

دراسة تحليلية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية  
الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق

م. د حسين موسى حسين

قسم النشاطات الطلابية

جامعة البصرة

ملخص البحث العربي:

تواجه المؤسسات الادارية العامة والخاصة منها في الاندية الرياضية ، تهديدات مختلفة بسبب التغيرات المحيطة المتنوعة والتطورات التكنولوجية المتطورة ، وان تلك التهديدات جعلت من هذه المؤسسات الرياضية غير قادرة على مواكبة تلك التطورات والتغيرات المستمرة ، لذا لزم عليها استخدام كل ما هو جديد من الاساليب والطرق الادارية الكفيلة بتحولها من مؤسسات ضعيفة الى مؤسسات فاعلة وقادرة على التنافس ، وبما ان ادارة المعرفة هي جزء من الادارة العامة فهي لا تختلف عن مثيلاتها في الميادين الأخرى ، اذ تلعب دورا حيويا في توجيه المؤسسات الادارية في الاندية على اختلاف مجالاتها نحو التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة التهديدات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة ، مما ادى الى التحول لإدارة المعرفة اهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت ، ولزم عليها استخدام ادارة المعرفة والتي بدورها تعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الادارية في الاندية الرياضية ورفع مستوى ادائها.

ويتضح لنا ان أهمية ادارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات الموظفين بالمؤسسة الادارية والعمل على استغلالها بالشكل الذي يحسن من ادائها ، فإدارة المعرفة ماهي الا وظيفة اساسية في المؤسسات الادارية للأندية ، يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد قيمة وهادفة في المؤسسة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ذات الاسلوب المسحي لأنه اكثر ملائمة لطبيعة المشكلة، لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة (العمدية) وتمثلت عينة البحث من ( 535 ) لاعب للأندية الرياضية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة القدم للموسم 2019-2020 وبنسبة 100% لمجتمع البحث وتوزعت العينة كالاتي: اولا : عينة البحث الاستطلاعية وقد شملت (16) لاعب من مجتمع البحث. ثانيا : عينة التطبيق النهائي وقد شملت (202) لاعب من مجتمع البحث. وقام الباحث بعرض نتائج مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق.

من اهم الاستنتاجات .

- 1- إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .
- 2- وجود تباين واضح في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .
- 3- اثبتت نتائج الدراسة ان تقييم الأداء في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف ادارة المعرفة.

**An analytical study of the level of knowledge management application in the administrative institutions of sports clubs from the point of view of football players in Iraq**  
**researcher Dr. Hussein Mousa Hussein**  
**Department of student activities-husseinmousa413@gmail.com)**

**Summary**

Public and private administrative institutions, including those in sports clubs, face different threats due to the various surrounding changes and advanced technological developments, and that these threats made these sports institutions unable to keep pace with these developments and continuous changes, so they had to use all the new methods and administrative methods to ensure By transforming it from weak institutions to effective and competitive institutions, and since knowledge management is part of the public administration, it does not differ from its counterparts in other fields, as it plays a vital role in directing the administrative institutions in clubs in their various fields towards progress and development, solving problems, confronting threats and treating The shortcomings and weaknesses and the increase in the effectiveness of the strengths, which led to the transformation of knowledge management, the most important challenge for the management of every institution, whatever it is, and it was necessary for it to use knowledge management, which in turn works to increase the competitiveness of the administrative institution in sports clubs and raise the level of its performance .

It becomes clear to us that the importance of knowledge management is found to discover the knowledge and skills of employees in the administrative institution and to work on exploiting them in a way that improves its performance .

The researcher used the descriptive approach with the survey method because it is more appropriate to the nature of the problem, so the research sample was chosen by the (intentional) method, and the research sample was represented by (535) players for sports clubs participating in the Premier League football for the 2019-2020 season and 100% of the research community and the sample was distributed as follows First: The exploratory research sample included (16) players from the research community. Second: The final application sample included (202) players from the research community. The researcher presented the results of the knowledge management scale in the administrative institutions of sports clubs from the point of view of football players in Iraq . One of the most important conclusions .

