

Knowledge Management Practices in Sport Institutions

Dr. Moudar Al Youseef*

(Received 20 / 12 / 2023. Accepted 15 / 5 / 2024)

□ ABSTRACT □

Knowledge management is concerned with identifying and utilizing valuable information and understanding knowledge assets. This paper aims to focus on the importance of Knowledge Management in the field of successful and distinguished management of sports institutions, through analyzing a number of recent Arab and Foreign Studies in this field, especially with regard to exploring the elements of knowledge management and its various processes in the development of the basic functions of sports management.

It is necessary to study the extent to which various knowledge management practices affect the ways in which the Departments of sports institutions deal with the development of their managerial performance. Previous Arab Studies in the field of sports have shown that little attention has been paid to the knowledge management process in the field of sports education in general, while foreign studies have shown that the application of Knowledge Management in sports institutions is the main factor for success in reaching the realization of the concept of the knowledge economy and thus reaching a distinct and successful management of those institutions, by considering knowledge management as a continuous process and that the application of its four main processes (knowledge diagnosis, creation and generation of knowledge, dissemination of knowledge, storage of knowledge, application of knowledge) will contribute to the development of administrative functions represented in the processes of Planning, Organization, guidance and control.

Key words: Sports management, knowledge, knowledge management.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Assistant Professor - Faculty of Physical Education - Tishreen University - Latakia – Syria
moudar.alvouseef@tishreen.edu

ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية

د. مضر اليوسف*


(تاريخ الإيداع 20 / 12 / 2023. قبل للنشر في 15 / 5 / 2024)

□ ملخص □

تعنى إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمؤسسة وأصول استغلالها، وإدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء، تهدف هذه الورقة إلى التركيز على أهمية إدارة المعرفة في مجال الإدارة الناجحة والتميزة للمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تحليل عدد من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة في هذا المجال وخاصة فيما يتعلق باستكشاف عناصر إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة في تطوير الوظائف الأساسية للإدارة الرياضية.

من الضروري دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة المختلفة على الطرق التي تتعامل بها إدارات المؤسسات الرياضية مع تطوير أداؤها الإداري. أظهرت الدراسات العربية السابقة في المجال الرياضي أنه تم إيلاء اهتمام ضئيل لعملية إدارة المعرفة في مجال التربية الرياضية بشكل عام، في حين بينت الدراسات الأجنبية بأن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية يعتبر العامل الرئيسي للنجاح في الوصول إلى تحقيق مفهوم اقتصاد المعرفة وبالتالي الوصول إلى إدارة متميزة وناجحة لتلك المؤسسات، وذلك من خلال اعتبار إدارة المعرفة عملية مستمرة وأن تطبيق عملياتها الرئيسية الأربعة (تشخيص المعرفة، خلق وتوليد المعرفة، نشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) سيساهم في تطوير الوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرياضية، المعرفة، إدارة المعرفة.

حقوق النشر  مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* مدرس - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية moudar.alyousef@tishreen.edu

مقدمة:

إن العلم والفن والتربية هي المصطلحات التي تتصف بها الإدارة، لأنها الوعاء الذي تتفاعل فيه كل القدرات والإمكانات والعناصر لينتج شخوصاً وأعمالاً ومشروعات وأهدافاً تهم الجميع ويشترك فيها الجميع، لذلك شكلت الإدارة العصب المحرك لحياة المجتمعات، فلا حياة منتجة بلا إدارة واعية وماهرة وفاعلة وناجحة (Daft, 2006).

القرن الحادي والعشرون هو عصر اقتصاد المعرفة، حيث تمتلك معظم المنظمات المعرفة التي تمكنها من تحسين أدائها. كيف يمكن للمنظمة تعزيز القدرات التنظيمية لتعزيز الأداء الداخلي والقدرة التنافسية الخارجية هي قضية حاسمة. حاول العديد من العلماء قياس مساهمة إدارة المعارف بنماذج مختلفة (زايد ، 2012).

حالياً، يتم تخصيص إجراء المعرفة في قطاعات المعلومات المختلفة ، حيث أن الحاجة الأولية للمعرفة للمنظمة تدفع المستخدمين إلى فهم محتويات التعلم بين عدد مختلف من هياكل المحتوى (Chelladurai,2006). إدارة المعرفة (KM) في التربية البدنية يتكون من جوانب مختلفة في اعتماد التكنولوجيا، حيث يتم تطبيق كم في وقت واحد في العديد من النظم القائمة على المعرفة التي تتطوي على قدرة اللاعبين على فهم المهارة التي تدرس وتعلم لهم (Lebrun et all., 2012).

تتمثل القضايا الرئيسية في هيكل المعرفة في توفير المعرفة الأساسية المطلوبة من قبل المستخدمين لفهم المحتوى. بوضع هذا بعين الاعتبار، يمكن الافتراض أن عملية إنشاء المعرفة تتطلب فهماً جيداً لقواعد واستراتيجيات إدارة المعارف؛ يمكن تدريس معظمها من خلال اعتماد تقنيات مختلفة لمجالات مختلفة (Tsai et all., 2006)

بحسب نشمي (2021) تعتبر الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة سواء أكانت إنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل جناح فيها، ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

يمكن أن يرتبط دور إدارة المعرفة في المنظمات الرياضية الناجحة بالوصول إلى استدامتها واستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل في الرياضة. وهذا يعني الاهتمام الدائم بتشغيل المنظمة ، واتخاذ القرارات بشأن القضايا المرتبطة بالعمليات التنظيمية ، فضلاً عن تطوير الرياضيين الموهوبين والموظفين الرياضيين (Manev & Jakimovski, 2017).

