

واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيه

د. قاسم خليل ابراهيم *

د. وائل مارون معوض **

د. سراج سمعان ديوب ***

ماجد غسان جمل ****

(تاريخ الإيداع 1 / 3 / 2021. قُبل للنشر في 26 / 4 / 2021)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الرياضية، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، والذي طبق على عينة مكونة من (33) إداري يعملون بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على محاور الدراسة الثلاث وهي: محور مستوى ادراك مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها، ومحور درجة تطبيق ادارة المعرفة، ومحور المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة. حيث تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر عينة الدراسة تقع في المستوى المرتفع.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، ادارة المعرفة، فرع الإتحاد الرياضي العام.

* أستاذ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** أستاذ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

*** مدرس، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

**** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The reality of Application of knowledge management processes at the General Sports Federation branch in Lattakia from the point of view of its workers

Dr. Qassem Khalil Ebraheem *
Dr. Wael Maroun Mowad **
Dr. Soraj Semaan Dayoub ***
Majed Ghassan Jamal ****

(Received 1 / 3 / 2021. Accepted 26 / 4 / 2021)

□ ABSTRACT □

This study aims to identify the reality of Application of knowledge management in the sports institution, and the researchers used the descriptive approach in the survey method, which was applied to a sample consisting of (33) administrators working in the branch of the General Sports Union in the province of Lattakia, To Achieve The Objectives Of The Study, The Researchers Used A Questionnaire Consisting Of (49) Items distributed under three domains: Recognition of knowledge management concept and its importance, to the degree of Application of knowledge management, and the obstacles of knowledge management Application. and the statistical data were processed Using the statistical program (SPSS), the most prominent results of this study is that the That the degree of practicing knowledge management processes at the General Sports Federation branch in Lattakia governorate from the point of view of the study sample is at the high level.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Public Sports Federation.

* Professor, Department of planning and Sports Management, Faculty of Physical Education , Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Professor, Department of planning and Sports Management, Faculty of Physical Education , Tishreen University, Lattakia, Syria.

*** Assistant Professor, Department of planning and Sports Management, Faculty of Physical Education , Tishreen University, Lattakia, Syria.

**** Postgraduate Student, Department of planning and Sports Management, Faculty of Physical Education , Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتمثل إدارة المعرفة في إطار العلوم الإدارية والاقتصادية موضوعاً حيوياً في العصر الحديث وظهر مصطلح إدارة المعرفة ليضعها على قدم المساواة مع الأصول المادية الملموسة الأخرى ومن ثم اعتبارها أهم الأصول في المنظمات لدرجة أنها تمثل الميزة التنافسية الرئيسية في ظل الاقتصاد الرقمي. (Yassin,2016)

وتتمثل قيمة إدارة المعرفة في مقدرة المنظمات على التعامل مع الظروف الحالية وتوقع المستقبل، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد، أما في حالة توفر إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار المخزون المعرفي للمنظمة والذي يساهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة.

ولمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي نعيشها اليوم في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي يجب على المنظمات الرياضية كغيرها من المنظمات في المجالات كافة أن تسعى إلى رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، وتعتبر إدارة المعرفة أحد الأدوات الأساسية والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التميز والإبداع وفرض الاستقرار وفرض النمو، حيث أن تنفيذ الإستراتيجيات وأليات العمل يعتمد بشكل كبير على كيفية استغلال المعرفة في تحقيق الأهداف المنشودة.

حيث أشار (AISabbagh,2002) إلى أن إدارة المعرفة تعد في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله للوصول للتغيير الذي يقود للتطور خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله.

ولذلك نلاحظ أن مفهوم إدارة المعرفة أصبح أحد المواضيع الأساسية والجوهرية التي يهدف الباحثون إلى تسليط الضوء عليها ودراستها من مختلف الزوايا وذلك لإغناء الموضوع والإستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

أهمية البحث وأهدافه

أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في ضوء اتجاه العديد من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة نحو بلورة وتطبيق إطار فكري حديث تمثل بإدارة المعرفة وذلك لاستيعاب التحولات الحالية والمنتظرة في الواقع المحيط، إذ تستمد أهميتها من إسهامها في تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة بالمؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية وتقديم بعض التوصيات التي تساعد متخذي القرار لتفعيل تطبيقاتها ومعالجة معوقاتها، كذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في رقد المكتبات الرياضية العربية والسورية بسبب قلة الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع بالمؤسسات الرياضية السورية، وتفتح المجال أمام الزملاء الباحثين للقيام بدراسات مختلفة في مجال إدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية.

أهداف البحث

رمت الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على مدى ادراك مفهوم ادارة المعرفة لدى العاملين الإداريين بفرع الإتحاد الرياضي العام في اللاذقية.
2. فحص مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في اللاذقية.
3. تحديد معوقات تطبيق ادارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في اللاذقية.
4. الكشف عن دلالات الفروق في مستوى تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الرياضية تبعاً لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) لدى أفراد عينة الدراسة.