- 1- Knowledge management in the administrative institutions of sports clubs from the view point of football players in Iraq .
- 2- There is a clear discrepancy in the application of knowledge management in the administrative institutions of sports clubs from the point of view of football players in Iraq.
- 3- The results of the study proved that performance evaluation in the administrative institutions of sports clubs is directly related to the objectives of knowledge manage

**1- التعريف بالبحث:**

**1-1 مقدمة البحث وأهميته:**

اصبح العالم اليوم يشهد منافسة عالية وغير مسبوقه ادت الى وضع المعرفة كقاعدة اساسية تسعى اليها المؤسسات الصغيرة منها والاكبر بل تعدته الى تميز المجتمعات عن بعضها , مما ادى الى التحول لإدارة المعرفة اهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها , تتغير المفاهيم وتتبدل القيم في أيامنا بأسرع مما يستطيع المرء إدراكه لأننا نعيش عصر الاضطرابات وعدم الاستقرار, وإن التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل إدارة الأفراد أسهل أو اقل أهمية, بل على العكس فان هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملا حاسما في نجاح المؤسسة أو إخفاقها. اصبحت ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة

في الاندية الرياضية حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الاخيرة ونظرا للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي , نرى ان المعرفة هي المحرك الاساسي للمؤسسات الادارية وقوتها , حيث تهتم هذه المؤسسات الادارية في الاندية والتي تسعى دائما الى توليد معرفة جديدة من مصادر مختلفة . وتقوم المؤسسة الادارية في الاندية بتنظيمها وخبزها وتوزيعها ونشرها من اجل تطبيقها وذلك عن طريق التدريب او التعليم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال , وعليه فان ادارة المعرفة في المؤسسات الادارية للأندية الرياضية تركز على العامل البشري وتكنولوجيا المعلومات في تطوير المعرفة .

وتشهد الأندية الرياضية في الوقت الحاضر العديد من المتغيرات المتسارعة في شتى المجالات , لذا يعد التغير ضرورة من ضرورات العصر الذي نعيش فيه في الوقت الحاضر .وبذلك تترك المؤسسات الادارية للأندية الرياضية اليوم ان المعرفة وادارتها ليست هي الهدف بل هي الوسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة الادارية , وان لهذه الوسيلة اهداف معينة وبدون تلك الاهداف تصيح ادارة المعرفة مجرد تكلفة .

ومن هنا تبرز الاهمية الكبيرة لإدارة المعرفة لأنها تعد من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة في علم الادارة التي يتوجب على الادارات الرياضية الواعية ضرورة الاخذ بها , بما لها من اهمية في احداث ادارة المعرفة الناجحة اضافة الى مساهمتها في تنمية التنظيمات الادارية والوصول الى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات والتغيرات الجديدة , ونظرا لذلك ركزت ادارة المعرفة في الاندية على اهتمامها على العوائق ومواطن الضعف التي تحدد من تحقيق الاهداف في الاندية.

ويتضح لنا ان ادارة المعرفة ماهي الا وظيفة اساسية في المؤسسات الادارية للأندية , يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد قيمة وهادفة في المؤسسة, وسرعان ما تحول هذه المعارف في المؤسسات الادارية للأندية الى حماسة عملية لأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة من اجل تحسين الاداء .

## 1-2 مشكلة البحث:

تقف ادارة المعرفة بقوة وراء نجاح كل نشاط تحققة المؤسسات الادارية في الاندية، لذا فان تقدم هذه المؤسسات الادارية في تحقيق أهدافها أو فشلها لابد ان يعود السبب فيه إلى الإدارة. وان المجتمع الرياضي يواجه كثير من التغيرات الادارية في مؤسسات الأندية مما يتطلب من الاداري الناجح مواكبة هذه التغيرات. وهذا هو أحد الأسباب التي حفزت الباحث على الخوض في هذا الموضوع واختباره ميدانياً، فضلاً عن ما نلاحظه في ان بعض الأساليب الإدارية في المؤسسات الادارية للأندية لم تعد تواكب عصر التقدم العلمي والمستجدات الرياضية , وبما ان المؤسسة الرياضية ليست بمعزلٍ عن الأحداث في البيئة المحيطة فهي جزء منها بل هي الجزء الأهم , من هنا برزت الحاجة الملحة في البحث لوجود ادارة المعرفة التي تتجه نحو التجديد والتطوير وتفعيل دور القيادات في المؤسسات الإدارية للأندية لمواجهة ومواكبة التحديات والتغيرات .