تلقت إدارة الرياضة الأوروبية الانتباه إلى المجال المهم لإنشاء المعرفة وإدارتها في مجال إدارة الرياضة. ويجري تشجيع المزيد من التطوير في هذا الصدد ، بما في ذلك عمليات تبادل المعارف والمجتمعات المحلية، وخلق المعارف والابتكار، وتقاسم المعارف في مجالات تسخير الرياضة لأغراض التنمية ، والمشاركة الرياضية ، والسياسات ، والتسويق ، وغير ذلك من المجالات ، لتعزيز فهمنا للإدارة في سياق الرياضة (Girginova et al., 2015).

مصطلحات الدراسة:

المعرفة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات المصحوبة بقدرات ومهارات الناس من الكفاءات والأفكار والبداهيات ، وما يصاحب ذلك من التزام وإعداد للمال والقوة والتعليم والمرونة والمنافسة (Grey,2003).

إدارة المعرفة: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد واختيار واستخدام ونشر ونقل المعلومات والخبرات الهامة للمنظمة التي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة مثل صنع القرار وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي (Sen, 2006).

أورد عبد الغني وشرف الدين (2010) في كتابهما الإدارة الرياضية عدة تعارف للإدارة الرياضية أبرزها أن الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (حريم والساعد، 2004) بعنوان: دور إدارة المعرفة في إيجاد الميزة التنافسية قامت هذه الدراسة باختبار الفرضية القائلة إن إدارة المعرفة لها علاقة وتأثير باكتساب الميزة التنافسية، وإن أي تغيير فيها ينعكس على الميزة التنافسية للشركات وتمت الدراسة بالتطبيق على ثلاث شركات لصناعة الدواء بالأردن، كما اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الاستبانة أداة للدراسة فقد توصل الباحثان الى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية تعتبر علاقة قوية دون اهمال الفوارق في هذه العلاقة التي تعزى الى العوامل الديموغرافية للمبحوثين، ومن الملاحظ في هذه الدراسة: التأكيد على تأثير إدارة المعرفة على توفير الميزة التنافسية أي المنافسة انطلاقاً من المعارف.

2. دراسة (الدوري والشمري، 2005) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. هدفت الدراسة الى اثبات أو نفي وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية، كما هدفت الى محاولة التوجه نحو البناء الحديث وهو البناء المعرفي، وزيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح السوق للمجتمع المعرفي. استخدم الباحثان المنهج السلوكي، بالإضافة للمنهج الاستطلاعي المسحي بغية الوقوف على آراء عينة البحث وضمت عينة البحث شركتين صناعيتين في بغداد. اعتمدت الدراسة على متغيرين أساسيين هما: إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. أظهرت النتائج: وجود علاقة طردية معنوية بين متغيرات الدراسة، أي ان إدارة المعرفة ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في المؤسسة لها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة التي تجعل لهذه المؤسسة موقعا تنافسيا فريدا.

3. دراسة (فتحي، 2017) بعنوان " استراتيجية مقترحة لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة المعرفة"

استهدفت الدراسة وضع استراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للسباحة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، وبلغت عينة الدراسة (327) من العاملين بالاتحاد المصري للسباحة، والحكام، والمدربين، وبعض مديري حمامات السباحة، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود قصور في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة بالاتحاد المصري للسباحة .

4. دراسة (محمد، 2016) بعنوان "إدارة المعرفة لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وعلاقتها برفع كفاءة الأداء"

واستهدفت الدراسة وضع استراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (127) من الإداريين والحكام وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري

- للكرة الطائرة، واستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع استراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة من خلال اعتماد العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة.
5. دراسة (إبراهيم، 2015) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية " استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة ببعض الهيئات الرياضية، وبلغ عدد أفراد العينة (92) من العاملين ببعض الاتحادات والأندية الرياضية ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها أن الهيئات الرياضية يتوفر لديها نظام دائم لتحديث المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي يمكن الاعتماد على عملياتها الرئيسية في تطوير جودة الأداء التسويقي داخل هيئاتها الرياضية .
6. دراسة (Andrew et al., 2001) بعنوان: "إدارة المعرفة: منظور القدرات التنظيمية" تشير إلى رؤية تقدم أسس المعرفة من الهيكل والتكنولوجيا والثقافة المرتبطة بالوصول والنقل المرتبط بالمحافظة كشروط مسبقة للمعرفة الفعالة في المنظمة.
7. دراسة (Moherman, 2001) أجرى بحثا حول العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءة التنظيمية وكذلك العوامل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية والهيكل والقيادة والصيانة وأظهرت نتائج دراسته أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين إدارة المعرفة والكفاءة التنظيمية.
8. دراسة (Dianne, 2002) بعنوان: "عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة" ، خلص إلى أن عوامل مثل التكنولوجيا ، والدافع للحصول على المعرفة ونقلها ، والقيادة والإدارة هي العوامل التي تزيد من كفاءة إدارة المعرفة وقال إن أيًا من المنظمات التي تنجز إدارة المعرفة لم تستخدمها بشكل فعال.
9. دراسة (Joong Kim & Hancer, 2010) بعنوان: " فعالية مصادر إدارة المعرفة في الكفاءة التنظيمية لصناعة المطاعم" وخلصوا إلى أن مصادر تكنولوجيا المعلومات والتحفيز وثقافة التعاون المعرفي كانت فعالة في الكفاءة. يرتبط مع الدافع وثقافات التعاون المعرفي مهمة لتحسين الفعالية التنظيمية.
10. دراسة (Godarzi et al., 2009) بعنوان: في بحث "علاقة الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة لمديري منظمة التربية البدنية" ، درس طريقة كيفية تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة لمديري منظمة التربية البدنية وتوصلوا إلى استنتاج مفاده أن تبادل المعرفة والتعلم المستمر هو خطوة فعالة في خلق ونقل المعرفة واستخدام إدارة المعرفة لمديري منظمة التربية البدنية.
11. دراسة (Honary, 2011) بعنوان: "تصميم المعادلات الهيكلية لرأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة في الرياضة تنظيم" أجاب على هذه الأسئلة؛ ما هو الوضع في إدارة المعرفة في الرياضة' المنظمات؟ بالإضافة إلى ذلك ، خلص إلى أن حالة إدارة المعرفة في المجموعات التنظيمية غير مرغوب فيها.
12. أظهرت نتائج المسح الذي أجراه الحواري والجراح (2011) في دراسة أن عمليات إدارة المعارف لها تأثير كبير على أربعة عوامل مختارة من الكفاءة الاستراتيجية (المنظور المشترك والتعاون والتمكين والابتكار). ستساعد النتائج التجريبية بالتأكيد الباحثين والممارسين في عملية إدارة المعارف المستقبلية في أبحاث الكفاءة الاستراتيجية من أجل الحصول على فهم أفضل لعملية إدارة المعارف حول الكفاءة الاستراتيجية.

13. درس جولد وآخرون (2001) بشكل تجريبي قضايا الإدارة الفعالة للمعرفة من منظور القدرات التنظيمية. ووجدوا أن قدرة البنية التحتية للمعرفة وقدرة عملية المعرفة هي محركات الفعالية التنظيمية. درس لي وتشوي (2003) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. وخلصوا إلى أن عمليات إدارة المعرفة هي تتبؤات مهمة للإبداع التنظيمي. في الآونة الأخيرة، حقق كوينك (2003) في تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

14. درست سوزانا وقاسم (2010) الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات. وأظهرت النتائج أن مستويات ممارسات إدارة المعارف هي معايير هامة لتحديد وتحسين أداء المنظمة. في الآونة الأخيرة.

15. درس ميلز وسميث (2011) تأثير موارد إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن بعض موارد المعرفة (الهيكل والاستحواد) كانت مرتبطة بشكل مباشر بالأداء التنظيمي ، في حين أن البعض الآخر (التكنولوجيا والثقافة) لم يكن مرتبطا بشكل مباشر بالأداء التنظيمي.

16. دراسة (سينغ ، 2008) بعنوان دور القيادة في إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة ، وتأثير هذه الأنماط على ممارسات إدارة المعرفة لشركة برمجيات هندية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ، وتضمنت دراسة عينة (331 موظفا) يعملون لدى شركة إنتاج البرمجيات في الهند. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: نمط القيادة الإرشادية والداعمة له تأثير سلبي على ممارسات إدارة المعرفة ، ونمط القيادة التشاركية والتفاوضية له تأثير إيجابي على ممارسات إدارة المعرفة ، وسلوك نمط القيادة التفاوضية هو الأكثر تأثيرا في إدارة المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة، مما يعطي حرية كافية للتفكير والتصرف.

17. دراسة (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010) بعنوان "إدارة المعرفة في المنظمات الدولية". واستهدفت هذه الدراسة استعراض مداخل المنظمات الدولية لتعزيز إدارة المعارف. واستخدمت هذه الدراسة نهجين مختلفين: الأول شمل دراسات حالات إفرادية عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ ، والبنك الدولي ، والوكالة الدولية للطاقة الذرية ، ومنظمة التعاون والتنمية ، والمفوضية الأوروبية. ويشمل النهج الثاني تقييم التقدم المحرز في النهج باستخدام معايير مشتركة لاختبار تنفيذ إدارة المعارف. نتائج الدراسة: تبين أن جميع المؤسسات التي شملتها الدراسة قد اجتازت مرحلة إدارة المعلومات وأن نظم إدارة المعارف الفعالة قد وضعت موضع التنفيذ، ومع ذلك فإن الإدارة المنهجية للمعارف الضمنية والخارجية موجودة بدرجة أقل، ولم يدفع سوى عدد قليل من المنظمات الدولية ، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي، نظم إدارة المعارف إلى إدماج المعارف الداخلية والخارجية ، والمعارف الضمنية والصريحة. وتبين النتائج بوضوح أن معظم المنظمات الدولية لا يزال لديها مجال كبير لتحسين نظامها الخاص لإدارة المعلومات والمعارف.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة إدارة المؤسسات الرياضية المحلية والعربية عامة بأنها تتسم بالضبابية وعدم الوضوح وغياب المنطق العلمي في كثير من عناصرها ومكوناتها، الأمر الذي يضطر واضعي الإدارة الاستراتيجية إلى الاعتماد على الخبرة الشخصية أو السياسات الضمنية التي تتجلى عن طريق الممارسة للعمل الرياضي واتجاهات تطويره وهذا يجعل أمور عملة التطوير بحكم الظروف والمستجدات في الواقع غاية في الصعوبة، كما يجعل قدرتهم على التخطيط