مشكلة البحث

تعمل مؤسسات الأعمال ضمن بيئة تنافسية متغيرة ناجمة عن التغيير المستمر للرغبات والدوافع والحاجات للأفراد فضلاً عن شدة المنافسة نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة والتقدم في جميع المجالات وغيرها من التغييرات التي جعلت تلك المؤسسات الرياضية مطالبة بضرورة تحسين أدائها. ولعل أفضل الطرق والوسائل للتعامل مع تلك الظروف إتاحة وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة داخل المؤسسات وخارجها وذلك لزيادة قدرتها على مواجهة تلك الظروف، وعلى الرغم من انتشار مفهوم ادارة المعرفة وعملياتها في منظمات الأعمال، فما زالت البحوث والتطبيقات لهذا المفهوم في المؤسسات الرياضية محدودة وغير كافية، وحسب نتائج المقابلة التي تم إجراؤها للعاملين الإداريين بفرع الإتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية لاحظ وجود وجهات نظر مختلفة حول واقع تطبيق وممارسة عمليات ادارة المعرفة وأبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها، وعليه نشأت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق ادارة المعرفة وعملياتها بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية.

تساؤلات البحث

هدفت الدراسة للوصول إلى اجابات عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى ادراك العاملين الإداريين بفرع الاتحاد الرياضي العام في اللاذقية لمفهوم ادارة المعرفة وأهميته؟.
2. ما مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية؟.
3. ما معوقات تطبيق ادارة المعرفة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية؟.
4. هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق ادارة المعرفة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)؟.

تعريف المصطلحات

المعرفة: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة، مطبقة. (Najm,2008)

ادارة المعرفة: هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي. (Nouraldain,2010)

الإتحاد الرياضي العام: منظمة شعبية تربية تضم في عضويتها جماهير الرياضيين من مختلف الفئات العمرية والشرائح الاجتماعية في المجتمع وهي الجهة المسؤولة عن النشاط الرياضي في الجمهورية العربية السورية وعلى الجهات المعنية الأخرى تنظيم أنشطتها الرياضية بالتنسيق معه ومقره دمشق وله فروع في جميع المحافظات السورية

ويتمتع بشخصيته الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة ما يحتاجه لتحقيق أهدافه. (Organizing Regulations for the General Sports Federation, 2005)

الدراسات السابقة والمشابهة :

1. (orewat, 2019) : متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1-
 هدف الدراسة : بيان مفهوم وأهمية ادارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال استراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي وذلك من خلال المراجعة النظرية للمفهوم.
 منهج الدراسة : المنهج الوصفي المسحي، ومنهج دراسة الحالة.
 أدوات الدراسة : المصادر والمراجع، الإنترنت، الإستبيان.
 عينة الدراسة : مجتمع الدراسة مكوّن من جميع الطاقم الاداري والاكاديمي في الجامعة والبالغ عددهم (1900) فرد ، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية وبلغت (200) فرد.
 نتائج الدراسة : وجود ضعف في التحفيز المعنوي والمادي لكل من الإداريين والاساتذة على مستوى الجامعة، بما يؤثر سلباً على تطبيق ادارة المعرفة وحدائة الإنتاج المعرفي
- 2) (Manev; jakimovski, 2017) : **Role of Knowledge Management in sport organizations.**
 دور ادارة المعرفة في المنظمات الرياضية.
 هدف الدراسة : التعرف على أهمية ادارة المعرفة في المنظمات الرياضية الناجحة من حيث استدامتها واستمراريتها وتحقيق نتائج تنافسية طويلة الأمد في مجال الرياضة بجمهورية مقدونيا.
 منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي.
 أدوات الدراسة : المراجع والمصادر، المقابلة الشخصية.
 نتائج الدراسة : تم تقديم اقتراح لتطبيق عمليات خلق المعرفة وتدوينها وتبادلها ونقلها المعرفة وتسخيرها في الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف الرياضية..
- 3) Hekmat& others (2016) : **Regression Analysis of Organizational Learning (OL)and Knowledge Management (KM) on Organizational Citizenship Behavior (OCB).A Case Study: Youth and Sports Departments of KERMANS SHAH Province.**
 تحليل الانحدار للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة: الشباب وأقسام الرياضة في محافظة كرمانشة
 هدف الدراسة : تحليل الانحدار للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة حول سلوك المواطنة التنظيمية في الشباب والرياضة مقاطعة كرمانشة.
 منهج الدراسة : المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
 أدوات الدراسة : المراجع والمصادر ، المقابلة الشخصية، الإستبيان.
 عينة الدراسة : 148 موظف في الإدارة العامة للرياضة في محافظة كرمانشة اختيروا عشوائياً.
 نتائج الدراسة : من خلال توفير فرص مناسبة للنمو المهني وزيادة المعلومات العامة والمشاركة المسؤولة

في التعلم التنظيمي ودورة الحياة السياسية للمنظمة، يمكننا تعزيز الدعم التنظيمي وتشجيع الموظفين والمديرين للمشاركة بنشاط في اجتماعات المنظمات، لتوفير والحصول على اقتراحات بناءة، ومن خلال تحسين فعالية الوحدات التنظيمية، وكذلك تحسين نوعية الخدمات الإدارية للمشاركة في نمو كفاءة المنظمة.