ومن خلال ما تقدم تولدت مشكلة البحث لدى الباحث، بضرورة وجود إدارة ذات معرفة في المؤسسات الرياضية للأندية تواجه وتواكب التغيير لأنه أصبح حقيقة لا يمكن تجاهلها، ، فضلاً عن امتلاك الاستعدادات

المتمثلة بالقدرات والخبرات والمهارات الإدارية وتوظيفها التوظيف الأمثل في أثناء التعامل مع التغيير. لذا فان ادارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات الموظفين بالمؤسسة الادارية للأندية والعمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من ادائها.

### 1-3 أهداف البحث:

1- بناء وتطبيق مقياس لإدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق.

2- التعرف على مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق.

### 1-4 مجالات البحث :

1-4-1 المجال البشري : لاعبي الأندية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة القدم للموسم 2019-2020

1-4-2 المجال الزمني : 2019 /10/9 ولغاية 2020/2/3

1-4-3 المجال المكاني : ملاعب الأندية الرياضية قيد البحث .

### 2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

#### 2-1 منهج البحث

" العينة هي الجزء المأخوذ من المجتمع الأصلي بنسبة معينة عن طريقها تؤخذ البيانات المتعلقة بالبحث ذلك لغرض تعميم النتائج على المجتمع الأصلي " (17:13)

استخدم الباحث المنهج الوصفي ذات الاسلوب المسحي لأنه اكثر ملائمة لطبيعة المشكلة , لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة (العمدية) وتمثلت عينة البحث من ( 535 ) لاعب من الأندية الرياضية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة القدم للموسم 2019-2020 وبنسبة 100% لمجتمع البحث وتوزعت العينة وكالاتي:

1- عينة البحث الاستطلاعية وقد شملت (16) لاعب من مجتمع البحث.

2- عينة التطبيق النهائي وقد شملت (202) لاعب من مجتمع البحث.

#### 2-2 إجراءات البحث الرئيسية

#### 2-3 خطوات التصميم والبناء والإجراءات الميدانية

مراحل بناء المقياس يقوم الباحث بجمع البيانات والمعلومات لأغراض العرض والتحليل ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال استمارة الاستبيان ولما كان البحث يهتم باستطلاع آراء إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

لذا اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والتي قام الباحث بأعدادها وتصميمها .

## 2-4 إعداد الصيغة الأولية للمقياس

اعتمد الباحث لبناء الصيغة الأولية للمقياس على المقابلات الشخصية مع الخبراء والمختصين في هذا المجال للتعرف على آرائهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد الباحث في صياغة فقرات المقياس وكذلك الاطلاع على بعض المقاييس ذات العلاقة القريبة بموضوع البحث في مجال الإدارة والتنظيم والتدريب والتعرف على طبيعة المواقف التي تتضمنها والطريقة التي تصاغ بها الفقرات، وبعدها قام الباحث بصياغة الفقرات للمقياس.

وقد حاول الباحث إن يراعي سهولة ووضوح مضمونها وعدم اختلاف الأفراد في تفسيرها وقصرها وهكذا فقد بلغ عدد الفقرات بصيغتها الأولية ( 21) فقرة مقترحة تمثل مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

## 2-5 تحديد أسلوب وأسس صياغة الفقرات

اعتمد الباحث في صياغته للفقرات على أسلوب ( ليكرت) " حيث يعد هذا الأسلوب من أفضل الأساليب الشائعة في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة " (144:7)

واستندت في صياغة فقرات المقياس على الاسس الاتية وهي : (39:8)

- 1- ان يكون للفقرة معنى واحد ومحدد .
- 2- الابتعاد عن استخدام اسلوب النفي .
- 3- تكتب بلغة سهلة و واضحة .
- 4- ممثلة لمجالات المقياس

## 2-6 عرض فقرات المقياس على المحكمين

بعد أن أعد المقياس بصيغته الأولية والذي احتوى على (21) فقرة قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى أن تكون مناسبة في قياس ما وضعت لقياسه فضلا عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون.