الاستراتيجي للمستقبل ضعيفة ومحفوفة بالمخاطر، و تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنة السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المستمرة أضحى الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. بعد مراجعة واسعة للمنشورات والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المتوفرة حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء داخل المنظمات ورفع كفاءة أدائها تبين وجود ندرة في هذه الأبحاث في المجال الرياضي بشكل عام وفي مجال الإدارة الرياضية بشكل خاص، ولأن إدارة المعرفة تمثل أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة ومجالاتها الواسعة والمتعددة وتساهم في تطوير عمليات الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فأصبح تطبيقها والاستفادة منها في المجال الرياضي المحلي أمر بالغ الأهمية لما ستحققه من تطوير مأمول للقطاع الرياضي و بالتالي توجه الباحث للخوض في هذا المجال بهدف زيادة المعرفة واخذ مفهوم أوسع واشمل حول أهمية هذه المواضيع العلمية ودورها الفعال في تطوير إدارتنا لمؤسساتنا الرياضية بشكل أفضل، وبذلك تتجسد مشكلة الدراسة من خلال تساؤل عام يمكن صياغته كالتالي:

هل تساهم ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية ؟

أهمية البحث وأهدافه

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الورقة البحثية من خلال توجيه أنظار واهتمام الإدارات الرياضية لأهمية إدخال مفاهيم إدارية حديثة تساهم في تحقيق استراتيجيات النجاح والتميز في عملية الإدارة الناجحة للمؤسسات الرياضية، مع تسليط الضوء على (إدارة المعرفة) باعتباره أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساعد في الوصول الى السرعة والتميز في الأداء، وبالتالي تقديم الإسهام العلمي الجديد والفعال الذي يساهم في إعطاء أفكار جديدة في مجالات البحث العلمي المتقدم في المجال الرياضي.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وتقديمه لمؤسساتنا الرياضية للاستفادة منه ومن مميزاتة في تطوير ممارسات إدارية حديثة و متميزة لمؤسساتنا الرياضية في ظل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان أديا الى السرعة في الأداء.

الإطار النظري للبحث:

أهمية المعرفة:

وردت أهمية المعرفة من خلال إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد، ومن هذه الإشارات ما ذكره (Seeley & Detrick, 2000) بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز في منافسة المؤسسات والمنظمات. وفي حين يرى البعض بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية،

فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداء لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية، ومن جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل عمال المعرفة فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية ان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية.

خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعدة خصائص تتمثل فيما يلي: أنها تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها، وأن المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والعمل، وكذلك فإنها تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها وإن التوصل إلى معرفة معينة يمكن أن يقود إلى توليد معرفة جديدة، إضافة إلى المعلومات الجديدة المرتبطة بالمعرفة الجديدة هذه.

كما أنها تتميز بأن البائع لها لا يخسرها والمشتري لا يشتريها أكثر من مرة حتى إن تم استخدامها من قبله مرات عديدة لأنها تستهلك عند الاستخدام وأن المشتري قد يجهل قيمتها قبل امتلاكها وأنها سريعة التغير وتكاليف تجديدها قد تكون مرتفعة. المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، ومن خلال استخدام التقنيات التي تتيح المعرفة وبالاستناد إلى قواعد المعرفة الآلية والالكترونية، أي أن المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم وكذلك بواسطة النسخ، رغم أن الإدراك والتعلم أمر ضروري لازم لإعادة إنتاج المعرفة في حين أن النسخ فقط مرتبط بإعادة إنتاج المعلومات (خلف، 2002).

مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت المفاهيم والتعاريف لإدارة المعرفة ولم يوجد لها تعريف موحد وشامل ومتفق عليه فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر إليها البعض على انه يعبر عن حقل معرفي جديد ال يزال في مرحلة التطور والاكتشاف (حجازي، 2005)، ومما تطرق إليها بعض الباحثين:

بحسب دراسة (Wiig, 2005) فإن إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها .

وكذلك بحسب الملكاوي (2006) فقد أعطى الدكتور نجم عبود نجم مجموعة من تعاريف متمثلة في أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة. وأيضا أن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كاليانات او معلومات أو معارف منفردة.

عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها:

تعتبر إدارة المعرفة عملية مستمرة وتتم من خلال المراحل التالية (Wig, 1993):

1- اكتساب المعرفة :وتعني الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة كالخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعلماء، وقواعد البيانات.