الإطار النظري:

1- مفهوم المعرفة

تُعرف المعرفة لغةً بحسب المنجد مشتقة من الفعل عرف عرفة عرفاناً، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: ادراك الشيء على ما هو عليه. أما اصطلاحاً فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف متعددة للمعرفة، فعرّفها (AlAli; Qandelje,2009) بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في ايجاد معنى للمعلومات وتتولى ادارة المعرفة ايجاد هذه الروابط أو تفسيرها". ويعرفها (AlMadall,2012) بأنها "مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبرة، التي تقدم اطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد"

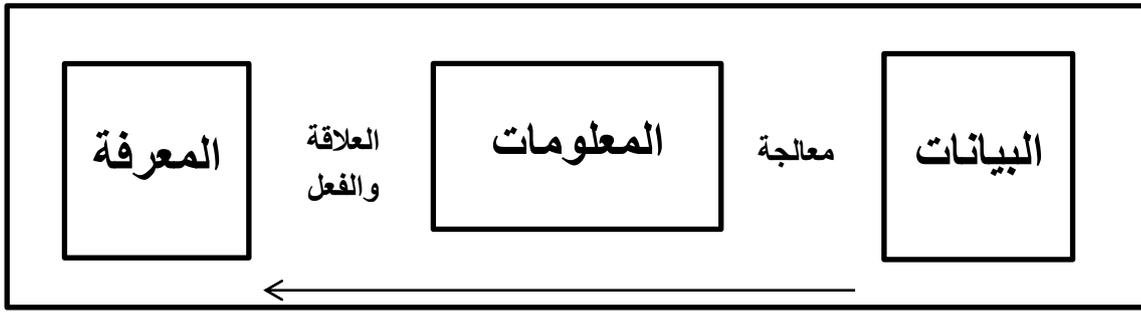
1-1 الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

1. **البيانات DATA:** "هي المعطيات البكر من الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي والتي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث تنبثق منها نتيجة المعالجة يدوياً أو حاسوبياً معطيات أرقى هي المعلومات" (Yassin,2007)، ويعرفها (Hejazi,2005) على أنها "عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل رموز، كلمات، صور، أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة".

2. **المعلومات Information:** عبارة عن "معالجة البيانات من خلال اخضاعها للتحليل والتركيب ويجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية، أي أن المعلومات كما يقول Peter Drucker هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف". (Yassin,2000)

3. **المعرفة Knowledge:** "هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، إن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والقيم التي يعمل بعضها مع بعض، من حيث تركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير". (Yassin,2000)

ويرى (Hejazi,2005) أن المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال المقارنة (مقارنة المعلومات بموقف ما بمواقف أخرى) والعواقب (الأمر التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرار وتنفيذها) والترابطات (كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض) والمحادثات (ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات). والشكل التالي يوضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



شكل (1) يوضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة (Titi,2010)

2-1 أنماط المعرفة

من البديهي القول بعدم وجود نمط واحد للمعرفة لتمثيلها من مصادرها المادية والإنسانية والتصنيف الذي سنذكره يعتبر الأكثر شمولاً وشيوعاً بين الباحثين في حقل ادارة المعرفة، وهذا التصنيف يرى المعرفة على أساس نوعين أساسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. (Yassin,2007)

أ. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الغير مكتوبة والمخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم، وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة، لذلك من غير الممكن توظيفها لأنها معرفة غير مرئية أو ملموسة، ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش، أو بعبارة أخرى لا تظهر إلا من خلال الخطاب.

ب. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المكتوبة أو المرزمة التي تحتويها المراجع، والكتب، والوثائق، والمدونات، والتقارير، ووسائط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك هي سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وانتاجها، ومن ثم تخزينها واسترجاعها. غير أن هذه المعرفة لا تتفصل عن المعرفة الضمنية ولا تستطيع الاستقلال في مراحل تكوينها أو تطويرها عنها، ولذلك من الصحيح أن نقول: إن المعرفة لا تستطيع إلا أن تحلق بجناحين طبيعيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. ومن خلال تحولات المعرفة الصريحة المكتوبة والمعرفة الضمنية الصامتة يستطيع طائر المعرفة أن يخلق نحو فضاء التقدم الإنساني في التاريخ.

2- مفهوم ادارة المعرفة

تزايد الإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في العقدين الماضيين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين والدارسين، واختلاف وجهات نظرهم. فيرى (DeLong,2004) بأن إدارة المعرفة هي " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر فإن إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات المستخدمة، والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة". ويعرفها (AlMalakawi,2007) بأنها " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها". في حين عرفها (AlKubaisi,2011) بأنها " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لإكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".

نلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم إدارة المعرفة نظراً لكبر ميدانه، ولكن الشيء الذي يتفق عليه جميع الباحثون في تعريفاتهم لمفهوم إدارة المعرفة هو التأكيد على الدور الكبير الذي تؤديه إدارة المعرفة وعملياتها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وبناءً عليه يعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائياً بأنها "عبارة عن مجموعة من العمليات المنظمة المقصودة والمتكاملة مع بعضها البعض والتي تهدف الى التعامل الأمثل مع المعرفة الشيء الذي يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة الرياضية بالوصول الى أهدافها بكفاءة وفعالية".

