع المعرفة والتشارك فيها حيث يعود ذلك لعيوب التكنولوجيا التي لا تظهر للبعض فتوفر شبكات الإنترنت ساعد غالبية العاملين في الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاجونها مما أدى إلى زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وبالتالي ضعف تشارك المعرفة بين العاملين.

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الخامس تطبيق المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (٥٠=ن)		المدرسين (٣٥=ن)		الحكام (٢٣=ن)	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	نجاحك في تطبيق المعرفة يكمن بالعمل على تكريس مفاهيم المعرفة ومتابعة التنفيذ الدقيق لها.	١٨٤	٧٣.٦	١١٥	٦٥.٧١	١٣٦	٦٤.٧٦
٢	يعتبر تطبيق ادارة المعرفة فرصة لحل المشكلات التي تواجه الاتحاد.	١٦٢	٦٤.٨	١١٩	٦٨	١١٨	٥٦.١٩
٣	تقوم إدارة الاتحاد بتفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في استخدام المعرفة وتطبيقها.	١٣٦	٥٤.٤	١٠٣	٥٨.٨٥	١٠٨	٥١.٤٢

تابع جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الخامس تطبيق المعرفة

م	العبارات	العاملين بالاتحاد (ن=٥٠)		المدرسين (ن=٣٥)		الحكام (ن=٤٢)	
		ك	%	ك	%	ك	%
٤	توجد إجراءات واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بنشر ثقافة الاتحاد للمستفيدين منه.	١٣٠	٥٢	٩٩	٥٦.٥٧	٩٤	٤٤.٧٦
٥	تمتلك إدارة الاتحاد عمليات لاستبدال المعرفة القديمة الغير مطبقة (مستغلة) بأخرى عصرية أكثر فائدة يمكن استغلالها.	١٣٨	٥٥.٢	١١٥	٦٥.٧١	١١٦	٥٥.٢٣
مجموع المحور		٧٥٠	٦٠	٥٥١	٦٢.٩٧	٥٧٢	٥٤.٤٧

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في مجموع المحور الخامس تطبيق المعرفة لاستمارة تراوحت ما بين (٤٤.٧٦: ٧٣.٦%)، تبين أن عبارات المحور أحتلت أهمية نسبية تراوحت ما بين (٥٤.٤٧ : ٦٢.٤٤%).

كما يؤكد السيد النشار (٢٠١٢) (٦) أن تطبيق المعرفة هو الهدف المستهدف من إدارة المعرفة وتعنى الاستفادة من المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات وتنفيذها والتخطيط وغيرها من المجالات التطبيقية لإدارة المعرفة.

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي تم التوصل إليها، تمكنت الباحثة من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

مدى تطبيق الاتحاد المصري للكرة الطائرة لعناصر إدارة المعرفة:

١- تشخيص المعرفة:

- يوجد قصور في امتلاك الاتحاد برامج متخصصة لبحث وتطوير المعرفة.
- تساعد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة في الوصول للمعرفة.
- تسهم إلى حد ما اللقاءات المباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص الي استنباط المعرفة.
- يسمح إلى حد ما للعاملين بتوصيل رغبات المستفيدين من خدمات ومعلومات ومعارف الاتحاد للإدارة العليا لتوفيرها.

٢- توليد المعرفة:

- تسهم الطبيعة التراكمية من المعلومات المتوفرة لدى العاملين في إبداع وابتكار المعرفة.
- عدم وصول العاملين لمعارف مبتكرة وحديثة عن طريق الاطلاع على (الدراسات، والابحاث، والدوريات) الجديدة في مجال التخصص.
- يتيح التعلم إلى حد ما من خلال (الاتصالات، والعلاقات، واللقاءات) مع الآخرين إمكانية معرفة المشكلات والوصول للحلول المناسبة.
- لا يتم عمل جلسات عصف ذهني بصفة مستمرة و دورية لاكتشاف الأفكار الكامنة داخل الأفراد للاستفادة منها في تطوير العمل.
- تتم إلى حد ما إتاحة الفرصة لبعض الأفراد لتقديم اقتراحات جديدة تخدم سير العمل.