- 2- تخزين المعرفة: وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها.
- 3- نقل المعرفة: وتتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسوبية. ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- 4- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة في توظيف المعرفة توفر العناصر الآتية.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

- خلال القيام بتطبيق إدارة المعرفة لابد من توفر متطلبات معينة ويمكن تمثيلها كالآتي:
1. التعليم والتدريب المستمرين للعاملين: بمختلف المستويات يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب إن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة. ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها (الطاهر، 2015).
 2. الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد بالحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية عادة دارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
 3. إنشاء فرق إدارة المعرفة وتطوير المدراء التنفيذيين: على اعتبار أن المعرفة مورد أو مصدر له خصوصية تختلف عن باقي الموارد الأخرى فإن ذلك يستلزم نوعا خاصا من العمال للتعامل مع هذا المورد وهم عمال المعرفة، الذين لابد أن يتشكل منهم فرق إدارة المعرفة. ولكي تحقق إدارة المعرفة الأهداف المرجوة منها، لابد أن يكون المدراء في المستوى الأعلى من المؤسسة أو المدراء التنفيذيين على فهم ووعي تامين بإدارة المعرفة وبأهمية اعتمادها داخل المنظمة (كنوش، 2017).
 4. الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة. حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وانتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العالقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.
 5. القيادة التنظيمية: لتطبيق إدارة المعرفة لابد من توفر نمط قيادي غير عادي يمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، ويعتبر دور القيادة جوهري في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة فهي تنتشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة ادارة المعرفة (جهاد وآمال، 2017).

أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة:

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي، فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها. ومن جانب آخر أشير إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة (Singh, 2008).

المعرفة وإدارة المحتوى في المنظمات:

أصبحت الحاجة إلى إدارة المعرفة في المنظمات العامل الرئيسي للنجاح في اقتصاد المعرفة. تشارك المنظمات في جميع أنحاء العالم في مشاريع واستراتيجيات إدارة المعارف لحصاد المعرفة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والابتكار (Prusak, 2010). إدارة المعرفة هي عملية إدارة الأفراد والجماعات والمنظمات بشكل منهجي (Zikmund, 2000).

يركز البحث في مجال إدارة المعارف بشكل أساسي على إيجاد طرق فعالة لإدارة هذه المعرفة من خلال المنظورات الاجتماعية والإدارية؛ ينظر إلى الإدارة على أنها عملية موجهة نحو الإنسان وليست عملية قائمة على التكنولوجيا (Gard and Wright 2010).

ومع ذلك، فإن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) تعني أنه قد يكون من الممكن الآن تسخير قدرة هذه التكنولوجيات لإيجاد حلول فعالة لإدارة المعرفة. تعتمد تأثيرات إدارة المعرفة على الأفراد على بنية المعرفة المعتمدة. يمكن لهذه التأثيرات معالجة طرق تنظيم المعلومات في كل واضح من أجل معالجة سياق المعلومات. في الرياضة، من الأهمية بمكان إشراك اللاعبين في بعض الأنشطة التي تتوافق مع أسلوب تعلمهم بهدف تعزيز خلق المعرفة. وهذا يشمل تقييم الأفراد في المنظمة ويؤكد الاتساق في العملية وصنع القرار باعتباره وسيلة رئيسية للنجاح.

يجب أن يتم تمثيل جوانب مختلفة من المعرفة بشكل مختلف في حين أن اللاعب أو الفريق عادة ما يتعلم عن مهارات كرة القدم المختلفة. يحدث هذا عادة عندما يتم تعريف اللاعبين بمهارة كرة القدم قبل وأثناء وبعد جلسة التعلم. يعتقد أن هذا يمكن اللاعبين من إنشاء المعرفة الكافية حول الموضوع. على هذا النحو، يمكن ملاحظة النتيجة عندما يترجم اللاعبون المعرفة التي تم الحصول عليها إلى الميدان. من ناحية أخرى، تركز إدارة المعارف تركيزاً قوياً على المتعلمين وتمثيل القواعد والأبعاد الاجتماعية للمعرفة. الوعي بسياقات المعرفة لا يشمل فقط الشمولية في السيطرة على الدماغ والجسم، ولكن يرتبط أيضاً بطريقة تقديم هذه السياقات من خلال المعرفة والأبعاد الفنية لكل من الفرد والمجتمع. لم يتم بناء أو تشكيل الكيلومترات مرة واحدة، ولكن يتم تحليلها باستمرار من خلال مقاييس الكيلومترات المختلفة داخل المنظمات. توفر هذه العمليات طرقاً لإدارة الرموز وإعطاء الأفكار للمسؤولين أو المديرين التنفيذيين مع قدرة (KM) عالية.

إدارة المعرفة في التعليم الرياضي: يحدث عدد من التغييرات في أسلوب التعلم أثناء دمج التقنيات الجديدة. يتعلق أحد هذه التغييرات بتطوير تقنيات جديدة أثرت بسرعة على المجتمع. من بين التغييرات التي تحدث في العالم ، ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر هو جعل أكبر الأثر في القرن الحادي والعشرين.

أن المنظمات الرياضية غير ربحية تعتبر هي المسؤولة عن تطوير الرياضة الخاصة بهم في بلدهم. على هذا النحو ، كان الباحث متحمس لاقتراح نموذج لفهم كيفية استخدام ممارسات إدارة المعارف لتسهيل التعلم وبالتالي تحسين الأداء (O'Reilly and Knight,2007) .

