

## إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

الباحث/ محمد الجاسم (\*)

المستخلص:

نظرا للتطورات الهائلة التي تشهدها الساحة العالمية في شتى المجالات وخاصة مجال الإدارة الرياضية ذلك الامر الذي دعا الى ضرورة الاتجاه الى مواكبة تلك التطورات وذلك عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في إدارة تلك الهيئات والمؤسسات وذلك في سبيل تحقيق الارتقاء والتقدم والنهوض بهذه الهيئات والمؤسسات الرياضية، لذلك جاء هذا البحث للتعرف على علاقة ادارة المعرفة بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي، إشمتمل مجتمع البحث العاملين بالهيئة العامة للرياضة والبالغ عددهم (١١٦) ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (٧٢) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (٦٢.٠٦)، وجاءت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الادارة الاليكترونية والاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة وكانت درجة العلاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٠٨٨)، واوصى الباحث بضرورة العمل على تطبيق إدارة المعرفة داخل الهيئة العامة للرياضة لما لها من دور مهم في فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي، الهيئة العامة للرياضة.

مقدمة ومشكلة البحث :

لقد أصبحت الإدارة الحديثة على اقتناع تام بأنه إذا كان نجاح المنظمات وفعاليتها واجتيازها لمراحل النمو المختلفة أمراً مرهوناً لتحقيق أهدافها فإن الموارد البشرية هي الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف المهمة والمتكاملة الأمر الذي يستوجب قيام المنظمات بإعادة ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً فعالاً لإدارة المعرفة.(٦:١٠)

ويرى "محمد رجب"(٢٠٠١م) أن هناك تغيرات في الأساليب التكنولوجية والإدارية والقيادية والتي أظهرت تحديات كبرى ومتغيرات دولية ومحلية متشعبة فإذا نظرنا إلى الرياضة نجد أنها واحدة من

(\*) مدرس تربية رياضية- وزارة التربية- دولة الكويت \*

الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري الاهتمام بالإطار العلمي في تنظيمها. (٥٥:١٥)

وتعد ادارة المعرفة من احدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الادبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الاعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما ان ادره المعرفة جزء من نظم المعلومات الإدارية والتي تستخدم الموارد البشرية والبرمجيات والاجزاء المادية في تحسين الأداء الوظيفي وتكمن في العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، ا خيارها ، تنظيمها، استخدامها ، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامه والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات، التعلم ، والتخطيط الاستراتيجي.(٣٩:١٧)

وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الاعمال وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة ويتميز مجتمع المعرفة بان المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس راس المال او الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة فلى الادبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة الا انه لا يوجد حتى الان نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الابعاد المتعددة للمفهوم، خاصة في المنظمات العامة، ولتطبيق إدارة المعرفة، قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وكذلك بعض المدن في استراليا وانجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول الى المنظمة المعرفية او التعليمية ومن هذه الإجراءات الضرورية تغير الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، والاستراتيجية، وتشجيع التعليم والتغير، والابتكار. (٣٦:١٣)

اما الان فقد أصبحت إدارة المعرفة مدمجة في العديد من الفاعليات المجتمعية وبمعنى اخر، أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على المجتمعات الأخرى او على الأقل تصبح مساوية لها تكنولوجيا وعلميا وثقافياً. (٢٣:٢١)

وتشكل إدارة المعرفة بالياتها وانظمتها المعاصرة تحولا من إدارة المعلومات الى إدارة المعرفة، حيث كانت إدارة المعلومات تعظم من شان النظم التكنولوجية، باعتبارها من اهم عناصر الإنتاج، اما اليوم

فإدارة المعرفة تنظر الى العنصر البشرى على انه من اهم العناصر التي تتعامل مع المعلومات والتكنولوجيا، ومن ثم تمت إدارة المعرفة الى جميع العمليات التي تتكامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتربطها بالقدرات الإبداعية للإنسان. (١٧٩:١)

وتذهب "زكية محمد" (٢٠٠٧م) الى ان هناك الكثير من العقبات التي تواجه ادارة المعرفة في المؤسسات الخدمية في المجتمع العربي، كغياب تصور واضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارسته، وتضارب مصادر الحصول على البيانات والمعلومات، وتفسير المشكلات بصورة شخصية، والعمل الفردي بعيدا عن مشاركة الاخرين في المعرفة وتراجع دور القيادة في تبنى ثقافة تنظيمية ترفع من قيمة المعرفة وقيمة المشاركة فيها، بل ومن قيمة الابداع في تطوير المعرفة. (١٩:٩)

ويعتبر العنصر البشرى من اهم العناصر والموارد التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية، لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية في ظل المتغيرات العالمية والمحلية التي تفرض علينا نوعا من التأمل والتفكير الجاد والمبتكر في كيفية الحفاظ على هذا المورد الهام وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته الحالية والمستقبلية بكل فاعليه واقتدار. (٦٢:١٦)

وتأتى الهيئات الرياضية في مقدمة المؤسسات التي يمكن إذا ما توفرت لها مقومات الخدمة المناسبة من حيث الانشاء والإدارة العملية والمعرفة المناسبة وبرامج النشاط في مجالاته المختلفة والاشراف المتخصص أن تساهم مساهمة إيجابية في توفير فرص الاستثمار الأمثل لهذه النسبة العالية من افراد المجتمع مما ينمي قدراتهم ومواهبهم ويهيئ لهم مناخا صحياً يمارسون فيه هواياتهم وينمون ملكاتهم الإبداعية ويكتسبون اتجاهاتهم الإيجابية ومعارفهم ومهاراتهم بعيدا عن مواطن الانحراف. (٨:١٨)

في حين أوضحت دراسة " زكية محمد " (٢٠٠٧م) أن معظم المؤسسات العربية لا تعطى أولوية لإدارة المعرفة، كما انها لا تمتلك استراتيجيات فاعلة لتطبيقها بل أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله فيها بشكل كبير. (٩٧:٩)

ولقد أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشرى هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما انه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. (٣:١٤)

وترى " راوية حسن" (١٩٩٩م) أن محددات الأداء الوظيفي هي: الجدية، القدرات، إدراك الدور (المهام) ويشير (الجهد) الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسدية والعقلية ، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما (القدرات) فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء (مهامه ، بتعريف إدراك الدور). (٢١٦:٧)