٣- تخزين المعرفة:

- لا يوجد تواصل من إدارة الاتحاد بصفة مستمرة مع العاملين والمستفيدين لتذكيرهم دائما بأهمية حماية معرفة ومعلومات الاتحاد.
- تسعى إدارة الاتحاد إلى حد ما لحفظ المعرفة بطريقة صحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل بهدف تقليل جهد البحث وسهولة الوصول اليها عند الحاجة.

- يوجد إلى حد ما إدراك بأن المعرفة قابلة للتلف والتقادم والفقدان وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الحديثة، وهذا ما يتطلب تجديد المعرفة والحفاظ عليها.
- تمتلك إدارة الاتحاد إلى حد ما القدرة على حماية المعلومات المخزنة من الاقتباس وكذلك من الاستخدام الغير مناسب لها.
- يوجد إلى حد ما نظام لتخزين المعرفة الخاصة بالاتحاد بمصادر أمنه للوصول إليها واسترجاعها وتحديثها والمحافظة عليها لنشرها عند الحاجة إليها والتي تتمثل في (التشريعات، اللوائح، القوانين) الخاصة بالاتحاد.

٤- توزيع المعرفة:

- يتم إلى حد ما الاستعانة بخبراء من خارج الاتحاد لتبادل المعرفة ونشرها بين العاملين.
- تعقد إلى حد ما إدارة الاتحاد ورش عمل وندوات وغير ذلك لإيصال ونقل المعرفة للعاملين من خلال الحوار والنقاش.
- توجد إلى حد ما مبادرات من إدارة الاتحاد بإيصال المعارف والمعلومات (التشريعات، اللوائح، القوانين) إلى جميع العاملين.

٥- تطبيق المعرفة:

- تقوم إلى حد ما إدارة الاتحاد بتفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في استخدام المعرفة وتطبيقها.
 - تمتلك إلى حد ما إدارة الاتحاد عمليات لاستبدال المعرفة القديمة الغير مطبقة (مستغلة) بأخرى عصرية أكثر فائدة يمكن استغلالها.
- الاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الباحثة قامت بوضع تصور مقترح لاستراتيجية قد يسهم تطبيقها في الارتقاء بمستوي قدرات العاملين في الاتحاد من مدربين وحكام واداريين.

فلسفة الاستراتيجية:

- اقتناع وإيمان الإدارة العليا بأهمية تبني وضع استراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة في ضوء إدارة المعرفة .
- النهوض بأداء العاملين من خلال وضع برنامج يعمل ويهدف لرفع وتطوير الأداء من النواحي الإدارية والتأهيلية والفنية، مما يساعد على صقلهم وتنمية مهاراتهم وتوسيع مداركهم المعرفية وتحسين مستوى أدائهم.
- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل، والوقوف على معرفة قدرات العاملين داخل الاتحاد ومناطق الضعف والقوة لديهم، وكذلك التوسع في إقامة الدورات التدريبية وحلقات النقاش والعصف الذهني للعاملين، مما يساعد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن الاستفادة منها ونقلها لكافة المستويات الإدارية داخل الاتحاد.
- تسعى هذه الاستراتيجية إلى تسهيل كافة الإجراءات الإدارية وإزالة المعوقات أمام المستفيدين من أنشطة الاتحاد ، مما يعمل بدوره على نشر اللعبة وتوسيع قاعدة المشاركين بها، وذلك بتوصيل كل ما هو جديد وحديث في مجال اللعبة إلى المعنيين بها.
- تطوير مناخ العمل الداخلي لإدارة الاتحاد بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين مما يحقق الأهداف بوجه عام، وكذلك يجب تهيئة مناخ العمل وثقافة الاتحاد وذلك باهتمام الإدارة العليا بإعداد العاملين بالاتحاد على مختلف المستويات لتفهم وقبول مفاهيم الاستراتيجية والاقتناع بها، ويلزم قيام الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية اللازمة لتطبيق هذا المدخل.