قام الباحث بتحليل نتائج الاستبيان مستخدماً النسبة المئوية كمعيار لقبول أو استبعاد فقرات المقياس، حيث قبلت الفقرات التي يتفق عليها (75%) فأكثر من المحكمين ، ويشير (بلوم) إلى " أنه على الباحث الحصول على موافقة بنسبة (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق . (126:4)

وقد حصل الباحث على نسبة الاتفاق ونتيجة لذلك حذف فقرة واحدة .

## 2-7 إعداد المقياس بصيغته النهائية

بعد أن حددت فقرات المقياس قام الباحث بالإجراءات التالية:

1- كتابة التعليمات بعبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن فقرات المقياس ، لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تكون إجاباتك على أساس ما تشعر به أنت.

2- أن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

## 2-8 التجربة الاستطلاعية

"وهي استطلاع الظروف المحيطة في الظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها" (88:15)

بعد إن أصبح المقياس جاهز للتطبيق قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم وذلك من خلال تطبيق مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

وعلى عينة مكونه من ( 16 ) لاعب لأندية الدوري الممتاز لكرة القدم للموسم 2019-2020 وبتاريخ 2019/12/9 لغرض تهيئة أسباب النجاح عند تطبيق الاختبار الرئيسي على عينة البحث لغرض التأكد من فهم العينة لفقرات المقياس ومن اجل تلافي أي أخطاء أو صعوبة عند التطبيق خلال الاختبار الرئيسي للبحث, وقد قام الباحث بإعطاء الوقت الكافي لإفراد العينة ووجد الباحث إن الفقرات مناسبة ومتوسط الوقت المستغرق في الإجابة قد تراوح بين (10-15) دقيقة للمقياس .

## 2-9 التجربة الرئيسية

ان الغرض من اجراء هذه التجربة هو بناء وتطبيق مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

## 2-10 مؤشرات صدق وثبات المقياس

### 2-10-1 صدق المقياس

هو الاختبار (المقياس) الذي يدل اسمه على صدقه ، إي صادق في صورته الظاهرة وبمعنى آخر ليس صدقاً علمياً وإحصائياً (122:10)

ويعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يتضح من خلال محتويات استمارة المقياس ومن خلال الفقرات في قياس الظاهرة المراد قياسها وذلك من خلال عرض هذه الفقرات على الخبراء والمختصين وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض المقياس على الخبراء والمختصين في علم الإدارة والاختبارات والقياس كما مر في عرض الصيغة الأولية للمقياس.

### 2-10-2 ثبات المقياس

من الطرق الإحصائية لتعيين معامل الثبات **طريقة** الفا كرونباخ\_استخدمت هذه الطريقة نظراً لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية" (282:9)

اذ استخرج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة كورنباخ على أفراد عينة البناء البالغة (16) لاعب على المقياس باستخدام الحقيبة الاحصائية (spss) تبين أن قيمة معامل الثبات بلغ ( 0,8862) وبذلك يمكن اعتماد المقياس أداة للبحث " (78:3)

### 10-3 الموضوعية

يكون الاختبار موضوعياً عندما لا تتأثر النتائج الخاصة بالاختبار بذاتية المصحح أو شخصيته أي أن المفحوص يحصل على درجة معينة عندما يقوم بتصحيح الاختبار أكثر من واحد، ومن الصفات التي تجعل الاختبار موضوعياً أن تكون الأسئلة التي يحتوي عليها الاختبار محددة ويكون للسؤال جواب واحد وليس غامضاً " (49:6)

### 11-2 التطبيق النهائي للمقياس

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات تصميم المقياس أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق ومكوناً من (20) فقرة حيث قام الباحث بتطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (202) لاعب وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة , إذ أصبح لكل لاعب درجه خاصة به.

### 12-2 الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية spss

### 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

1-3 عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

### جدول ( 1 ) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
9.262	55.373	إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية بكرة القدم

2-3 عرض نتائج مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .

جدول (2) يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق.