ونظرا للتطورات الهائلة التي تشهدها الساحة العالمية في شتى المجالات وخاصة مجال الإدارة الرياضية ذلك الامر الذي دعا الى ضرورة الاتجاه الى مواكبة تلك التطورات وذلك عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في إدارة تلك الهيئات والمؤسسات وذلك في سبيل تحقيق الارتقاء والتقدم والنهوض بهذه الهيئات والمؤسسات الرياضية كما اكدت دراسة "نوال النادى (٢٠٠٩)(١٩)، سوزان دروزة" (٢٠٠٨م)(١١)، حسان المومنى(٢٠٠٥م)(٥)، فانسيكا(٢٠٠٣) (٢٤)، فينج(٢٠٠٥م)(٢٥)، المشارى(٢٠٠٢م)(٢٢) ، شين وشان(٢٠٠٥) (٢٣) على أهمية إدارة المعرفة للمنظمات والهيئات المختلفة، حيث انها تعمل على تبسيط العمليات وتبنى فكرة الابداع بالمنظمات وتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها وتطوير اداء العاملين بهذه المنظمات.

#### أهمية البحث والحاجة إليه:

يمكن تحديد أهمية البحث والحاجة إليه في النقاط التالية:

- ١- الحاجة الى القاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، على اعتبار انه من المفاهيم الحديثة، الامر الذي قد يحسن من سبل ممارسته بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ٢- يعد هذا البحث من الدراسات التي تتناول معرفة دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت..
- ٣- تعد إدارة المعرفة اليوم من اهم المداخل والأدوات المؤثرة في نجاح المؤسسات، مما يبرز الحاجة الى الكشف عن اهم عملياتها وممارستها ونواتجها.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى ايجاد العلاقة التي بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت من خلال التعرف على:

١- واقع ادارة المعرفة لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

٢- واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

تساؤلات البحث:

١-ما واقع ادارة المعرفة لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ؟

٢-ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ؟

٣-ما علاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ؟

التعريف ببعض المصطلحات الواردة في البحث:

إدارة المعرفة:

ذلك الإطار الذي تنتظر المؤسسة من خلاله الى عملياتها على انها عمليات معرفية. (٤:٦٧)

الأداء الوظيفي:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (٧:٢١٦)

الدراسات السابقة :

### أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة " أسعد احمد محمد عكاشة" (٢٠٠٨) (٢) : دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "، واستهدفت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار مجتمع الدراسة من ١٥٦١ موظف وتتكون العينة من ٣١٢ موظف بنسبة ٢٠% من المجتمع، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج انه هناك اثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي وأظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة الى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية .

٢- دراسة "سوزان دروزة" (٢٠٠٨م) (١١) دراسة بعنوان "العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" واستهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء المؤسسي والشفافية وعمليات ادارة المعرفة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على عدد (١٩٠) من مديرات الادارات والمشرفات الاداريات بإدارة التربية والتعليم ، وتضمنت ادوات جمع البيانات على الاستبيان ، وأشارت اهم النتائج الي أن يدرك افراد مجتمع الدراسة اهمية ادارة المعرفة ، واهمية توظيف ادارة المعرفة في ادارة التربية والتعليم .

٣- دراسة شاكر الخشالي (٢٠٠٩م) (١٢) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية". هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٦٤) عاملاً تم اختيارهم من بين (٣٧) شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير معنوي لعناصر ادارة المعرفة في الأداء المقارن، وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن.

٤- دراسة "شامى صليحه" (٢٠١٠م) (١٢) : بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " واستهدفت الدراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار مجتمع الدراسة من الاتحاد المصري لتنس الطاولة وفروعه ويتكون من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد والفروع التابعة له كذلك من العاملين بالاتحاد وفروعه وكذلك من المستفيدين من خدمات الاتحاد من لاعبين وحكام ومدربين وإداريين والأساتذة الدائمين والعاملين في جامعة بومرداس البالغ عددها ١٠٣٨ أستاذ والموظفين الإداريين والتقنيين واعون المصالح الدائمين والبالغ عددهم ٧٣١ موظف ، وكانت أهم النتائج انه هناك شعور محايد أو معتدل لدى معظم

الموظفين الإداريين على المناخ التنظيمي السائد وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة على المناخ التنظيمي .

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة مايكل وماكجيل **Michel & michagil** (٢٠٠٠م) (٢٣) بعنوان " تحسين وتطوير التنظيم والقدرة على اتخاذ القرار "هدفت الدراسة الى تحسين وتطوير التنظيم والقدرة على اتخاذ القرار ، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكانت من اهم النتائج لا يوجد اتفاق بين اهداف المنظمة واهداف الدولة، ان القدرة على اتخاذ القرار صفة يجب ان يتمتع بها القائد.

٢- دراسة **Keller** (٢٠٠٢م) (٢٦) : بعنوان " أثر العدالة التنظيمية فى الرضا الوظيفى للعاملين ، استهدفت هذه الدراسة دراسة الأثر التى قد تحدثه العدالة التنظيمية فى الرضا الوظيفى للعاملين ، وهل للنوع والمستوى الوظيفى أثر فى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها ، بعينة بلغت (١٣٠) فرد من العاملين بأحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وكانت أهم النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر طردياً فى الرضا الوظيفى .

٣- دراسة " **AL-Mashari et al** " (٢٠٠٢م) (٢٢) دراسة بعنوان "تأثير ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي " هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي المستند على الادارات المختلفة للمؤسسات الكويتية وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مؤسسة حكومية، (٣٧) مؤسسة خاصة وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حول نتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير لإدارة المعرفة على اداء المؤسسات بشقيها الحكومة والخاصة.

٤- دراسة "**Zack et..al**" (٢٠٠٩م) (٢٩) بعنوان: " إدارة المعرفة والأداء التنظيمي". هدفت الدراسة الى بيان اثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة اثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (١٥٠٠) مدير تنفيذي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وجود علاقة هامة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، وجود علاقة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.

## إجراءات البحث :

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

### مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على السادة العاملين بمختلف الإدارات الفنية والإدارية المعنية بالعمل الإداري بالهيئة العامة لرياضة بدولة الكويت والإدارات هي (الإدارة العليا، الجهاز التنفيذي، إدارة التطوير الإداري، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة مركز نظم المعلومات، إدارة التوريدات والخدمات) والبالغ عددهم (١١٦).