- تحمل الإدارة العليا مسئولية توفير التدريب لكل الأفراد وتوجيههم ومساعدتهم في استخدام التقنيات الحديثة ليؤدوا عملهم بشكل جيد وإزالة المعوقات بين الإدارة والعاملين ورفع كفاءة الخدمات وتطوير الاستراتيجيات التي تزيد من التعاون بين المجموعات والأفراد.

هدف الاستراتيجية المقترحة:

- محاولة عمل دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين للتعرف على أسس الاستراتيجية وعلاقتها بعناصر التخطيط.
- تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب إدارة الاتحاد والعمل على تقويم الأداء والنتائج بصفة مستمرة والعمل على تطويرها.
- شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة الاتحاد >

الجهات المستفيدة من الاستراتيجية:

هذه الاستراتيجية تقدم إلى الاتحاد المصري للكرة الطائرة التي يعاني من ضعف وقصور في أداء العاملين بها، حيث تعمل على التغلب على هذه المشكلة عن طريق رفع كفاءة أداء العاملين باستخدام أسلوب إدارة المعرفة.

جدول (١١)

الاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة

وجه المقارنة	الاستراتيجية المقترحة	وسائل وآليات تنفيذ الاستراتيجية
١- الأهداف:	- ضرورة العمل على رفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة من أجل الوصول إلى أفضل وأرقى المستويات الإدارية المتميزة لقياس مدى	- وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية لتوسيع مداركهم ومهاراتهم المعرفية.

قدرتهم على مواكبة التغيرات.	
<p>- وذلك عن طريق عقد ورش العمل وحلقات نقاش وتطبيق أسلوب العصف الذهني بين إدارة الاتحاد والعاملين به مفاهيم العائد والتكلفة وطرق التقييم المالي والإداري للمنشآت هادفة للتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنشآت.</p>	<p>- ضرورة مراعاة أن يكون لدى العاملين معرفة ودراية بأهداف وخطط العمل، وكذلك إشراك جميع العاملين داخل الاتحاد في وضع أهداف وخطط الاتحاد وحثهم على الاهتمام بها والعمل على تنفيذها.</p>
<p>- عن طريق الاستعانة بالكوادر الإدارية والأفراد ذوي الخبرة والدراية العالية، والعمل على التعرف على نقاط القوة والضعف داخل الاتحاد.</p> <p>- وذلك عن طريق عقد اجتماعات بصفة دورية ومستمرة بين إدارة الاتحاد والعاملين به لمعرفة الاحتياجات العاملين وحاجة الاتحاد والعمل للوصول إلى إرضاء جميع الأطراف، مما يخلق جو من الثقة والتعاون بين الطرفين.</p>	<p>- العمل على تحديد الأهداف داخل الاتحاد بدقة ووضوح وفي ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.</p> <p>- ضرورة مراعاة أهداف الاتحاد والعاملين به لتقوية درجة الانتماء المتبادل بين الطرفين.</p>
<p>- وذلك عن طريق عمل قوانين خاصة بالاستثمار الرياضي تكفل تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه المنشآت.</p>	<p>- تعديل التشريعات والقوانين لتسهيل إجراءات تحقيق أهداف المنشآت الرياضية والغرض الذي أنشئت من أجله.</p>
<p>- وذلك عن طريق تسهيل جميع الإجراءات وإزالة المعوقات التي تواجه العمل داخل الاتحاد وتشجيع العاملين وتدريبهم على استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة وذلك من خلال عمل المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت مع توضيح الأماكن التي تقام بها الأنشطة.</p>	<p>- عمل خريطة لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة وإعداد مكتبة رقمية بالمحافظات التي يوجد بها أفرع للاتحاد وربطها بشبكة الإنترنت لمعرفة الأماكن التي سوف تقام بها بطولات ودورات الاتحاد مع توفير كافة المعلومات عن الاتحاد.</p>

تابع جدول (١١) الاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري لكرة الطائرة