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها الاعتقاد بأن المرء قادر على الأداء بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف معينة. كما هو الاعتقاد بأن المرء لديه القدرة على تنفيذ مسار العمل المطلوب لإدارة المواقف المستقبلية (Maier and Schmidt,2007). علاوة على ذلك، وصف خبراء مختلفون إدارة المعارف بطرق أخرى حيث تطور المفهوم في الأدب وفي المجتمع إلى الشعور بالاعتقاد بأن أفعال المرء لها تأثير على البيئة. علاوة على ذلك ، وصف خبراء مختلفون إدارة المعارف بطرق أخرى حيث تطور المفهوم في الأدبيات وفي المجتمع إلى الشعور بالاعتقاد بأن أفعال المرء لها تأثير على بيئة التعليم ، ولا يمكن تحقيق التغيير في إدارة المعارف واستدامته إلا إذا تم نقل المفاهيم الرئيسية بنجاح من نقطة توازن إلى أخرى. يمكن تسهيل هذه الحركة من خلال تغيير مواقف المستخدم نحو تكنولوجيا إدارة المعرفة. استخدام أجهزة الكمبيوتر لتعزيز عملية التعلم والإدارة ليست ظاهرة جديدة.

تم استخدام أجهزة الكمبيوتر على نطاق واسع في بيئات تعليمية مختلفة لتعزيز عملية التدريس والتعلم. ومن ثم ، فقد تم اعتماد مصطلح تكنولوجيا المعلومات في العديد من البلدان لوصف مجموعة تطبيقات أجهزة الكمبيوتر في التعليم (Maier & Schmidt, 2007).

ويحمل المعهد أيضا وعدا كبيرا بإصلاح إدارات التعليم وبرامجها التعليمية. لقد غيرت هذه الثورة في التكنولوجيا أيضا عمليات تعلم الطلاب بشكل كبير مثل جمع المعلومات، ومشاهدة المعلم كميسر، والمشاركة في التعلم التجريبي والتواصل وجها لوجه والإبداع الموسع واختبار المعرفة الجديدة. لذلك، يعتقد أنه يمكن للاعبين الاستفادة من خلق المعرفة من خلال تطبيق استراتيجيات مكثفة لبناء ثقتهم بأنفسهم وفهمهم لمهارات كرة القدم المختلفة.

تمثيل التعلم من إدارة المعرفة:

تمثيل المحتوى الجديد للتعلم ليس واضحا جدا. في السياق الجديد، لم يعد المعلم هو المصدر الوحيد للمعرفة، أو الفرد الوحيد الموثوق به في عملية التدريس. يتولى معظم طلاب كرة القدم العديد من المهام في عمليات التعلم الخاصة بهم، والمواد المستخدمة لهذه المهام ليست منظمة بشكل واضح، ولا تأتي حصريا من إعداد المعلم. بالإضافة إلى ذلك ، فإن المجتمعات المختلفة التي قد يتعايش فيها الطالب والمعلم، والمحتويات والتعليقات التي قد يقدمها أعضاء هذه المجتمعات في أي وقت، تعمل على تحسين طريقة التدريس والتعلم بأكملها.

على عكس إدارة المعرفة ، لا يحاول التعلم الإلكتروني على الفور تحويل المعرفة إلى قيمة في سياق المنظمة ؛ بدلا من ذلك، يقوم بالتجارب من أجل تصميم وتنفيذ سلسلة من المخططات التي تهدف إلى تكوين المعرفة وتغييرها ودمجها في الأفراد من خلال الموارد عبر الإنترنت. على الرغم من أن هذا الاختلاف قد يبدو أنه يشير إلى الطريقتين في اتجاهين متعاكسين، إلا أن العمليات الحرجة المتضمنة عادة لا تتعارض. بهذا المعنى، يمكن القول أن تسلسل العمليات الحرجة التي يعتمد عليها نجاح أو فشل أداء التعلم الإلكتروني يتعارض مع تكوين المعرفة. وبالتالي، لضمان

التمثيل المناسب للمعلومات لإنشاء المعرفة الفعالة، تم تعديل النموذج من قبل (Ferrari & Alonso,2010). يتكون التصميم التربوي لهذه الدراسة من ست مراحل: الإنشاء، التطبيق، الاستحواذ، الالتقاط، هيكلية، وتمثيل محتويات التعلم.

العمليات الرئيسية هي كما يلي:

- العملية الأولى هي خلق المعرفة. يمكن أن يكون هذا ضمناً في نفس العلاقات التي تستخدم لتوضيحها في مجال إدارة المعرفة، مثل توليد المعرفة الجديدة (في شكل رأس المال البشري) في شكل فردي. التمييز الرئيسي هو أنه في سياقات التعلم الإلكتروني، يتم تنفيذ هذه العملية من قبل المعلم أو الشخص المسؤول عن عملية التدريس كاستراتيجية تعليمية.

- عملية التطبيق هي المكان الذي يقوم فيه الأفراد الذين حصلوا على المعرفة بتنفيذها وإعادة تدويرها في ممارساتهم اليومية في المنظمة. في كثير من الحالات، يعيد المتعلمون استخدام هذه المعرفة في مواضيع جديدة على عكس تلك التي طورتها، وصياغة إعادة تفسير تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة. مع هذه المعرفة الجديدة، تم تحسين ممارسة المعرفة في المنظمة واكتمال الدائرة، وإعادة تشغيل عملية الإدارة بأكملها.

- تتضمن عملية الاستحواذ انطباع الطالب عن المعرفة التي تنتشر أكثر للنشر؛ يحدث هذا من خلال افتراض احتمال الطالب أثناء التعلم. بالإضافة إلى ذلك، تظهر المعرفة الضمنية الصريحة والقابلة للتفسير في يتم الحصول على نموذج المستند من التفاعل الأساسي بين الطالب والمستند الذي يتم تمثيل المعرفة فيه.

- العملية التالية هي التقاط المعرفة.