### عينه الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (٧٢) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (٦٢.٠٦%) وجدول (١) يوضح ذلك:

### جدول (١)

#### توصيف عينة البحث

م	الإدارة	مجتمع البحث	عينة البحث الأساسية	عينة البحث الاستطلاعية
١	الإدارة العليا	١٥	١٠	٣
٢	الجهاز التنفيذي	٤	٢	١
٣	إدارة التطوير الإداري	٣١	٢٥	٤
٤	إدارة الشؤون الإدارية	٢٢	١٥	٤
٥	إدارة مركز نظم المعلومات	٢٢	١٥	٤
٦	إدارة التوريدات والخدمات	٢٢	١٥	٤
	المجموع	١١٦	٧٢	٢٠

### أدوات جمع البيانات :

#### استمارة استبيان:

قام الباحث بتصميم استمارات الاستبيان كما يلي:

#### أولاً: استمارة الواقع الفعلي لإدارة المعرفة:

للتعرف على الواقع الفعلي لإدارة المعرفة لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

(من إعداد الباحث).



وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

#### ١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بتحديد خمسة محاور رئيسية مرفق (٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة.
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة ( ٧٠٪ ) فأكثر جدول (٢) يوضح ذلك.

#### جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي لإدارة المعرفة لدى

العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=٧)

م	المحاور الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	التخطيط والتنفيذ	٧	-	١٠٠%
٢	تكنولوجيا الاتصالات	٦	١	٨٥.٧١%
٣	الابتكار	٧	-	١٠٠%
٤	العلاقات الإنسانية	٣	٤	٤٢.٤٥%
٥	الاتصال	٧	-	١٠٠%

ينضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي لإدارة المعرفة تراوحت ما بين (٤٢.٤٥% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم حذف المحور رقم (٤) .

#### ٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٣) وتم عرضها على الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٨/٥م إلى ٢٠٢٠/٨/١٧م وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي لإدارة المعرفة لدى

العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدوله الكويت (ن=7)

الفرعي الرئيسي		التخطيط والتنفيذ		تكنولوجيا الاتصالات		الابتكار		توليد المعرفة	
الواقع الفعلي لإدارة المعرفة		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
		١	%٨٥.٧١	٨	%١٠٠	١٣	%٨٥.٧١	١٨	%١٠٠
		٢	%١٠٠	٩	%٧١.٤٢	١٤	%٨٥.٧١	١٩	%١٠٠
		٣	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٥	%١٠٠	٢٠	%١٠٠
		٤	%١٠٠	١١	%٨٥.٧١	١٦	%١٠٠	٢١	%٧١.٤٢
		٥	%١٠٠	١٢	%١٠٠	١٧	%١٠٠	٢٢	%٨٥.٧١
		٦	%١٠٠					٢٣	%٨٥.٧١
		٧	%٧١.٤٢						

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (%٧١.٤٢:١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم قبول جميع العبارات.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

تم تطبيق الاستمارة على عدد (٢٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٩ / ٨ / ٢٠٢٠م إلى ١٠ / ٩ / ٢٠٢٠م وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية لاستمارة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبتة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (١٥:٢٠) دقيقة وهو زمن يراه الباحث مناسباً.

صدق الاستمارة:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول ( ٤ )

معاملات الارتباط بين عبارات كل محور من محاور استمارة الفعلى لادارة المعرفة  
ومجموع المحور المنتمية إليه (ن=٢٠)

توليد المعرفة		الابتكار		تكنولوجيا الاتصالات		التخطيط والتنفيذ		الفرعي الرئيسي
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	ع	الارتباط	ع	الواقع الفعلى لادارة المعرفة
٠.٩٧	١٨	٠.٧٦	١٣	٠.٨٧	٨	٠.٩٥	١	
٠.٩٠	١٩	٠.٨٦	١٤	٠.٩٥	٩	٠.٩٠	٢	
٠.٨٨	٢٠	٠.٩١	١٥	٠.٦٨	١٠	٠.٨٣	٣	
٠.٩٥	٢١	٠.٧٧	١٦	٠.٨٨	١١	٠.٨٥	٤	
٠.٨٦	٢٢	٠.٩٤	١٧	٠.٧٦	١٢	٠.٨٩	٥	
٠.٨٠	٢٣					٠.٩٠	٦	
						٠.٨٠	٧	

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥١

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات محاور الاستمارة ومجموع كل محور المنتمية اليه تراوحت ما بين (٠.٦٨% : ٠.٩٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستمارة.

جدول (٥)

معاملات الإرتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للإستمارة (ن=٢٠)

م	المحور	قيمة ر المحسوبة
١	المحور الأول	٠.٩٢
٢	المحور الثاني	٠.٨٥
٣	المحور الثالث	٠.٨٦
٤	المحور الرابع	٠.٩٦

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥١

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للإستمارة تراوحت ما بين ( %٠.٨٥ : %٠.٩٦ ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للإستمارة ككل.

### ثبات الإستمارة:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة البحث والجدول رقم(٦) يوضح ذلك:

### جدول (٦)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لمحاور الإستمارة (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	المحور الأول	٠.٩٤
٢	المحور الثاني	٠.٩٣
٣	المحور الثالث	٠.٩٠
٤	المحور الرابع	٠.٩٥
	الإستمارة ككل	٠.٩٣

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة  $0.05 = 0.01$

يتضح من جدول رقم (٦) أن معاملات الفا للإستبيان تراوحت ما بين (%٠.٩٥ : %٠.٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الإستمارة.

### ثانياً: إستمارة الواقع الفعلى للاداء الوظيفى:

للتعرف على الواقع الفعلى للاداء الوظيفى لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الإستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

### ٢- تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان:

- قام الباحث بتحديد خمسة محاور رئيسية مرفق(٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة.

- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة ( ٧٠٪ ) فأكثر جدول (٧).

### جدول (٧)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي للاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدوله الكويت (ن=٧)

م	المحاور الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	انجاز المهام	٧	-	%١٠٠
٢	الالتزام الوظيفي	٣	٤	%٤٢.٤٥
٣	اتخاذ القرار	٥	٢	%٧١.٤٢
٤	الامام الوظيفي	٦	١	%٨٥.٧١
٥	الابتكار والابداع	٧	-	%١٠٠

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي للاداء الوظيفي تراوحت ما بين (%٤٢.٤٥ : %١٠٠)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم حذف المحور رقم (٢) .

### ٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٣) وتم عرضها على الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٩/١٥ م إلى ٢٠٢٠/٩/٢٥ م وجدول (٨) يوضح ذلك

جدول (٨)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي للاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدوله الكويت (ن=7)

الابتكار والابداع		اتخاذ القرار		الالمام الوظيفي		انجاز المهام		الفرعي الرئيسي
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	الواقع الفعلي للاداء الوظيفي
%٨٥.٧١	٢٠	%٧١.٤٢	١٤	%١٠٠	٨	%١٠٠	١	
%١٠٠	٢١	%٤٢.٤٥	١٥	%٧١.٤٢	٩	%١٠٠	٢	
%١٠٠	٢٢	%١٠٠	١٦	%١٠٠	١٠	%٨٥.٧١	٣	
%٧١.٤٢	٢٣	%١٠٠	١٧	%٨٥.٧١	١١	%١٠٠	٤	
%٨٥.٧١	٢٤	%١٠٠	١٨	%١٠٠	١٢	%١٠٠	٥	
%٧١.٤٢	٢٥	%٨٥.٧١	١٩	%٧١.٤٢	١٣	%١٠٠	٦	
						%٤٢.٤٥	٧	

يتضح من الجدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (%٧١.٤٢:١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من %٧٠ فأكثر وتم حذف العبارات رقم (٧)(١٥).

المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان:

تم تطبيق الاستمارة على عدد (٢٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢٠ / ١٠ / ١٢م إلى ٢٠٢٠ / ١٠ / ٢٠ وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية لاستمارة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبتة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفهية أو تحريرية توجي بالغموض، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (١٥:٢٠) دقيقة وهو زمن يراه الباحث مناسباً.

صدق الاستمارة:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٩) يوضح ذلك

جدول ( ٩ )

معاملات الارتباط بين عبارات كل محور من محاور استمارة الفعلى للاداء الوظيفى  
ومجموع المحور المنتمية إليه (ن=٢٠)

الابتكار والابداع		اتخاذ القرار		الامام الوظيفى		انجاز المهام		الفرعى الرئيسى
الارتباط	ع	الارتباط	ع	الارتباط	ع	الارتباط	ع	الواقع الفعلى للاداء الوظيفى
٠.٨٢	١٨	٠.٧٦	١٣	٠.٩٢	٧	٠.٩٠	١	
٠.٩١	١٩	٠.٩٠	١٤	٠.٩٥	٨	٠.٨٢	٢	
٠.٦٥	٢٠	٠.٨٣	١٥	٠.٨٤	٩	٠.٩٢	٣	
٠.٨٧	٢١	٠.٨٥	١٦	٠.٩١	١٠	٠.٧٧	٤	
٠.٧٧	٢٢	٠.٨٩	١٧	٠.٨٣	١١	٠.٨٤	٥	
٠.٩٠	٢٣			٠.٨٩	١٢	٠.٩٣	٦	

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة  $0.05 = 0.45$

يتضح من جدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين عبارات محاور الاستمارة ومجموع كل محور المنتمية اليه تراوحت ما بين (٠.٦٥% : ٠.٩٥%) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلى لكل محور من محاور الاستمارة.

جدول ( ٩ )

معاملات الإرتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلى للإستمارة (ن=٢٠)

م	المحور	قيمة ر المحسوبة
١	المحور الأول	٠.٩٠
٢	المحور الثانى	٠.٩٢
٣	المحور الثالث	٠.٩٥
٤	المحور الرابع	٠.٨٤

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة  $0.05 = 0.45$

يتضح من جدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للإستمارة تراوحت ما بين ( ٠.٨٤% : ٠.٩٥% ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلى للاستمارة ككل.

## ثبات الاستمارة:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة البحث والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك:

### جدول (١٠)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لمحاور الاستمارة (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	المحور الأول	٠.٩٣
٢	المحور الثاني	٠.٩٥
٣	المحور الثالث	٠.٩١
٤	المحور الرابع	٠.٩١
٥	الاستمارة ككل	٠.٩٢

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة  $0.05 = 0.05$

يتضح من جدول رقم (١٠) أن معاملات الفا للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٩١%:٠.٩٥% ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

**الدراسة الميدانية:**

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستمارة تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠/١٠/٢٠٢٠م الى ١١/٨/٢٠٢٠م حيث تم التطبيق على عدد (٧٢) فرد من إجمالي (١١٦) من المجتمع الكلى للعينة ، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعه وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة..

### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط (بيرسون Pearson).
- النسبة المئوية.
- مربع كا
- الدرجة المقدر



وقد اعتمد الباحث علي أحد الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث، كما ارتضى مستوى دلالة (٠.٠٥) لقبول نتائج البحث.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة التساؤل الأول "ما واقع إدارة المعرفة لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة الكويت؟  
المحور الاول: التخطيط والتنفيذ

### جدول (١١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق	موافق الى حد ما	غير موافق			
١	يتوافر هيكل تنظيمي داخل الهيئة.	٣٩	١٠	٢٣	160	74.07	٤
٢	يتم التخطيط داخل الهيئة وفقا لمجموعه من البيانات والمعلومات المتوفرة.	٣٦	١٧	١٩	161	74.53	٣
٣	يوجد قصور في مرونة الهيكل التنظيمي للهيئة.	٥٧	١٤	١	200	92.59	١
٤	توجد استراتيجيه واضحة لإدارة المعرفة تسهم في نجاح اهداف الهيئة.	٢٦	١٨	٢٨	142	65.74	٧
٥	توجد الالية المساعدة للمشاركة في اتخاذ القرار.	٢٣	٣٥	١٤	153	70.83	٦
٦	توجد الالية المساعدة للمشاركة في عملية التخطيط داخل الهيئة.	٣٧	١٤	٢١	160	74.07	٥
٧	توجد ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة داخل الهيئة.	٥٠	١٢	١٠	184	85.18	٢
الدرجة الكلية للمحور					١١٦٠	%٧٦.٧١	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

يتضح من الجدول السابق (١١) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الاول لاستمارة ادارة المعرفة تراوحت ما بين (65.74%:92.59%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٦.٧١%).