وجه المقارنة	الاستراتيجية المقترحة	وسائل وآليات تنفيذ الاستراتيجية
٢- التخطيط:	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد ووضع خطة زمنية لدراسة الاحتياجات المستقبلية بصفة مستمرة ومشاركة جميع العاملين داخل الاتحاد في تحديد إجراءات العمل ووضع سياسته. - يتم وضع الخطط داخل الاتحاد في ضوء احتياجات العمل وتدريب الكوادر العاملة بالاتحاد للتغلب على معوقات تنفيذ برامج الخطط الموضوعية. - ضرورة وضع خطط وبرامج زمنية للعمل داخل الاتحاد تتميز بالدقة والواقعية وأن تكون مرنة قابلة للتغيير عند حدوث أي مشكلة بها، كما يجب أن تكون هذه الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى. - وضع خطة وبرامج زمنية لتسويق أنشطة الاتحاد محلياً وعالمياً واستخدام وسائل الإعلام المختلفة لجذب المستفيدين من هذه الأنشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ويتم ذلك من خلال العمل على مراعاة مرونة الخطط الموضوعية، ومشاركة العاملين بالاتحاد في عملية التخطيط من تحديد إجراءات ووضع سياسات، يساعد على التنفيذ الجيد للخطط والبرامج الموضوعية. - ويتم ذلك من خلال استخدام الأسلوب العلمي وعمل الدورات التدريبية التي تؤهلهم لفهم الخطط الموضوعية وتطبيقها. - وذلك من خلال مراعاة وضع خطط تتميز بالمرونة ووضع خطط بديلة من قبل الخبراء المتخصصين في وضع خطط الاتحاد لتوقع حدوث أي مشكلة نظراً داخل سير العمل. - وذلك من خلال عمل الدعاية والإعلان وعمل المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت مع توضيح الأمان التي سوف يتم عمل الأنشطة.
٣- التنظيم:	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على استغلال وتشجيع العاملين على كيفية العمل داخل الاتحاد تحت أي ظروف نظراً داخل العمل، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه سير العمل داخل الاتحاد. - تنظيم دورات تدريبية للمستفيدين من أنشطة الاتحاد في جميع المجالات مثل التحكيم والتدريب والتعليم. - وضع خطط وبرامج زمنية لجميع الدورات التي يقدمها الاتحاد سواء للعاملين به أو المستفيدين من خدماته وأنشطته. 	<ul style="list-style-type: none"> - ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين من قبل إدارة الاتحاد والعمل على توفير الدعم المادي والكوادر البشرية لعقد مثل هذه الدورات. - ويتم ذلك من خلال رعاية إدارة الاتحاد لهذه الدورات وتوفير الكوادر البشرية ذوى الخبرة والمهارة والدراسة المعرفية لنقل الخبرات للمستفيدين منها. - وذلك من خلال إعداد إدارة الاتحاد جداول زمنية تضم أسماء الدورات التي ينظمها ويعمل على تدعيمها بالاتحاد المصري لكرة الطائرة وكذلك الفئة المستهدفة منها ووضع أسماء المحاضرين في تلك الدورات.