2-1 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (AlZiadat,2008)

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

2-2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة أقصى ما يمكن من الاستفادة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة وهذا يتطلب العناصر التالية: (Saleh; AlBani,2012)
- أ. **هيكل تنظيمي مرن:** إن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة، هي تلك الهياكل التي تتم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات.
 - ب. **تكنولوجيا المعلومات:** حيث أصبح التركيز وكيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في:
 - تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين.
 - تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وتحمل المشكلات.
 - ج. **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة.
- ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

3. منهجية البحث:

3-1. مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة بالسادة أعضاء اللجنة التنفيذية ورؤساء اللجان الفنية لجميع الألعاب الرياضية التي يشرف عليها فرع الإتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية، حيث بلغ عدد مجتمع البحث (36) فرد، وكانوا موزعين بين (7) أعضاء من اللجنة التنفيذية و(29) رئيس لجنة فنية. وقد أخذت العينة بأسلوب الحصر الشامل، إذ بلغت نسبة العينة (100%) من مجتمع البحث، ولكن تم استبعاد (3) استمارات غير صالحة لأنه لم يتم الإجابة عليها بشكل كامل وبذلك بلغت عدد العينة النهائي (33) بنسبة (92%) من مجتمع الأصل.

3-2. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي باعتباره أحد أفضل المناهج والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة.

3-3. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة بين 2019/11/22 إلى 2020/6/10.

الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية، فرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية.

الحدود البشرية: أعضاء اللجنة التنفيذية ورؤساء اللجان الفنية بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية.

3-4. أدوات جمع البيانات:

لإتمام هذه الدراسة تم استخدام مقياس (Abdulrahman,2019) والذي تكوّن من (49) فقرة موزعة على ثلاثة

محاور كما يلي:

- 1) محور مستوى ادراك مفهوم ادارة المعرفة وأهميته ويتكون من (12) فقرة.
- 2) محور واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة ويتكون من (22) فقرة.
- 3) محور المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة ويتكون من (15) فقرة.

3-5 المعاملات العلمية للمقياس:

أولاً: الصدق:

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ويستخدم بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبيان وملاءمتها لأغراض الدراسة ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد الدراسة، وبناء عليه تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (5) محكمين من كلية التربية الرياضية وكلية الاقتصاد، وقد تم الالتزام بجميع الملاحظات من تعديلات لغوية ومنطقية لتصبح الأداة أكثر وضوحاً وملائمة مع الدراسة الحالية.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد منه وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت جميع قيم معامل الارتباط لجميع الفقرات (أعلى من 46%)، وبعدها تم حساب الصدق البنائي بين كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس حيث نلاحظ في الجدول رقم (1) أن قيم معامل الارتباط قد تراوحت بين (0,512-0,659) وهذه القيم معنوية مما يدل على تمتع الأداة بدرجة صدق جيدة والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول (1) يمثل درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الأول	مستوى ادراك مفهوم ادارة المعرفة وأهميته	0.659	0.000
الثاني	واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة	0.622	0.000
الثالث	المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة	0.512	0.000

ثانياً: الثبات

من أجل التأكد من ثبات المقياس تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة المعامل بلغت (0.784) وهي قيمة مرتفعة وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات جيدة.

جدول (2) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
49	0.784

3-5-1 معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة وذلك بإعطاء كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته الخمسة (1, 2, 3, 4, 5) على الترتيب، وتم اعتماد حدود المستويات بالشكل التالي:
المستوى المنخفض جداً من 1 إلى أقل من 1,8 - المستوى المنخفض من 1,8 إلى أقل من 2,6 - المستوى المتوسط من 2,6 إلى أقل من 3,4 - المستوى المرتفع من 3,4 إلى أقل من 4,2 - المستوى المرتفع جداً من 4,2 حتى 5.
3-6 تطبيق الدراسة (أسلوب جمع البيانات):

تم تطبيق المقياس عن طريق المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيانات لجميع أفراد العينة، وقد قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في عملية تفرغ وتحليل إجابات العينة للوصول للنتائج المطلوبة.

النتائج والمناقشة:

1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مدى ادراك العاملين الإداريين بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية لمفهوم ادارة المعرفة وأهميته؟.

جدول (3) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جداً	0.86	4.40	استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم
مرتفعة جداً	0.62	4.27	نظم ادارة المعرفة تمكنني من التعامل مع المعلومات مثل تخزينها واسترجاعها بالوقت المناسب
مرتفعة جداً	0.69	4.51	ادارة المعرفة تساعد العاملين على القيام بأعمالهم من خلال ما توفره من المعلومات في مجال عملهم