النسبة المئوية	العدد	الدرجة الخام	المستويات
14.35%	29	84-100	جيد جداً
30.69%	62	68-83	جيد
24.25%	49	52-67	متوسط
13.36%	27	36-51	مقبول
17.32%	35	20-37	ضعيف

يتبين من الجدول (2) إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق . قد توزعت العينة على عدة مستويات إذ يتضح أن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جدا عددهم ( 29 ) اداري أي ما نسبته (14.35%) والمستوى جيد (62) اداري ونسبته (30.69%) والمستوى متوسط (49) اداري أي ما نسبته (24.25%) والمستوى مقبول (27) اداري أي ما نسبته (13.36%) والمستوى ضعيف (35) اداري أي ما نسبته(17.32%)

من خلال النتائج الواردة في أعلاه ان الأندية الرياضية الذين حصلوا على مستوى جيد جداً ومستوى جيد تبين ان من خلال مفهوم ادارة المعرفة يتضح أن توافرها في المؤسسات الادارية للأندية الرياضية أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت الأندية الرياضية بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين وارتقاء المستوى الاداري في المؤسسة, وان متطلبات نجاح ادارة المعرفة متعددة ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة الأندية الرياضية.

وان هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية في المؤسسة التعليمية وربط التدريب باحتياجات الأندية وان تكون هناك سياسة واضحة في الادارة من قبل الأندية , تعتمد على مبدأ الكفاءة وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج النادي حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات , لذا فان ادارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة , ولكن لها عمليات الهدف منها تشكيل رصيد يعرف في المؤسسة الادارية من خلال استخراج المعارف والمعلومات , وايضا تطبيق تلك المعارف والمعلومات في العمل اليومي من اجل تحقيق متطلبات واهداف المؤسسة الادارية للأندية. ويؤكد (يوسف احمد, 2008) " تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة في المؤسسات الادارية لأنها عملية ادارية نظامية تكاملية لتنسيق الجهود والانشطة في المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق الاهداف , وبذلك تعزز القدرة المعرفية في المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة " (18:319) .

وهناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور ادارة المعرفة في المؤسسة الادارية للأندية منها ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة وتمكن الجميع وكذلك التركيز علي تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل ، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الاداري داخل النادي بهدف تحقيق الاستقرار في العمل . وهذا ما أكده (الخلوف ,2006) " ان ادارة المعرفة تساعد في تحقيق الكفاءة بين الافراد حيث انها تمكن اعضاء المؤسسة الادارية من التعامل مع العديد من القضايا , اذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين روية مستقبلية , حيث انها موجه رئيسي للقدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة " (146:1)

من وجهة نظر الباحث يجب تعزيز الثقة لإدارة المعرفة لأنها وجدت لاكتشاف معارف ومهارات الاداريين العاملين بالمؤسسة الادارية للأندية , ومن ثم العمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من ادائها وهذا ماكداه ( العيساوي 2007) " ان المعرفة الادارية تتكون من البيانات او المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعليم المتراكم والتي تطبق في المشكلة او النشاط في المؤسسة الادارية, وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد وبناء الثقة والمصادقية بين افرادها وتقييم ادائهم واشراكهم في صناعة القرار وبالتالي فان هذا يستلزم تعزيز ادارة المعرفة والتي تشمل تعزيز الثقة واتاحة الفرصة للاطلاع على المعلومات والاجراءات الادارية المختلفة " ( 35:17 )

أما الذين حصلوا على مستوى (متوسط ) لان الحماس لما يقدمونه من برامج ادارية ومعرفية في المؤسسة الادارية للأندية ينبع أساساً من إحساسهم بالحدثة والإبداع لذا فمن الضروري أن يحرص الاداري على تجديد وتحديث ما يقدمه من أساليب إدارية تنفيذية في المؤسسة الادارية ، وتجديد الأسلوب واستخدام أساليب ادارية وأدوات جديدة لتحديد الخيار المعرفي في كافة المجالات الادارية ، والتي ينظر لها بانها واحدة من اهم عوامل النجاح في المجتمعات العامة المليئة بالحيوية والنشاط الغير محدود ، وبسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة . وهذا ماكداه (العمرى , 2004) " ان ادارة المعرفة هي استراتيجيات وتراكيب تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قياسها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بأداة واستخدام المعرفة بهدف ايجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والابداع واتخاذ القرار والتي تعمل ضمن اطار شامل على مستوى جميع المؤسسات الادارية , وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات لإدارة المعرفة " (17:11)