ويتضح من الجدول أن المحور الاول فرعى وهو (التخطيط والتنفيذ) أن أعلى عبارة هي عبارة رقم (٣) "يوجد قصور في مرونة الهيكل التنظيمي للهيئة." حيث جاءت بدرجة مقدره (٢٠٠)، ووزن نسبي (92.59%)، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث يرون أنه يوجد قصور في

مرونة الهيكل التنظيمي للهيئة وهذا يؤثر على سير العمل داخل الهيئة ويعيق تقدم الهيئة نحو تحقيق اهدافها.

ويرى الباحث انه لا بد من وجود مرونة في الهيكل التنظيمي للهيئة لان ذلك يساعد الهيئة على تحقيق اهدافها وتطويرها وإنجاز الاعمال والمهام والتغلب على العقبات التي تواجه سير العمل من خلال تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "نوال النادى" (٢٠٠٩م) (١٩) والتي توصلت الي ان ادارة المعرفة تدعم وجود هيكل تنظيمي مرن يحقق اهداف المنظمة وتنميتها والنهوض بها. واقل عبارة رقم (٤) " توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة تسهم فى نجاح اهداف الهيئة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٤٢) وبوزن نسبي (65.74%) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا توجد أي استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة تسهم فى نجاح اهداف الهيئة. ويرى الباحث انه لا بد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة تسهم فى نجاح اهداف الهيئة وتعمل على تطويرها وتنميتها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "ابو فاره" (٢٠٠٨م) (٦) والتي توصلت الى انه لا بد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة فى المؤسسات تعمل على تحقيق الاهداف.

### المحور الثانى: تكنولوجيا الاتصالات

#### جدول (١٥)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الثانى (ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق الى حد ما	موافق	غير موافق			
٨	يوجد قصور فى نشر الثقافة الالكترونية والمعلوماتية بين العاملين فى المؤسسة.	١٠	١٢	١٢	84.25	١	
٩	توجد اليات لاستقبال الأفكار والاقتراحات الخاصة بالهيئة .	٢٠	٣٦	١٦	68.51	٤	
١٠	يوجد بريد الكترونى لكل موظف داخل الهيئة.	٤٥	١٥	١٢	81.94	٢	
١١	يوجد داخل الهيئة موقع اليكترونى خاص بها.	٣٠	٢٨	١٤	74.07	٣	
١٢	توجد قاعدة بيانات كاملة بالهيئة.	١٩	١٧	٣٦	58.79	٥	
الدرجة الكلية للمحور					٧٩٤	٧٣.٥١%	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ قيمة كا<sup>١</sup> الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

يتضح من الجدول السابق (١٥) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة ادارة المعرفة تراوحت ما بين (58.79%:84.25%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٣.٥١%).

ويتضح من الجدول أن المحور الثاني فرعى وهو (تكنولوجيا الاتصالات) أن أعلى عبارة رقم (٨) "يوجد قصور في نشر الثقافة الالكترونية والمعلوماتية بين العاملين في الهيئة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٢)، وبوزن نسبي (84.25%)

وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث انه يوجد قصور ونقص في عمليه نشر الثقافة الإلكترونية والمعلوماتية بين العاملين داخل الهيئة العامة للرياضة بالكويت.

ويرى الباحث انه لا بد من نشر الثقافة الإلكترونية والمعلوماتية بين العاملين الهيئة العامة للرياضة وذلك لنشر الوعي بين العاملين داخل الهيئة العامة للرياضة وتنمية قدراتهم الوظيفية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "طاشكندي" (٢٠٠٨م) (٨) والتي توصلت الى انه لا بد من وجود ثقافه الكترونيه لدى العاملين بالمؤسسة لتنمية قدراتهم الوظيفية.

واقل عبارة رقم (١٢) "توجد قاعدة بيانات كاملة بالهيئة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٢٧) وبوزن نسبي (58.79%). وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا توجد توجد قاعدة بيانات كاملة الهيئة العامة للرياضة.

ويرى الباحث انه لا بد من وجود قاعده بيانات كامله بالهيئة العامة للرياضة تتوافر فيه كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالهيئة العامة للرياضة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "ماضي" (٢٠١٠م) (٣) والتي توصلت الى وجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الداخلة والخارجية وتنويع المكتبات وضمان جودة التعليم العالي.

المحور الثالث: الابتكار

جدول (١٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب ب
		موافق	موافق الى حد ما	غير موافق			
١٣	توجد اساليب جديدة لتقييم العاملين بالهيئة.	٤٤	١٥	١٣	81.012	٢	
١٤	توجد إدارة خاصة بالابتكار والابداع داخل الهيئة	٢٢	٢٧	٢٣	66.20	٤	
١٥	يتم تطوير اليات المعلومات والمعارف داخل الهيئة.	٢٥	٢٢	٣٠	68.98	٣	
١٦	توجد سياسات وبرامج متطورة داخل الهيئة.	٣٠	١٥	٢٢	65.74	٥	
١٧	يوجد قصور في عملية تشجيع العاملين بالهيئة على الابتكار .	٥٦	١٠	٦	89.81	١	
الدرجة الكلية للمحور					٨٠٣	%٧٤.٣٥	

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق (١٦) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة ادارة المعرفة تراوحت ما بين (65.74%:89.81%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (%٧٤.٣٥).

ويتضح من الجدول أن المحور الثالث فرعى وهو (الابتكار) أن أعلى عبارة رقم (١٧) " يوجد قصور في عملية تشجيع العاملين بالهيئة على الابتكار" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٩٤)، ووزن نسبي(89.81%).

وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث انه يوجد قصور في عملية تشجيع العاملين بالهيئة العامة للرياضة على الابتكار.

ويرى الباحث انه لابد من تشجيع العاملين بالهيئة العامة للرياضة على الابتكار والابداع في العمل وذلك لتحقيق أفضل معدلات الاداء وتحقيق الاهداف.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة" (ايمن محمد) (٢٠١٥م) والتي توصلت الى توضيح اهمية ادارة المعرفة في التطوير والابداع والابتكار في الاداء التسويقي في الهيئات الرياضية.