مرتفعة جداً	0.71	4.25	الخطة الاستراتيجية للمنظمة تعزز تطبيق ادارة المعرفة
مرتفعة جداً	0.82	4.38	لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات أهمية كبيرة
مرتفعة جداً	0.67	4.46	أرى أن ثقافة التعاون تؤثر ايجاباً في خلق المعرفة في المنظمة
مرتفعة جداً	0.55	4.32	استخدام التجارب والخبرات السابقة أساس للعمل في المستقبل دون الحاجة إلى البدء من نقطة الصفر
مرتفعة جداً	0.58	4.72	ادارة المعرفة سمة للإدارة الحديثة
مرتفعة	0.88	4.13	يجب أن ترسخ الثقافة التنظيمية أهمية تبادل المعلومات وأثرها في زيادة الإنتاجية
مرتفعة جداً	0.57	4.32	التعلم الذاتي المستمر يسهم في تطوير القدرات المعرفية والبحث عن أفكار ابداعية
مرتفعة	0.89	3.95	أعتقد أن ادارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات
مرتفعة	0.78	3.62	أشعر أن الوقت كاف لتبادل المعلومات في المنظمة
مرتفعة جداً	0.71	4.27	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال الجدول (3) الذي يمثل متوسطات اجابة عينة الدراسة على محور مستوى ادراك مفهوم ادارة المعرفة وأهميته أن الدرجة الكلية للمحور حلت في المستوى المرتفع جداً حسب تصنيف مقياس سلم ليكرت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.27) وبانحراف معياري مقداره (0.71)، حيث نالت فقرة (ادارة المعرفة سمة للإدارة الحديثة) أعلى درجة بمتوسط مقداره (4.72) يليها فقرة (ادارة المعرفة تساعد العاملين على القيام بأعمالهم من خلال ما توفره من المعلومات في مجال عملهم) بمتوسط مقداره (4.51)، في حين نالت فقرة (أشعر أن الوقت كاف لتبادل المعلومات في المنظمة) أدنى درجة بمتوسط مقداره (3.62) يليها فقرة (أعتقد أن ادارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات) بمتوسط مقداره (3.95)، ويرى الباحثون على أن هذه النتيجة تدل على وجود الوعي والادراك لدى العاملين الإداريين بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية إلى أهمية وقيمة ادارة المعرفة وعملياتها في مجال عملهم من خلال ما توفره من امكانيات ومهارات إدارية ضرورية لتحقيق التفوق والريادة في تحقيق الأهداف، في حين دلت النتائج أيضاً على وجود قصور في آلية تبادل المعلومات وعدم اعتماد وسائل تواصل حديثة في نقل المعلومات داخل المؤسسة الرياضية.

اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (AlSaadia,2018) والتي خلصت إلى أن الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى بوزارة التعليم العالي بسطنة عمان يدركون أهمية عمليات ادارة المعرفة بدرجة متوسطة.

2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية؟.

جدول (4) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جداً	0.49	4.62	يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة
مرتفعة جداً	0.41	4.55	تستقطب المنظمة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة
مرتفعة	0.78	4.12	تدعم ادارة المنظمة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية
مرتفعة	0.66	4.19	تعقد اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعارف وبشكل منتظم
مرتفعة جداً	0.55	4.51	يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها
مرتفعة جداً	0.64	4.38	تستخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة
مرتفعة	0.81	3.91	يتم تحفيز التنافس الايجابي بين العاملين
مرتفعة	0.88	3.84	يوجد تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في الإتحاد لاسترجاع المعرفة المخزونة
مرتفعة	0.72	4.05	تقوم ادارة المنظمة بالرصد للمنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة
مرتفعة	0.86	3.89	تستخدم ادارة المنظمة أساليب عمل الادارة الالكترونية في نشر المعلومات وتداولها
مرتفعة	0.76	4.19	هناك سياسات عمل داعمة لحرية البحث عن المعرفة
مرتفعة جداً	0.69	4.21	يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة
مرتفعة	0.82	4.00	يتم العمل على تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة للعمل على سدها
مرتفعة	0.97	3.92	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية
مرتفعة	0.66	4.18	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملين في المنظمة في قواعد معلومات كأنظمة خبيرة
مرتفعة	0.84	4.11	تحرص ادارة المنظمة على تعزيز تطبيقات ادارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وورش العمل والمؤتمرات ونشر ابداعات العاملين
مرتفعة	0.74	4.19	يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين جميع الأطراف في المنظمة (ادارة وأعضاء وعاملين) لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية
مرتفعة	0.79	4.16	لدى ادارة المنظمة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين (شبكة التواصل الاجتماعي، انترنت، ...)
مرتفعة جداً	0.61	4.40	يتم توصيل المعرفة المتوفرة إلى الأعضاء والعاملين في المنظمة