تابع جدول (١١) الاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة

وجه المقارنة	الاستراتيجية المقترحة	وسائل وآليات تنفيذ الاستراتيجية
٤- تشخيص المعرفة	- ضرورة معرفة توقعات المستفيدين من أنشطة الاتحاد والعمل على توفيرها.	- وذلك عن طريق تكليف إدارة الاتحاد بعض العاملين لمناقشة ومحاورة المستفيدين وما يحتاجونه من خدمات ومعلومات ومعرفة عن الاتحاد.
	- وضع خطة لاستقطاب ذوي الخبرة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية لأمداد العاملين بالاتحاد بالمعلومات والمعرفة الخاصة بالعمل.	- وذلك من خلال عمل وإعداد لقاءات مباشرة للعاملين داخل الاتحاد مع ذوي الاختصاص والدراية المعرفية، لمساعدة العاملين إمكانية الوصول لما هو موجود والعمل على تطويره وتعزيزه، وما هو مطلوب والعمل على توفيره.
٥-توليد المعرفة	- ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين داخل الاتحاد بتقديم اقتراحات جديدة تخدم سير العمل.	- ويتم ذلك من خلال عمل جلسات عصف ذهني بصفة مستمرة و دورية لاكتشاف الأفكار الكامنة داخل الأفراد للاستفادة منها في تطوير العمل.
	- ضرورة إطلاع العاملين على (الدراسات، والأبحاث، والدوريات) الجديدة في مجال التخصص للوصول لمعارف مبتكرة وحديثة. من توفير إدارة الاتحاد كل ما يحتاجه العاملين من كتب ومراجع للاستفادة منها في مجال العمل.	- يتم ذلك من خلال توفير إدارة الاتحاد كل ما يحتاجه العاملين من كتب ومراجع علمية في مجال التخصص للاستفادة منها في مجال وخدمة سير العمل.
	- ضرورة امتلاك إدارة الاتحاد القدرة على حماية المعلومات المخزنة من الاقتباس وكذلك من الاستخدام الغير مناسب لها.	- ويتم ذلك من خلال سعي إدارة الاتحاد لتوفير نظام لتخزين المعرفة الخاصة بمصادر أمنه للوصول إليها واسترجاعها وتحديثها والمحافظة عليها لنشرها عند الحاجة إليها و التي تتمثل في (التشريعات، اللوائح، القوانين) الخاصة بالاتحاد
٦- تخزين المعرفة	- ضرورة إدراك العاملين بالاتحاد بأن المعرفة قابلة للتلف والتقدم والفقْد وأن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الحديثة والمتطورة	- يتم ذلك من خلال إعداد إدارة الاتحاد للاجتماعات الدورية والمستمرة وتذكير العاملين بضرورة تجديد معارفهم والمحافظة عليها ومواكبة التغيرات والتطورات المعاصرة.

تابع جدول (١١) الاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة

وجه المقارنة	الاستراتيجية المقترحة	وسائل وآليات تنفيذ الاستراتيجية
٧- توزيع المعرفة	- ضرورة عقد إدارة الاتحاد ورش عمل وندوات وغير ذلك لإيصال ونقل المعرفة للعاملين من خلال الحوار والنقاش. - ضرورة العمل على إتاحة عملية الاستشارات مع بعض الاتحادات والهيئات الرياضية والمؤسسات العلمية الأخرى لتبادل المعارف والخبرات في المجالات المختلفة.	- وذلك من خلال الاستعانة بخبراء من خارج الاتحاد لتبادل المعرفة ونشرها بين العاملين وكذلك من خلال التنسيق بين جميع اللجان الفرعية وكذلك أفرع الاتحاد. - ويتم ذلك من خلال وضع بروتوكول تعاون بين تلك الاتحادات والهيئات الرياضية وبين الاتحاد المصري للكرة الطائرة.
٨- تطبيق المعرفة	- ضرورة تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في استخدام المعرفة وتطبيقها. - ضرورة امتلاك إدارة الاتحاد عمليات لاستبدال المعرفة القديمة الغير مطبقة (مستغلة) بأخرى عصرية أكثر فائدة يمكن استغلالها.	- ويتم ذلك عن طريق الدعاية والإعلان عن الأنشطة التي يقدمها الاتحاد للمستفيدين منه. - وذلك عن طريق مراعاة توفير خطط تتميز بالمرونة والتغيير وتوفير أكثر من خطة بديلة يمكن تطبيقها أثناء حاجة العمل لذلك.
٩- وضع برنامج لرفع كفاءة أداء العاملين	- تنمية وصقل العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة بالمعلومات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم والوصول إلى الأهداف المنشودة.	- ويتم ذلك من خلال وضع برنامج مقترح لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة

التوصيات:

- ١- ضرورة تطبيق الاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.
- ٢- ضرورة العمل على تطبيق أسلوب إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، لما قد يكون له أثر إيجابي على مستوى العاملين وتحسين الأداء.
- ٣- توجيه القائمين على إعداد وتنفيذ البرامج الإدارية على استخدام البرنامج المقترح لصقل العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، والتركيز على البرامج التدريبية كمدخل فعال للتنمية والارتقاء بقدرات العاملين.
- ٤- يجب عقد دورات تدريبية مستمرة لإمداد العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة بالأساليب الحديثة في مجال الإدارة لتوسيع مداركهم.