واقل عبارة رقم (١٦) "توجد سياسات وبرامج متطورة داخل الهيئة " حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٤٢) وبوزن نسبي (65.74%) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا توجد سياسات وبرامج متطورة داخل الهيئة العامة للرياضة. ويرى الباحث انه لا بد من وجود سياسات وبرامج متطورة داخل الهيئة العامة للرياضة تعمل على النهوض بها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "فانسيكا" (٢٠٠٣م) (٢٤) والتي توصلت الي انه لا بد من وضع برامج متطورة تعمل علي تحسن جودة الاداء داخل المؤسسة وتحقيق اهدافها.

### المحور الرابع: توليد المعرفة

### جدول (١٧)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (ن=٧٢)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			موافق غير موافق	موافق الى حد ما	موافق		
١	91.20	197	٧	٥	٦٠	يوجد نقص في الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	١٨
٢	81.94	177	١٢	١٥	٤٥	يتم تحليل المعرفة المتاحة في الهيئة.	١٩
٦	72.68	157	١٧	٢٥	٣٠	يوجد استقطاب معارف حديثة ومتطورة لتحديث للهيئة.	٢٠
٤	74.07	160	١٩	١٨	٣٥	تسعى الهيئة الى التحديث والتطوير باستخدام الأساليب المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة.	٢١
٣	78.70	170	١٢	٢٢	٣٨	تعتمد الهيئة في عملية التخطيط والتنفيذ على أسس معلوماتية متوفرة.	٢٢
٥	73.14	158	١٤	٣٠	٢٨	يوجد مركز معلوماتي خاص بالهيئة	٢٣
		١٠١٩	الدرجة الكلية للمحور				
		٧٨.٦٢%					

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ قيمة كا<sup>١</sup> الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

يتضح من الجدول السابق (١٧) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة ادارة المعرفة تراوحت ما بين (72.68%:91.20%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٨.٦٢%).

ويتضح من الجدول أن المحور الرابع فرعى وهو (توليد المعرفة) أن أعلى عبارة رقم (١٨) "يوجد نقص في الحصول على المعرفة من مصادر خارجية" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٩٧)، وبوزن نسبي (91.20%). وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث انه لا يوجد توليد للمعرفة ونقص في الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.

ويرى الباحث انه لا بد من الحصول على المعرفة من مصادر خارجية وتنوع مصادر المعرفة الهيئة العامة للرياضة وعدم الاكتفاء بمصدر واحد.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "حجازي" (٢٠٠٥م) (١٩) والتي توصلت الي عدة نتائج من اهمها ممارسه عمليات ادارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم.

واقل عبارة رقم (٢٠) "يوجد استقطاب معارف حديثة ومتطورة لتحديث الهيئة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٥٧) وبوزن نسبي (72.68%) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا يوجد استقطاب معارف حديثة ومتطورة لتحديث الهيئة العامة للرياضة والارتقاء بها.

ويرى الباحث انه لا بد من استقطاب معارف حديثة ومتطورة لتحديث الهيئة تعمل على تحقيق اهدافها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "فينج" (٢٠٠٥م) (٢٥) والتي توصلت الى عدة نتائج اهمها خفض التكاليف الادارية وتحسين مستوى الإنتاجية من خلال تبني تطبيقات حديثة ومتطورة لإدارة المعرفة.

**ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الواقع الفعلي للاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة**

**العامة للرياضة بالكويت**

**المحور الاول: انجاز المهام**

جدول (١٨)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الاول انجاز المهام (ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق	موافق الى حد ما	غير موافق			
١	لدى القدرة على انجاز الاعمال في الوقت المحدد.	٢٦	٢٤	٢٢	68.51	٦	
٢	لدي القدرة علي تحمل أعباء العمل المكلف بها.	٤١	١٣	١٨	77.31	٢	
٣	امتك الدقة والإتقان عند القيام بالعمل المكلف القيام به.	٣٦	١٥	٢١	73.61	٤	
٤	أحرص علي استشارة ذوي الخبرة في الاستفادة من قدراتهم العملية والعلمية	٣٢	٢٨	١٢	75.92	٣	
٥	تناسب قدراتي مع مهام الوظيفة الموكلة إلي.	٤٥	١٧	١٠	82.87	١	
٦	يوجد تخطيط جيد وإعداد سليم للعمل.	٢٤	٢٨	٢٠	68.51	٥	
الدرجة الكلية للمحور					٩٦٥	٧٤.٤٥%	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

يتضح من الجدول السابق (١٨) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الاول لاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (68.51%:82.87%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٤.٤٥%).

ويتضح من الجدول أن المحور الاول فرعى وهو (انجاز المهام) أن أعلى عبارة رقم (٥) تتناسب قدراتي مع مهام الوظيفة الموكلة إلي" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٧٩)، وبوزن (82.87%).

وهذا يشير الى انه هناك اتجاه ايجابي من وجهه نظر عينة البحث في ان العاملين بالهيئة العامة للرياضة بالكويت لديهم قدرات تؤهلهم الى ممارسة المهام الوظيفية المكلفين بها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " اسعد عكاشة" (٢٠٠٨م) (٢) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها ان تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم تعمل على انجاز العاملين للعمل وتحقيق الاهداف المطلوبة. واقل عبارة رقم (1) " لدى القدرة على انجاز الاعمال في الوقت المحدد" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٤٨) وبوزن نسبي (68.51%). وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث انه لا يتم انجاز الاعمال في الوقت المحدد.

ويرى الباحث لابد من انجاز الاعمال فى الوقت المحدد لها وعلى حسب الخطة الزمنية الموضوعه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "اسعد عكاشة" (٢٠٠٨م) (٢) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها ان هناك إثر إيجابي للثقافة التنظيمية والتخطيط الجيد للعمل على مستوى الاداء الوظيفي.

### المحور الثاني: الالمام الوظيفي

#### جدول (١٩)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الثانى الالمام الوظيفي(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق	موافق الى حد ما	غير موافق			
٧	لدي سهولة في فهم اللوائح المنظمة للعمل.	٣٢	١٠	٣٠	67.59	٦	
٨	لدي القدرة علي كتابة التقارير الخاصة بالعمل.	٣٦	١٣	٢٣	72.68	٣	
٩	أقوم بتوجيه زملائي الأقل مني في المستوي الإداري.	٣٣	٢٠	١٩	73.14	٢	
١٠	لدي دراية كاملة بمستجدات اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	٢٩	٢٠	٢٣	69.44	٥	
١١	لدي إلمام بالنواحي الإدارية الخاصة بالعمل.	٤٠	٢١	١١	80.09	١	
١٢	لدى دراية كاملة بكافة حدود سلطاتي ومسئولياتي الوظيفية.	٢٥	٣٠	١٧	70.37	٤	
الدرجة الكلية للمحور					٩٣٦	٧٢.٢٢%	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

يتضح من الجدول السابق (١٩) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (67.59%:80.09%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٢.٢٢%).