مرتفعة	0.77	4.10	توفر ادارة المنظمة ميزانيات كافية لدعم المشاريع والبرامج التي تزيد من انخراط العاملين الأعضاء والعاملين في استلهاهم المعرفة وتطبيقها
مرتفعة	0.94	3.86	يتم تعزيز مناخ داعم للتواصل المعرفي في الأفكار بين كافة العاملين في المنظمة
مرتفعة	0.79	4.12	يفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة
مرتفعة	0.70	4.16	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال الجدول (4) الذي يمثل متوسطات اجابة عينة الدراسة على محور واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة أن الدرجة الكلية للمحور حلت في المستوى المرتفع حسب تصنيف مقياس سلم ليكرت الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.70)، حيث نالت فقرة (يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة) أعلى درجة بمتوسط مقداره (4.62) يليها فقرة (تستقطب المنظمة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة) بمتوسط مقداره (4.55)، في حين نالت فقرة (يوجد تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في الإتحاد لاسترجاع المعرفة المخزونة) أدنى درجة بمتوسط مقداره (3.84) يليها فقرة (يتم تعزيز مناخ داعم للتواصل المعرفي في الأفكار بين كافة العاملين في المنظمة) بمتوسط مقداره (3.86)، ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تدل على أن العاملين موافقون على ممارسة عمليات ادارة المعرفة بدرجة مرتفعة، ودولت النتائج أيضاً على أن ادارة فرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية تؤمن بأهمية ادارة المعرفة ولكن لا تتوافر بيئة العمل المريحة والمناسبة والتي تساهم بتشارك المعلومات بالشكل المطلوب فضلاً عن وجود هوه في عملية التواصل بينها وبين العاملين الإداريين لديها. تتفق تلك النتيجة مع دراسة كل من (Sheikh,2018) و (AITahina;AIKhalidi,2015) والتي خلصت نتائجها إلى أن واقع تطبيق وممارسة ادارة المعرفة وقع بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة (AlShatnawi;AlAqili,2016) والتي خلصت نتيجتها إلى أن تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المجلس الأعلى للشباب من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية جاء بدرجة متوسطة.

3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما معوقات تطبيق ادارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في اللاذقية؟.

جدول (5) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	0.89	3.10	انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات
متوسطة	1.01	3.28	وجود الصراعات السلبية داخل المنظمة
متوسطة	0.94	3.26	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة
متوسطة	1.03	3.15	ندرة الأفراد المتخصصين في ادارة المعرفة
متوسطة	0.91	2.94	عدم وجود مسارات خاصة بأساليب ادارة المعرفة
متوسطة	0.96	3.00	مقاومة التغيير
متوسطة	0.86	3.09	ضعف التنسيق بين ادارات المكاتب

متوسطة	1.04	3.19	الإفراط في الإجراءات الإدارية المعقدة
متوسطة	1.11	2.96	عدم استحضار المستقبل والاقتصار فقط على الماضي والحاضر
مرتفعة	1.03	3.41	الإفراط في المركزية
متوسطة	1.12	2.92	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرة والمهارات والإبداعات)
متوسطة	0.95	3.11	شيوع ثقافة احتكار المعرفة
متوسطة	0.92	3.36	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات
مرتفعة	0.82	3.50	تجاهل أفكار الآخرين
مرتفعة	0.87	3.67	عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالإشراف على ادارة المعرفة
متوسطة	0.96	3.20	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال الجدول (5) الذي يمثل متوسطات اجابة عينة الدراسة على محور المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة أن الدرجة الكلية للمحور حلت في المستوى المتوسط حسب تصنيف مقياس سلم ليكرت الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (3.20) وبانحراف معياري مقداره (0.96)، حيث نالت فقرة (عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالإشراف على ادارة المعرفة) أعلى درجة بمتوسط مقداره (3.67) يليها فقرة (تجاهل أفكار الآخرين) بمتوسط مقداره (3.50)، في حين نالت فقرة (ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرة والمهارات والإبداعات)) أدنى درجة بمتوسط مقداره (2.92) يليها فقرة (عدم وجود مسارات خاصة بأساليب ادارة المعرفة) بمتوسط مقداره (2.94). وهذه النتيجة تشير إلى ضرورة اتخاذ قرار بإحداث مركز أو مكتب خاص يتابع كل ما هو جديد في مجال ادارة المعرفة ويكون مسؤول عن تطبيقها، بالإضافة إلى أن العاملين الإداريين يحتاجون إلى تأكيد الذات والتأكيد على أدورهم واعطائهم الفرصة في ابداء آراءهم وطرح بدائلهم لحل القضايا التي تواجه العمل وبالتالي تعزيز فكرة التشاركية ورفع الروح المعنوية واحترام وجهة نظرهم وأخذها بعين الاعتبار في القرارات المتخذة.

اختلفت تلك النتائج مع دراسة (AbuMuammar,2017) والتي أظهرت أن أهم المعوقات كانت نقص الحوافز، النقص في معرفة العاملين لمفهوم ادارة المعرفة، وغموض اللوائح والسياسات حول ادارة المعرفة. واختلفت مع دراسة (Gader,2016) والتي أظهرت أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة في جامعة تشرين عدم وجود فيم حقيقي لمصطلح إدارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث، وعدم تخصيص موارد مالية ومادية لتطبيق إدارة المعرفة.

4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق ادارة المعرفة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)؟.

بخصوص الإجابة عن التساؤل الرابع فتمت الإجابة علياً من خلال تقسيم السؤال إلى قسمين:

أ. القسم الأول: هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق ادارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس؟.