تعتمد استراتيجية ادارة المعرفة التركيز على المعرفة الضمنية لأنها تفاعلية في علاقات الافراد وجها لوجه , ولأنها قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة المشتركة بالعمل, فعملية تبادل الافكار يجب ان تكون مفتوحة من القائد بينه وبين أتباعه.. وهذا ما أكده (عجلان, 2008) "أن الموارد البشرية تضم كل الأفراد العاملين في المؤسسة لمختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلف وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة" (49:5)

من وجهة نظر الباحث يرى ان ادارة المعرفة عميلة تقوم بها المؤسسة الادارية في الاندية والتي تهدف من ورائها الى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها الى الافراد الاخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الاعمال اليومية , من اجل تحسين من اداء عملها وبالتالي تحسين من الاداء الكلي . وهذا ماكداه (واضح , 2017) "ان تكامل المتطلبات يجب ان تلائم مع عمليات ادارة المعرفة سواء كانت مدعمة ومساندة لمبادرات ادارة المعرفة بدءا من الهيكل التنظيمي الذي يسهل تكامل المعلومات والمعارف والقيم والتي بدورها تزيد الثقة والانتماء للعمل والتعاون ورغبة اكبر في تحمل المسؤولية". (16:61)

اما المستوى (مقبول وضعيف) ويرى الباحث ان عدم اهتمام المؤسسة الادارية للنادي بتوفير مناخ ملائم للأبداع وتحقيق ادارة المعرفة بين أعضائها ، فضلاً الى عدم أدراكهم لما يعود عليهم ذلك بإضافة القيم الجوهرية لأهداف النادي، وعدم وجود مؤسسة تسعى الى توليد معارف جديدة ومن مصادر مختلفة . يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ، بحيث لا يوجد معرفة تركز على العامل البشري وتكنولوجيا المعلومات في انتاج وتطوير المعرفة . وهذا ما يوكده ( محمد, 2008 ) " ان الغموض في المؤسسة يؤثر ويقلل من روح الانتماء لها لذا فعدم الكشف وايضاح المعلومات بين القيادات العاملة بالإدارة لا يعزز دور الولاء والثقة لدى العاملين ولا يزيد من انتاجهم حين لا يعرفون كل شيء عنها باعتبارهم جزء من هذه المؤسسة " (12:17)

وإدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الإخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من اجل مكافحة الفساد الإداري. وان ادرة المعرفة تساهم في زيادة درجة الثقة التي تمنحها الأندية الرياضية للمؤسسات العامة والجمهور للحصول على الخدمات والذي ينعكس أهداف النادي ، أن على أعضاء الهيئة الإدارية للنادي أن تولد مناخاً او بيئة ملائمة لمسار تحقيق ادارة معرفة تعمل على استدامة خطوطها باستراتيجيات هادفة في ضوء أيمانها بالمعرفة الادارية، التي تنبثق من الاستراتيجية الكلية للنادي ويؤكد ( خليفة , 2011) " أن الافراد فقط هم الذين يولدون المعرفة , اي ان المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الافراد ولذا يجب عليها توفير المناخ والبيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الافراد, من شأنه أن يسهل فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض، وموضوعيتها ووضوح لغتها وفقاً للتغيرات الادارية " (20:2)

من وجهة نظر الباحث انه لا يوجد ادارة تعمل على خزن وتطبيق المعرفة في المؤسسة الادارية للأندية والتي تهدف الى تحقيق الاداء المتميز للمعلومات في العمل الاداري لإنتاج وتطوير ادارة المعرفة. وهذا ماكدته ( نضال الرطمة, 2011) " ادارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما معا ودعم واسناد الاعمال الادارية للأفراد والتأكيد المباشر على العنصر البشري كونه الجانب الاساسي والجوهري في العملية الإدارية". (14:702)

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### 4-1 الاستنتاجات

أستنتج الباحث ما يلي:

- 1- بناء وتطبيق مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق.
- 2- وجود تباين واضح في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .
- 3- اثبت نتائج الدراسة ان تقييم الأداء في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف ادارة المعرفة.