رسمياً، هذه العملية مشابهة لإنشاء عملية المعرفة. يتمثل الاختلاف في سياق التعلم الإلكتروني في أن نتيجة هذه العملية تستخدم أيضاً لتقدير ومراقبة التعلم من قبل الشخص المسؤول عن العملية. . يتضمن ذلك محتوى المعرفة التي يتعلمها الطالب ومدى إتقانه لها.

- يتم تمييز الهيكلية والمعالجة في المعرفة (الصريحة أو القابلة للتفسير) التي يرمز إليها في نموذج المستند. يتم استخدام هذه العملية بحيث يمكن التعامل مع المستندات المستخدمة في عملية التدريس والتعلم بشكل مناسب بواسطة أدوات الإدارة الآلية (Al-Samarraie, 2013). فمن ناحية، تقدم الوثيقة إلى تفتيح مشترك، حيث يحدد الخبراء الاستشاريون (لجنة النشر) ما إذا كانت المعرفة الممثلة مهمة وتضمن عدم إيوائها على عدم اليقين. إذا اجتاز المستند المراجعة المجمع، فيمكن اعتباره للحصول على الشهادة. من ناحية أخرى، بمجرد الموافقة على المستند، فإنه يخضع لاختبار تقليدي ودلالي يتضمن تحليلاً وثائقياً.

- في هذه السياقات، يتم بناء التمثيل من خلال نقل المستندات المشاركة في عملية التعلم (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية القابلة للتفسير) واستراتيجيات التنشئة الاجتماعية عبر الإنترنت التي يمكن إثباتها بين المعلم والمتعلمين وبين المتعلمين وشبكة التعلم التي يشارك فيها الطالب (المعرفة الضمنية غير القابلة للتفسير).

الاستنتاجات والتوصيات:

تلقت إدارة الرياضة الأوروبية الفصلية الانتباه إلى المجال المهم لإتشاء المعرفة وإدارتها في مجال إدارة الرياضة. ويجري تشجيع المزيد من التطوير في هذا الصدد ، بما في ذلك عمليات تبادل المعارف والمجمعات المحلية ، وخلق المعارف والابتكار ، وتقاسم المعارف في مجالات تسخير الرياضة لأغراض التنمية ، والمشاركة الرياضية ، والسياسات، والتسويق، وغير ذلك من المجالات ، لتعزيز فهمنا للإدارة في سياق الرياضة (Girginova et al., 2015). أصبحت الحاجة إلى إدارة المعرفة في المنظمات العامل الرئيسي للنجاح في اقتصاد المعرفة. تشارك المنظمات في جميع أنحاء العالم في مشاريع واستراتيجيات إدارة المعارف لحصاد المعرفة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والابتكار (Prusak, 2010). في الرياضة، من الأهمية بمكان إشراك اللاعبين في بعض الأنشطة التي تتوافق مع أسلوب تعلمهم بهدف تعزيز خلق المعرفة. وهذا يشمل تقييم الأفراد في المنظمة ويشدد على الاتساق في العملية وصنع القرار كوسيلة رئيسية للنجاح (Marwick, 2010).

يمكن أن يرتبط دور إدارة المعرفة في المنظمات الرياضية الناجحة بالوصول إلى استدامتها واستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل في الرياضة. وهذا يعني الاهتمام الدائم بتشغيل المنظمة ، واتخاذ القرارات بشأن القضايا المرتبطة بالعمليات التنظيمية ، فضلا عن تطوير الرياضيين الموهوبين والموظفين الرياضيين (Manev & Jakimovski, 2017). يمكن للمنظمات الرياضية استخدام إدارة المعرفة لاتخاذ قرارات رياضية جيدة الجودة. وهذا ينطبق على حالات التخطيط الشخصي ، وكذلك على حالات الاستعدادات للبطولة. يمكن استخدام إدارة المعرفة لدعم الأنشطة التي تهم الجميع في المنظمة الرياضية. كثيرا ما يتم استخدامه كأصل مباشر للعمليات الرياضية ، سواء في البطولات الوطنية أو الدولية ، ولكن بشكل خاص عند تنظيم المسابقات والبطولات الدولية. يمكن أن تكون أنظمتها للتعلم وتبادل المعرفة مفيدة للغاية عند تحليل المواقف والتسلسلات الرياضية المختلفة ، خاصة للرياضيين المبتدئين.

References:

- [1] P. Chelladurai, Human resource management in sport and recreation: Human Kinetics, 2006.
- [2] C. M. Lebrun, M. Mrazik, A. S. Prasad, B. J. Tjarks, J. C. Dorman, M. F. Bergeron, et al., "Sport concussion knowledge base, clinical practices and needs for continuing medical education: a survey of family physicians and cross-border comparison," British journal of sports medicine, pp. bjsports-2012-091480, 2012.
- [3] C. Tsai, C. Chang, and L. Chen, "A Case Study of Knowledge Management Implementation for Information Consulting Company," International Journal of The Computer, the Internet and Management, vol. 14, pp. 60-78, 2006.
- [4] R. Jones, K. Armour, and P. Potrac, "Constructing expert knowledge: A case study of a top-level professional soccer coach," Sport, education and society, vol. 8, pp. 213-229, 2003.
- [5] L. Prusak, "Where did knowledge management come from?," IBM systems journal, vol. 40, pp. 1002-1007, 2010.
- [6] W. Zikmund, B. Carr, M. Griffin, B. Babin, and J. Carr, Business research methods vol. 6: Dryden Press Fort Worth, TX, 2000.
- [7] H. Tsoukas, "A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations," Organization Science, vol. 20, pp. 941-957, 2009.