ويتضح من الجدول أن المحور الاول فرعى وهو (الالمام الوظيفي) أن أعلى عبارة رقم (١١) "لدي إلمام بالنواحي الإدارية الخاصة بالعمل" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٧٣)، وبوزن (80.09%). وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث ان العاملين داخل الهيئة لديهم مقدره معرفية بالنواحي الإدارية تمكنهم من انجاز الاعمال على الوجه المطلوب.



ويرى الباحث انه لابد للعاملين من معرفة حدود سلطاتهم ومسئولياتهم الوظيفية حتى يمكنهم القيام بأعمالهم على الوجه الامثل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "Keller" (٢٠٠٢م) (٢٦) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها ان تحديد السلطات والمسؤوليات تؤثر طرديا في الاداء الوظيفي.

واقل عبارة رقم (٧) " لدي سهولة في فهم اللوائح المنظمة للعمل" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٤٦) وبوزن نسبي (67.59%) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا يوجد لدى العاملين بالهيئة دراية كاملة بمستجدات اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ويصعب عليهم فهمها.

ويرى الباحث انه لابد ان يكون العاملين بالاتحاد على دراية كاملة بمستجدات اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "شامي صليحه" (٢٠١٠م) (١٢) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها ان معرفة العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل وما يطرأ عليها من مستجدات يساعد في حل المشكلات وتحقيق اهداف المؤسسات.

### المحور الثالث: اتخاذ القرار

#### جدول (٢٠)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث اتخاذ القرار

(ن=٧٢)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			موافق الى حد ما	موافق	غير موافق		
٣	79.62	172	١٨	٨	٤٦	لدي القدرة علي اتخاذ القرارات الصائبة في معظم المواقف المختلفة.	١٣
٥	72.68	157	٢٤	١١	٣٧	يتم اتخاذ القرارات وفقا للحقائق والبيانات .	١٤
١	91.20	197	٧	٥	٦٠	يوجد قصور لدى مجلس ادارة الهيئة في اتخاذ القرارات الوظيفية علي أسس ومعايير تخدم الهيئة.	١٥
٤	75	162	٢٣	٨	٤١	أشرح للمرؤوسين مبررات اتخاذ القرارات.	١٦
٢	87.03	188	٧	١٤	٥١	لدي القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	١٧
		٨٧٦	الدرجة الكلية للمحور				

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق (٢٠) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (72.68%:92.86%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (81.11%).

ويتضح من الجدول أن المحور الثالث فرعى وهو (اتخاذ القرار) أن أعلى عبارة (١٥) "يوجد قصور لدى مجلس ادارة الهيئة في اتخاذ القرارات الوظيفية علي أسس ومعايير تخدم الهيئة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٩٧)، ويوزن نسبي (91.20%) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث انه لا يتم اتخاذ قرارات داخل الهيئة على اسس ومعايير تخدم الهيئة وتحقق اهدافها. ويرى الباحث لابد من اتخاذ قرارات على اسس ومعايير علميه تخدم الهيئة وتساعد على تحقيق اهدافها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "Keller" (٢٠٠٢م) (٢٦) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها ان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة يساعد في اتخاذ قرارات سليمة تخدم المؤسسة. واقل عبارة رقم (١٤) " يتم اتخاذ القرارات وفقا للحقائق والبيانات" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٥٧) ويوزن نسبي (72.68%) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا يتم اتخاذ القرارات وفقا للحقائق والبيانات المتوفرة.

ويرى الباحث انه لابد من ان يتم اتخاذ القرارات داخل الهيئة وفقا للحقائق والمعلومات المتوفرة وعلى اسس وحقائق ثابتة حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

" وتتفق هذه النتائج مع دراسة "شامي صليحه" (٢٠١٠م) (١٢) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها انه لابد من توفر معلومات وبيانات تساعد العاملين على اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق اهداف المؤسسة.

المحور الرابع: الابداع والابتكار

جدول (٢١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (ن=٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق	موافق الى حد ما	غير موافق			
١٨	احرص علي تطبيق أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل.	٢٦	٣٤	١٢	73.14	٦	
١٩	احرص علي التميز والتطور في عملي.	٤٥	١٤	١٣	81.48	٢	
٢٠	توجد أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل.	٣٨	١٣	٢١	74.53	٤	
٢١	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور.	٢٩	٣١	١٢	74.53	٥	
٢٢	يتم تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	٣٣	٢٨	١١	76.85	٣	
٢٣	احرص على تحقيق التميز في العمل داخل الهيئة.	٥٦	١٢	٤	90.74	١	
الدرجة الكلية للمحور					١٠١٨	٧٨.٥٤%	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٧.٨٢٥

يتضح من الجدول السابق (٢١) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (73.14%: 90.74%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧١.٤٣%).

ويتضح من الجدول أن المحور الرابع فرعى وهو (الابداع والابتكار) أن أعلى عبارة (٢٣) " احرص على تحقيق التميز في العمل داخل الهيئة" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٩٦)، وبوزن نسبي (٧٨.٥٤%).

وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث انه لا يوجد لدى العاملين الحرص على الاداء بشكل مميز، وفي هذا الصدد يرى الباحث انه لابد العمل بشكل مميز وغير تقليدي لتحقيق أفضل معدلات الاداء.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "اسعد عكاشة" (٢٠٠٨م) (٢) الى عدة نتائج من اهمها ان العاملين بحاجة الى تطوير مستوى مهاراتهم وقدراتهم للعمل بشكل مميز ومبدع ومبتكر.

واقبل عبارة رقم (١٨) " احرص علي تطبيق أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٥٨) وبوزن نسبي (73.14%) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث انه لا توجد اساليب جديدة لحل المشكلات التي تطرأ على الهيئة.