تم استخدام اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة موافقة العاملين الإداريين بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية نحو مستوى تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (6) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة

Sig 0.05	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0.147 غير معنوي	1.373	0.142	3.92	ذكر
		0.118	4.23	أنثى

حيث يتضح من الجدول (6) الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة على أداة الدراسة حسب متغير الجنس أنه لا يوجد فرق بينهما، أي أن متغير الجنس لم يعطي تميز من وجهة نظر أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق ادارة المعرفة. إذ بلغت قيمة T للفروق (1.373) وهي قيمة غير معنوية لأن قيمة المستوى لها (0.147) وهي أكبر من (0.05)، وأن الفروق الظاهرة بين المتوسط الحسابي للذكور البالغ (3.92) والذي وقع في المستوى المرتفع والمتوسط الحسابي للإناث البالغ (4.23) والذي وقع في المستوى المرتفع جداً هي فروق ظاهرية ليس لها أي دلالة معنوية. حيث عزى الباحثون تلك النتيجة إلى أن كلا الجنسين يعملان في بيئة مهنية واجتماعية موحدة من حيث القوانين النافذة الناظمة للعمل والمهام والواجبات الموكلة لهم، حيث أن الإداري مهما كان جنسه يقوم بممارسة دوره الطبيعي ويتحمل العبء الوظيفي والمسؤولية الملقاة على عاتقه، فضلاً على أن البيئة التعليمية والمراحل التدريسية كافة والتي تخرج منها العاملون في الاتحادات الرياضية لم تميز وتفرز المناهج التعليمية على أساس الجنس أي أن كلا الجنسين مروا بنفس المراحل وتم تأهيلهم دون استثناء أو تمييز، وبالتالي فإن مستوى ادراك ادارة المعرفة وتطبيق أنشطتها متقارب بين الجنسين لا سيما أنه أسلوب اداري يتسم بالحدثة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة (AbuMuammar,2017) ودراسة (AlTahina; AlKhalidi,2015) في حين اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (AlAlloul,2011) والتي كشفت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث. واختلفت مع دراسة (AbuOdeh,2016) والتي كشفت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

ب. القسم الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق ادارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟.

تم استخدام اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لدرجة موافقة العاملين الإداريين بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية نحو مستوى تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية وأقل، معهد وأعلى) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (7) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة

Sig 0.05	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
0.897 غير معنوي	0.364	0.639	4.11	ثانوية وأقل
		0.364	3.98	معهد وأعلى

يتضح من الجدول (7) الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة على أداة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أنه لا يوجد فرق بينهما، أي أن متغير المرتبة العلمية لم يعطي تميز من وجهة نظر أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة. إذ بلغت قيمة T للفروق (0.364) وهي قيمة غير معنوية لأن قيمة المستوى لها (0.897) وهي أكبر من (0.05)، وأن الفروق الظاهرة بين المتوسط الحسابي لحامل شهادة ثانوية وأقل (4.11) والذي وقع في المستوى المرتفع والمتوسط الحسابي لحامل شهادة معهد وأعلى البالغ (3.98) والذي وقع في المستوى

المرتفع هي فروق ظاهرية ليس لها أي دلالة معنوية. حيث عزى الباحثون تلك النتيجة إلى أن امتلاك ذوي المؤهل العلمي الأقل، خبرة طويلة في مجال العمل جعلتهم يتشاركون مع ذوي المؤهل الأعلى من حيث وجهات النظر المتقاربة نحو أهمية ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها الكبير في رفع الأداء والوصول إلى نتائج ايجابية لأعمالهم وبالتالي لا بد من اتقانها واعتمادها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها دراسة (AlJabri,2010) و (Madi,2011) و (AbuOdeh,2016) و (AlSaadia,2018) في حي اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Irahim,2018) والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الشهادة الأعلى.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- بناء على ما أفرزته الدراسة من نتائج وبعد أن تم تحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:
1. إن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر عينة الدراسة تقع في المستوى المرتفع.
 2. إن متغير الجنس لا يؤثر على رؤية عينة الدراسة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية.
 3. لا يختلف مستوى تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة بفرع الإتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية وفقاً للمرتبة العلمية التي يمتلكونها.

التوصيات:

- إنطلاقاً مما تم عرضه من نتائج واستنتاجات يوصي الباحثون بما يلي:
1. ضرورة تبني ادارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي في جميع المؤسسات الرياضية.
 2. انشاء مكتب خاص لإدارة المعرفة في كل مؤسسة رياضية.
 3. توفير البنية التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة.
 4. تنظيم دورات تدريبية لجميع العاملين في مجال ادارة المعرفة وذلك بإشراف مختصين في هذا المجال.
 5. تشجيع العاملين على تقديم معارف وخبرات جديدة للعمل، واحترام وتقدير طروحاتهم.

Reference

- Abdulrahman, Nael. *The Reality of Practicing Knowledge Management in the Public Schools in Bethlehem Governorate from the principals perspectives*. Journal of AlQuds Open University for Research and Educational and Psychological Studies, Vol.11, No.29, 2019, p.12-26.
- AbuMuammar, Tahani. *The role of knowledge management practice in strategic decision-making, "An Applied Study on UNRWA Managers in the Gaza Strip*. Master Thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, AlAqsa University, 2017, p.173, 212.