- ٥- ضرورة عقد حلقات نقاش وورش عمل واجتماعات دورية للعاملين بالاتحاد لإبداع أفكار واقتراحات جديدة قد تخدم العمل بالاتحاد.
- ٦- يجب تدريب المستفيدين من خدمات الاتحاد المصري للكرة الطائرة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والتأهيلية، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية متخصصة للمدربين والحكام والعاملين.
- ٧- ضرورة الاستفادة من التقدم والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ط٢، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م.
- ٢- أحمد محمد أبو اليزيد: "برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكراتيه في ضوء التحليل الوظيفي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨م.
- ٣- أحمد عبد الحكم: تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م.
- ٤- إيمان محمد احمد: استراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.

- ٥- **أيمن إبراهيم**: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥م.
- ٦- **السيد النشار**: أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الطبعة الأولى، ٢٠١٢م.
- ٧- **بسمان فيصل**: عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
- ٨- **جمال المرسي**: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣م.
- ٩- **جمال محمد علي**: "تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة"، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني، مارس، ٢٠٠٤م.
- ١٠- **جمال محمد علي**: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ١١- **جمال يوسف**: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.
- ١٢- **خضير حمود**: منظمة المعرفة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.
- ١٣- **ريم الزامل**: إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦)، ٢٠٠٣م.

- ١٤- **زكية ممدوح**: إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٧م.
- ١٥- **سليمان الفارس**: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، ٢٠١٠م.
- ١٦- **سمر العلول**: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١١م.
- ١٧- **سمير محمد**: إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١٨- **شيرين جلال**: تقويم أسلوب اختيار شاغلي مناصب الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة بين الانتخاب والتعيين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ١٩- **عادل زايد**: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٢٠- **عبد الفتاح جودة ، محمد عباس**: نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في إقامة مجتمع المعلومات في المؤسسات التعليمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك خالد، ٢٠٠٤م.
- ٢١- **عبدالله المدلل**: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة

- الوزراء، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية
بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٢م.
- ٢٢- **عربي عمران**: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة
الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات
Somiphos بتبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر،
٢٠١٣م.
- ٢٣- **غسان العمري**: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة
لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة الدراسات التطبيقية عمان،
الأردن، ٢٠٠٤م.
- ٢٤- **فارس عودة**: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل
تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،
فلسطين، ٢٠١٠م.
- ٢٥- **كمال الدين درويش**، اشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية
، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٢٦- **محمد الصيرفي**: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط١، دار قنديل للنشر
والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- ٢٧- **محمد الصيرفي**: الإدارة الحديثة (مدخل مفاهيمي)، مؤسسة حورس الدولية،
القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٢٨- **محمد عبدالله**: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠٠٣م.

- ٢٩- مسعود فارس: إدارة المعرفة والابتكار: أين الجامعات العربية من هذه التطورات ؟ ، ندوة : الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، ٢٠٠٥م.
- ٣٠- نضال محمد: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١١م.
- ٣١- نهلة هاشم: إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مجلد (١١)، العدد (٣٨)، ٢٠٠٥م.
- ٣٢- يوسف عليان: دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، ٢٠٠٨م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 33-Bogner & Bansal: Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, 2007 .
- 34-Housel T., Bell A.H., Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- 35-Kim K & J.H. Park: "Integrating Distinctive Manufacturing Competence Globally: Its Effect on Business Performance", Multinational Business Review, VOL, 8 , on 1, Spring 2000
- 36-Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", Journal of Knowledge Management, 2009.