ويرى الباحث انه لا بد من وجود حلول متطورة وأساليب عمل جديدة لحل المشكلات التي تطرأ على الهيئة ومواصلة سير العمل بشكل مميز.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "شامي صليحه" (٢٠١٠م) (١٢) والتي توصلت الى عدة نتائج من اهمها ان استخدام اساليب متطورة في العمل تعمل على حل المشكلات بشكل علمي مدروس.

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث " ما علاقة ادارة المعرفة بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بالكويت؟

### جدول (٢٢)

معاملات الارتباط بين ادارة المعرفة والاداء الوظيفي (ن=٧٢)

م	الاداء الوظيفي ادارة المعرفة	انجاز المهام	الالمام الوظيفي	اتخاذ القرار	الابداع والابتكار	الاستمارة ككل
١	التخطيط والتنفيذ	٠.٨٨	٠.٩٢	٠.٨٥	٠.٩٣	٠.٩٢
٢	تكنولوجيا الاتصالات	٠.٩٠	٠.٩١	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٢
٣	الابتكار	٠.٩٠	٠.٨٦	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٩٠
٤	توليد المعرفة	٠.٨١	٠.٨٩	٠.٨٨	٠.٩٢	٠.٨٦
٥	الاستمارة ككل	٠.٨٩	٠.٩١	٠.٩٠	٠.٩٠	٠.٨٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول السابق (٢٢) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين محاور استمارة إدارة المعرفة (التخطيط والتنفيذ، تكنولوجيا الاتصالات، الابتكار، توليد المعرفة) والاستمارة ككل وبين محاور استمارة الأداء الوظيفي (انجاز المهام، الالمام الوظيفي، اتخاذ القرار، الابداع والابتكار) والاستمارة ككل، فقد تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠.٨١ : ٠.٩٤) وهي معاملات دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٥.

حيث يرى الباحث ان إدارة المعرفة تعتبر عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار راس المال الفكري الخاص بالهيئة، بهدف الوصول الى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من اجل اكساب الهيئة ميزة تنافسية مما يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

حيث اشارت " راوية محمد حسن" الى ان الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام

المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجدة يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (٧:٢١٦)

#### الاستنتاجات و التوصيات :

##### أولاً: الاستنتاجات :

- يوجد قصور في مرونة الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.
- عدم وجود استراتيجية واضحة خاصة بإدارة المعرفة تسهم في نجاح اهداف الهيئة.
- وجود قصور في نشر الثقافة الالكترونية والمعلوماتية بين العاملين بالهيئة.
- عدم وجود قاعدة بيانات تتوافر فيها كافة البيانات المتعلقة بالهيئة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٨).

##### ثانياً: التوصيات :

- لابد من وجود مرونة في الهيكل التنظيمي للهيئة لان ذلك يساعد الهيئة على تحقيق اهدافها وتطويرها وإنجاز الاعمال والمهام والتغلب على العقبات التي تواجه سير العمل من خلال تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي.
- وجود استراتيجية خاصه بإدارة المعرفة في المؤسسات تعمل على تحقيق الاهداف.
- العمل على نشر الثقافة الإلكترونية والمعلوماتية بين العاملين بالهيئة وذلك لنشر الوعي بين العاملين داخل الهيئة وتنمية قدراتهم الوظيفية.
- ضرورة وجود قاعده بيانات كامله بالهيئة تتوافر فيه كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالهيئة

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد مصطفى مجدل: "تكامل التعليم الالكتروني وإدارة المعرفة"، ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، المنعقدة بجامعة الملك خالد، بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في الفترة من ٢٠-٢٢/١٢/٢٠٠٥م، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
- ٢- أسعد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨م.
- ٣- إسماعيل ناجي ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ٤- أشرف محمد السيد: دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٥م.
- ٥- حسان ايمن المومني: اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ٦- حمد أبو فارة: "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية"، دورية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، ٢٠٠٨م.
- ٧- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، كتاب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- ٨- زكية طاشكندي: إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الاداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية، ٢٠٠٧م.
- ٩- زكية محمد عبد الله: إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الاداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، ٢٠٠٧م.
- ١٠- سمير عبد الوهاب محمود: إدارة الموارد البشرية، كتاب، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١١- سوزان دروزة العليقي: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.

- ١٢- شامي ابراهيم صليحة: المناخ التنظيمي وأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠ م.
- ١٣- صلاح الدين محمد الكبسي: إدارة المعرفة، كتاب، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥ م.
- ١٤- فيصل عبد الرؤف: تكنولوجيا الأداء البشري(المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، ٢٠٠١ م.
- ١٥- محمد رجب: تزويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق، رسالة الماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠١ م.
- ١٦- محمود محمد عيسى: استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة، بحث منشور، القاهرة، ٢٠٠٧ م.
- ١٧- مسدود فارس: إدارة المعرفة والابتكار، اين الجامعات العربية من هذه التطورات؟، ندوة: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٥ م.
- ١٨- نبيه العلقامي: مقدمة في السياسات الإدارية (مراكز الشباب)، كتاب، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧ م.
- ١٩- نوال النادي: نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩ م.
- ٢٠- هيثم حجازي: إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، كتاب، الطبعة الأولى، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥ م.
- ٢١- ياسر تركي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٧ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 22- Al-mashari, m.& zairi, m. and al-athari, a: an empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance, journal of computer information systems, special issue, 2002.
- 23- Chen, an-pin & chen,mu-yen : “ a review of survey research in knowledge management performance measurement: 1995-2004” proceedings of i-know Graz Austria ٢٠٠٥ .
- 24- Fanseca, a : the effect of an integrated knowledge management architecture on organizational performance and impact: the case

of world bank , phd,digitaldissertation, university of Maryland college park, 2003.

- 25- **Feng, couching,chen,Edward, t. & liou, wenching**, implmenation of knowledge managementsystems and firm performance : an empirical investigation , jornal of computer information syste2005.
- 26- **Kaller** : The link Between Organization Justice And Job Satisfaction Academ of Management Review ,vol.45 ,2002 .
- 27- **Klugs. Jurgen. Stem. Woltram. Light. Thomas**:"Knowledge unplugged".pal grave.New York. 2001.
- 28- **Marquardt. Michael j**: "Building the learning organization:mastering the 5 Elements for corporate learning " U.S.A. Davis- Black Publishing Company.2002.  
**Zack.M. mckeen. J. Singh. S.**: "Knowledge management and organzational performance: An exploratory Analysis" Journal of knowledge management 2٠٠٩