- AbuOdeh, Saleh. *The role of leadership styles in enhancing the role of knowledge management operations for the employees of the Palestinian security forces in the southern governorates*. Master Thesis, Postgraduate Academy of Management and Politics, Al-Aqsa University, 2016, p.156.
- ALAli, Abdalsattar; Qandelje ,Amer. *Introduction to Knowledge Management*. dar ALMaisarah for Publishing and Distribution, Jordan, 2009, p.25.
- AlAlloul, Samar. *The role of knowledge management in the development of academic human resources in Palestinian universities in the Gaza Strip*. Master Thesis, College of Education, AlAzhar University, 2011. p.191.
- Delong, D. W. *Lost Knowledge: Confronting the threat of an aging workforce, USA*: Oxford University Press, 2004, p.6.
- Gader, Basem. *Requirements and obstacles to applying knowledge management (Tishreen University as a model)*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol.38, No.3, 2016, p.106.
- Hejazi, Haytham. *Knowledge management theoretical entrance*. AlAhlyia for publication and distribution, 2005, p.113, 57.
- Hekmat Angazi, Zahra Keshtmand, Masud Moradi. *Regression Analysis of Organizational Learning (OL)and Knowledge Management (KM) on Organizational Citizenship Behavior (OCB).A Case Study: Youth and Sports Departments of KERMANSHAH Province*. European Journal of Physical Education and Sport Science, Vol.1, Issue.4, 2016.
- Irahim, Samia. *Practicing Degree of Knowledge Management by Administrators in Palestinian Universities and Its Relation with Achieving a Competitive Advantage from Their Viewpoint*. Master Thesis, College of Education, Islamic University of Gaza, 2018, p.176.
- AlJabri, Riba. *The reality of knowledge management in the municipalities of the Hebron and Bethlehem governorates and its impact on performance from the point of view of its administrators*. Master Thesis, College of Graduate Studies and Scientific Research, alKhalil University, 2010, P.138.
- AlKubaisi, Salah. *Knowledge management*. Edition1, Arab Administrative Development Organization, Cairo, 2011, p.42.
- ALMadall, Abdulelah. *The Application of knowledge management in the Palestinian government institutions and their impact on the level of performance*. Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, 2012, p.22.
- Madi, Sabri Muhammad. *Attitudes of managers in major municipalities in the Gaza Strip on the role of knowledge management in job performance*, Master Thesis, Faculty of Commerce, Gaza University, 2011, p.162.
- AlMalkawi, Ibrahim. *Knowledge management practices and concepts*. Edition1, Al Warraq Foundation, Amman, 2007, p.72.
- Manev, Gjorgji; Jakimovski, Jorde. *Role of Knowledge Management in sport organizations*. School of Business, No.2, 2017, p.150-171.
- Najm, Najm. *Knowledge management concepts, strategies and processes*. edition4, Al Warraq Foundation, Amman, 2008, p.25.
- Nouraldain, Essam. *Knowledge management and modern technology*. Edition1, Dar Osama, Amman, 2010, P.31.

- Orewat, Intisar. *Requirements for the application of knowledge management at the Algerian University: Field study at the University of Batna -1*. PhD thesis, Faculty of Law and Political Science, University of Batna-1-, Algeria, 2019. p.336.
- *Organizing Regulations for the General Sports Federation*, Publications of the Executive Office of the Sports Federation, Damascus, 2005.
- AlSaadia, Hamda. *The requirements for applying knowledge management in the Ministry of Higher Education in the Sultanate of Oman from the point of view of administrators working in middle management*. Vol.6, No.12, 2018, p.59,63.
- AlSabbagh, Emad. *Knowledge Management and its Role in Laying the Foundations of the Information Society The Arabs*. The Arab Journal of Information, Vol.23, No.2, 2002, p.25.
- Saleh, AbdulHadi; AlBani, Basma. *Creative leadership and its relationship to the requirements of knowledge management - a study at the University of Kufa from the point of view of its administrative leaders*. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol.15, Issue.4, 2012, pp. 125-126.
- AlShatnawi, Mutassim; AlAqili, Hamza. *The extent of application of knowledge management processes in the Supreme Council for Youth from the point of view of the occupants of supervisory positions*, The First International Scientific Conference on Sport and Health Sciences at the University of Mutah, Jordan, 2016, p.1163.
- Sheikh, Adel. *The degree of practicing knowledge management processes in secondary schools that apply the curriculum system in Riyadh from the point of view of school principals and teachers*. Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue.14, Vol.2, 2018, p.87.
- AlTahina, Ziad; AlKhalidi, Hasan. *Application of Knowledge Management Processes in Colleges of Physical Education in Jordanian Universities*. Educational Sciences Studies, Vol.42, Issue.2, 2015,p.582.
- Titi, khder. *Knowledge management challenges, techniques and solutions*. Edition1, Amman, Dar Al-Hamed for Distribution and Publishing, 2010, p.24.
- Yassin, Saad. *Knowledge management*. Dar Al-manahej for Distribution and Publishing 2016. P.290.
- Yassin, Saad. *Knowledge management systems and Arab intellectual capital*. The Emirates Center for Strategic Studies and Research, Edition1, Issue.124, 2007, p.10, 26.
- Yassin, Saad. *Decision support systems*. House of Approaches for Publishing and Distribution, Edition 2, 2000, p.15.
- Yassin, Saad. *Informatics and Knowledge Management: An Arab Strategic Vision*. The Arab Future, No. 260, 2000, p.123.
- AlZiadat, Muhammad, *Contemporary Trends in Knowledge Management*. Dar Al-Safa for Publishing and Distribution, Amman, Edition1, 2008, p. 60.