##### 4-2 التوصيات

- 1- اعتماد مقياس إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق .
- 2- ضرورة المعرفة الواضحة من الإداريين بأهمية مبادا تطبيق ادارة المعرفة في الأندية الرياضي لتعزيز قدرة المؤسسة الادارية للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة .
- 3- التركيز في المؤسسات الادارية في الاندية على تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية .
- 4- زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات ادارة المعرفة وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الأندية الرياضية في بيئة تتسم بالتغير المستمر .

#### المصادر

- ابراهيم الخلوف : ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم , عمان, مؤسسة الوارق, 2006.
- احمد بن خليفة : مساهمة ادارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية, بالوادي. شهادة ماجستير ,المركز الجامعي بالوادي , 2011 .
- أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001 .
- بلوم بنيامين(وآخرون) : تقييم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد امين المفتي (وآخرون)، القاهرة مطابع المكتب المصري الحديث ،1983.
- حسين عجلان : استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال , ط1, مكتبة الجامعة , اثناء للنشر والتوزيع, الاردن, 2008.
- غير الدين علي عويس : ليل البحث العلمي: القاهرة . دار الفكر العربي ,1999.

- شاكِر مبدِر جاسم: نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن ، مطابع التعليم العالي، جامعة البصرة، 1990.
- صلاح الدين محمود: القياس والتقييم التربوي والنفسي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000.
- صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج ( Spss ) ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988.
- ليلي السي فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط4 ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، 2007.
- غسان العمري: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية في الاعمال, اطروحة دكتوراه , جامعة عمان للدراسات العليا , عمان , الاردن , 2004 .
- محمد عواد احمد : اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان, 2008.
- محمد نصر الدين رضوان : الاحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 .
- نضال محمد الرطمة : ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء , دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية , شهادة ماجستير , الجامعة الاسلامية, غزة, 2011 .
- نوري إبراهيم ورافع صالح فتح : دليل الباحث لكتابة الأبحاث في التربية الرياضية ، بغداد ، 2004.
- واضح فواز ونوري مجدي : ادارة المعرفة اسلوب متكامل للإدارة الحديثة : ط1 , مجلة اقتصاديات المال والاعمال, الجامعة, الجزائر, 2017 .
- ياسر العيساوي: ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات , دار السحاب للنشر والتوزيع , الكويت , 2007.
- يوسف احمد : العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والاداء , المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ,كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية ,الاردن, 2008.

المقياس بصيغته النهائية

ت	الفقرات	اتفق دائماً	اتفق غالباً	اتفق احياناً	اتفق نادراً	لا اتفق
1	تقوم المؤسسة الادارية في الاندية بدورات تدريبية للحصول على المعلومات.					
2	تهتم المؤسسة الادارية في الاندية بتوظيف الافراد المبدعين					
3	تهتم المؤسسة الادارية في الاندية باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة .					
4	تسعى المؤسسة الادارية في الاندية لتجديد معارفها باستمرار .					
5	تعمل المؤسسة الادارية في الاندية على ازالة العوائق امام تطبيق المعرفة					
6	تقوم المؤسسة الادارية في الاندية بتحويل المعارف الى خطة عمل					
7	تشجع المؤسسة الادارية في الاندية على تبادل المعرفة بين موظفيها .					
8	تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة					
9	تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل النادي وخارجها.					
10	تشجع المؤسسة الادارية في الاندية على الابداع					
11	تحرص المؤسسة الادارية في الاندية على الاستفادة من افكار واره موظفيها.					
12	تمتلك المؤسسة الادارية نطاق دائماً محدود المعرفة					
13	يتم نشر المعرفة على كل موظفي المؤسسة الادارية					
14	زيادة علم وادراك الجميع عن اهمية وقيمة الاهداف المعنوية والرسالة اللازمة لتحقيقها.					
15	تستعين المؤسسة الادارية في الاندية بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة .					
16	السماح بتبادل المعلومات وتوضيح العمل المطلوب من الجميع					
17	تستعمل المؤسسة الادارية في الاندية الطرق والوسائل الحديثة في العمل					
18	تستخدم المؤسسة الادارية في الاندية البحث والتطوير لتحديث عملها للوصول الى الاداء الافضل					
19	تهتم المؤسسة الادارية في الاندية بتطبيق معايير الجودة في كافة انشطتها .					
20	ضمان تزويد الادريين بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم لصناعة القرار .					