- [8] I. Nonaka and G. Von Krogh, "Perspective---Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory," *Organization Science*, vol. 20, pp. 635-652, 2009.
- [9] M. Gard and J. Wright, "Managing uncertainty: Obesity discourses and physical education in a risk society," *Studies in philosophy and education*, vol. 20, pp. 535-549, 2001.
- [10] S. Shaw and W. Frisby, "Can gender equity be more equitable? Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice," *Journal of Sport Management*, vol. 20, p. 483, 2006.
- [11] A. Marwick, "Knowledge management technology," *IBM systems journal*, vol. 40, pp. 814-830, 2010. [12] C. Provvidenza and K. Johnston, "Knowledge transfer principles as applied to sport concussion education," *British Journal of Sports Medicine*, vol. 43, pp. i68-i75, 2009.
- [13] D. Hislop, *Knowledge management in organizations: A critical introduction*: Oxford University Press London, 2005.
- [14] R. Maier, *Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management*: Springer Verlag, 2007. [15] N. J. O'Reilly and P. Knight, "Knowledge management best practices in national sport organisations," *International Journal of sport management and marketing*, vol. 2, pp. 264-280, 2007.
- [16] R. Maier and A. Schmidt, "A.: Characterizing knowledge maturing: A conceptual process model for integrating e-learning and knowledge management," in *4th Conference Professional Knowledge Management 2007*. [17] H. Al-Samarraie, T. Teo, and M. Abbas, "Can structured representation enhance students' thinking skills for better understanding of E-learning content?," *Computers & Education*, vol. 69, pp. 463-473, 2013.
- [18] Sen, B. (2006). *Knowledge Management*. In: PALDIN. Documentation, Dissemination and Networking, Professional Development Program for Adult Educators, New Delhi, Course 2, Unit 3, p.p. 27-36.
- [19] Zaid A., "An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance", *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 2012, (4)2: 1-10.
- [20] Prusak. L, "Where did knowledge management come from?," *IBM systems journal*, vol. 40, pp. 1002-1007, 2010.
- [21] Liao C, Chuang S. H. & To P. L., (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure, *Journal of Business Research*, 64 (7): 728- 736.
- [22] Lin, T. C., & Huang C.C., (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust, *Expert Systems with Applications*, 36 (3), Part (2): 6156–6163.
- [23] Marwick. A, "Knowledge management technology," *IBM systems journal*, vol. 40, pp. 814-830, 2010
- [24] Mills A. & Smith T., "Knowledge management and organizational performance: a decomposed view", *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(1): 156-171.
- [25] Mills 'Annette & Smith 'Trevor. (2011). "Knowledge Management & Organization Performance: A Decomposed View", *Journal of Knowledge Management*, vol 15, NO1, p 156_171.

- [26] Nonaka. I & Von Krogh. G, "Perspective---Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory," *Organization Science*, vol. 20, pp. 635-652, 2009.
- [27] Ozzbek A., & Kilicarslan T. E., (2011). Empowered employees' knowledge sharing behavior, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2): 69- 76.
- [28] Quink, U., (2003). "An Exploration of knowledge management and intellectual capital in a nonprofit organization context", master thesis, the Queensland University of Technology.
- [29] Rapp A., Ahearne M., Mathieu J., & Schillewaert N., (2006) The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, *International Journal of Research in Marketing*, 23(3): 279-293.
- [30] Ribiere, A., Vincent. M. (2001). *Assesing knowledge Management Initiatives Successes as a Function of Organizational Culture*. Doctoral Dissertation. George Washington University. Bell & Howell Information and Learning Company.
- [31] Ringel-Bickelmaier C, Ringel M,(2010), Knowledge management in international • Organisations, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT j VOL. 14 NO. 4 2010*, pp. 524-539
- [32] Salavati, A., Hagh Nazr, F. (2009). *Analytical Study of Field Factors on Deploying Knowledge Management in the Units of Iran National Oil Company*. *Beyond management*, 3 (10), 77-104.
- [33] Schwandt, D. & Marquard, Michael J. (2003) *Organizational learning : from world-class theories to – global best practices*. New York: St. Lucie Press.
- [34] Shaw. S and Frisby. W, "Can gender equity be more equitable? Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice," *Journal of Sport Management*, vol. 20, p. 483, 2006.
- [35] Singh, S. (2008). "Role of leadership in knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 12(4).
- [36] Singh, S. (2008). *Role of leadership in knowledge management*. *Journal of Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 4, p.p. 3-15.
- [36] Smith, T. A., Annette, m. m. (2010). *Exploring the Impact of Knowledge Management Capabilities on Organizational Effectiveness*. *CONF-IRM 2010 Proceedings*, 35.
- [37] Suzana R. & Kasim R. (2010). "The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia", *International Journal of Human and Social Sciences*, 2010, 5(4): 219:225.
- [38] Tsoukas. H, "A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations," *Organization Science*, vol. 20, pp. 941-957, 2009.
- [39] Zheng, W., Baiyin, Y. & Gray, N.M. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 (7), 763-771.
- [40] Zikmund. W, B. Carr, M. Griffin, B. Babin, and J. Carr, *Business research methods* vol. 6: Dryden Press Fort Worth, TX, 2000.

